

4 | 2024

April

# dpr magazin

DIGITAL PUBLISHING REPORT – MEDIEN, MARKETING & TECHNOLOGIE



## TikTok-Strategien der Publisher

Wie Verlage die Plattform nutzen

### Nachhaltigkeits-gesetze

Orientierung finden und Potenziale nutzen

### KI - und rechtliche Kriterien

Kriterien zur Auswahl von KI-Tools

### Die Zukunft von Native Advertising

Revolution der Kommunikation oder Täuschung?



## KI als Chance

**W**arum wurde Wattpad nicht in der Verlagsbranche selbst erfunden? Warum war Kindle – statt eines US-Invasors – kein Wunschkind des traditionellen Buchhandels? Warum haben Hörbuchverlage so lange den Podcast-Trend und alle damit verbundenen Marketing-Chancen verpennt? – Die Verlagsbranche war und ist kein Ort für radikale Innovationen, diese Diagnose ist alt und wahr zugleich (zuletzt vom Berater Hermann Eckel im [Börsenblatt](#) wiederholt).

Und doch ist es müßig, darüber zu lamentieren, denn das Lamento verstellt den Blick auf die vielen inkrementellen Neuerungen, die es dann doch in den vergangenen Jahren gab. Vielen davon haben wir mithilfe unseres digital publishing awards eine Bühne gebaut. Der Wettbewerb für herausragende Projekte rund um die digitale Transformation von Medien geht gerade in die sechste Runde – und wir freuen uns schon auf die Einreichungen, die bis zur Verleihung rund um die Frankfurter Buchmesse bei uns eintrudeln ([hier geht es zu den Infos](#)).

Auch in diesem Jahr dürfte der Anteil von Bewerbungen rund

ums Thema KI wieder hoch sein, das zeichnet sich schon jetzt ab. Bei unseren großen Digitalkonferenzen ai@media, tech@media Audio & Podcast, aber auch bei unserem Event in Frankreich, das wir im Auftrag von Bookwire veranstaltet haben, war zu sehen, wie weitreichend die Veränderungen durch Künstliche Intelligenz bereits heute sind.

Interessanterweise könnte es erneut der Audio-Bereich sein, in dem unmittelbar die größten KI-Umwälzungen passieren werden – also jener digitale Sektor, den Audible nach der Gründung im Jahr 1995 revolutioniert hat (by the way: Hatten Sie es auch schon vergessen, dass Audible 1997 den ersten tragbaren digitalen Audio-Player auf den Markt gebracht hat, vier Jahre vor dem Siegeszug des iPods von Apple?).

In diesem Magazin steckt Katharina Zeschke das Feld der „Revolution in der Audioproduktion“ ab, und das Feld ist wirklich sehr weit. Bei unserem Bookwire-Event hat beispielsweise Storytel den KI-gestützten „Voice Switcher“ demonstriert, ein Angebot in Zusammenarbeit mit dem amerikanischen Start-up-Unternehmen

ElevenLabs. Auf Knopfdruck kann die Nutzer:in nahtlos zwischen einer Auswahl – wirklich erstklassiger – KI-Stimmen wechseln. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis auch namhafte Verlage und Selfpublisher synthetische Stimmen einsetzen, um ihre reichhaltige Backlist im Audioformat zugänglich zu machen, und zwar extrem günstig. Das Potenzial ist riesig: In den USA bieten laut einer Studie der Codex Group nur 22 % der traditionell veröffentlichten Autoren mehr als die Hälfte ihrer Bücher im Hörbuchformat an, bei den Selfpublishern sind es lediglich 13 Prozent.

Noch dürften die Skeptiker:innen der Branche überwiegen – Was wird aus den Hörbuch-Sprecher:innen? Kann KI denn überhaupt Kunst? Am Ende entscheidet – wieder – der Markt, regelt die Nachfrage das Angebot. Und dann bricht doch mal wieder eine Phase der radikalen statt inkrementellen Innovationen in der Branche an. Ich freue mich darauf, weil die Chancen alle Risiken überwiegen, Sie auch?

Daniel Lenz  
DIGITAL PUBLISHING REPORT

# INHALT

WWW.DIGITAL-PUBLISHING-REPORT.DE

- 4** **Meldungen tech@media**  
Steffen Meier
- 8** **TikTok-Strategien der Publisher**  
MedienNetzwerk Bayern
- 14** **Kolumne: Blaupause**  
Sebastian Esser
- 16** **Atomic Newsletter**  
Kevin Schramm
- 19** **Start-up-Portrait: EarReality**
- 21** **Blaupause für die Nachfolge**  
Carsten Lexa
- 29** **Nachhaltigkeitsgesetze: Orientierung finden und Potenziale nutzen**  
Luise Rößner
- 33** **Kolumne: It's the content, stupid!**  
Martin Schwarz
- 36** **Einführung in das SEE-THINK-DO-CARE-Framework**
- 43** **Native Advertising**  
Mario Landauer
- 48** **Challenge Accepted: 7 Trends, die B2B-Marketer 2024 herausfordern**  
Sandy Wilzek
- 52** **Kolumne: Medien & Innovation**  
Corina Lingscheidt
- 54** **Kolumne: KI-Update**  
Niklas Lewanczik
- 57** **Revolution in der Audioproduktion**  
Katharina Zeschke
- 62** **Der Corporate-Podcast Check**  
Stephan Schreyer, Alexander Bühler
- 64** **KI - und jetzt? Rechtliche Kriterien zur Auswahl von KI-Tools**  
Kerstin Bäcker
- 69** **AI Business Model Canvas**  
Konrad Weber
- 73** **Wenn der Algorithmus diskriminiert**  
Lorenzo Medici
- 77** **„Buch und digitale Medien befruchten sich, statt sich auszuschließen“. Serie Verlags-Macher:innen: Karin Schmidt-Friderichs**

## Impressum

Der DIGITAL PUBLISHING REPORT ist ein monatlich erscheinendes Magazin für Medien, Marketing & Kommunikation. Herausgeber und V. i. S. d. P.: Steffen Meier. Verlag: DIGITAL PUBLISHING REPORT GmbH / An der Baldinger Mauer 40 / 86712 Nördlingen. Geschäftsführer: Steffen Meier, Daniel Lenz. Textredaktion: Nikolaus Wolters. Sitz: Nördlingen | HRB 39417 | AG Augsburg. USt-Identifikationsnummer DE364599124. ISSN zugeteilt vom Nationalen ISSN-Zentrum für Deutschland: Digital publishing report ISSN 2512-9368. Bildquellen: Alle Bildrechte sind entweder in den Artikeln direkt vermerkt oder liegen bei den Autoren.



## KI-Bücher, Sandbox und keine Talsohle für Verlage in Sicht

### **KI-Flut im Buchmarkt: Amazon setzt Grenzen**

Der Buchmarkt erlebt eine regelrechte Invasion von KI-generierten Büchern, die Amazon dazu veranlasst hat, eine neue Richtlinie einzuführen: Selbstverlegte Kindle-E-Books werden auf drei Veröffentlichungen pro Tag beschränkt. Diese Maßnahme reflektiert die wachsende Sorge um die Authentizität und den Wert des Leseerlebnisses, während die Debatte um den Einfluss generativer KI auf kreative Berufe zunimmt.

Experten warnen vor der zunehmenden Schwierigkeit, zwischen echten Autoren und von KI erschaffenen Pseudonymen zu unterscheiden, ein Problem, das auch renommierte Autoren wie Jane Friedman betrifft, die fälschlicherweise als Autorin von KI-generierten Büchern gelistet wurde. Die US-amerikanische

Urheberrechtsbehörde erkennt KI-generierte Werke nicht als urheberrechtlich schutzfähig an, und das Versäumnis, Werke KI-Systemen zuzuordnen, wird als Plagiat betrachtet, was sowohl für Autoren als auch für Unternehmen erhebliche Risiken birgt. Trotz der Herausforderungen sehen manche Verleger in der KI-Generierung von Büchern eine Chance, neue, originelle Werke zu schaffen, die menschlichen Autoren möglicherweise nicht in den Sinn kommen würden. Während die Qualität der von KI generierten Literatur oft als durchschnittlich und uninspiriert kritisiert wird, sind einige Branchenakteure optimistisch, dass innovative Bewertungs- und Empfehlungssysteme letztendlich dazu beitragen werden, qualitativ hochwertige Literatur hervorzuheben. [Zum Beitrag](#)

### **Globaler Buchmarkt 2023: Trotz Krisen ein Umsatzplus in vielen Ländern**

Der globale Buchmarkt hat 2023 trotz vieler Krisen ein Umsatzplus in vielen Ländern verzeichnet. Zwölf der sechzehn untersuchten Länder meldeten Zuwächse, besonders in Europa, Indien und Mexiko, während Australien und Neuseeland Rückgänge erlebten. Höhere Durchschnittspreise gleichen meist die gesunkenen Verkaufszahlen aus, mit deutlichen Preissteigerungen in Großbritannien und Brasilien. Reiseführer, Gesundheitsbücher und Biografien, wie Prince Harrys „Reserve“, sahen einen Boom, während der Comic-Sektor generell Rückgänge verzeichnete, abgesehen von neuen „Asterix“-Veröffentlichungen. [Zum Beitrag](#)

## Digitale Umsätze als Hoffnungsträger gegen den Print-Rückgang: Talsohle noch fern

Die Medienbranche durchlebt eine tiefgreifende digitale Transformation, wobei der Musikmarkt bereits deutliche Veränderungen vollzogen hat, während die Printbranche noch mit der Herausforderung der Digitalisierung ringt. Der Buchmarkt behauptet sich weiterhin als starkes analoges Segment, wohingegen die Musikindustrie eine radikale Umstellung erlebt hat, mit der Schallplatte als wachsender Nische für Liebhaber.

Eine Betrachtung der Musikindustrie in Deutschland offenbart einen drastischen Rückgang analoger Umsätze, der erst allmählich durch digitale Geschäftsmodelle kompensiert wurde, wobei das Jahr 2012 als exemplarisches Tal der Umsatzentwicklung gilt.

Musikstreaming zeigt sich nun als treibende Kraft hinter neuem Umsatzwachstum in der Branche. Im Gegensatz dazu ist eine Talsohle im Zeitungs- und Zeitschriftenmarkt noch nicht in Sicht, mit erwarteten weiteren Rückgängen der Print-Umsätze und lediglich moderatem digitalen Wachstum, das den Rückgang nicht ausgleichen kann. Die Herausforderung liegt vor allem in der geringeren Monetarisierung digitaler Inhalte im Vergleich zu internationalen Plattformen. Aktuelle Studien, wie die von [nxt statista](#), erforschen den Einsatz Künstlicher Intelligenz zur Erlössteigerung im Medienbereich, um die Umsatztalsohle schneller zu durchqueren und eine langfristige Umsatzsteigerung zu erzielen.

[Zum Beitrag](#)

## Zeitungsbranche 2024: Digitalisierung, Qualität und Zielgruppenfokussierung setzen neue Maßstäbe

In einer umfassenden Studie des BDZV und HIGHBERG offenbaren 265 Führungskräfte aus der deutschen Zeitungsbranche einen optimistischen Ausblick auf die digitale Geschäftsentwicklung, während mittelfristige Prognosen eher verhalten ausfallen. Der digitale Umsatzanteil soll sich in den nächsten fünf Jahren verdreifachen, mit einem klaren Fokus auf Paid Content und der Digitalisierung von Print-Abonnements. Top-Trends für 2024 sind die Effizienzsteigerung durch Automatisierung mittels Machine Learning und KI-Tools, wobei 52 % der Befragten in der Automatisierung das größte Potenzial sehen, insbesondere in der Kundenserviceoptimierung und der Print-Seitenproduktion. Gleichzeitig planen zwei Drittel den Einsatz von KI zur Texterstellung, ohne jedoch eine Vollautomatisierung anzustreben, um die redaktionelle Verantwortung zu wahren. Eine Neuausrichtung in den Redaktionen zielt auf Qualitätssteigerung journalistischer Inhalte ab, mit 88 % der Befragten, die eine erhöhte redaktionelle Qualität als Schlüssel zur stärkeren Leserbindung sehen. Die präzise Zielgruppenansprache erfährt eine Neubewertung, wobei Themen und Zielgruppenorientierung klassische Ressortgrenzen ablösen und Formate wie Frage- und Antwort-Stücke oder Themen-Newsletter an Bedeutung gewinnen. Die Studie unterstreicht die Notwendigkeit, dass Redaktionen trotz technologischer Unterstützung die journalistische Entscheidungshoheit behalten.

[Zur Studie](#)

## Innovationsdruck in der Medienbranche – Wo steht Deutschland wirklich?

Die deutsche Medienlandschaft steckt in einem tiefgreifenden Wandel, doch die Herausforderung der Innovation wird von Führungskräften und Mitarbeitenden unterschiedlich wahrgenommen. Während das Management oft positiv gestimmt ist, zeigt sich bei den Mitarbeitenden Skepsis. Die Studie des Media Lab Bayern offenbart, dass nur eine Minderheit der deutschen Medienhäuser systematische Innovationsprozesse etabliert hat, obwohl die Notwendigkeit zur Anpassung an digitale Trends und neue Geschäftsmodelle offensichtlich ist. Die Rolle von Innovationsmethoden wie Design Thinking wird kritisch hinterfragt, wobei deren Erfolg stark von der Anpassung an unternehmensspezifische Bedingungen abhängt. Zudem werden Innovationseinheiten als nicht das Allheilmittel betrachtet, und die Fokussierung auf Technologien wie Künstliche Intelligenz offenbart, dass digitale Transformation mehr erfordert als nur die Implementierung neuer Tools. Der Bericht betont die Bedeutung einer klaren und kommunizierten Strategie über die bloße Anwendung von Methoden hinaus und mahnt zu einem realistischen Umgang mit der Zukunftsforschung, um echte Innovationspotenziale zu erschließen.

[MediaLab: State of Innovation-Report \(PDF\)](#)

## Bitkom-Leitfaden: Zögerlicher Einsatz von KI in deutschen Unternehmen

In deutschen Unternehmen wird die Nutzung generativer Künstlicher Intelligenz (KI) wie ChatGPT und Gemini noch zurückhaltend betrachtet. Aktuell setzen ledig-

lich 3 Prozent der befragten Firmen generative KI zentral ein, während 6 Prozent dies für das laufende Jahr planen, so eine Studie des Digitalverbands Bitkom unter 606 Unternehmen. Trotz rascher technologischer Fortschritte in Bereichen wie Textanalyse, Programmcode-Schreibung oder der Erzeugung von Fotos und Videos, sieht mehr als die Hälfte der Unternehmen (54 Prozent) auch zukünftig keinen Einsatz generativer KI vor. Um die rechtliche Unsicherheit bei der Nutzung von KI in der Wirtschaft zu mindern, hat Bitkom einen Leitfaden zu rechtlichen Fragen veröffentlicht. Dieser behandelt von der Beschaffung über den Einsatz bis hin zu Haftungsrisiken und ethischen Überlegungen alle wesentlichen rechtlichen Aspekte und soll Unternehmen eine Orientierungshilfe bieten.

[Zum Leitfaden \(PDF\)](#)

### **Googles neues Sandbox-Werbesystem: Eine Bedrohung für Verlage**

Mit der bevorstehenden Entfernung von Drittanbieter-Cookies aus seinem Chrome-Browser durch Google rückt die vorgeschlagene Ersatzlösung – das „Privacy Sandbox“-Werbesystem von Google – verstärkt in den Fokus von Verlagen, Werbetreibenden und der britischen Wettbewerbs- und Marktaufsichtsbehörde (Competition & Markets Authority, CMA). Die Einführung von Sandbox, die Google unter rechtlich bindenden „Zusagen“ entwickelt, um zu gewährleisten, dass das Unternehmen seine dominante Position auf dem Online-Werbemarkt nicht missbraucht, stößt auf tiefe Besorgnis. Die CMA hat sogar gedroht, die Implementierung von Sandbox vollständig zu verbieten, falls ihre Bedenken nicht ausgeräumt werden, mit dem Ziel, eine

Bevorzugung von Googles eigenen Werbediensten zu verhindern. Derzeit sieht die CMA Google auf dem Weg, die Anforderungen zu erfüllen, fordert jedoch Sicherheiten, dass das neue System die Programmwerbung nicht zum Nachteil der Verlage beeinflusst, die sich stark auf Cookies für gezielte Werbung stützen. Dies könnte das Ende für viele Verlage bedeuten, die auf Einnahmen aus programmatischer Werbung angewiesen sind, was die Zukunft der zielgerichteten Werbung und die Position von Google im Werbeökosystem weiter in Frage stellt.

[Zum Beitrag](#)

### **Für Sehbehinderte: Audible Sight macht Videoinhalte hörbar**

Audible Sight präsentiert eine Software-as-a-Service-Lösung, die Blinden und Menschen mit Sehbehinderungen ermöglicht, Videoinhalte durch hörbare Beschreibungen zu „sehen“. Auf der jährlichen Konferenz der Assistive Technology Industry Association (ATIA) in Orlando demonstrierte das Unternehmen, wie ihre KI das visuelle Material von Videos analysiert und einfache Textbeschreibungen generiert, die anschließend mit synthetischer Stimme verbalisiert werden. Diese Beschreibungen können problemlos in das Originalvideo integriert werden, sodass Nutzer innerhalb von Minuten eine zugängliche Version erhalten. Audible Sight bietet eine kosteneffiziente, nutzerfreundliche Lösung, die keine technischen Kenntnisse in Video- oder Audio-Bearbeitung erfordert. Mit über 100 synthetischen Stimmen, die menschlichen Erzählern ähneln, und einem lernfähigen generativen Modell, das die Genauigkeit der Audiobeschreibungen kontinuierlich verbessert, markiert Audible Sight einen signifikanten Fortschritt in der digitalen Inklusion. CEO Ken Rybarczk betont das Engagement des Unternehmens, Technologie einzusetzen, um das Leben der Menschen zu bereichern und zu einer inklusiveren digitalen Welt beizutragen.

[Zum Beitrag](#)

## Podcast-Euphorie in Medienunternehmen

Es vergeht kein Tag, ohne dass ein neuer Podcast gehostet wird. Auch Regionalverlage wagen sich langsam auf das neue Terrain. Denn „Hören on Demand“ revolutioniert nicht nur den Audio-Markt – es bringt neuen Schwung in das Nachrichtengeschäft und hilft das Abo-Geschäft zu stabilisieren.

Wieder ist es die „New York Times“, die die Benchmark für Zeitungen vorgibt. Die „NYT Audio-App“ wurde in den sieben Monaten zwischen ihrem Start im Mai und Ende 2023 mehr als eine Million Mal heruntergeladen. Das tägliche Podcast-Flaggschiff, „The Daily“, ist laut Edison Research bereits der beliebteste Nachrichten-Podcast in den USA und hilft der New York Times, das Wachstum von Werbung und Abonnements voranzutreiben.

Mit seiner täglichen Nachrichten-App „Espresso“ sorgt der britische „The Economist“ gerade für Furore. Die „Espresso“-App, die bereits 2014 auf den Markt kam und seit 2022 geprüfte Auflagenzahlen ausweist, wuchs im Vergleich zum Vorjahr um 74 % auf durchschnittlich 21.775 Abonnenten pro Tag. Im Rahmen eines Schulprojekts wurde „Espresso“ an Schulen getestet, ergänzt um einen monatlichen Test-Podcast. Aufgrund des Erfolgs wurde ein vergünstigtes Podcast-Angebot (4 Pfunde pro Monat) entwickelt, um auch diese Mobile-First-Zielgruppe zu erreichen.

Nach langer Findungsphase startete in dieser Woche die „Mitteldeutsche Zeitung“ in Halle ihren „Recherche-Podcast“. Ein Land, zwei Journalisten, viele Geschichten: Max Hunger und Julius Lukas sind als Reporter der „Mitteldeutschen Zeitung“ in Sachsen-Anhalt unterwegs und geben Einblick in ihre Arbeit und erzählen, was hinter den Schlagzeilen steckt.

Hinter den Headlines - Der Recherche-Podcast für Sachsen-Anhalt (mz.de): nicht weniger ambitioniert hostete der „Fränkische Tag“ in Bamberg dieser Tage sein erstes Interview-Podcast-Format „Fränkischer Talk“. Alle zwei Wochen kommen immer donnerstags Menschen aus Franken zu Wort, die die Region prägen.

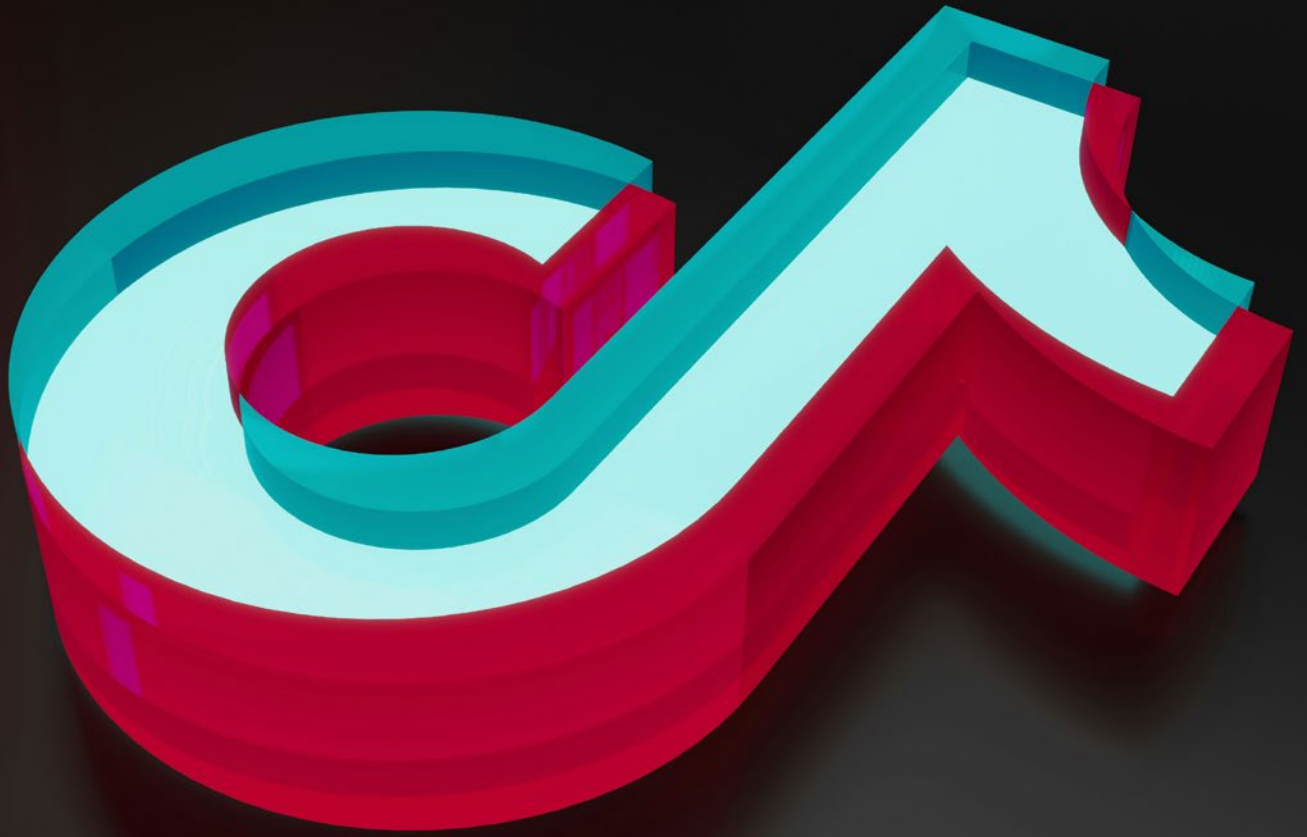
Der derzeit wohl aufmerksamkeitsstärkste Podcast hierzulande ist der werktägliche Podcast „Table.Today“ von Michael Bröcker zusammen mit Vize-Chefredakteurin Helene Bubrowski von Table Media. Morgens um sechs werden aktuelle Themen mit prominenten Gästen aus dem Berliner Politikbetrieb diskutiert. Beim Medienmagazin „turi2“ kündigte der Chefredakteur gerade weitere neue Podcast-Formate an.

### Und wie steht es um die Finanzierung von Podcasts?

Neben der Auffrischung des Datenpools mit jüngeren Zielgruppen und der Vermarktung als Bundle im Abo, geht es auch um direktes Werbegeschäft. Der Münchner Audio-Vermarkter „Julep“ stellt sich nach dem Rückkauf von „Libsyn“ neu auf, um das Vermarktungspotential des nationalen Podcast-Marktes besser auszuschöpfen.

Für alle, die sich noch nicht auf den Weg gemacht haben, am Audio-Trend teilzuhaben, hier noch ein spannender Report der Medieninitiative „XPLR: Media in Bavaria“ (eine Tochtergesellschaft der Landeszentrale für neue Medien) über die Entwicklung im Podcast-Markt, Monetarisierungs- und Vermarktungsstrategien sowie einer Fülle praktischer Tipps.

Autor: Heinz Alt



# TikTok-Strategien der Publisher

**Wie Verlage die Plattform nutzen**



In der Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen, der sogenannten Generation Z hat sich die Art und Weise des Nachrichtenkonsums maßgeblich gewandelt, besonders im Hinblick auf die Informationsquellen. Social-Media-Plattformen wie YouTube, Instagram und TikTok haben sich in dieser Altersspanne zu den wichtigsten Quellen für Nachrichten entwickelt. Besonders die Nutzungszahlen der Plattform TikTok sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Und das nicht nur in der Altersgruppe der Generation Z. Immer mehr Publisher versuchen diesem Trend gerecht zu werden, indem sie ihr Engagement in der App des chinesischen Unternehmens ByteDance erhöhen und ihre Strategien optimieren.

TikTok besaß 2023 weltweit monatlich mehr als 1,5 Milliarden Nutzer:innen. Prognosen für das Jahr 2024 gehen davon aus, dass die Anzahl der monatlichen Nutzer:innen auf 2 Milliarden anwachsen wird. Die App, die bekannt geworden ist für ihre viralen Challenges, Tanzvideos und Comedy-Sketches ist heute weitaus mehr als nur eine Unterhaltungs-

plattform. Immer mehr wird TikTok zu einem Motor für kulturelle Phänomene verschiedenster Art, von sozialen Bewegungen und Aktivismus bis hin zur Popkultur. Die Community hält sich dort, wie auch auf anderen Social-Media-Plattformen, in zunehmenden Maß über das Weltgeschehen auf dem Laufenden.

### Herausforderungen für die Publisher

Laut der Mediengewichtsstudie der Medienanstalten nutzen rund zwei Drittel (64 Prozent) der Generation Z an einem durchschnittlichen Tag Social Media als Informationsquelle. Rund 30 Prozent der jungen Zielgruppe nennen soziale Netzwerke sogar die wichtigste Informationsquelle. Auch bei den über 30-Jährigen steigt die tägliche Nutzung als Infoquelle im Vergleich zu den Vorjahren. Dabei verlagert sich die Nutzung zunehmend auf videolastige Angebote. Waren in den vergangenen Jahren YouTube, gefolgt von Instagram und TikTok auf Platz 3 die Plattformen mit den meisten Nutzer:innen, könnte TikTok im Jahr 2024 Instagram den zweiten Platz der beliebtesten Videoplatt-

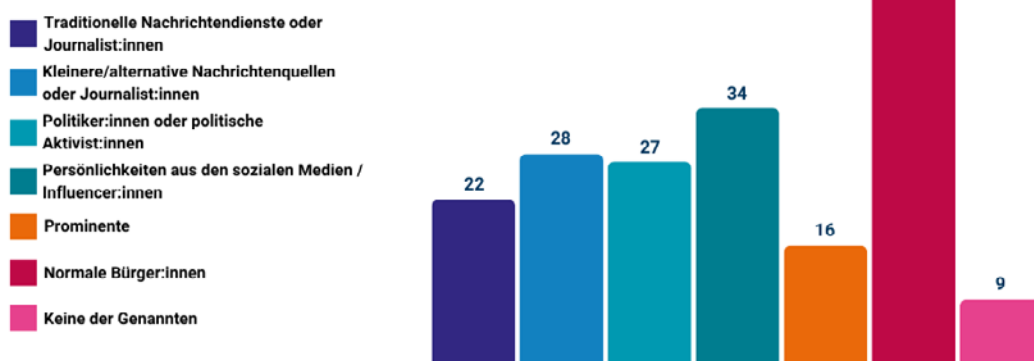
formen streitig machen. Entsprechend verstärken Publisher ihre Präsenz auf TikTok und passen ihre Content-Strategien den Gepflogenheiten der Community an, was Redaktionen mitunter auch vor Herausforderungen stellt.

Wie die Studie des Reuters Institute of Journalism zeigt, bevorzugen Nutzer:innen auf TikTok und anderen Videoplattformen überwiegend den Content von Persönlichkeiten gegenüber den Angeboten klassischer Medienhäuser. Die Studie zeigt auch, dass klassische Nachrichtenanbieter oft nicht vom Algorithmus der Plattform profitieren können. Inhalte traditioneller Medien werden Nutzer:innen weniger häufig empfohlen als die Inhalte anderer Content-Anbieter, wobei besonders die Tendenz zu nutzerspezifischen Nischeninhalten auf der Plattform eine Rolle spielt. Erfolgreiche wie auch umstrittene News-Influencer:innen wie Dylan Page mit mehr als 10 Millionen Followern haben auf TikTok eine größere Gefolgschaft als viele traditionelle Medienunternehmen wie die Washington Post, die BBC oder The New York Times zusammen.

## Beachtete Nachrichtenquellen 2023, TikTok

in Prozent

Frage: „Sie haben angegeben, dass Sie über TikTok Nachrichten konsumieren. Welchen dieser Quellen schenken Sie bei Nachrichten auf TikTok am meisten Beachtung?“ | Mehrfachauswahl möglich



Nutzer:innen auf TikTok bevorzugen überwiegend den Content von Persönlichkeiten gegenüber den Angeboten klassischer Medienhäuser. | Quelle: Reuters Institute Digital News Report 2023 | Leibniz-Institut für Medienforschung | Hans-Bredow-Institut

## Den TikTok-Algorithmus verstehen

Mit dem algorithmusbasierten Ansatz im Vergleich zum follower-basierten Ansatz, den Publisher in früheren Social-Media-Zeiten verfolgten, tritt ein grundlegender Wandel ein, der sich auf die Social-Strategie der Publisher auswirkt. War früher auf Plattformen wie Facebook oder Twitter (heute X) die Anzahl der Follower:innen entscheidend für den Erfolg bei Nutzer:innen und der Reichweite, so ist die Erfahrung der Nutzer:innen heute zunehmend von Algorithmen der Plattformen (insbesondere bei TikTok) geprägt, die bestimmte Inhalte verstärken und kuratieren. Die Frage danach, welche Art von Inhalt vom TikTok-Algorithmus verstärkt wird, der Videos an die Interessen und Vorlieben der Nutzer:innen anpasst, wird für Publisher immer bedeutender.

Die Erfolgsgeschichte von TikTok beruht grundlegend auf der Fähigkeit, die Interessen der

Nutzer:innen richtig zu erkennen. Die Plattform erstellt ein Nutzerprofil ausschließlich auf Grundlage der Zeit, die diese:r Nutzer:in mit dem Ansehen von Videoclips verbringt. Den Nutzer:innen werden dann mehr Videos angezeigt, die diese Interessengruppen ansprechen. Hierbei identifiziert der Algorithmus durch die Nutzung von A/B-Tests gezielt Nischeninteressen, um ein möglichst genaues Bild der Nutzer:innen zu entwerfen.

TikTok behandelt jedes Video als einen eigenen, separaten Datenpunkt – unabhängig von seiner Ersteller:in. Dies unterscheidet den TikTok-Ansatz fundamental von solchen, der auf Follower-Zahlen beruhen.

## TikTok-Trends 2024: Kreativer Mut, Neugier wecken, Storytelling und Vertrauen

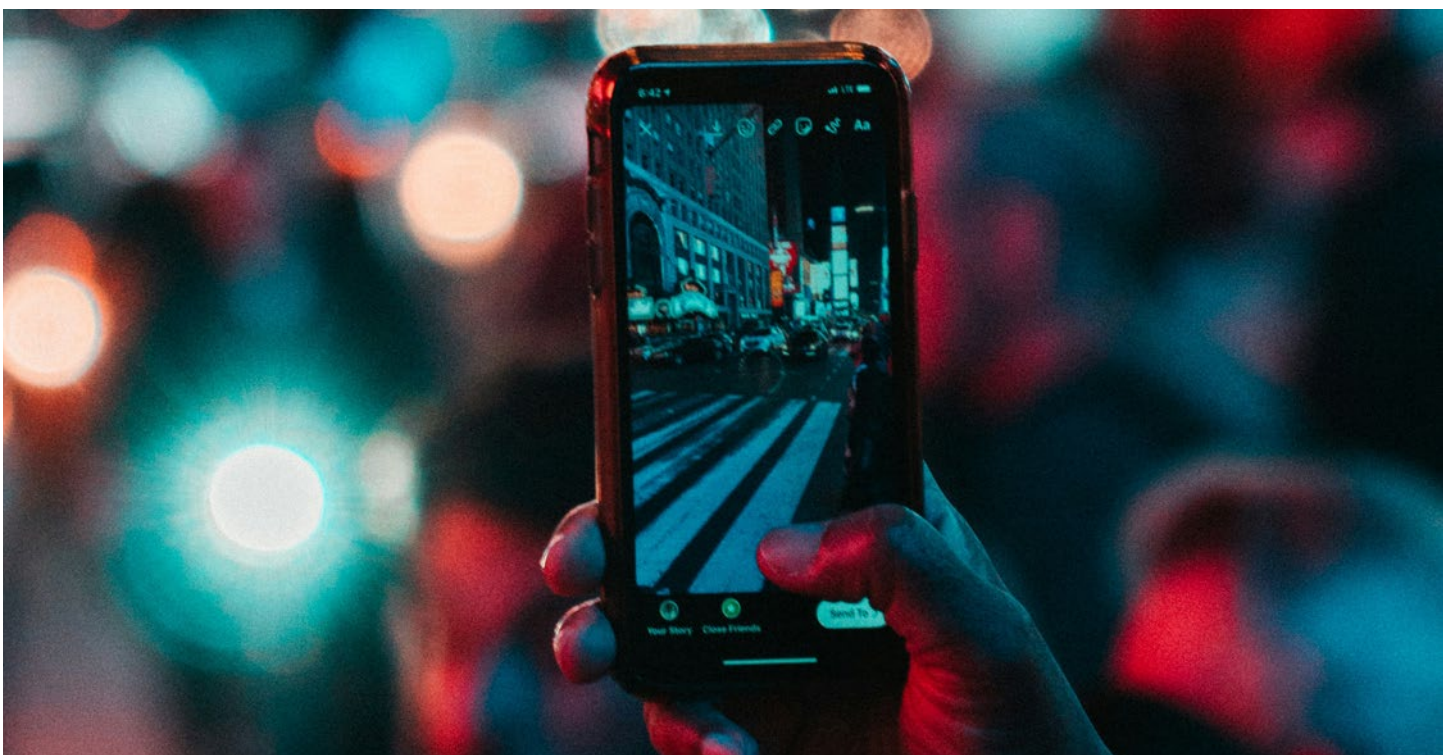
Laut dem TikTok Trend Report 2024, den das Unternehmen selbst veröffentlicht hat, gibt es einige

Trends, die für Publisher im Jahr 2024 wichtig sein werden, um die TikTok-Algorithmen optimal zu nutzen:

**Kreativer Mut:** Publisher sollten mutig und unkonventionell sein, um sich von der Masse abzuheben und eine tiefe Verbindung zur TikTok-Community aufzubauen. Publisher sollten Neugier, Vorstellungskraft, Verletzlichkeit und Mut zeigen, um originelle und authentische Inhalte zu schaffen.

**Neugier wecken:** Publisher sollten Inhalte erstellen, die TikTok-Nutzer:innen in neue Themen einführen, die sie interessieren. Publisher sollten relevante, erfreuliche und nützliche Inhalte erstellen, die Neugier wecken. TikTok-Nutzer:innen suchen auf der Plattform nach weit mehr als nur nach der richtigen Antwort.

**Storytelling:** Publisher sollten auf jeden Fall Inhalte gestalten, die neu interpretiert und



weiterentwickelt werden können. Sie sollten traditionelle Erzählstrukturen auf den Kopf stellen und kreative und kollaborative Formate nutzen, um spannende und einzigartige Geschichten zu entwerfen.

**Vertrauen aufbauen:** Publisher sollten das Vertrauen von User:innen in ihre Marke stärken. Sie sollten klare Werte und Ziele kommunizieren und positive gesellschaftliche Veränderungen und Transparenz fördern.

### **Kritik an TikTok: „News Wasteland“ und Fake News**

Natürlich ist TikTok in letzter Zeit immer wieder in die Kritik geraten. Zwar ist TikTok als Place-to-be für die junge Zielgruppe zweifellos von größter Bedeutung für Publisher, doch bringt die populäre Plattform auch Herausforderungen mit sich. Besonders der Umstand, dass News-Beiträge es schwer haben, den User:innen ausgespielt zu werden, sorgt bei Publishern für Unmut. Einige sprechen von einem „News Wasteland“ auf der Plattform und argumentieren für eine notwendige Medienallianz mit TikTok, um die Bedürfnisse der Branche dem Social-Media-Unternehmen näherzubringen.

Ob das chinesische Unternehmen solchen Bestrebungen entgegenkommt, bleibt abzuwarten. Ein großes Problem bleibt derweil auch die Menge an Fake News, die über TikTok verbreitet wird. Zwar beteuert das Unternehmen immer wieder gegen Desinformation und falsche Informationen auf seiner Plattform vorzugehen, doch wer vielgeklickte Beiträge etwa zum Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine oder auch den der Terrororganisation

Hamas auf Israel betrachtet, kann dies nur mit Sorge tun. Diese Besorgnis hat mittlerweile auch die EU-Kommission auf den Plan gerufen hat, die TikTok aufgefordert hat, gegen Falschinformationen vorzugehen.

### **Deutsche Medien und ihre TikTok-Strategien**

Dennoch: Auf der Suche nach einem neuen Publikum werden immer mehr traditionelle Medienhäuser auf dem Videoportal aktiv. Bei ihren Inhalten zeigen sie eine enorme Themen- und Formenvielfalt, die von klassischer News-Berichterstattung über Erklärvideos bis hin zu reiner Unterhaltung reicht

### **Der erste deutsche Nachrichtenkanal auf TikTok: Die Tagesschau**



Einer der erfolgreichsten Publisher auf dem europäischen Markt ist die ARD mit ihrem Kanal Tagesschau. Die ARD nutzt TikTok als Zugang zur jungen Zielgruppe, die sie über TV, Homepage oder App nicht mehr erreicht. Als erster Nachrichtenkanal in Deutschland hat die Tagesschau den Schritt zu TikTok gewagt – mit humorvollen und trotzdem informativen „News-Snacks für den Pausenhof“, wie die ARD es selbst nennt. Die jungen Zielgruppen erhalten dort aber zum Beispiel auch Tipps zum

Faktchecking. Dabei sind es immer wieder Formate mit unterhaltendem Charakter, die bei den Nutzer:innen gut ankommen.

### **News auf unterhaltsame Art und Weise: Der Südkurier**



Die regionale Tageszeitung Südkurier widmet sich in ihren Videos drei bis vier Mal pro Woche Themen wie „Überlebenstipps für die Fastnacht in Südbaden“, „SEK-Einsatz im Schwarzwald“ oder „Diese Regeln gelten beim Streiken“. Mit seinen Videos erreicht der Südkurier ein breiteres Publikum und macht auf regionale Themen und Nachrichten aufmerksam. Der Südkurier konzentriert sich darauf, Nachrichten und Informationen auf eine unterhaltsame Art zu präsentieren und animiert Nutzer:innen zur Interaktion, etwa mit TikTok-Video-Wettbewerben.

### **Viele Marken gebündelt in einem Kanal: DIE ZEIT**

Auch die Wochenzeitung DIE ZEIT nutzt die Plattform, um neue Zielgruppen zu gewinnen. Die Herausforderung bestand darin, die unterschiedlichen Marken von DIE ZEIT bis ZEIT Verbrechen über ZEIT ONLINE auf TikTok zu vereinen. Für das Hamburger Medienhaus ergaben sich daraus Überraschungen, wie der Erfolg der Clips von ZEIT Verbrechen mit Sabine Rückert, die stellvertretende Chefredakteurin

# Z

des Blattes ist. Im Angebot der ZEIT überwiegen Nachrichtenclips präsentiert von jungen Gesichtern mit Titeln wie „News zur Gras-Legalisierung“, „Gen Z ist krass gespalten“ und „Das müsst ihr diese Woche wissen“.

*News und Popkultur: Der Bayerische Rundfunk*

# BR

Der Bayerische Rundfunk ist unter anderem mit seiner Marke BR24 vertreten, die ihren über 400.000 Followern Nachrichten, Hintergrundinformationen und unterhaltsame Inhalte rund um Bayern bietet. Besonders erfolgreich teilt BR24 Videos zu Themen wie dem Münchner Oktoberfest, Faktenchecks und zu LGBTQ\*-Themen. Als besonders erfolgreich erwiesen sich Clips wie „Ist die Mittelschicht am Ende?“, „Kann Taylor Swift die US-Wahl entscheiden?“ oder „Yummy oder mäh?!? Frittierte Zahnstocher“, die Nutzer:innen neugierig machen. Auch die BR-Jugendmarke Puls erfreut sich auf der Plattform mit rund 69.000 Followern und 1,2 Millionen Likes großer Beliebtheit. Die popkulturell versierte Redaktion spürt in ihren Clips jungen Themen wie „Fernbeziehung, Expec-

tations & Reality“ und „Date auf dem Konzert?“ nach. Immer wieder erfolgreich sind Wissensformate, die sich Fragen widmen wie „Werden Frauenstimmen tiefer?“.

Die Auftritte deutscher und auch bayerischer Medien setzen auf kreative Inhalte, aktuelle Themen, Live- und Erklärinhalte, humorvolle Clips und auch Videoserien um ihre Formate zu verbreiten. Bei allen Schwierigkeiten, die mit einer Präsenz auf der Plattform verbunden sind, ist es ermutigend zu sehen, wie Medienmarken auf der jungen TikTok-Plattform stets weiter neue Wege gehen. Mit der wachsenden Bedeutung von TikTok im Hinblick auf steigende Nutzer:innenzahlen wird eine Präsenz für Publisher unumgänglich, auch wenn sich ihre Inhalte im Wettbewerb mit anderen Content-Produzent:innen schwer behaupten. Gerade im Hinblick auf die grassierenden Fake News auf der Plattform wird verlässliche Information aus vertrauenswürdigen Quellen an Bedeutung für Nutzer:innen auf der Plattform zunehmen.

## Zukünftige Relevanz von TikTok-Strategien

Die Auftritte deutscher und auch bayerischer Medien setzen auf kreative Inhalte, aktuelle Themen, Live- und Erklärinhalte, humorvolle Clips und auch Videoserien um ihre Formate zu verbreiten. Bei allen Schwierigkeiten, die mit einer Präsenz auf der Plattform verbunden sind, ist es ermutigend zu sehen, wie Medienmarken auf der jungen TikTok-Plattform stets weiter neue Wege gehen. Mit der wachsenden Bedeutung von TikTok im Hinblick auf steigende Nutzer:innenzahlen wird eine Präsenz für Publisher unumgänglich, auch wenn sich ihre Inhalte im Wettbewerb mit anderen Content-Produzent:innen schwer behaupten. Gerade im Hinblick auf die grassierenden Fake News auf der Plattform wird verlässliche Information aus vertrauenswürdigen Quellen an Bedeutung für Nutzer:innen auf der Plattform zunehmen.

Der Beitrag erschien zuerst auf MedienNetzwerk Bayern.



## Abstract

Plattformen wie TikTok haben sich zu einem unverzichtbaren Bestandteil entwickelt, insbesondere für die junge Generation Z. Dieser Wandel bietet Medienunternehmen und Publishern neue Möglichkeiten, ihre Inhalte einem breiteren und jüngeren Publikum zugänglich zu machen. Durch die steigende Popularität von TikTok, die über traditionelle Unterhaltungsformate hinausgeht und sich zu einer zentralen Plattform für Nachrichten, soziale Bewegungen und kulturelle Phänomene entwickelt, sehen sich Publisher vor die Herausforderung gestellt, ihre Strategien entsprechend anzupassen. Dabei ist es entscheidend, Inhalte zu schaffen, die nicht nur informativ und authentisch sind, sondern auch den einzigartigen Charakter und die Interaktionsmöglichkeiten von TikTok nutzen. Traditionelle Medienhäuser wie die Tagesschau, der Südkurier und der Bayerische Rundfunk haben bereits erfolgreich den Sprung gewagt und zeigen, dass kreative und zielgruppengerechte Ansätze auf TikTok nicht nur die Reichweite erhöhen, sondern auch zur Stärkung des Markenvertrauens beitragen können.

# B2B MEDIA DAYS

DER TREFFPUNKT FÜR  
FACHMEDIENMACHER:INNEN 2024



KONGRESS  
DER DEUTSCHEN  
FACHPRESSE

16. MAI 2024  
KULTURBRAUEREI  
BERLIN

DEUTSCHE

FACHPRESSE



## Süß wie Honig

In der letzten dpr Magazin-Ausgabe ging es ja um magnetische Angebote, Lead-Magneten. Du weißt schon: Was schmeckt Bären? Kurzfassung: Um in Kontakt zu bleiben, verschenkst du erst etwas – und machst erst später, wenn die Beziehung gefestigt ist (unsympathischer Marketing-Sprech: „kalte Leads aufwärmen“) ein Angebot, im Zweifel für eine bezahlte Mitgliedschaft.

Heute folgt der zweite Teil: Welche Sorte Honig sich für unabhängige Medienmacher:innen eignet. Ich habe einige Beispiele gesammelt. Nichts Geniales, einfache Ideen. Denn den meisten Leuten, denen ich den Einsatz von Lead-Magneten empfehle, fällt erst mal nichts ein. Dabei gibt es eigentlich immer eine einfache Möglichkeit, aus bestehenden Materialien ein gutes Angebot zu machen. Vielen Dank für wertvolle Hinweise an Lenart Schneider, dessen Newsletter

Subscribe Now du hoffentlich schon folgst.

### ■ E-Mails

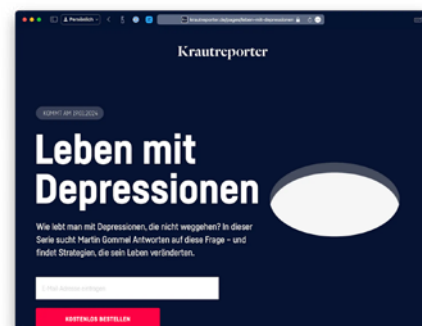
Weil niemand mehr Mails bekommen will, ist ein Newsletter (wie in diesem Beitrag beschrieben) ein schlechter Lead-Magnet – es sei denn, das Wertversprechen klingt sehr attraktiv für die Zielgruppe.

Ein gelungenes Beispiel ist Onboarding Klimajournalismus von Leonie Sontheimer und Katharina Mau: *Dieser Newsletter hilft dir, in den Klimajournalismus einzusteigen und kontinuierlich am Ball zu bleiben.* Blaupause Leserin Lena jedenfalls war sehr happy damit: „Sich die Zeit für ‚Fortbildung‘ zu nehmen im Arbeitsalltag, das ist als Newsletter-Reihe echt toll gewesen und ich habe genau das bekommen, was ich erwartet habe!“

Bestehende Newsletter neu zu verpacken, kann gut funk-

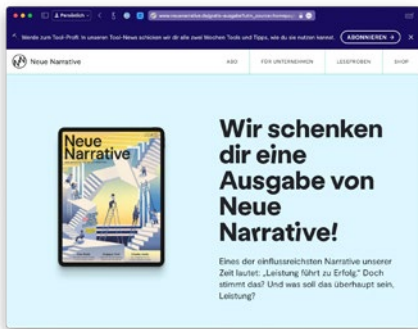
tionieren, nämlich als Newsletter-Kurs oder Serie. Die neuen Subscriber bekommen eine Reihe von E-Mails in wöchentlichem Abstand, mit einem ganz klaren Ziel. Bekannt ist diese Mechanik aus den diversen Social-Media-Challenges (ich erreiche eine Veränderung in meinem Leben, indem ich x Tage/Wochen/Monate etwas durchziehe). Hier ein Beispiel von Krautreporter:

### ■ Digitale Versionen



Falls du ein Magazin produzierst, tausche die digitale Version davon ein gegen eine E-Mail-Adresse.

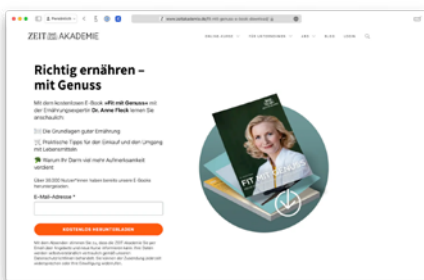
Beispiel Neue Narrative:



Auch das Wirtschaftsmagazin Strive verschenkt das E-Paper (also eigentlich ein PDF) der vorletzten Ausgabe.



Die Zeit-Akademie, die Sympathisant:innen der Wochenzeitung Online-Kurse anbietet, verschenkt E-Books zur Lead-Generierung:

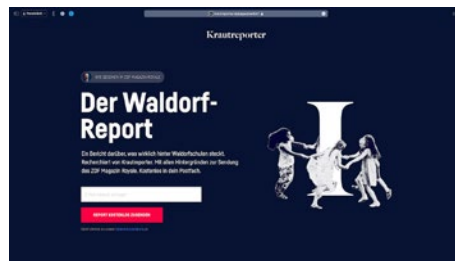


„**Guides**“, **Dossiers** oder **Reports**

Auch, wenn du nur digital publizierst, kannst du schnell eine gelayoutete PDF-Version von vorhandenen Inhalten produzieren. Wichtig ist dabei, nicht einfach ein paar Texte hintereinander zu hängen,

sondern sich mit Verpackung und dem Titel des Pakets Mühe zu geben. Wenn es ein „Guide“, ein „Dossier“ oder ein „Report“ ist, bekommt das Ganze einen Wert (sonst hätte man’s sich ja selbst ergoogeln können).

Nach einer Kooperation mit dem „ZDF Magazin Royal“ kamen bei Krautreporter viele neue User auf unsere Webseite. Damit wir sie nicht sofort wieder verlieren, haben wir unsere Recherche als Report kostenlos zugänglich gemacht, im Austausch gegen eine Mailadresse.



Bei der Wirtschaftswoche gibt es das Dossier „Steuersparen leicht gemacht“ zum Download.



„**Vorlagen** und **Templates**“

Oft funktionieren aber gar nicht Inhalte selbst, sondern Begleitmaterial am besten, etwa Checklisten, Vorlagen für das Datenbank-Tool Notion, die Grafik-Plattform Canva oder einfach Excel-Vorlagen.

Blaupause-Autor David Streit bietet bei seinem Podcast-Beratungsunternehmen Sankt Audio eine Ideen-Checkliste an.



Ich selbst habe diesen Mini-Businessplan als Google Sheets-Vorlage erstellt (für den ich eigentlich eine E-Mail-Adresse verlangen sollte! Kommt noch).

■ **Beteiligung**

Meine Lieblingsmöglichkeit, E-Mail-Adresse durch Lead-Magneten zu sammeln, sind Umfragen.



Sebastian Esser ist Gründer des werbefreien Magazins Krautreporter und der Membership-Plattform Steady. Seit Kurzem schreibt er montags den kostenlosen Newsletter „Blaupause“ ([steady.de/sebastian](https://steady.de/sebastian)). Er berät Medien-Start-ups und Digitale Publisher, die Bezahlangebote einführen wollen. Bild: Martin Gommel



# Atomic Newsletter

**Kurz, knackig, kompakt: Atomic Newsletter  
boomen jetzt auch hierzulande**



In einer Welt, in der die Flut an digitalen Informationen stetig wächst, stellen Atomic Newsletter eine innovative Antwort auf das Problem der Informationsüberlastung dar. Im Gegensatz zu traditionellen, oft langatmigen Newslettern, die Leserinnen und Leser eher überfordern als informieren, bieten Atomic Newsletter kurze, prägnante Inhalte, die auf den Punkt bringen, was wirklich wichtig ist. Diese Form des Newsletters, die sich durch ihre Kürze und häufige Erscheinungsweise auszeichnet, erfüllt die Bedürfnisse moderner Lesegewohnheiten ideal. Durch ihre knackige Art ermöglichen sie es Unternehmen, eine dichte und regelmäßige Kommunikation mit ihrer Zielgruppe aufrechtzuerhalten, ohne diese zu überladen.

Dieses Interview mit Kevin Schramm (Autor des ersten deutschen Atomic Newsletters über digitale Contentformate und Medieninnovationen Leiter des Innovationsteam BR Next beim Bayerischen Rundfunk) beleuchtet nicht nur, was Atomic Newsletter genau sind und wie sie sich von traditionellen Newslettern unterscheiden, sondern auch, wie sie effektiv gestaltet werden können, um maximale Leserbindung und Interaktion zu erzielen.

***Können Sie erklären, was genau unter einem „Atomic Newsletter“ verstanden wird und wie er sich von „traditionellen« Newslettern unterscheidet, ja geradezu ein Kontrapunkt ist, nachdem diese immer umfangreicher zu werden scheinen?***

Ich glaube, bei Newslettern haben sich im Laufe der Zeit unterbewusst ein paar Annahmen eingeschlichen, die nicht wirklich hinterfragt wurden. Allen voran: Je länger der Newsletter, desto wer-



Kevin Schramm ist Autor des ersten deutschen Atomic Newsletters über digitale Contentformate und Medieninnovationen. Außerdem leitet er das Innovationsteam von BR Next beim Bayerischen Rundfunk. Davor entwickelte er bei PULS, dem jungen Content-Netzwerk des Bayerischen Rundfunks Social-Media-Formate wie die PULS Musikanalyse und die Snapchat-Serie iam.justmyself (funk) und beteiligte sich an der strategischen Weiterentwicklung des Format-Portfolios. Die Grenzen des digitalen Storytellings auf neuen Plattformen und mithilfe von innovativen Technologien auszutesten, ist der Kern seiner Arbeit und seine Leidenschaft.

tiger ist er. Das lässt aber außer Acht, dass ein langer Text auch die Chance erhöht, dass gerade nicht genügend Zeit ist, ihn zu lesen. Irgendwann fühlen sich die Newsletter im Postfach an wie der Stapel ungelesener Tageszeitungen auf dem Couchtisch. Nämlich wie etwas, das eher ein schlechtes Gewissen als Freude auslöst.

Atomic Newsletter stellen das jetzt auf den Kopf. Sie erscheinen mehrmals die Woche, sind dafür aber so kurz, dass sie sich oft in wenigen Sekunden lesen lassen. Sie sind snackable und kommen der häufigsten Nutzungssituation, dem „kurz-mal-die-Mails-checken“, entgegen. Außerdem sind sie in ihrer Form oft standardisiert, so dass die Lesenden genau wissen, was nach dem Öffnen auf sie wartet.

***Welche spezifischen Vorteile bieten Atomic Newsletter für Unternehmen und Marken, wenn es darum geht, ihre Zielgruppen zu erreichen?***

Die meisten herkömmlichen Newsletter erscheinen höchstens wöchentlich. Der häufige Versand der Atomic Newsletter dagegen ermöglicht Unternehmen eine sehr hohe Sichtbarkeit und dadurch eine enge Bindung. Außerdem behandeln sie oft nur ein Thema pro Ausgabe, was dazu führt, dass diese eine Botschaft im Betreff klar formuliert werden kann und nach dem Öffnen die maximale Aufmerksamkeit bekommt.

***Wie gestaltet man einen Atomic Newsletter effektiv, um maximale Leserbindung und Interaktion zu erzielen?***

Wie bei den meisten digitalen Formaten ist es auch bei den Atomic Newslettern wichtig, sich

inhaltlich auf ein möglichst klar abgegrenztes Themenfeld oder eine Nische zu fokussieren. Darüber hinaus verfolge ich persönlich den Ansatz, dass ich trotz der Kürze schon versuche, so viele handfeste Informationen zu liefern, dass die Mail einen unmittelbaren Mehrwert hat, auch wenn keiner der enthaltenen Links angeklickt wird. Das macht meiner Meinung nach Sinn, da die Klickraten für Links ja meistens nur bei einigen wenigen Prozent liegen.

***Gibt es spezielle Tools oder Plattformen, die Sie für die Erstellung und Verwaltung von Atomic Newslettern empfehlen würden?***

Ich bin mit meinem aktuellen Set-up sehr zufrieden. Für die Themensammlung arbeite ich mit Notion. Das ist ein Datenbank-Tool, in dem ich schon im Laufe des Tages, während meines eigenen Medienkonsums, über eine Chrome Extension schnell Links zu spannenden Themen speichere. Wenn ich dann aus der Themenliste etwas Relevantes ausgewählt und recherchiert habe, gebe ich die Informationen in einen eigens für meinen Newsletter erstellen Bot in ChatGPT, der mir einen ersten Entwurf der Ausgabe und mögliche Betreffzeilen formuliert. Das funktioniert recht gut, da ja jede Mail ähnlich aufgebaut ist. Den Text kopiere ich anschließend in das Newsletter-Tool Convertkit, überarbeite den Text und schicke ihn ab.

***Inwiefern können Atomic Newsletter zur Personalisierung von Marketingbotschaften beitragen, und wie wichtig ist diese Personalisierung für den modernen Konsumenten?***

Durch Social Media sind wir es gewöhnt, Köpfen zu vertrauen

und das habe ich auch auf meinen Newsletter übertragen. Jede Ausgabe enthält ganz oben ein Bild von mir und schließt mit einem persönlichen Gruß. Außerdem versuche ich dem Text, über meinen persönlichen Stil und mit Umgangssprache, eine persönliche Note zu geben. Dadurch habe ich auch schon häufiger das Feedback bekommen, dass sich die Mails anfühlen, also ob ein Freund dir einen Linktipp schickt. Aber da ich die Themen ziemlich sicher auch ohne den Newsletter an Kolleg:innen schicken würde, ist dieser persönliche Ansatz für mich auch mehr als nur ein Marketingtrick. Ich fühle mich meinen Abonnent:innen verpflichtet und freue mich, wenn ich etwas finde, von dem ich mir sicher bin, dass es spannend für sie ist.

***Können Sie Beispiele für erfolgreiche Einsatzmöglichkeiten von Atomic Newslettern geben?***

Der amerikanische Markt ist dem deutschen aktuell klar voraus. Ein gutes Beispiel ist Josh Spector, der mit seinem Atomic Newsletter für Creator namens „For The Interested“ inzwischen über 40.000 Mailadressen sammeln konnte. Durch Werbeplatzierungen, digitale Produkte und Coachings hat er mit dem Newsletter ein beachtliches Business aufgebaut.

Oder James Clear, der Autor des Buchs „Atomic Habits“, der mit seinem „3-2-1 Thursday“ einen der größten Newsletter der Welt aufgebaut hat. Er schickt jeden Donnerstag drei kurze Denkanstöße von sich, 2 Zitate von anderen und eine Frage, über die man sich Gedanken machen sollte, an über 3 Millionen Kontakte.

***Welche Rolle spielen Datenanalyse und Nutzerfeedback bei der Optimierung von Atomic Newslettern?***

Da meistens nur ein Thema im Newsletter behandelt wird, kann man durch die Öffnungsraten schnell gut sehen, welche Themen besonders interessieren. Ich habe dadurch zum Beispiel feststellen können, welche Plattformen für mein Publikum besonders spannend sind.

***Wie sehen Sie die Zukunft von Atomic Newslettern? Und warum gewinnen als „old school“ empfundene Formate wie Newsletter, E-Mail-Marketing immer noch an Bedeutung?***

Der Vorteil von Newslettern ist, dass sie eine direkte und weitgehend von Algorithmen unabhängige Kommunikationsform sind. Daher bin ich mir sehr sicher, dass wir in nächster Zeit mehr Atomic Newsletter sehen werden und es auch mehrere geben wird, die sich im deutschen Markt mit großen Reichweiten etablieren werden. Ich gehe aber auch davon aus, dass das Ganze ein Limit hat, also dass die Nutzer:innen auch nicht mehr als, sagen wir mal, zwei bis drei Atomic Newsletter abonnieren wollen, da sonst wahrscheinlich derselbe Effekt entsteht, wie wenn man einen langen Newsletter bekommen würde. Deswegen werden sich nur die Besten durchsetzen und sich einen dauerhaften Platz in den Postfächern der Zielgruppe sichern.



**Name des Unternehmens/  
Produkts**

EarReality GmbH  
Interactive Audio Story Portal  
TWIST Tales und Story Creation  
Tool TWIST

**Gründer**

Christian Mahnke und Sebastian  
Schöps

**Gegründet**

2017

**Geschäftsführer**

Christian Mahnke

**Anschrift**

EarReality GmbH, Wartmauerstr.  
12, 71296 Heimsheim

**Kontakt**

+49 170 596 597 8

**E-Mail-Adresse**

[info@ear-reality.de](mailto:info@ear-reality.de)

**Website**

<https://ear-reality.de>

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

EarReality ist ein Start-up für interaktive Hörbücher, welche traditionelles Storytelling mit Gaming-Elementen und aktiver Zuhörerbeteiligung verbinden. Unsere Story Engine TWIST ermöglicht es, Entscheidungspfade in Geschichten einzubauen, wodurch Zuhörer den Verlauf aktiv mitgestalten können. Unsere interaktiven Audio-Formate sind

in unserem Portal für interaktive Audio Stories auf Plattformen wie Smart Speakern, Webseiten und Apps verfügbar. Dieses Jahr erweitern wir vor allem unsere Kanäle auf In-Car-Entertainment-Systeme und entwickeln die KI-Features unserer Story Engine weiter.

Wir zielen darauf ab, sowohl zu unterhalten als auch zu bilden. Ein großer Teil unserer Stories richtet sich an Kinder, um Entscheidungsfindung und kritisches Denken zu fördern. Unser breites Publikum umfasst daher Eltern auf der Suche nach innovativen Bildungstools, aber auch Jugendliche und Erwachsene, die nach immersivem Content verlangen. In den letzten drei Jahren konnten wir über 450.000 Unique User in TWIST Tales verzeichnen.

Dabei umfasst unser Portfolio eine Vielfalt an Genres, von immersiven Fantasy und Horror Stories bis zu Bildungsgeschichten, die auf spielerische Weise Wissen vermitteln. Erfolge wie „Der Zauberwald“ und „Der Eisern

ne Falke“ illustrieren, wie Zuhörer in die Geschichten eintauchen und den Ausgang aktiv beeinflussen können, was unsere Position als Marktführer in der Entwicklung interaktiver Audio-Unterhaltung und Bildung festigt.

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

EarReality bietet mit seinen interaktiven Hörbüchern eine spannende Alternative zum vorherrschenden passiven Medienkonsum in unserer bildschirmzentrierten Welt. Unsere Hörbücher laden Nutzer ein, aktiv in die Erzählungen einzugreifen und durch ihre Entscheidungen den Geschichtsverlauf zu beeinflussen. Dies stärkt nicht nur die Vorstellungskraft und das Engagement, sondern fördert auch essenzielle Fähigkeiten wie Zuhören und Entscheidungsfindung.

Laut Studien sind übrigens 75 Prozent der Eltern davon überzeugt, dass interaktive Inhalte die kognitiven Fähigkeiten ihrer Kin-



Das EarReality-Team




der stärken. Aber in traditionellen Audio-Formaten gibt es wenig Interaktivität und noch weniger Anbieter. Es ist ein komplett unerschlossener Markt mit großem Potential.

Beispielhaft für den Bildungswert ist unsere Serie „Ich war einmal“, die Kindern historische Ereignisse interaktiv vermittelt, kritisches Denken und Problemlösung fördert. Unterhaltungsgeschichten wie „Schatten der Wölfe“ ermöglichen es Nutzern, in Charakterrollen einzutauschen, was die emotionale Bindung vertieft.

Diese Ansätze zeigen, wie EarRealtys interaktive Hörbücher Bildung und Unterhaltung neu definieren, indem sie ein tiefgreifendes und bereicherndes Erlebnis schaffen, das über konventionelle Hörbücher hinausgeht.

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

EarReality setzt sich mit seiner führenden Story Creation Software TWIST und dem Portal Twist Tales von der Konkurrenz ab. Diese Tools erleichtern die Erstellung, Verwaltung und Distribution

interaktiver Geschichten und bieten Einblicke in das Nutzerverhalten. Die Teilnehmerquote in unseren User-Surveys liegt bei 93,4 %. Wir denken, dass das für sich spricht, was das Engagement interaktiver Audio-Formate betrifft.

Unsere Technologie ermöglicht es Autoren und Marken, Inhalte interaktiv zu gestalten, was durch die Zusammenarbeit mit namhaften Partnern wie Disney, Audible und Rowohlt bestätigt wird. Das benutzerfreundliche Story Tool TWIST erlaubt auch ohne Programmierkenntnisse die Erstellung komplexer interaktiver Erzählungen. Seine intuitive Bedienung und optimierte Workflows mit KI-Integration ermöglichen die schnelle und einfache Produktion einzigartiger, immersiver Hörerlebnisse.

Diese Innovationen unterstreichen EarRealtys Rolle als Vorreiter im Bereich interaktiver Hörbücher und unser Engagement, das interaktive Storytelling kontinuierlich weiterzuentwickeln, einschließlich der Entwicklung unserer AI-gestützten Bereiche für Worldbuilding und Story Creation.

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

Die Medienlandschaft wird in den nächsten drei Jahren durch interaktive und personalisierte Inhalte geprägt sein. EarReality nimmt mit seinen interaktiven Hörbüchern, insbesondere in der Kinder- und Bildungsliteratur, eine führende Rolle ein, um die kognitive Entwicklung zu fördern. Die Nachfrage nach aktiver Beteiligung und weniger Bildschirmzeit macht uns zum Vorreiter dieses Trends. Wir sehen interaktive Hörbücher bald als festen Bestandteil im Angebot von Verlagen und Content-Erstellern, um neue Zielgruppen anzusprechen und die Bindung zu intensivieren.

Die wachsende Beliebtheit interaktiver Inhalte stellt traditionelle Medien vor Herausforderungen und treibt die Entwicklung benutzerzentrierter Erzählformen voran. Durch Innovation und Partnerschaften wollen wir interaktive Hörbücher weiter etablieren und zugänglich machen. Wer sich für das Potential interaktiver Audio-Formate interessiert, ist herzlich eingeladen, sich mit uns zu diesem spannenden Marktsegment auszutauschen.

# Blaupause für die Nachfolge

**Strategische Planung für Unternehmen und  
Unternehmer - Unternehmensnachfolge Teil 2**

Sie haben sicher schon oft gelesen: „Bei der Unternehmensnachfolge muss man strategisch vorgehen!“ Das klingt gewaltig und vielleicht hatten Sie dann immer das Gefühl, dass das Thema Unternehmensnachfolge zu hoch gehängt wird. Und nun lesen Sie hier schon wieder von Strategie und nun überlegen Sie, ob dieser Artikel Ihre Zeit wert ist.

Ich kann Ihnen sagen: Lesen Sie weiter, ich glaube, es lohnt sich! Die eigene Unternehmensnachfolge mit Strategie anzugehen, ist gar keine so große Sache. Mit „Strategie“ ist in diesem Zusammenhang vielmehr gemeint, dass ein gewünschtes Ziel mit Hilfe eines Planes erreicht werden soll, in dem man verschiedene Faktoren berücksichtigt hat. Und genau darum geht es bei einer Nachfolgestrategie: nicht zufällig über einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin zu stolpern, sondern die Nachfolge planvoll und zielgerichtet durchzuführen.

In diesem Artikel werde ich daher einige der wichtigsten strategischen Überlegungen beleuchten, die für eine effektive Nachfolgeplanung unerlässlich sind. Wir werden uns unter anderem damit beschäftigen, wie Sie langfristige Ziele für Ihr Unternehmen festlegen, die Kontinuität Ihres Unternehmens sicherstellen und den Nachfolgeplan nahtlos in die strategische Vision Ihres Unternehmens integrieren können. Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf Familienunternehmen, bei denen der Generationswechsel regelmäßig besondere Herausforderungen mit sich bringt. Außerdem diskutieren wir, wie Sie klare Erwartungen definieren und faire Nachfolgepläne erstellen können. Mit diesem Artikel möchte ich Ihnen einen praktischen Leitfa-

den an die Hand geben, das heißt: Schritt-für-Schritt-Anleitungen und Reflexionsfragen. Dies soll Ihnen helfen, die angesprochenen Themen selbst zu vertiefen.

## 1. Einführung in die strategische Nachfolgeplanung

Für viele Unternehmerinnen und Unternehmer gleicht die Unternehmensnachfolge einer Reise in unbekanntes Terrain. Sie wissen, dass sie notwendig ist, und doch schieben viele die Planung auf die lange Bank. Dabei ist die strategische Nachfolgeplanung das Steuerrad, um Ihr Unternehmen auch in Zukunft sicher durch die Wellen des Marktes und die Untiefen der Familie zu navigieren.

Stellen Sie sich vor, Sie sind der Kapitän eines Segelschiffes. Ihr Ziel ist es, nicht nur den nächsten Hafen, sondern auch weiter entfernte Küsten sicher zu erreichen. Dazu müssen Sie die Route sorgfältig planen, den Wetterbericht konsultieren und sicherstellen, dass ein fähiger Erster Offizier zur Verfügung steht, falls Ihnen etwas zustößt. Die Unternehmensnachfolge ist mit dieser Reiseplanung vergleichbar. Es geht nicht darum, einfach jemanden zu bestimmen, der das Ruder übernimmt, sondern um die sorgfältige Auswahl und Vorbereitung der Person, die das Schiff durch die kommenden Stürme steuern soll.

Die strategische Nachfolgeplanung ist somit eine wesentliche Vorsorgemaßnahme, um die Kontinuität und den Erfolg Ihres Unternehmens zu sichern. Sie ermöglicht es Ihnen, proaktiv zu handeln, anstatt reaktiv auf plötzlich auftretende Notfälle zu reagieren.

## 2. Bestimmung der langfristigen Ziele

Die Festlegung langfristiger Unternehmensziele ist einer der entscheidenden Schritte in der Nachfolgeplanung. Diese Ziele bilden das Fundament, auf dem Sie Ihre strategische Ausrichtung und letztlich den Erfolg Ihres Unternehmens aufbauen. Dabei geht es nicht nur um finanzielle Kennzahlen, sondern auch darum, welche Vision Sie für Ihr Unternehmen haben, welche Werte es verkörpert und welche Rolle es in der Gesellschaft und in der Branche spielen soll.

Langfristige Unternehmensziele sind dabei weitreichende Ziele, die Ihr Unternehmen in den kommenden Jahren erreichen soll. Sie umfassen typischerweise Aspekte wie Marktpositionierung, Innovationsführerschaft, Unternehmenswachstum, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung. Diese Ziele geben die Richtung vor, in die sich das Unternehmen entwickeln soll, und dienen als Leitstern für strategische Entscheidungen, einschließlich der Auswahl eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin.

Einfache Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Definition der langfristigen Unternehmensziele (diese „Anleitung“ ist sehr einfach gehalten und soll nur den Prozess in einfacher Weise verdeutlichen):

» Bestandsaufnahme: Beginnen Sie mit einer gründlichen Analyse der aktuellen Situation Ihres Unternehmens. Bewerten Sie Ihre Marktposition, Finanzkennzahlen, Produktportfolio, Mitarbeiterkompetenzen und technologische Ausstattung. So erhalten Sie ein klares Bild davon, wo Ihr Unternehmen steht und in welchen Bereichen Verbesserungspotenzial besteht.

- » Vision und Mission überprüfen: Überprüfen Sie Vision und Mission Ihres Unternehmens. Passen sie noch zu den aktuellen Marktbedingungen? Ihre Vision sollte eine inspirierende und klare Vorstellung davon vermitteln, was Ihr Unternehmen in Zukunft sein möchte. Die Mission erklärt, wie Sie diese Vision erreichen wollen.
- » Identifizieren Sie Wachstumsbereiche und Innovationen: Identifizieren Sie Bereiche, in denen Ihr Unternehmen wachsen und sich weiterentwickeln kann. Berücksichtigen Sie dabei aktuelle Trends, Technologien und Marktbedürfnisse. Überlegen Sie, wie Ihr Unternehmen Innovationen vorantreiben und sich als Marktführer in bestimmten Segmenten etablieren kann.
- » Integration von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung: Überlegen Sie, wie Sie Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung in Ihre langfristigen Ziele integrieren können. Kunden und Mitarbeiter legen zunehmend Wert auf ethisches und umweltbewusstes Handeln. Definieren Sie diesbezüglich konkrete Ziele.
- » Ziele SMART formulieren: Formulieren Sie Ihre langfristigen Ziele SMART – Spezifisch, Messbar, Erreichbar, Relevant und Zeitgebunden. Dies hilft, die Ziele greifbar und überprüfbar zu machen. Jedes Ziel sollte klare Erfolgskriterien und einen Zeitrahmen für die Zielerreichung enthalten.
- » Stimmen Sie die Ziele mit wichtigen Personen(gruppen) ab: Stimmen Sie Ihre langfristigen Ziele mit den wichtigsten Personen(gruppen) wie Führungskräften, Mitarbeitern, Kunden



und Lieferanten ab. Dies sichert nicht nur deren Unterstützung, sondern liefert auch wertvolles Feedback, um die Ziele weiter zu verfeinern.

- » Dokumentation und Kommunikation: Dokumentieren Sie Ihre langfristigen Ziele klar und verständlich. Kommunizieren Sie diese dann an die wichtigsten Stakeholder im Unternehmen. Eine transparente Kommunikation fördert das Engagement und die Ausrichtung auf die gemeinsamen Ziele.

Die sorgfältige Definition Ihrer langfristigen Unternehmensziele ist ein entscheidender Schritt, um die richtige Richtung für die Zukunft Ihres Unternehmens und die Nachfolgeplanung festzulegen. Diese Ziele dienen als Grundlage, um den passenden Nachfolger oder die passende Nachfolgerin zu identifizieren, der oder die die Fähigkeiten und die Vision besitzt, Ihr Unternehmen gemäß diesen Zielen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Folgende beispielhafte Übungen können Ihnen helfen, Ihre langfristigen Unternehmensziele zu definieren:

### Übung 1: Der Brief aus der Zukunft

Anleitung: Stellen Sie sich vor, Sie schreiben einen Brief an sich selbst aus der Zukunft, genauer gesagt aus dem Jahr, in dem Sie Ihr langfristiges Ziel erreicht haben. Beschreiben Sie in diesem Brief, wie Ihr Unternehmen aussieht, welche Fortschritte gemacht wurden, wie die Unternehmenskultur sich entwickelt hat und wie Ihre Mitarbeiter und Kunden auf diese Veränderungen reagieren. Welche Schritte waren entscheidend, um dorthin zu gelangen?

## Übung 2: Der Rollentausch

Anleitung: Tauschen Sie in einem Gedankenexperiment die Rollen mit Ihrem potenziellen Nachfolger oder einer anderen Schlüsselfigur. Wie würden diese Personen die aktuellen Herausforderungen und Chancen des Unternehmens bewerten? Welche Prioritäten würden sie setzen, und welche langfristigen Ziele würden sie verfolgen? Diese Perspektivwechsel können neue Einsichten in die Ausrichtung Ihrer Ziele bringen.

### Fragen zur Reflexion und Konkretisierung der Ziele

- » Was möchte ich als mein persönliches Erbe hinterlassen? Überlegen Sie, welche Werte und Prinzipien Ihnen wichtig sind und wie diese im Unternehmen weiterleben können.
- » Wie soll sich das Unternehmen in den nächsten 5 bis 10 Jahren verändern? Denken Sie nicht nur an finanzielles Wachstum, sondern auch an Veränderungen in der Marktposition, Produktentwicklung, Mitarbeiterstruktur und Unternehmenskultur.
- » Welche technologischen oder marktspezifischen Trends könnten meine Branche in den nächsten Jahren beeinflussen? Identifizieren Sie Trends und überlegen Sie, wie Ihr Unternehmen diese für sich nutzen oder sich darauf vorbereiten kann.
- » Wie kann ich eine Unternehmenskultur schaffen, die Innovation fördert und Mitarbeiter bindet? Überlegen Sie, welche Maßnahmen und Verhaltensweisen erforderlich sind, um eine solche Kultur zu etablieren und zu pflegen.
- » Auf welche Weise kann mein Unternehmen zu einer nachhal-

tigeren und sozial verantwortlichen Gesellschaft beitragen? Definieren Sie konkrete Ziele und Initiativen, die über das Geschäftliche hinausgehen und einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft und Umwelt haben.

- » Welche Fähigkeiten und Kompetenzen muss mein Nachfolger haben, um die langfristigen Ziele des Unternehmens zu erreichen? Erstellen Sie ein Profil, das nicht nur fachliche Qualifikationen, sondern auch persönliche Eigenschaften und Führungsqualitäten umfasst.

### 3. Sicherstellung der Unternehmenskontinuität

Um die Unternehmenskontinuität zu sichern ist es wichtig, die eventuell bestehenden Risiken zu kennen und zu wissen, mit welchen Maßnahmen diese vermindert werden können.

Die Risikobewertung ist dabei der erste kritischer Schritt in der Nachfolgeplanung, um potenzielle Gefahren für die Unternehmenskontinuität zu identifizieren und entsprechend darauf zu reagieren. Die folgende Checkliste soll Ihnen helfen, relevante Risiken zu erkennen und zu bewerten:

- » Führungsvakuum: Gibt es klare Regelungen für den Fall eines plötzlichen Ausfalls der aktuellen Führung? Gibt es Notfallpläne, die eine kontinuierliche Führung und Entscheidungsfindung sicherstellen?
- » Qualifikation und Bereitschaft des Nachfolgers: Wurden die Fähigkeiten und die Bereitschaft potenzieller Nachfolger umfassend geprüft? Gibt es einen Plan für deren Einarbeitung und Vorbereitung auf die Übernahme?

- » Finanzielle Risiken: Wurden die finanziellen Auswirkungen der Nachfolge auf das Unternehmen abgeschätzt? Gibt es einen Plan zur Sicherung der Liquidität und zur Deckung möglicher Steuerbelastungen?
- » rechtliche und steuerliche Fragen: Sind alle rechtlichen und steuerlichen Aspekte der Übergabe geklärt? Wurde die Unternehmensstruktur im Hinblick auf die Nachfolgeplanung optimiert?
- » interne und externe Widerstände: Wie hoch ist das Risiko interner Konflikte oder Widerstände gegen die Nachfolgeplanung? Gibt es externe Stakeholder (z. B. Kunden, Lieferanten), die durch die Nachfolge negativ beeinflusst werden könnten?
- » Markt- und Branchenrisiken: Wie könnten sich Markt- oder Branchenveränderungen auf die Nachfolgeplanung auswirken? Gibt es Strategien, um auf diese Risiken zu reagieren?

Nach der Identifizierung potenzieller Risiken ist es wichtig, geeignete Maßnahmen zur Risikominderung zu ergreifen. Die folgende Liste soll als Anhaltspunkt für vorbeugende Maßnahmen dienen:

- » Erstellung eines Notfallplans: Erstellen Sie einen Notfallplan, der die vorübergehende Leitung des Unternehmens regelt. Legen Sie klare Verantwortlichkeiten und Handlungsanweisungen für den Fall eines plötzlichen Ausfalls der Geschäftsführung fest.
- » Gezielte Vorbereitung des Nachfolgers: Implementieren Sie ein strukturiertes Entwicklungsprogramm für den Nachfolger, inklusive Mentoring und Weiterbildung. Fördern Sie die frühzei-



tige Einbindung des Nachfolgers in strategische Entscheidungsprozesse.

- » **Finanzielle Planung und Absicherung:** Erstellen Sie einen detaillierten Finanzplan, der alle Aspekte der Nachfolge berücksichtigt. Sichern Sie die finanzielle Stabilität durch entsprechende Versicherungen und Liquiditätsreserven.
- » **Klärung rechtlicher und steuerlicher Fragen:** Holen Sie bei Bedarf professionellen Rat ein, um alle rechtlichen und steuerlichen Fragen zu klären. Prüfen Sie die Möglichkeiten einer steueroptimierten Gestaltung der Unternehmensnachfolge.
- » **Kommunikationsstrategie:** Entwickeln Sie eine klare Kommunikationsstrategie, um interne und externe Stakeholder über die Nachfolgepläne zu informieren. Nutzen Sie Feedbackschleifen, um Bedenken frühzeitig zu erkennen und zu adressieren.
- » **Flexibilität und Anpassungsstrategien:** Implementieren Sie flexible Strategien, die eine schnelle Anpassung an Markt- und Branchenveränderungen ermöglichen. Fördern Sie eine Unternehmenskultur der Agilität und Offenheit gegenüber Veränderungen.

#### 4. Integration der Nachfolgeplanung in die strategische Vision

Wie können Sie nun den Nachfolgeplan in Ihre strategische Ausrichtung einbetten? Folgende Überlegungen (und fiktiven Beispiele) können Ihnen dabei helfen:

- » **Abgleich mit Unternehmensvision und -zielen:** Stellen Sie sicher, dass der Nachfolgeplan die langfristige Vision und die stra-

tegischen Ziele des Unternehmens unterstützt. Der Plan sollte nicht nur auf die Kontinuität der Führung abzielen, sondern auch darauf, wie die Nachfolge zur Erreichung dieser Ziele beitragen kann.

**Beispiel:** Bei der Müller GmbH wurde der Nachfolgeplan explizit mit der Vision des Unternehmens verknüpft, Marktführer in der nachhaltigen Produktion zu werden. Der designierte Nachfolger brachte umfangreiche Erfahrungen im Bereich Umwelttechnik ein, was perfekt zur strategischen Ausrichtung passte.

- » **Integration in die Unternehmenskultur:** Die Führungsstrukturen und der Nachfolgeplan müssen mit der bestehenden Unternehmenskultur harmonieren. Eine starke Unternehmenskultur, die Offenheit für Wandel und Innovation fördert, erleichtert die Akzeptanz neuer Führungskräfte.  
**Beispiel:** Bei der Neuerung Software AG wurde der Nachfolgeprozess in Workshops und Teambuilding-Events integriert, um die Teamkultur zu stärken und den Übergang nahtlos zu gestalten.
- » **Klare Kommunikationslinien etablieren:** Definieren Sie klare Kommunikationslinien zwischen der aktuellen Führung, dem Nachfolger und den Schlüsselmitarbeitern. Dies fördert Transparenz und Vertrauen während des Übergangsprozesses.  
**Beispiel:** In der Schulze & Partner Verlagsgesellschaft mbH wurden regelmäßige Meetings eingeführt, in denen der Seniorpartner die Übergabe von Verantwortlichkeiten an die Nachfolge detailliert besprach und für Fragen zur Verfügung stand.

» Flexibilität in der Führungsstruktur: Planen Sie Flexibilität in der Führungsstruktur ein, um sich anpassen zu können, ohne die Stabilität des Unternehmens zu gefährden. Dies kann durch die Einführung von Übergangrollen oder die schrittweise Übergabe von Verantwortlichkeiten geschehen.  
Beispiel: Beim Familienunternehmen Becker Publishing AG wurde eine zweijährige Übergangsphase festgelegt, in der der Nachfolger zunächst als stellvertretender Geschäftsführer fungierte, bevor er die vollständige Geschäftsführung übernahm.

### 5. Strategien für Familienunternehmen: Familienspezifische Besonderheiten berücksichtigen

Familienunternehmen unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von Nicht-Familienunternehmen, insbesondere durch die Überlagerung und Überschneidung von familiären und geschäftlichen Beziehungen. Diese Konstellation bringt spezifische Herausforderungen mit sich, die eine differenzierte strategische Planung erfordern, um sowohl den unternehmerischen Erfolg als auch die familiäre Harmonie zu sichern. Beispielhaft seien die folgenden genannt:

» Identifikation der familiären Rollen und ihres Einflusses: In Familienunternehmen vermischen sich häufig familiäre Rollen mit unternehmerischen Funktionen. Die strategische Herausforderung besteht darin, diese Rollen klar zu definieren und mögliche Konflikte zu antizipieren.  
Strategische Überlegungen: Führen Sie klare Richtlinien ein, die festlegen, wie familiäre Rollen und unternehmerische Verantwortung voneinander getrennt werden. Dies kann durch regel-

mäßige Familientreffen erreicht werden, bei denen geschäftliche von familiären Themen getrennt werden.

» Integration der nächsten Generation: Die Integration der nächsten Generation in das Familienunternehmen erfordert eine sorgfältige Planung, um die Kompetenzen zu entwickeln, die für die zukünftige Führung des Unternehmens erforderlich sind.  
Strategische Überlegungen: Etablieren Sie ein strukturiertes Entwicklungsprogramm für Familienmitglieder, das sowohl interne als auch externe Ausbildungsphasen umfasst. Dies stellt sicher, dass die nächste Generation nicht nur das notwendige Geschäftsverständnis, sondern auch eine externe Perspektive mitbringt.

» Umgang mit Konflikten: Konflikte in Familienunternehmen können sowohl die geschäftlichen als auch die familiären Beziehungen betreffen. Ihre Lösung erfordert eine Strategie, die sowohl die Interessen des Unternehmens als auch den Zusammenhalt der Familie wahrt.  
Strategische Überlegungen: Entwickeln Sie einen formalen Konfliktlösungsprozess, der eine unparteiische Mediation einschließt. Dies stellt sicher, dass Konflikte konstruktiv gelöst werden, ohne die Familienbande zu beschädigen.

» Familienorientierte Nachfolgeplanung: Die Nachfolgeplanung in Familienunternehmen muss sowohl die Eignung des Nachfolgers für die Unternehmensführung als auch die Erwartungen und Wünsche der Familie berücksichtigen.  
Strategische Überlegungen: Führen Sie einen transparenten

Nachfolgeprozess durch, der eine offene Diskussion über Eignung und Wünsche ermöglicht. Ziehen Sie dabei externe Berater hinzu, um eine objektive Sichtweise zu gewährleisten und die bestmöglichen Entscheidungen für das Unternehmen und die Familie zu treffen.

» Erhalt der Unternehmenskultur: Die Unternehmenskultur in Familienunternehmen ist oft eng mit den Werten der Gründerfamilie verbunden. Ihre Bewahrung ist für die Identität und den Zusammenhalt des Unternehmens von entscheidender Bedeutung.  
Strategische Überlegungen: Dokumentieren Sie die Kernwerte des Unternehmens und integrieren Sie diese in alle Aspekte der Unternehmensführung. Dazu gehört die Integration der Werte in die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, die Leistungsbeurteilung und die strategische Entscheidungsfindung.

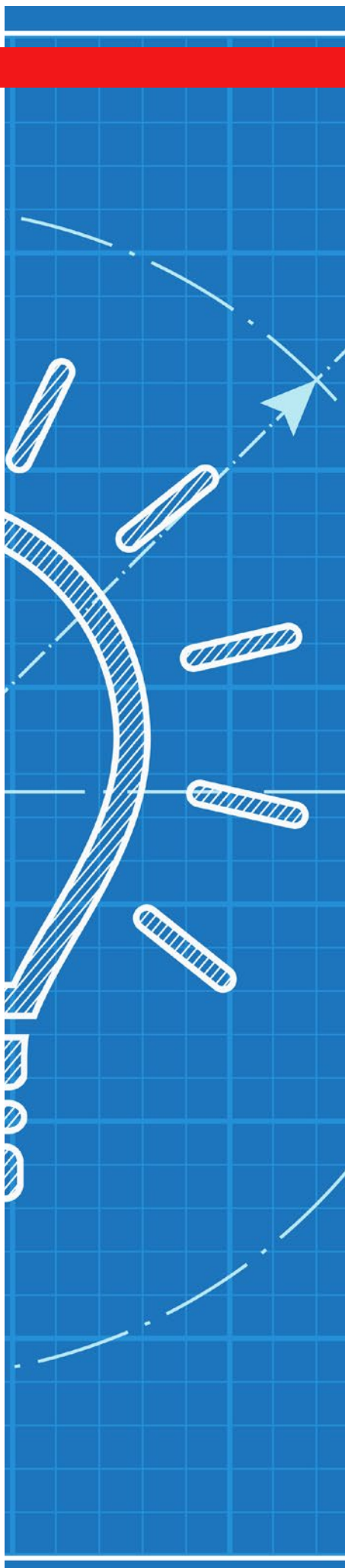
Mir ist natürlich bewusst, dass die vorstehenden Punkte lediglich erste Schritte darstellen, um Besonderheiten in Familienunternehmen in der Nachfolgeplanung zu berücksichtigen. Mir ging es aber an dieser Stelle auch nur erst einmal darum, zu zeigen, an was überhaupt gedacht werden kann. Wichtig ist meiner Ansicht nach, dass die Dynamiken in Familienunternehmen überhaupt im Rahmen der Nachfolgeplanung berücksichtigt werden. Die vorstehenden Punkte sollten ein erster Ansatz sein.

### 6. Die Rolle externer Berater: Eine Orientierungshilfe

Die Einbindung externer Berater kann im Rahmen eines Nachfolgeprozesses hilfreich sein - es ist je-

doch nicht mein Ziel, Ihnen die Zusammenarbeit mit einem externen Berater unbedingt schmackhaft zu machen. Vielmehr sollen Ihnen die folgenden Überlegungen als Orientierungshilfe dienen, wann und wie der Einsatz externer Berater sinnvoll sein kann. Dabei ist es wichtig, die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens und ggf. der Familie zu berücksichtigen.

- » Gibt es Unklarheiten oder Meinungsverschiedenheiten über die strategische Ausrichtung des Unternehmens? Externe Berater können helfen, die strategischen Ziele zu klären und einen Konsens innerhalb der Familie und des Unternehmens zu finden.
- » Sind die Rollen und Verantwortlichkeiten im Rahmen der Nachfolgeplanung unklar? Eine neutrale Drittpartei kann bei der Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten unterstützen und so zur Klärung der Führungsstrukturen beitragen.
- » Bestehen Unsicherheiten bezüglich finanzieller, rechtlicher oder steuerlicher Aspekte der Nachfolge? Spezialisierte Beraterinnen und Berater aus den Bereichen Finanzen, Recht und Steuern können mit ihrer Expertise sicherstellen, dass alle relevanten Aspekte berücksichtigt werden.
- » Wie steht es um die Konfliktfähigkeit innerhalb der Familie und des Unternehmens? Wenn interne Konflikte die Nachfolgeplanung behindern, können Mediatoren oder Coaches helfen, die Kommunikation zu verbessern und Lösungswege aufzuzeigen.
- » Fühlt sich das Führungsteam oder der designierte Nachfolger



ausreichend auf die anstehenden Herausforderungen vorbereitet? Externe Berater können Trainings und Coachings anbieten, um die Kompetenzen der Beteiligten gezielt zu stärken.

- » Gibt es einen klar definierten Prozess für die Nachfolgeplanung? Wenn Unklarheit über den Prozess der Nachfolgeplanung besteht, können externe Berater helfen, einen strukturierten und effektiven Plan zu entwickeln.
- » Gibt es Bedenken hinsichtlich der Objektivität bei der Bewertung potenzieller Nachfolger? Externe Berater können eine neutrale Sichtweise einbringen und helfen, eine objektive Bewertung und Auswahl zu gewährleisten.

Nachdem Sie diese Fragen für sich beantwortet haben, sollten Sie in der Lage sein zu beurteilen, ob und in welchen Bereichen Sie externe Unterstützung benötigen. Der nächste Schritt ist die Auswahl des richtigen Beraters. Dieser sollte nicht nur über die notwendige fachliche Expertise verfügen, sondern auch ein Verständnis für die besonderen Herausforderungen und Dynamiken von Unternehmen Ihrer Branche, ggf. insbesondere von Familienunternehmen, mitbringen.

### 7. Entwicklung klarer und fairer Nachfolgepläne

Schließlich ist die Entwicklung klarer und fairer Nachfolgepläne eine wesentliche Herausforderung bei der Nachfolgeplanung. Diese Pläne bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Übergabe und stellen sicher, dass alle Beteiligten – sowohl im Unternehmen als auch gegebenenfalls innerhalb der Familie – die geplanten Prozesse

und Entscheidungen verstehen und akzeptieren. Die folgenden grundlegenden Schritte und Überlegungen sollten daher durchgeführt werden, um effektive Nachfolgepläne zu definieren:

- » Festlegung der Nachfolgekriterien: Festlegung objektiver Kriterien, die potenzielle Nachfolger erfüllen müssen. Dies geschieht in der Praxis leider nur rudimentär. Diese Kriterien können fachliche Qualifikationen, Führungsfähigkeiten oder spezifische Erfahrungen umfassen. Wichtig ist auch, dass diese Kriterien im Einklang mit den strategischen Zielen des Unternehmens stehen, wie bereits in den vorangegangenen Abschnitten diskutiert.
- » Alle wesentlichen Beteiligten einbeziehen: Binden Sie frühzeitig alle relevanten Personen(gruppen) in den Planungsprozess ein. Dazu gehören Familienmitglieder, Führungskräfte und Schlüsselmitarbeiter. Dies fördert die Transparenz und Akzeptanz der Nachfolgeplanung.
- » Erstellen Sie einen Zeitplan: Erstellen Sie einen realistischen (!) Zeitplan für den Nachfolgeprozess. Dieser sollte sowohl die Vorbereitung des Nachfolgers als auch die schrittweise Übergabe der Verantwortung beinhalten.
- » Vorbereitung des Nachfolgers: Planen Sie gezielte Entwicklungsmaßnahmen, um den designierten Nachfolger auf seine zukünftige Rolle vorzubereiten. Dies kann durch interne Schulungen, externe Weiterbildungsprogramme oder praktische Erfahrungen in verschiedenen Unternehmensbereichen erfolgen.

### Fazit: Strategie als Wegbereiter für die Zukunft

Am Anfang dieses Artikels stand die Frage, ob die strategische Planung der Unternehmensnachfolge wirklich so gewaltig ist, wie sie oft dargestellt wird. Die Antwort, die ich hoffentlich geben konnte, lautet: Strategie in der Nachfolgeplanung bedeutet vor allem, mit Weitsicht und Umsicht vorzugehen, um nicht zufällig, sondern zielgerichtet und planvoll den idealen Nachfolger oder die ideale Nachfolgerin zu finden.

Die diskutierten Schritte – von der Definition langfristiger Ziele über die Sicherung der Unternehmenskontinuität bis hin zur Integration der Nachfolgeplanung in die strategische Vision des Unternehmens – haben gezeigt, dass eine effektive Nachfolgeplanung zwar sorgfältiger Überlegung und Planung bedarf, aber keineswegs eine unüberwindbare Hürde darstellt.

Mir war wieder wichtig zu zeigen, dass die strategische Nachfolgeplanung weniger eine Belastung als vielmehr eine Chance darstellt. Eine Chance, das Unternehmen nicht nur auf die nächste Generation vorzubereiten, sondern auch auf eine nachhaltige Zukunft auszurichten, die sowohl den Unternehmenswerten als auch den Bedürfnissen aller relevanten Beteiligten gerecht wird.

Betrachten wir also den Begriff „Strategie“ zukünftig nicht als etwas Großes oder vielleicht sogar Einschüchterndes, sondern als einen Wegweiser, der Sie und Ihr Unternehmen sicher in die nächste Generation führt.

### Autor



Rechtsanwalt Carsten Lexa, LL.M. ist Inhaber der „Wirtschaftskanzlei Lexa“, Europajurist und Master of Law (Int. Commercial Law). Er berät Unternehmen an der Schnittstelle von Recht, Wirtschaft und Digitalisierung mit den Schwerpunkten Gesellschafts- & Vertragsrecht. RA Lexa ist Mehrfachgründer, Hochschuldozent (u. a. BWL, Vertragsgestaltung, Digit. Transformation, Geschäftsmodellfinanzierung), Seminarleiter (u. a. ChatGPT, Verhandlungstechnik, Claimmanagement) Vortragsredner, Fachbuchautor im Springer Gabler-Verlag und Kolumnist. Er engagiert sich für die mittelständischen Wirtschaft als Botschafter des „Großen Preis des Mittelstands“ sowie als Mitglied im Expertengremium des Internationalen Wirtschaftsrat und ist Mitgründer des Unternehmensnachfolgezentrum Deutschland (UNZD).“

<https://kanzlei-lexa.de/>

# Nachhaltigkeitsgesetze: Orientierung finden und Potenziale nutzen

**Luise Rößner gibt einen Überblick über die Vielzahl der Regularien**

**W**enn man eine bestimmte Richtung einschlagen möchte, ist Orientierung das A und O. Im Hinblick auf Nachhaltigkeit gilt das ganz besonders, was schon für sich eine Herausforderung darstellt.

Allein der Begriff Nachhaltigkeit adressiert sehr viele unterschiedliche Themen und Aspekte. Und auch die Vielzahl an Akronymen und Abkürzungen macht die Orientierung in der Nachhaltigkeits-Bubble nicht einfacher.

Zusätzlich werden immer neue Gesetze, Richtlinien, Berichtsstandards und Siegel veröffentlicht. All diese Umsetzungshilfen sind zwar als Erleichterung gedacht, doch die Vielzahl an Vorgaben und Möglichkeiten erschweren den Durchblick. Deshalb soll dieser Artikel Abhilfe schaffen, einen Überblick geben und helfen, die weiteren Schritte in Richtung Nachhaltigkeit zu gehen.

### Der European Green Deal und seine Bestandteile

Mit dem European Green Deal soll Europa u. a. bis 2050 zum ersten klimaneutralen Kontinent werden, der keine Netto-Treibhausgas-Emissionen mehr ausstößt. Dieser Plan, die europäische Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig zu transformieren, wurde 2019 von der Europäischen Kommission vorgestellt.

Der European Green Deal ist die Wiege für zahlreiche Gesetzesinitiativen auf EU-Ebene und enthält 47 Einzelmaßnahmen, wie zum Beispiel Reformvorschläge zu bestehenden EU-Klimaregelungen. Viele Richtlinien sind bereits erlassen oder gerade in der Entstehung, aber fangen wir ganz einfach an.

Bestimmte sehr große, europäische Unternehmen müssen bereits seit Jahren über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten berichten. Das ist festgelegt in der Non-Financial Reporting Directive (NFRD), welche durch das CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) in deutsches Recht überführt wurde.

Die CSRD löst die Non-Financial Reporting Directive ab. Mit ihrem Inkrafttreten ist eine große Erweiterung der von der Berichterstattung betroffenen Unternehmen verbunden. Zudem sind die Anwendung der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) sowie eine externe Prüfpflicht Teile der CSRD. Bei der Berichterstattung muss, die gesamte Wertschöpfungskette berücksichtigt werden. Deshalb können sich auch „kleinere“ Verlage nicht zurücklehnen, da sie durch ihre Zusammenarbeit mit großen Handelspartnern wie Amazon, Thalia oder Hugendubel indirekt verpflichtet sind, ihre Nachhaltigkeitsdaten offenzulegen.

Unternehmen, die nach CSRD bzw. CSRD berichtspflichtig sind, müssen auch nach EU-Taxonomie berichten. Diese gliedert sich in zwei Bereiche: die Umwelt-Taxonomie und die Sozial-Taxonomie.

Die Umwelt-Taxonomie umfasst folgende sechs Ziele:

- » Klimaschutz und CO<sub>2</sub>-Minderung,
- » Anpassung an den Klimawandel,
- » nachhaltiger Einsatz und Gebrauch von Wasser und Meeresressourcen,
- » Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft,

- » Vorbeugung und Kontrolle von Umweltverschmutzung,
- » sowie Schutz und Wiederherstellung von Ökosystemen und Biodiversität.

Die Sozial-Taxonomie befindet sich hingegen noch in der Entwicklung. Das heißt, die Berichtspflichten beschränken sich aktuell auf die Umwelt-Taxonomie.

Die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D) befindet sich derzeit im Entwurfsstatus und ist ein geplantes Lieferkettengesetz der Europäischen Union. Ziel dieser Richtlinie ist es, sicherzustellen, dass europäische Unternehmen ihre unternehmerische Verantwortung entlang ihrer gesamten Lieferkette wahrnehmen. Die Richtlinie strebt an, potenzielle und tatsächliche Risiken für Umweltschutz und Menschenrechte zu vermeiden oder zumindest so gering wie möglich zu halten. Nach langen Verhandlungen und dem Ringen um einen Kompromiss ist das europäische Lieferkettengesetz am 28.02.2024 aufgrund der Ablehnung durch mehrere Regierungen im Europäischen Parlament gescheitert.

In Deutschland ist am 1. Januar 2023 das Lieferketten-Sorgfaltspflichten-Gesetz (LkSG) in Kraft getreten, welches ähnliche Ziele verfolgt wie das CS3D. Die direkte Betroffenheit der meisten Verlage durch dieses Gesetz ist gering. Jedoch zeigt sich aktuell, dass große berichtspflichtige Handelspartner die Anforderungen des LkSG unmittelbar auf Verlage übertragen. Daher wird es auch in diesem Bereich zu einer indirekten Betroffenheit kommen.

Auch die Richtlinie für entwaldungsfreie Lieferketten (EUDR)



### Transformation und Strategie – der neue dpr-Channel zur Zukunft von Medienunternehmen

Zum 1. Januar 2024 hat der dpr gemeinsam mit den Publisher Consultants einen neuen Themenchannel gestartet. Dieser widmet sich der Transformation und Strategie von Medienunternehmen. Der Channel umfasst Einblicke, Analysen und Best Practices, um Schlüsselkonzepte und Trends im Bereich der Medientransformation und -strategie zu verstehen und in die eigene Praxis umzusetzen. Besuchen Sie die Website: [www.transformation-strategie.de](http://www.transformation-strategie.de)

ist in naher Zukunft höchst relevant für publizierende Unternehmen. Das Hauptziel dieser Richtlinie ist es, Waldschädigung und Entwaldung weltweit zu verhindern. Die EUDR ist bereits in Kraft getreten und muss bis Ende 2024 in nationales Recht umgesetzt werden. Als kritischer Rohstoff zählt hier Holz und demnach das Folgeprodukt Papier, weshalb Verlage direkt von der Richtlinie betroffen sind. Unternehmen, die solche kritischen Rohstoffe in Umlauf bringen, müssen ein sogenanntes DD-Statement abgeben, also eine Erklärung hinsichtlich Entwaldungsfreiheit mit entsprechenden Nachweisen. Verlage müssen zukünftig aufgrund ihrer Position in der Lieferkette die von

ihren Lieferanten abgegebenen DD-Statements prüfen und gegebenenfalls selbst eine solche Erklärung abgeben.

Um die Verordnung umzusetzen, werden Länder abhängig von der Anfälligkeit ihrer Regionen für Entwaldung von der EU-Kommission in einem dreistufigen Risikomodell bewertet. Diese Bewertung ist ausschlaggebend für die Tiefe der zu leistenden Datenprüfung durch Verlage.

Zu guter Letzt sollte die Richtlinie zu den Green Claims (GCD) näher betrachtet werden. Nach dieser Richtlinie sollen Unternehmen nur mit umweltbezogenen Angaben werben dürfen, wenn diese wissenschaftlich belegt und unabhängig geprüft wurden. Als Strafe gelten bis zu 4 % des weltweiten Jahresumsatzes. Zudem ist das Gesetz in seiner jetzigen Fassung rückwirkend gültig. Das bedeutet, Unternehmen können für jetzt getätigte Aussagen in zwei Jahren belangt werden, wenn die Richtlinie in nationales Recht überführt wird.

### Was Verlage jetzt tun können

Auf den ersten Blick sind alle diese Anforderungen lästige Mehrarbeit. Schaut man aber ganz genau hin, liegen hier Chancen auf der Straße, die Verlage für sich nutzen können.

Dazu ist es notwendig, alle Entwicklungen im Blick zu behalten und zu prüfen, wo man mit wenig Aufwand ein kleines bisschen vor der Zeit sein kann.

### Autorin



Luise Rößner, Managerin bei Publisher Consultants GmbH, war nach einem M.A.-Studium Netzwerkmanagement und Bildung für Nachhaltige Entwicklung an der Alice-Salomon-Hochschule Berlin sowie einem B.A.-Studium Business Administration an der Fachhochschule Erfurt Referentin der Geschäftsleitung bei CRES Consult, Weimar, Projektmanagerin in der Sozialwirtschaft sowie bei UniMedia Service, Erfurt.



# Transformation und Strategie – der Themen-Channel zur Zukunft von Medienunternehmen

Der Channel „Transformation und Strategie“ gibt Einblicke, Analysen und Best Practices im Bereich der Medientransformation und -strategie. Das von der Firma Publisher Consultants ermöglichte und dem DIGITAL PUBLISHING REPORT redaktionell gesteuerte Webmagazin zeigt wichtige Schlüsselkonzepte und Trends, und gibt inspirierende Perspektiven und Impulse für die Umsetzung in der Praxis.

Unser Credo: Wir betrachten die Chancen und Möglichkeiten, die sich uns bieten mit leidenschaftlichem Enthusiasmus und großem Optimismus, immer mit dem Ziel, Mehrwert zu schaffen und die Zukunft zu gestalten.

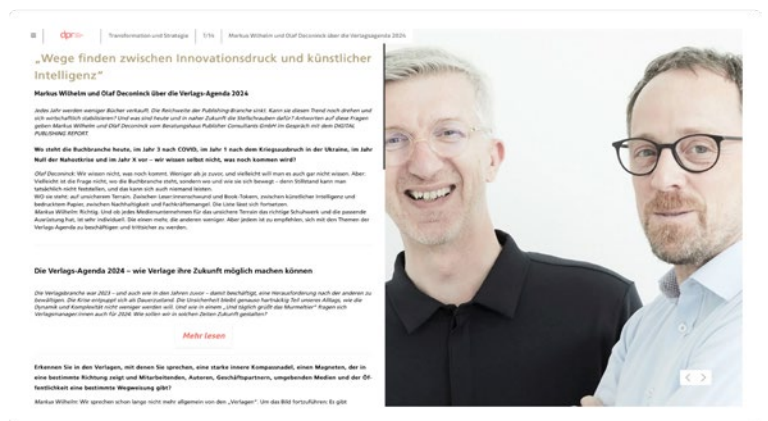
Verlage bewegen sich in einem dynamischen Umfeld, das von Komplexität und kontinuierlichem Wandel geprägt ist. Veränderungsbereitschaft und Lösungskompetenz sind zwei wesentliche Eigen-

schaften, die es in einem solchen Umfeld braucht – dieser Channel soll dazu einen Beitrag leisten.

Einige Schwerpunktthemen des Channels im Überblick:

- Strategie, Transformation
- Management
- Nachhaltigkeit
- Prozesse
- Einkauf
- Produktion
- und Vieles mehr

Ein Angebot von Publisher Consultants gemeinsam mit der Redaktion des DIGITAL PUBLISHING REPORT.



**Channel besuchen:**

[www.transformation-strategie.de](http://www.transformation-strategie.de)







## Suchen Sie nicht weiter

**Wir fürchten viel und wir wissen wenig. Besonders, wenn es um die Auswirkungen der KI auf das Content Marketing geht. Gewissheit gibt es nur bei einem: Content Marketing wird künftig nicht nur Nutzwert liefern, sondern auch Markenwert vergrößern müssen.**

Geschichte wiederholt sich nicht, aber wir wiederholen nur Geschichten. Als in den 60er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts verschiedene Technologien zur Automatisierung in der Industrie Einzug hielten, prognostizierten Expert:innen, dass diese Automatisierung den Arbeitsmarkt gründlich durchschütteln würde. Eine britische Zeitung titelte damals: „Automation Might End Most Unskilled Jobs in 10 Years“. Rund 60 Jahre später wissen wir, wäh-

rend wir das gerade nach Hause gelieferte Essen genießen: es dürfte anders gekommen sein.

Ende Februar dieses Jahres warnte eine spanische Zeitung, dass KI allein in Spanien in zehn Jahren zwei Millionen Jobs kosten, allerdings auch wieder 1,6 Millionen anderer Jobs durch KI entstehen würden. Ob im Saldo also 400.000 Arbeitsplätze weniger übrig bleiben im Jahr 2034, weil irgendwelche Algorithmen Jobs wegfressen, lässt sich kaum vorhersehen. Das Beständige am Umbruch ist offensichtlich bloß die Angst vor demselben.

### Die Verödung des Besucherstroms

Erst vor wenigen Tagen ist mir das Thema KI wieder einmal gedanklich aufgestoßen wie eine intellektuelle Zahlungserinnerung. Ein

zweifelloos sehr gut informierter Investmentbanker hat in einem Podcast über die Zukunft von Agenturen erzählt, dass in diesem Jahr schon vier von fünf Content-Assets durch KI kreiert würden. Mir ist zwar nicht bekannt, was bei dieser Rechnung alles als KI gilt oder welche Spanne der Wertschöpfung er da hineingerechnet hat, aber ein wenig erschreckt hat mich das dann doch. Selbstverständlich verwenden auch wir KI-Tools – besonders in der Planung von Content-Projekten. Aber ich habe zur Sicherheit nochmal nachgesehen: KI steht tatsächlich für Künstliche Intelligenz und nicht für Kreative Intelligenz.

Nun hat die Nutzung von Künstlicher Intelligenz im Marketing ja zwei Dimensionen: einen unglaublichen Produktivitätsschub, der – jedenfalls im Content

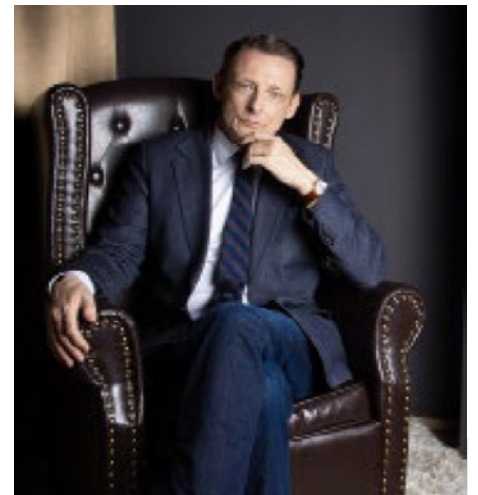
Marketing – nicht unbedingt auch Relevanzschub ist. Und gleichzeitig auch eine ganz wesentliche Umwälzung beim Verhalten der User:innen: bis zum Jahr 2026, so prognostiziert Gartner, könnten die Anfragen bei Suchmaschinen um bis zu 25 Prozent einbrechen – was wiederum Suchmaschinen damit zu kompensieren versuchen, indem sie KI-Bots einbauen oder ihre Architektur so weit verändern, dass die Anfrage gleich in der Suchmaschine zum Ergebnis führt. Für Menschen, die viel Zeit investiert haben, Content Hubs in Unternehmenswebsites einzubauen, Corporate Blogs zu entwerfen und Topic Cluster zu konstruieren, ist die drohende Verödung des Besucherstroms vielleicht gar nicht so eine schöne Nachricht.

### **Content steht für Markenbindung**

Aber vor allem auf Marken kommt da einiges zu: wenn sie nicht gegenlenken, werden sie als Quellenverweis in den Antworten von ChatGPT landen – und das wäre schon ein Erfolg. Früher gab es keinen ruhigeren Friedhof für Websites als Seite 10 in den Google-Suchergebnissen, bald wird es vielleicht auch auf Seite 1 der Suchergebnisse ruhiger. Doch wir können etwas dagegen tun: Content Marketing wird seine ganze Kraft darauf ausrichten müssen, Marken Bindung und Reichweite zu besorgen. „In der Markenstrategie legen wir fest, wie wir uns vom Wettbewerb abheben und wie wir mit Marktbedingungen vorteilhaft umgehen. Ein differenzierter – manchmal sogar disruptiver – Auftritt ist hier entscheidend. Und der muss auch im Content spürbar sein“, sagt die Markenberaterin Sabine Friesser, mit der ich vor Kurzem „Narrative Provocateurs“ gegründet habe, ein Projekt an der Schnittstelle von Marke und

Content. Content muss für Marken eine identitätsstiftende Funktion ausfüllen. Wenn Menschen die Antwort auf ihre Pain Points schon bei ChatGPT oder einem anderen KI-Tool finden, müssen Content Hubs zum Instrument der Markenführung werden und derart Menschen anziehen. Das wird mehr Aufwand erfordern, mehr dramaturgische Finesse, mehr Nachdenken über die Säulen, die eine Marke tragen und wo Content diese Säulen stabilisieren kann.

Irgendwann, in fünf oder zehn Jahren, werden wir mit Faszination auf die Atemlosigkeit dieser Zeit, auf unsere Amour fou mit der KI zurückblicken. Und dann vielleicht die Schlagzeilen von heute mit der Erleichterung von morgen lesen. Oder eben auch nicht.



Martin Schwarz ist geschäftsführender Gesellschafter der auf B2B Content Marketing spezialisierten Agentur AustriaContent. Mehr von Martin Schwarz gibt es in seinem monatlichen Newsletter „Content Camp“, der hier kostenlos zu abonnieren ist. [LinkedIn](#)

Im März erschien von Martin Schwarz und Christoph Moss das Buch „30 Minuten Content-Strategie“ im Gabal Verlag.

# dpr academy-Flatrate: Praxiswissen ohne Ende für Ihr Team

Gerade inmitten der digitalen Transformation gilt: Fortbildung wird immer wichtiger. Andererseits sind Geld- und Zeit-Budgets vieler Medienhäuser knapp. Diesen Bedarf decken wir mit unserer dpr academy-Flatrate ab, einem „Fortbildung-auf-den-Punkt“-Angebot für Unternehmen und deren MitarbeiterInnen:

- zeit- und ortsunabhängig
- individuell nach Fortbildungsbedarf
- finanziell klar kalkulierbar durch eine monatliche Flatrate

## Das Angebot

- Zugriff auf alle Live-Webinare in diesem Zeitraum für unbegrenzt viele Mitarbeitende
- Zugriff auf die Mediathek (über 100 Videos zu früheren Webinaren und Konferenzen)

## Hochkarätige Referent:innen und Teilnehmer:innen

Unsere Referent:innen sind Fachleute aus ihren jeweiligen Disziplinen, von Marketing über Herstellung bis Geschäftsmodellen und -strategien. Vor allem aber sind sie Praktiker:innen, die nicht nur wissen, worüber sie reden, sondern sich auch in den Webinaren Zeit nehmen, die spezifischen Fragen unserer Teilnehmer:innen zu beantworten.

Unsere Teilnehmer:innen sind hauptsächlich Entscheider:innen bzw. Fachleute aus verschiedenen Abteilungen von Verlagen – von Fachverlagen über Buch- und Corporate-Publishing-Verlage bis hin zu Magazin- und Zeitungsverlagen. Darüber hinaus sind regelmäßig auch Dienstleister und Unternehmen aus der Industrie sowie anderen Wirtschaftsbranchen dabei.

**JETZT INFORMIEREN  
ODER BUCHEN**



# Einführung in das SEE-THINK-DO- CARE-Framework

**Ein strategischer Rahmen für effektives  
Marketing**

In der komplexen Landschaft des digitalen Marketings stellt das SEE-THINK-DO-CARE-Framework einen klaren und strukturierten Ansatz dar, um die Interaktionen mit der Zielgruppe zu verbessern und nachhaltige Kundenbeziehungen aufzubauen. Entwickelt, um Marketern einen tiefgreifenden Einblick in die Customer Journey zu bieten, gliedert dieses Modell den Prozess in vier entscheidende Phasen: SEE, THINK, DO, CARE. Jede Phase adressiert spezifische Bedürfnisse und Intentionen der Kunden, von der ersten Bewusstseinsbildung bis hin zur Pflege langfristiger Loyalität. Dieser Artikel erläutert, wie das SEE-THINK-DO-CARE-Framework angewendet wird, um gezielte Strategien zu entwickeln, die effektiv auf jede Stufe der Kundeninteraktion eingehen. Durch die Anwendung dieses Rahmens können Unternehmen ihre Marketingbemühungen verfeinern, die Effektivität ihrer Kampagnen steigern und letztendlich einen dauerhaften Markterfolg sicherstellen. Erhalten Sie Einblick in die praktische Umsetzung dieses

Modells und erfahren Sie, wie Sie die vier Phasen nutzen können, um Ihre Marketingziele zu erreichen und eine starke Verbindung zu Ihrer Zielgruppe aufzubauen.

### Die Bestandteile des SEE-THINK-DO-CARE-Framework

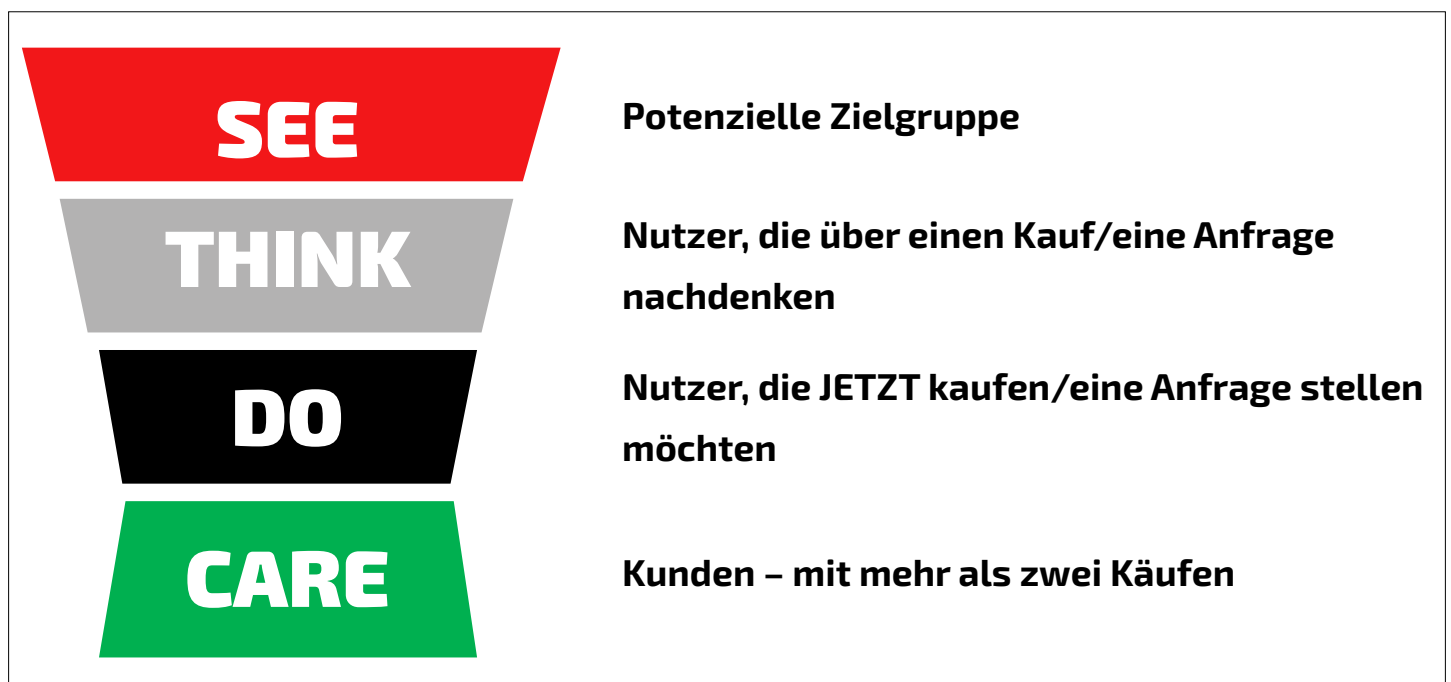
#### „SEE“-Phase

Das SEE-THINK-DO-CARE-Framework beginnt mit der „SEE“-Phase, die eine fundamentale Rolle in der modernen Marketingstrategie einnimmt. In dieser Phase geht es darum, die Aufmerksamkeit eines breiten Publikums zu erregen, das potenziell Interesse an den Produkten oder Dienstleistungen eines Unternehmens haben könnte, jedoch noch keine konkrete Kaufabsicht zeigt. Die Zielgruppe in der SEE-Phase ist demnach weit gefasst und beinhaltet jeden, der grundsätzlich zur Zielkundschaft zählen könnte, ohne bereits spezifische Bedürfnisse oder Wünsche in Bezug auf das

Angebot des Unternehmens zu haben.

Die Herausforderung in der SEE-Phase besteht darin, Markenbewusstsein und Sichtbarkeit aufzubauen, indem Inhalte und Werbemaßnahmen genutzt werden, die allgemein ansprechend und informativ sind. Das Ziel ist es, einen ersten Kontakt herzustellen und das Interesse der Zielgruppe zu wecken, um sie für die weiteren Phasen des Frameworks zu qualifizieren. Dazu können Unternehmen eine Vielzahl von Kanälen nutzen, darunter soziale Medien, Content Marketing, Suchmaschinenoptimierung (SEO) und traditionelle Werbung. Die Inhalte in dieser Phase sollten dabei weniger auf direkte Verkaufsförderung ausgerichtet sein, sondern vielmehr darauf abzielen, Wert zu vermitteln und die Marke als relevanten und vertrauenswürdigen Akteur in ihrem Bereich zu positionieren.

Effektive SEE-Strategien sind gekennzeichnet durch Kreativität und die Fähigkeit, emotionale Verbindungen mit dem Publikum



aufzubauen. Storytelling, ansprechende visuelle Inhalte und die Vermittlung von Werten, die die Zielgruppe ansprechen, sind zentrale Elemente, um aus der Masse herauszusteichen und eine positive Markenwahrnehmung zu fördern. Unternehmen sollten dabei stets den Mehrwert für die Zielgruppe im Blick haben und Inhalte schaffen, die nicht nur aufmerksam machen, sondern auch einen bleibenden Eindruck hinterlassen.

In der SEE-Phase ist es zudem wichtig, die Messung von Reichweite und Engagement zu priorisieren. Indikatoren wie Website-Traffic, Interaktionsraten und die Entwicklung der Follower-Zahlen auf sozialen Medien können wertvolle Einblicke in die Wirksamkeit der eingesetzten Strategien liefern. Diese Daten helfen Unternehmen, ihre Ansätze kontinuierlich zu optimieren und sicherzustellen, dass sie effektiv mit ihrer Zielgruppe kommunizieren.

Zusammenfassend ist die SEE-Phase ein kritischer Ausgangspunkt im SEE-THINK-DO-CARE-Framework, der den Grundstein für alle weiteren Marketingbemühungen legt. Durch die Schaffung von Markenbewusstsein und die Etablierung einer ersten Verbindung zur Zielgruppe ermöglicht diese Phase den Übergang zu zielgerichteteren und konversionsorientierten Aktivitäten in den nachfolgenden Phasen.

### „THINK“-Phase

In der „THINK“-Phase des SEE-THINK-DO-CARE-Frameworks rückt eine gezieltere Zielgruppe ins Zentrum der Marketingbemühungen, nämlich jene Personen, die aktives Interesse oder Bedarf an Informationen zeigen, die mit den Produkten oder Dienstleistungen eines Unternehmens in

Verbindung stehen. Diese Phase konzentriert sich auf potenzielle Kunden, die sich bereits der Existenz bestimmter Lösungen oder Marken bewusst sind und nun erwägen, ob diese Angebote ihre Bedürfnisse erfüllen könnten. Sie sind jedoch noch nicht zur Kaufhandlung bereit, sondern suchen nach Informationen, die ihnen bei ihrer Entscheidungsfindung helfen.

Die THINK-Phase ist kritisch, weil sie die Brücke zwischen dem initialen Bewusstsein und der eigentlichen Kaufentscheidung bildet. Hier ist es für Unternehmen essenziell, Inhalte und Interaktionen zu bieten, die Bildung und Beratung in den Vordergrund stellen. Dazu gehören detaillierte Produktinformationen, Vergleiche, Kundenbewertungen, Fallstudien, informative Blogbeiträge und Leitfäden, die alle dazu dienen, das Vertrauen der Zielgruppe zu stärken und ihre Fragen zu beantworten.

In dieser Phase ist es wichtig, dass Unternehmen sich als vertrauenswürdige Quelle von Informationen positionieren. Die Bereitstellung wertvoller, relevanter und leicht verständlicher Inhalte kann dabei helfen, die Marke als Experten in ihrem Bereich zu etablieren. Dies schafft nicht nur Vertrauen, sondern fördert auch die Markenbindung, da potenzielle Kunden dazu neigen, Marken, die ihnen in der Informationsphase geholfen haben, positiver gegenüberzustehen.

Digitales Marketing spielt in der THINK-Phase eine entscheidende Rolle. Suchmaschinenoptimierung (SEO) und Content-Marketing sind besonders effektiv, um sicherzustellen, dass die bereitgestellten Informationen leicht von

der Zielgruppe gefunden werden können. Ebenso sind zielgerichtete Werbekampagnen in sozialen Medien oder über Suchmaschinenwerbung (SEA) nützlich, um relevante Inhalte an jene zu liefern, die aktiv nach Lösungen suchen.

Die Interaktion mit der Zielgruppe über soziale Medien, Foren oder Kundenservice kann ebenfalls dazu beitragen, Vertrauen aufzubauen und die Marke als hilfreich und kundenorientiert zu positionieren. Die Bereitschaft, Fragen zu beantworten, Unterstützung zu bieten und auf Feedback zu reagieren, zeigt Engagement und kann die Kaufbereitschaft positiv beeinflussen.

Messung und Analyse sind auch in der THINK-Phase von Bedeutung. Unternehmen sollten Daten über das Nutzerverhalten sammeln und auswerten, um zu verstehen, welche Inhalte und Kanäle am effektivsten sind, um die Zielgruppe zu erreichen und zu engagieren. Diese Erkenntnisse ermöglichen es, die Marketingstrategien kontinuierlich zu verfeinern und anzupassen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe besser zu erfüllen und sie effektiver durch die Customer Journey zu führen.

Zusammenfassend ist die THINK-Phase eine entscheidende Etappe im SEE-THINK-DO-CARE-Framework, in der das Ziel darin besteht, das Interesse der Zielgruppe durch Bereitstellung wertvoller Informationen zu vertiefen, Vertrauen aufzubauen und sie auf die nächste Stufe der Customer Journey – die DO-Phase – vorzubereiten.

### „Do“-Phase

Die „DO“-Phase im SEE-THINK-DO-CARE-Framework markiert einen entscheidenden Moment in

der Customer Journey: die Phase, in der Interessenten bereit sind, eine Handlung zu vollziehen – typischerweise den Kauf eines Produktes oder die Inanspruchnahme einer Dienstleistung. Nachdem die potenziellen Kunden durch die „SEE“- und „THINK“-Phasen aufgeklärt und informiert wurden und ein Bewusstsein sowie ein Verständnis für das Angebot entwickelt haben, zielt die „DO“-Phase darauf ab, diese Bereitschaft in eine konkrete Aktion umzumünzen.

In dieser Phase ist es für Unternehmen von größter Bedeutung, den Prozess so reibungslos und einladend wie möglich zu gestalten. Jeder Schritt, von der Produktpräsentation über die Navigation auf der Webseite bis hin zum Zahlungsvorgang, sollte darauf ausgerichtet sein, Hindernisse zu minimieren und den Kunden die Sicherheit zu geben, die richtige Entscheidung zu treffen. Dies beinhaltet klare und überzeugende Call-to-Action (CTA)-Elemente, die die Nutzer dazu anregen, den nächsten Schritt zu wagen, sei es der Kauf, die Anmeldung für einen Newsletter oder die Kontaktaufnahme für mehr Informationen.

Ein effektives Mittel in der „DO“-Phase ist die Personalisierung der Kundenerfahrung. Durch datengesteuerte Einblicke in das Verhalten und die Präferenzen der Kunden können Unternehmen maßgeschneiderte Empfehlungen, Angebote und Inhalte bereitstellen, die die Wahrscheinlichkeit einer Konversion erhöhen. Ebenso spielen Vertrauensbildende Maßnahmen eine wichtige Rolle, wie z. B. das Hervorheben von Sicherheitszertifikaten, Kundenbewertungen und Garantien, die potenzielle Bedenken hinsichtlich Qualität oder Sicherheit ausräumen können.

Digitale Marketingstrategien wie Retargeting-Kampagnen sind in der „DO“-Phase besonders wirkungsvoll. Sie erlauben es, Nutzer, die bereits Interesse gezeigt haben, erneut anzusprechen und sie mit gezielten Botschaften zurück auf die Website zu führen. Dies hilft, die Marke im Bewusstsein der Nutzer zu halten und erhöht die Chancen, dass diese Nutzer die Kaufhandlung vollziehen.

Die Messung und Analyse der Nutzerinteraktionen und Konversionsraten in der „DO“-Phase sind essenziell, um die Effektivität der eingesetzten Strategien zu bewerten und kontinuierliche Verbesserungen vorzunehmen. Dies beinhaltet die Überwachung von Kennzahlen wie der Conversion Rate, der durchschnittlichen Bestellwerte und der Abbruchraten im Checkout-Prozess. Solche Daten bieten wertvolle Einblicke, die es Unternehmen ermöglichen, den Kaufprozess zu optimieren und ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln, was Kunden tatsächlich zur Konversion bewegt.

Zusammenfassend ist die „DO“-Phase eine kritische Etappe in der Customer Journey, in der die vorherige Arbeit der „SEE“- und „THINK“-Phasen Früchte trägt. Durch eine fokussierte Anstrengung, den Kaufprozess zu vereinfachen, Vertrauen aufzubauen und die Kunden mit personalisierten Angeboten und Informationen zu versorgen, können Unternehmen die Konversionsraten steigern und letztendlich ihren Umsatz erhöhen.

### „Care-Phase“

Die „CARE“-Phase im SEE-THINK-DO-CARE-Framework ist der abschließende und entscheidende Schritt, der sich auf die Pflege der Beziehung zu bestehenden

Kunden konzentriert, nachdem sie einen Kauf getätigt haben. Diese Phase ist von immenser Bedeutung, denn sie zielt darauf ab, Kundenzufriedenheit zu sichern, Kundenbindung zu stärken und letztendlich Kunden zu Markenadvokaten zu machen, die positiv über die Marke sprechen und wiederholt Käufe tätigen. In der „CARE“-Phase geht es darum, den Wert für den Kunden über den initialen Kauf hinaus zu maximieren und eine langfristige Beziehung aufzubauen, die auf Vertrauen und Loyalität basiert.

In dieser Phase sind Kundenservice und -support von zentraler Bedeutung. Unternehmen müssen sicherstellen, dass Kunden leicht Unterstützung erhalten können, sei es durch FAQ-Bereiche, Live-Chat, Kundenservice-Hotlines oder Support-Ticketsysteme. Eine schnelle, effiziente und freundliche Antwort auf Kundenanfragen oder -probleme zeigt, dass das Unternehmen ihre Bedürfnisse ernst nimmt und gewillt ist, eine zufriedenstellende Lösung zu bieten.

Darüber hinaus spielen personalisierte Nachkaufkommunikation und Angebote eine wichtige Rolle in der „CARE“-Phase. Durch personalisierte E-Mails, Angebote und Empfehlungen, die auf den früheren Käufen und Interaktionen des Kunden basieren, können Unternehmen relevante Mehrwerte schaffen und die Kunden dazu ermutigen, erneut zu kaufen. Programme zur Kundenbindung, wie Treueprogramme oder Mitgliedschaftsvorteile, fördern ebenfalls die Wiederholungskäufe und stärken die emotionale Bindung zur Marke.

Feedback und Kundenmeinungen sind in der „CARE“-Phase

ebenfalls von entscheidender Bedeutung. Durch das Sammeln und Analysieren von Kundenfeedback können Unternehmen Einblicke in die Zufriedenheit der Kunden gewinnen und Bereiche identifizieren, in denen Verbesserungen erforderlich sind. Dieses Vorgehen signalisiert Kunden, dass ihre Meinungen geschätzt werden und trägt zur kontinuierlichen Verbesserung der Produkte, Dienstleistungen und Kundenerfahrungen bei.

Die „CARE“-Phase bietet auch die Möglichkeit, Kunden durch exklusive Inhalte oder Einladungen zu Events in die Markencommunity zu integrieren. Solche Aktivitäten können das Gefühl der Zugehörigkeit verstärken und Kunden motivieren, sich aktiv für die Marke einzusetzen und sie in ihrem sozialen Umfeld zu empfehlen.

Effektives Management der „CARE“-Phase führt nicht nur zu erhöhter Kundenzufriedenheit und -bindung, sondern kann auch positiven Einfluss auf die Neukundengewinnung haben, da zufriedene Kunden oft die besten Botschafter für eine Marke sind. Durch gezielte Anstrengungen in dieser Phase können Unternehmen einen Kreislauf positiver Kundenerfahrungen schaffen, der die Loyalität stärkt und die Grundlage für nachhaltiges Wachstum legt.

### **Vorteile des SEE-THINK-DO-CARE-Framework**

Das SEE-THINK-DO-CARE-Framework bietet zahlreiche Vorteile für Marketingstrategien und -kampagnen. Hier sind einige Gründe, warum man dieses Modell einsetzen sollte:

» Kundenorientierte Strategie: Das Framework zwingt Unterneh-

men, aus der Perspektive ihrer Kunden zu denken und zu handeln. Indem man die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kunden in jeder Phase der Customer Journey berücksichtigt, können Unternehmen relevantere und ansprechendere Marketingaktivitäten entwickeln.

» Verbesserte Zielgruppenansprache: Durch die Unterteilung der Customer Journey in vier Phasen ermöglicht das Framework eine präzisere Segmentierung der Zielgruppe. Unternehmen können ihre Botschaften und Angebote spezifisch auf die Bedürfnisse und Absichten der Nutzer in jeder Phase ausrichten, was die Wirksamkeit des Marketings erhöht.

» Erhöhte Konversionsraten: Indem es auf die spezifischen Bedürfnisse der Nutzer in der „Do“-Phase eingeht und den Kaufprozess so reibungslos wie möglich gestaltet, kann das Framework dazu beitragen, Konversionsraten zu verbessern. Ein kundenfreundlicher Kaufprozess reduziert die Abbruchrate und fördert positive Kaufentscheidungen.

» Förderung der Kundenbindung: Die „Care“-Phase des Modells legt einen besonderen Schwerpunkt auf die Pflege bestehender Kundenbeziehungen. Durch gezielte Maßnahmen zur Kundenbindung und -zufriedenheit können Unternehmen die Lebenszeitwerte ihrer Kunden erhöhen und positive Mundpropaganda generieren.

» Effizientere Ressourcennutzung: Indem Unternehmen ihre Marketinganstrengungen auf die unterschiedlichen Phasen der Customer Journey ausrichten,



können sie ihre Ressourcen effizienter einsetzen. Anstatt Ressourcen auf breit gestreute Kampagnen zu verschwenden, die möglicherweise nicht resonieren, ermöglicht das Framework zielgerichtete Investitionen in Maßnahmen, die tatsächlich Wirkung zeigen.

- » **Messbarkeit und Optimierung:** Das SEE-THINK-DO-CARE-Modell erleichtert die Messung der Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen in jeder Phase der Customer Journey. Unternehmen können spezifische KPIs (Key Performance Indicators) für jede Phase festlegen, was die Analyse und kontinuierliche Optimierung der Marketingstrategien unterstützt.
- » **Ganzheitlicher Marketingansatz:** Das Framework fördert einen integrierten Ansatz, der über traditionelle Werbung hinausgeht und alle Aspekte der Kundeninteraktion umfasst, von der ersten Markenwahrnehmung bis zur Nachkaufbetreuung. Dieser ganzheitliche Ansatz trägt dazu bei, eine starke Markenbindung und Loyalität aufzubauen.

### Worauf man achten sollte

Obwohl das SEE-THINK-DO-CARE-Framework viele Vorteile bietet und als umfassender Ansatz zur Ausrichtung von Marketingstrategien entlang der Customer Journey geschätzt wird, gibt es auch einige potenzielle Nachteile oder Herausforderungen, die bei der Anwendung dieses Modells zu beachten sind:

- » **Komplexität der Implementierung:** Die Umsetzung des SEE-THINK-DO-CARE-Frameworks erfordert eine detaillierte

Analyse der Customer Journey und eine sorgfältige Planung der Marketingaktivitäten für jede Phase. Dies kann für Unternehmen, besonders für kleinere mit begrenzten Ressourcen, eine Herausforderung darstellen.

- » **Ressourcenintensität:** Die Entwicklung spezifischer Strategien und Inhalte für jede Phase der Customer Journey kann sehr ressourcenintensiv sein. Unternehmen benötigen ausreichende Budgets, Werkzeuge und Fachkenntnisse, um das Framework effektiv umzusetzen und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.
- » **Messschwierigkeiten:** Obwohl das Framework darauf abzielt, die Messbarkeit und Optimierung von Marketingmaßnahmen zu erleichtern, kann es schwierig sein, den direkten Beitrag bestimmter Aktivitäten zum Geschäftserfolg zu messen, besonders in den früheren Phasen (SEE und THINK), wo die Interaktionen nicht direkt zu Konversionen führen.
- » **Langfristige Engagement erforderlich:** Das SEE-THINK-DO-CARE-Modell betont die Bedeutung langfristiger Beziehungen und Kundenbindung. Dies erfordert ein kontinuierliches Engagement und Investitionen, die sich möglicherweise erst nach einer gewissen Zeit auszahlen. Unternehmen, die auf schnelle Ergebnisse aus sind, könnten dies als Nachteil sehen.
- » **Anpassung an sich schnell ändernde Märkte:** In dynamischen Märkten können sich die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kunden schnell ändern. Das Framework erfordert eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung

sung der Strategien, um relevant zu bleiben, was für einige Unternehmen eine Herausforderung darstellen kann.

- » **Potenzielle Übersegmentierung:** Die genaue Segmentierung der Zielgruppen in vier Phasen birgt die Gefahr einer Übersegmentierung, bei der Marketingbotschaften zu spezifisch werden und die breitere Zielgruppe verfehlen. Dies kann die Effektivität von Kampagnen beeinträchtigen, wenn nicht sorgfältig verwaltet.
- » **Integration in bestehende Prozesse:** Die Integration des SEE-THINK-DO-CARE-Frameworks in bestehende Marketing- und Geschäftsprozesse kann komplex sein. Unternehmen müssen möglicherweise ihre Ansätze überdenken und interne Abläufe anpassen, um das Modell effektiv zu nutzen.

Obwohl das SEE-THINK-DO-CARE-Framework ein mächtiges Werkzeug für die Planung und Umsetzung von Marketingstrategien sein kann, ist es wichtig, dass Unternehmen diese potenziellen Nachteile erkennen und Strategien entwickeln, um sie zu überwinden. Eine sorgfältige Planung, Flexibilität und die Bereitschaft zur Anpassung sind entscheidend, um das volle Potenzial dieses Frameworks auszuschöpfen.

### Unterschiede zu anderen Marketingmodellen und -theorien

Das SEE-THINK-DO-CARE-Framework unterscheidet sich von anderen Marketingmodellen durch seine strukturierte Herangehensweise an die Customer Journey, seinen Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden in jeder Phase und die Betonung der Kundenbindung. Hier sind einige Schlüsselaspekte,

die das SEE-THINK-DO-CARE-Modell von anderen Modellen abheben:

#### Customer Journey-orientiert

SEE-THINK-DO-CARE konzentriert sich stark auf die verschiedenen Phasen der Customer Journey, von der ersten Wahrnehmung bis zur Pflege nach dem Kauf. Es ist explizit darauf ausgerichtet, Strategien und Taktiken zu entwickeln, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Absichten der Kunden in jeder dieser Phasen abgestimmt sind.

Andere Modelle, wie das AIDA-Modell (Awareness, Interest, Desire, Action) oder das 4Ps-Modell (Product, Price, Place, Promotion), bieten zwar auch Strukturen zur Planung von Marketingaktivitäten, konzentrieren sich aber weniger auf die nachgelagerte Kundenbindung oder die differenzierte Ansprache in der Bewusstseins- und Überlegungsphase.

#### Ganzheitlicher Ansatz

Im Gegensatz zu einigen traditionellen Modellen, die sich hauptsächlich auf die Anziehung neuer Kunden oder den Verkaufsabschluss konzentrieren, umfasst SEE-THINK-DO-CARE auch explizit die Phase nach dem Kauf (CARE), um Kundenbindung und Loyalität zu fördern.

Modelle wie das Conversion-Funnel-Modell fokussieren primär darauf, potenzielle Kunden durch den Verkaufstrichter zu führen, ohne immer die langfristige Pflege und den Wert bestehender Kundenbeziehungen zu betonen.

#### Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Das SEE-THINK-DO-CARE-Framework ist flexibel und kann auf verschiedene Branchen und Unter-

nehmen jeder Größe angepasst werden. Es erlaubt eine individuelle Anpassung der Marketingstrategien an die spezifischen Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Zielgruppen in jeder Phase.

Einige andere Modelle, wie das 5-Kräfte-Modell von Porter oder das SWOT-Analyse-Modell, sind zwar nützlich für strategische Überlegungen und die Analyse der Wettbewerbsumgebung, bieten jedoch weniger Leitfaden für die direkte Umsetzung von kundenorientierten Marketingstrategien.

#### Betonung der Messbarkeit und Optimierung

Das SEE-THINK-DO-CARE-Modell legt Wert auf die Messung der Effektivität von Marketingmaßnahmen in jeder Phase der Customer Journey und die kontinuierliche Optimierung basierend auf datengesteuerten Erkenntnissen.

Während andere Modelle wie das Marketing-Mix-Modell ebenfalls die Bedeutung von Messung und Anpassung erkennen, bietet das SEE-THINK-DO-CARE-Framework einen klaren Rahmen für die Zuordnung von KPIs (Key Performance Indicators) zu jeder Phase der Customer Journey.

Insgesamt zeichnet sich das SEE-THINK-DO-CARE-Framework durch seinen ganzheitlichen, kundenorientierten Ansatz aus, der über den Kaufabschluss hinausgeht und die langfristige Kundenbindung in den Mittelpunkt stellt. Diese Unterschiede machen es besonders wertvoll für Unternehmen, die eine tiefgreifende und nachhaltige Beziehung zu ihren Kunden aufbauen möchten.



# Native Advertising

**Revolution der Markenkommunikation  
oder getarnte Täuschung?**

**N**ative Advertising gilt als geschickte Botschaftenvermittlung in einer Online-Welt, die von Werbeüberflutung geprägt ist. Diese Werbestrategie, auch bekannt als „sponsored content“ oder „branded content“, meistert die Kunst der Tarnung, indem sie Werbeinhalte als redaktionellen oder inhaltlichen Fluss einer Website oder Plattform präsentiert. Dieser Ansatz strebt eine Harmonie zwischen Werbung und Nutzererlebnis an, um die Reaktanz zu minimieren, die oft mit herkömmlichen Anzeigen einhergeht. Inmitten der Debatte um die Effektivität und Ethik dieser Marketingform steht Mario Landauer, PR-Berater und Geschäftsführer der Agentur „presseplus“, mit seinen Expertenmeinungen im Zentrum dieses Diskurses.

### *Nahtlose Integration: der Schlüssel zur Glaubwürdigkeit?*

Ein ausschlaggebender Faktor, der den Erfolg von Native Advertising ausmacht, ist die gekonnte Verschmelzung mit dem natürlichen Inhaltsumfeld. Anstatt als fremdes Element hervorstechen, identifiziert sich Werbung nun mit der Form und Substanz ihrer Umgebung - sie bereichert das Nutzererlebnis, ohne es zu unterbrechen. „Um echte Akzeptanz zu erreichen, muss Native Advertising über bloße Anpassung hinausgehen; es benötigt eine nahtlose Integration, die Authentizität ausstrahlt“, erklärt Mario Landauer. Er fügt hinzu: „Dieser Gleichklang ist essenziell - einerseits müssen die Inhalte den Leser ansprechen, andererseits klare Signale senden, damit die Integrität der Marke nicht infrage gestellt wird.“ Landauer betont weiterhin: „Ein hervorragend integriertes Native Ad informiert und unterhält - und fühlt sich dennoch wie ein Teil des

Ganzen an.“ Es ist diese Balance aus Einfügung und Aufrichtigkeit, die laut Landauer bestimmt, ob Native Advertising als kredible Erweiterung des Medienerlebnisses wahrgenommen wird.

### *Eine Frage der Ethik: Transparenz von Native Ads*

Laut Landauer ist das Kernelement ethischer Bedenken im Zusammenhang mit Native Advertising die Transparenz. Verdeckte Werbung, die sich als unabhängiger redaktioneller Inhalt tarnt, wirft Fragen nach redlicher Unterscheidbarkeit und nach der Informationsfreiheit der Konsumenten auf. Eine offene und ehrliche Kennzeichnung von Native Ads trägt wesentlich dazu bei, einen vertrauensvollen Dialog zwischen Marke und Verbraucher aufzubauen. Dies sichert nicht nur die Integrität der Medienplattformen, sondern respektiert auch die Entscheidungsfähigkeit des Publikums. Das Fehlen einer solchen Transparenz kann das Verhältnis des Publikums zu den Medien und zu Werbetreibenden negativ beeinflussen und Skepsis hervorrufen. Daher spielen klare Richtlinien zur Identifizierung gesponserter Inhalte eine entscheidende Rolle, um das Gleichgewicht zwischen werbenden Interessen und der Wertschätzung des Nutzervertrauens zu wahren. Klarheit in der Kommunikation ist nicht nur eine Frage der Ethik, sondern auch ein fundamentales Prinzip einer nachhaltigen Marketingstrategie.

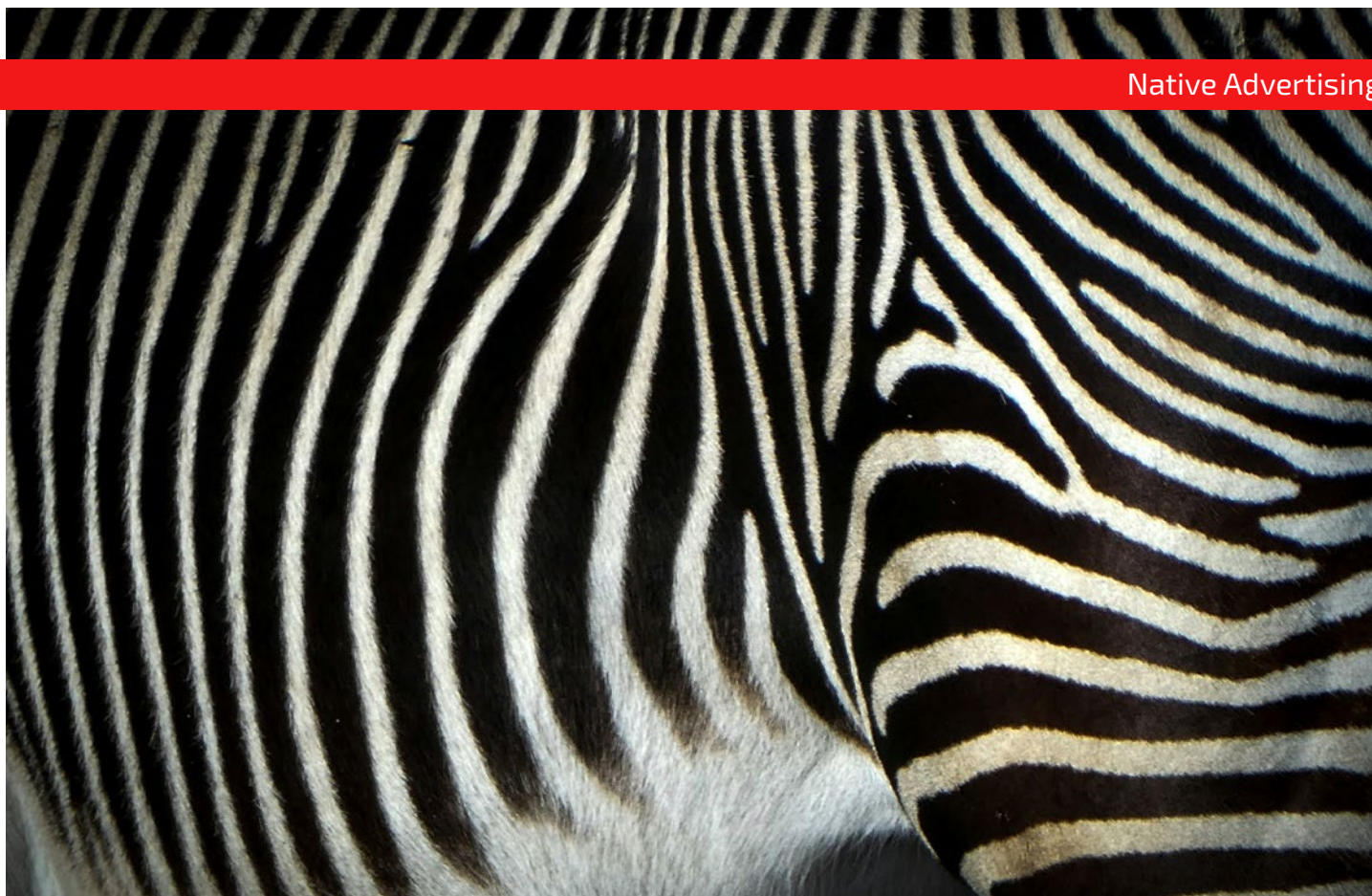
### *Messen des Erfolgs: Native Advertising vs. Traditionelle Werbeformate*

Die Effektivität von Native Advertising im Vergleich zu traditionellen Werbeformaten ist ein zuneh-

mend diskutiertes Thema in der heutigen Marketinglandschaft. Während Bannerblindheit und Ad-Blocker die Wirksamkeit herkömmlicher Online-Werbung beeinträchtigen, scheint Native Advertising einen Schritt voraus zu sein. Diese Werbeform zielt darauf ab, durch authentischen und wertvollen Content Engagement zu erzeugen, anstatt nur kurzfristige Aufmerksamkeit zu erheischen. Die Leistungsindikatoren für Native Ads umfassen nicht nur Click-through-Raten, sondern auch Verweildauer, Interaktionsraten und die Qualität des User-Engagements. Um seine Wirksamkeit zu bewerten, bedarf es eines tiefgründigen Verständnisses sowohl quantitativer als auch qualitativer Erfolgsfaktoren. Heutzutage, wo Daten König sind, stellen fortschrittliche analytische Werkzeuge sicher, dass die Performance von Native Advertising exakt gemessen und laufend optimiert werden kann. Ein strategischer Mix aus sorgfältig kuratiertem Content und akribischer Datenanalyse bildet somit das Rückgrat einer modernen und ergebnisorientierten Ausrichtung von Werbemaßnahmen.

### *Das Publikum im Visier: Personalisierung und Zielgruppenanalyse*

In der Welt des Marketings ist die Personalisierung von Inhalten ein entscheidendes Element, vor allem im Bereich Native Advertising, um sicherzustellen, dass die Botschaften resonieren und Relevanz besitzen. Eine sorgfältige Zielgruppenanalyse bildet die Grundlage dafür, werblichen Content so zu gestalten, dass er die Interessen und Bedürfnisse des Publikums widerspiegelt. Dies erfordert eine tiefe Einsicht in Verhaltensmuster und Präferenzen, um maßgeschneiderte Erlebnisse



zu kreieren, die nicht nur auffallen, sondern auch Wertschätzung generieren. Die zugrundeliegenden Daten ermöglichen es Werbetreibenden, Nutzersegmente fein abzustimmen und somit die Werbeeffektivität signifikant zu steigern. Der strategische Einsatz von Personalisierungstools und analytischen Instrumenten erlaubt es, eine Verbindung auf einer persönlicheren Ebene herzustellen; dies ist in einem Umfeld entscheidend, in dem Nutzer Zugehörigkeit und Anerkennung in der digitalen Welt suchen. Die Herausforderung besteht darin, nicht nur die Aufmerksamkeit zu erhaschen, sondern echte Beziehungen aufzubauen und zu pflegen.

### Effektive Anpassung oder verschwommene Grenzen?

Der kluge Einsatz von Native Advertising birgt sowohl Chancen als auch Herausforderungen für Werbetreibende und Verlage.

Ein bedeutender Vorteil dieser Werbeform ist dessen hohe Benutzerfreundlichkeit - angepasste Inhalte, die im Einklang mit Nutzererwartungen und Kontext stehen, erhöhen das Engagement und können das Markenerlebnis positiv prägen. Ein gut integrierter Native Ad vermittelt Botschaften, ohne die Leserfahrung zu stören, wodurch eine intensivere Bindung zwischen Konsumenten und Marke erzeugt wird. Dies fördert nicht nur die Markenwahrnehmung, sondern auch die Wahrscheinlichkeit einer konkreten Konversion.

Jedoch, und hier liegt die Kehrseite dieser Strategie, besteht die Gefahr, dass die zur Informationsvermittlung eingesetzten Grenzen verschwimmen. Wird die Werbung nicht als solche gekennzeichnet, kann dies Vertrauensverlust beim Publikum herbeiführen und die Glaubwürdigkeit des publizierenden Mediums beschädigen. Laut Landauer ist „das Verständ-

nis der Leser für redaktionelle Integrität und werbliche Inhalte grundlegend, um Authentizität zu erhalten.“ Wenngleich die Anzeigenformate bisweilen indirekt zu erkennen sind, bleibt es entscheidend, „dass Werbeeinhalte klar als solche identifizierbar sind, um das vertrauensbasierte Verhältnis zum Leser nicht zu gefährden.“

Des Weiteren ist die Auswertung der Effektivität von Native Advertising herausfordernd, da traditionelle Messmethoden nicht ohne Weiteres anwendbar sind. Zwar lassen sich Interaktionsraten und Verweildauer analysieren, doch spiegeln diese nicht unbedingt den qualitativen Einfluss auf Markenbildung und Nutzerverhalten wider. Native Advertising steht somit im Spannungsfeld zwischen ansprechender, zielgerichteter Werbung und der Notwendigkeit einer unmissverständlichen Transparenz und verlässlichen Bewertung seiner Einflüsse.

## Die Zukunft von Native Advertising

Native Advertising steht an der Schwelle zu einer neuen Ära, da technologische Fortschritte wie künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen (ML) zunehmend die Art und Weise prägen, wie Inhalte kreiert und ausgeliefert werden. KI-getriebene Systeme ermöglichen eine noch nie dagewesene Personalisierung und Zielgenauigkeit, indem sie aus dem Meer von Big Data präzise Nutzerprofile extrahieren und werbliche Inhalte in Echtzeit anpassen. Dies verspricht eine effizientere Ansprache und eine Steigerung der Werberesonanz, birgt jedoch auch potenzielle Risiken bezüglich Datenschutz und Nutzerautonomie. Die zunehmende Automatisierung von Content-Erstellung könnte zudem zu einer Homogenisierung führen, die die kreative Vielfalt untergräbt. Im Zuge dieser Entwicklung bleibt es unabdingbar, ethische Richtlinien festzulegen und ein verantwortungsbewusstes Management von Werbedaten zu gewährleisten. Letztlich wird die Fähigkeit, mit

technologischen Innovationen Schritt zu halten und dabei ethische Standards zu wahren, entscheiden, wie Native Advertising sich als Werbeform behaupten und weiterentwickeln wird.

### Fazit: Native Advertising – Fluch oder Segen für die Werbewelt?

Native Advertising ist weniger eindeutig als Fluch oder Segen zu kategorisieren, vielmehr stellt es ein zweischneidiges Schwert im medialen Werberaum dar. Wenn es sorgfältig eingesetzt und klar als Werbung gekennzeichnet wird, kann es dem Bedürfnis des Nutzers nach Mehrwert gerecht werden und dabei helfen, aufgeklärte Entscheidungen zu treffen. Dennoch verbleibt die Notwendigkeit, Wachsamkeit zu bewahren, um Transparenz und redaktionelle Unabhängigkeit nicht zu untergraben. Die Zukunft dieser Werbeform hängt maßgeblich von der Balance zwischen Anpassungsfähigkeit und ethischer Verantwortung ab – eine Herausforderung, die Werbetreibende und Publisher gleichermaßen zu meistern haben.

## Autor



Mario Landauer, PR-Berater und Experte auf dem Gebiet der Markenpräsenz und Kommunikation, leitet als Geschäftsführer die Agentur „pressepuls“. Täglich widmet er sich der Herausforderung, die Sichtbarkeit seiner Klienten zu maximieren und ihre Positionierung auf dem Markt zu stärken. Er setzt dabei auf kreative und innovative Ansätze, die häufig abseits konventioneller Pfade liegen. Dies ermöglicht ihm, außergewöhnliche Konzepte zu entwickeln, die nachhaltigen Eindruck bei den jeweiligen Zielgruppen hinterlassen.

Foto: NovoModo Media UG

## Abstract

Native Advertising, auch bekannt als „sponsored content“ oder „branded content“, ist eine Werbestrategie, die Werbeeinhalte nahtlos in den inhaltlichen Fluss einer Website oder Plattform integriert, um die Akzeptanz bei den Nutzern zu erhöhen. Mario Landauer, ein Experte auf diesem Gebiet, betont die Wichtigkeit einer authentischen Integration von Werbeeinhalten, um Glaubwürdigkeit und Nutzerengagement zu fördern. Die größte ethische Herausforderung besteht in der Transparenz; es ist entscheidend, dass Werbeeinhalte klar als solche gekennzeichnet sind, um Vertrauen und Integrität zu wahren. Im Vergleich zu traditionellen Werbeformaten zeigt Native Advertising Vorteile in Engagement und Relevanz, fordert jedoch eine sorgfältige Balance zwischen Personalisierung und Datenschutz. Die Zukunft dieser Werbeform hängt von ihrer Fähigkeit ab, sich ethischen Standards anzupassen und technologische Fortschritte verantwortungsvoll zu nutzen.





# dpr spezial KI in Medien

## Kostenloses dpr spezial KI in Medien: Alles rund um ChatGPT & Co.



Das neue dpr spezial behandelt auf 90 Seiten das Thema Künstliche Intelligenz (KI) in der Medienbranche. Ein Artikel beschäftigt sich mit ChatGPT und möglichen Gefahren und Alternativen – geschrieben von ChatGPT selbst. Es wird erklärt, wie maschinelles Lernen Journalismus, Blogging

und Autorenschaft revolutionieren kann. Weiterhin wird vorgestellt, wie KI im redaktionellen Alltag eingesetzt wird und wie personalisierter Content mit KI erstellt werden kann. Auch das Thema Kundenerlebnis und E-Mail-Marketing mit ChatGPT wird behandelt. Es wird darüber diskutiert, ob Google durch ChatGPT ersetzt werden könnte und welche Auswirkungen KI auf die Podcast- und Radiobranche hat. Außerdem werden die Potenziale und Herausforderungen von generativen KI-Sprachmodellen und Chatbots besprochen.

### Aus dem Inhalt:

- Künstliche Intelligenz: ChatGPT – Das kann die neue Super-KI
- Plattformen rüsten auf: Mehr AI auch in den sozialen Medien
- Welche Technik steckt hinter GPT-Chat?
- Wie maschinelles Lernen Journalismus, Bloggen und Autorenschaft revolutioniert

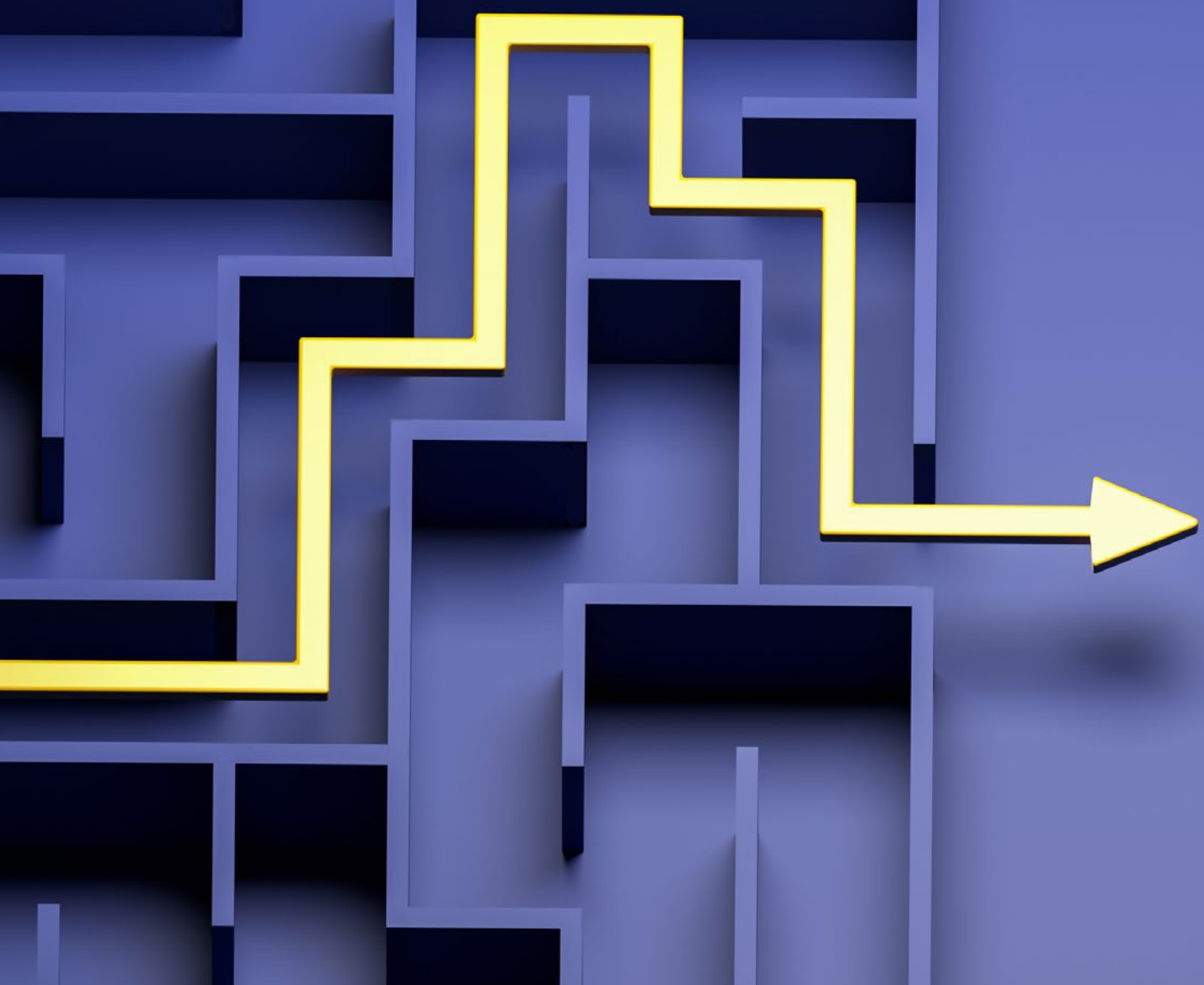
- KI im redaktionellen Alltag
- Erstellung von personalisiertem Content mit KI
- Wie KI das Kundenerlebnis revolutioniert
- Googles Barde und die fabelhafte Welt der KI
- Was sind gute Chatbots?
- AI Act: Bremst sich Europa wieder selbst aus?
- Wohin mit den PR-Arbeitern, wenn die KI übernimmt?

und vieles mehr!

### Download:

<https://dpr.direct/ChatGPT>





# Challenge Accepted

**7 Trends, die B2B-Marketer 2024 herausfordern – und wachsen lassen**



Die Zeiten, in denen B2B-Marketing sich auf Pressemitteilungen und statischen Websites ausruhen konnte, ist vorbei. Das veränderte Kaufverhalten von B2B-Entscheidern, zu denen immer öfter auch sogenannte Digital Natives und Millennials gehören, bringt zahlreiche neue Entwicklungen in die Marketing-Abteilungen von B2B-Unternehmen. Wer hier nicht den Überblick behält, läuft Gefahr, von der Konkurrenz abgehängt zu werden.

### Trend 1: Komplexität und Integration im B2B-Marketing

Die fortschreitende Digitalisierung und die wachsende Vielfalt der Touchpoints führen zu einer immensen Komplexität im B2B-Marketing. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, konsistente Botschaften über eine immer größer werdende Anzahl von Kanälen hinweg zu kommunizieren. Gleichzeitig bleibt Content Marketing ein zentraler Pfeiler der B2B-Strategie, wobei der Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Zielgruppe stetig steigt. Um sich abzuheben, müssen Inhalte nicht nur qualitativ hochwertig und zielgruppenorientiert sein, sondern auch Mehrwert bieten und über die richtigen Kanäle ausgespielt werden. Die Berücksichtigung verschiedener Content-Formate wie Text, Video, Infografiken und Audio sowie die Integration von Interaktionsmöglichkeiten können die Effektivität im B2B-Marketing steigern. Beispielsweise erfreuen sich Podcasts zunehmender Beliebtheit, wie eine Bitkom-Studie belegt. Ein integrierter Kommunikationsansatz, der Kommunikationsstrategien von Public Relations und Marketing auf organisatorischer Ebene bündelt, gewährleistet einen konsistent starken Markenauftritt über alle Kanäle hinweg.

### Trend 2: „Unimagination“ und Resilienz

Den Begriff „Unimagination“ prägte die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation bereits 2023 in ihrem „Communications Trend Radar“. Gemeint ist, dass in einer Welt, in der das Unvorstellbare – ob Klimawandel oder Vormarsch künstlicher Intelligenz – Realität wird, der Aufbau von unternehmerischer Resilienz entscheidend ist. Unternehmen müssen auf alle Eventualitäten vorbereitet sein, um in Krisenzeiten handlungsfähig zu bleiben. Die „Unimagination“ und ihre Auswirkungen zu meistern, bedarf einer proaktiven Strategie, Kommunikation und Flexibilität, um angemessen zu agieren und im Fall der Fälle zu reagieren. Dazu gehören Trainings in Resilienz und Improvisation für das gesamte Team ebenso wie ein kontinuierliches Monitoring von Kommunikationskanälen und dem Marktumfeld. So lassen sich unvorhergesehene Ereignisse frühzeitig identifizieren, richtig bewerten und adäquat handhaben.

### Trend 3: Künstliche Intelligenz im Marketing-Alltag

Die Digitalisierung prägt das Geschäftsleben zunehmend, wobei künstliche Intelligenz (KI) im Zentrum dieser Transformation steht. Generative KI-Systeme wie ChatGPT, digitale Assistenten und intelligente Datenbanken revolutionieren das B2B-Marketing. Diese Technologien ermöglichen es, die Content-Erstellung zu optimieren, die Sammlung und Strukturierung von Informationen zu vereinfachen und Inhalte zielgruppenspezifisch sowie suchmaschinenoptimiert zu gestalten. Das sorgt für mehr Effizienz im B2B-Marketing und setzt Ressourcen für kreative und strategische Aufgaben frei.

Allerdings birgt der Einsatz von KI auch Herausforderungen, besonders hinsichtlich der Genauigkeit und Aktualität der generierten Inhalte. Daher ist eine kritische Überprüfung der KI-generierten Informationen unerlässlich, um Fehlinformationen zu vermeiden. Trotz dieser Herausforderungen ist klar: KI ist ein fester Bestandteil des modernen Marketings und wird zunehmend zum Standard. Unternehmen, die diese Technologien ignorieren, gehen das Risiko ein, zurückzufallen.

### Trend 4: Die Macht der Social Media im B2B

Im dynamischen Umfeld der B2B-Kommunikation gewinnen Social-Media-Plattformen kontinuierlich an Bedeutung. LinkedIn dominiert weiterhin als Schlüsselplattform im B2B-Sektor, während die Rolle von Plattformen wie XING und Twitter-Nachfolger X ungewisser wird. Instagram hingegen erlebt einen Aufschwung und fordert traditionelle Netzwerke heraus, unterstützt durch seine wachsende Beliebtheit und die Vielfalt an Content-Formaten. Diese Entwicklung unterstreicht die Notwendigkeit für B2B-Unternehmen, verschiedene Content-Formate zu nutzen und die Interaktion durch abwechslungsreiche Beiträge zu fördern.

Angesichts dessen ist es entscheidend, innovative Ansätze zu wagen, anstatt sich auf bewährte Kanäle zu verlassen. Dies erfordert eine ebenso flexible wie zielgerichtete Strategie, bei der Inhalte an erster Stelle stehen. Unternehmen müssen die Relevanz verschiedener Kanäle für ihre Zielgruppen sorgfältig evaluieren, um konsistente Botschaften effektiv zu übermitteln.

### Trend 5: Erst Demand Generation, dann Leadgenerierung

Ein wesentlicher Paradigmenwechsel im B2B-Marketing beinhaltet die Verlagerung von der reinen Leadgenerierung hin zur Nachfragegenerierung (Demand Generation). Dieser Ansatz beruht auf der Erkenntnis, dass ohne eine grundlegende Nachfrage im Markt, die Lead- und Neukundengewinnung nicht nachhaltig gesteigert werden kann. Der Demand-Ansatz zielt darauf ab, das Bewusstsein und Interesse für die Marke und ihre Produkte oder Lösungen zu wecken sowie das Unternehmen als Branchenexperten zu positionieren, um so eine langfristige Beziehung zu potenziellen Kunden aufzubauen. Folglich sollten Unternehmen hochwertige Inhalte ohne Gegenleistung wie Datenangaben zur Verfügung stellen, um ihre Marke am Anfang des Sales Funnels zu platzieren. Die effektive Integration beider Ansätze – Demand Generation zuerst, gefolgt von Leadgenerierung – schafft eine solide Basis, um interessierte, qualifizierte Leads zu gewinnen und den Umsatz zu steigern.

### Trend 6: Interne Kommunikation als Basis für Markenstärke

Im B2B-Marketing spielt die interne Kommunikation eine zentrale Rolle: Unternehmen erkennen zunehmend, dass Mitarbeiter nicht nur ihre primären Markenbotschafter sind, sondern auch Schlüsselfaktoren bei der Anwerbung neuer Talente. Angesichts des intensiven Wettbewerbs um qualifizierte Arbeitskräfte müssen Firmen kreativ sein und sich durch ein starkes Unternehmensimage und klare Werte hervorheben, um sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Die interne Kommunikation stärkt die Bindung

der Belegschaft an das Unternehmen und fördert eine Kultur, in der Mitarbeiter ermutigt werden, ihre Erfahrungen und das soziale Engagement des Unternehmens öffentlich zu teilen. Unternehmen müssen aber auch in eine effektive interne Kommunikation investieren, die sowohl die Bedürfnisse bestehender als auch potenzieller Mitarbeiter berücksichtigt und gleichzeitig das Unternehmensimage nach außen positiv beeinflusst.

### Trend 7: Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung

Nachhaltigkeit entwickelt sich über den gesellschaftlichen Megatrend hinaus zu einem zentralen Bestandteil der Unternehmensstrategie und -kommunikation. Angesichts strengerer gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen, wie der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU und der Green Claims Directive, wird von Unternehmen verlangt, ihre Nachhaltigkeitsbemühungen und -aussagen gründlich zu validieren und transparent zu kommunizieren. Für das B2B-Marketing bedeutet dies, Nachhaltigkeitskommunikation evidenzbasiert und faktenorientiert zu gestalten, um die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Stakeholder zu stärken. Die Rolle von Kommunikationsfachleuten wandelt sich dabei zunehmend in Richtung Nachhaltigkeitsmanagement, was eine tiefgreifende Kenntnis in Nachhaltigkeitsfragen erfordert.

### Fazit

Die größte Herausforderung für B2B-Marketer bleibt nach wie vor, sich mit den Trends und Entwicklungen zu beschäftigen und den Mut aufzubringen, auch einmal neue Wege zu gehen und alte Pfade zu verlassen. Dass dies nicht

immer aus eigener Kraft zu bewältigen ist, liegt auf der Hand: Woher soll ein Marketingverantwortlicher wissen, wo er den Schwerpunkt richtig legt? Wie kann er erahnen, welche Maßnahmen wirklich funktionieren? Die Begleitung durch erfahrene Kommunikationsexperten, der Austausch mit anderen B2B-Marketern und die Möglichkeit, die Dinge selbst auszuprobieren und eine eigene Lernkurve zu entwickeln, sind der Schlüssel für zukunftsfähiges B2B-Marketing.

### Autorin



Sandy Wilzek (Jahrgang 1980) ist Head of Marketing bei der Möller Horcher Kommunikation GmbH. Die Kommunikationsagentur steht für langjährige Erfahrung und umfassendes Know-how in der B2B-Kommunikation mit Fokus auf die komplexen Themen von IT- und Hightech-Unternehmen. Als Communication Manager betreut die diplomierte Medienwirtin seit 20 Jahren Kunden in den Bereichen PR, Lead Management, Content Marketing und Social Media. Zudem ist Sandy Wilzek Mentoring bei Kommunikando, der Akademie für B2B-Marketing.

**31. Internationale Fachmesse und Kongress**

**Europe's #1**  
in digital learning

**LEARNTEC**



**4. – 6. Juni 2024**  
**Messe Karlsruhe**

→ **Jetzt Ticket sichern!**

**Das Event des Jahres zum  
digitalen Lernen und Arbeiten.**

**learntec.de**

messe  
— **karlsruhe**



## SEO Spam: Hält Google die KI-Content-Schwemme auf?

**F**ast anderthalb Jahre sind seit dem Launch von ChatGPT ins Land gegangen und in unserer Branche gibt es absolut kein Vorbeikommen am OpenAI-Produkt und all den Trittbrettfahrern und darauf basierenden Start-ups, Geschäftsideen und nicht enden wollenden Diskussionen um Nutzen und Risiken. Egal wie man KI-Tools und generativer KI gegenüber eingestellt ist, KI ist das (Un)Wort des Jahres für alle, die beruflich im Internet unterwegs sind.

Besonders zwiegespalten sind wir im Lager der Content-Ersteller. Wo uns einerseits Verheißungen von Prozessvereinfachungen und Kreativitätsanregungen locken und wir in wenigen Sekunden mit einfachen Prompts unter anderem unsere Teaser umschreiben oder Texte in Sekun-

denschnelle vertonen lassen können, sehen wir andererseits schon heute, dass auch die Bedenkenträger nicht ganz Unrecht hatten. Die schöne neue KI-Welt kommt nicht ohne Qualitätseinbußen und jede Menge schwarzer Schafe, die jede brandneue Technologie und jedes mit noch so ehrbaren Zielen auf den Markt gebrachte technische Hilfsmittel für bestenfalls schnödes Kopieren und Content-Klauen missbrauchen - und schlechtesten Falls für noch üblere kriminelle Machenschaften. Was gibt es schließlich Einträglicheres für kluge Köpfe hinter Phishing-Angriffen als eine künstliche Intelligenz, die die bisher oft durch schlechte Übersetzungen oder Rechtschreibfehler auffallenden Spam-Mails und Co. perfekt überarbeitet und glaubwürdige Personalisierungen günstiger macht?

Besonders verlockend für digitale Publisher, gewissenlose Websitebesitzer und Black Hat SEOs ist es aktuell natürlich, für kleines Geld und mit wenig Aufwand, massenhaft Content von anderen Seiten zu scrapen und mit Hilfe von KI-Tools umschreiben zu lassen in der Hoffnung, damit schnell viele Besucher auf die eigenen zusammenkopierten Inhalte zu ziehen und über ausgespielte Anzeigen zu monetarisieren. Diese Versuche gab es schon seit Anbeginn des Internets und sogenannte „Text Spinner“ haben schon vor vielen Jahren Urheber, deren Rechte durch Plagiate verletzt werden, geärgert. Nun sinken aber die Kosten und die Ergebnisse werden durchaus immer besser – und schwieriger als Kopie zu erkennen.

Darauf baut eine ganze neue Content-Klau-Industrie auf: Mittlerweile gibt es immer mehr Anbieter von KI-Tools, die unverblümt damit werben kostengünstig Texte von fremden Websites für ihre zahlenden Kunden automatisch umzuschreiben und auf Knopfdruck hunderte abgewandelte Versionen eines (fremden) Artikels zu generieren. Angesichts der zunehmenden Verbreitung von KI-Tools kann man annehmen, dass die Menge an Plagiaten und Fake News weiter exponentiell steigen wird. Und zunächst einmal wird auch für einige Online-Unternehmer in diesen Bereichen der Rubel rollen. Passives Einkommen auf Kosten anderer, die die Texte mühsam recherchiert und verfasst haben, super.

Das perfekte Verbrechen also? Sicher nicht. Zum einen sollte den Kunden solcher Dienstleister klar sein, dass sie sich strafbar machen, wenn Sie in Gewinnerzielungsabsicht Urheberrechte verletzen und Plagiate zum Geschäftsmodell machen. Zum anderen sind Google die Betreiber von Plattformen, die das Internet mit gestohlenem duplizierten Content schwemmen, schon lange ein Dorn im Auge. Regelmäßig kündigen die Spam-Verantwortlichen der Suchmaschine an, besser in der Detektion von Inhalte-Klau und Content-Spam zu werden und Abstrafmaßnahmen einzuleiten; sei es in Form von Algorithmus-Anpassungen oder manuellen Abstrafungen, die bis hin zur Deindexierung der betroffenen Domain führen können.

Ganz aktuell rollt Google ein groß angekündigtes Core Update (March 2024 Core update) aus und hat in diesem Zuge auch die „Search Spam Policy“

überarbeitet. Am Tag nach der Ankündigung des Updates hatten tausende Website-Betreiber schlechte Nachrichten im Postfach: Sie haben eine neue Form von manueller Abstrafung von Google erhalten, eine sogenannte „pure spam“-penalty. Daraufhin verschwanden viele Seiten komplett aus den Suchergebnissen. Angeblich sollen um den 6. März 2024 ganze 2 Prozent der in einer Stichprobe untersuchten Websites eine solche Abstrafung erhalten haben. Auffällig dabei ist, dass es besonders Websites zu treffen scheint, die massenhaft spammigen KI-Content produzieren und damit in den Suchergebnissen zeitweise durchaus gut geranked haben.

Das Google so hart gegen Content-Spam vorgehen muss, ist klar. Sollten sie die Inhaltsschwemme geschehen lassen, bekämen sie auf mehreren Ebenen ein Problem. Zum einen werden ganz offensichtlich die Suchergebnisse für die Nutzer schlechter und zum anderen droht ein gruseliger Domino-Effekt: Da die Generativen KI auf Basis der Inhalte der Google-Suche lernen, würden die schlechteren Ergebnisse zur Trainingsgrundlage für noch schlechtere Ergebnisse. Originäre Inhalte würden statistisch verdrängt und die Webinhalte zunehmend verwässert und angeglichen. Kein wünschenswertes Szenario für den Suchriesen, der seinen Nutzern ein nützliches und qualitativ hochwertiges Ergebnis zu jeder Suche ausspucken möchte.

Es bleibt also alles beim Alten in dieser Hinsicht: Ihr könnt versuchen die Google-Rankings mit oder ohne KI-Tools zu manipulieren - aber solltet euch nicht wundern, wenn ihr das

Katz-und-Maus-Spiel über kurz oder lang verliert. Schreibt für eure User und nicht um die Rankings zu manipulieren, dann seid ihr auf der sicheren Seite in unsicheren Zeiten.



Corina Lingscheidt ist seit 10 Jahren als Geschäftsführerin in der Medienbranche aktiv. Unter der Dachmarke der MM New Media GmbH betreibt die studierte Journalistin und Psychologin mit ihrem Team u. a. die reichweitenstarken Websites news.de, unternehmer.de und qiez.de. Dabei setzt sie auf eine hybride Redaktion und ergänzende automatisierte Nachrichtenerstellung. Ihre Themen sind: Online-Medien, KI und New Work.



## Into the Mistral

**T**ag für Tag gibt es Neues aus dem KI-Universum – kürzlich etwa unter anderem Meldungen zu einer womöglich weitreichenden Kooperation von Microsoft und Mistral AI sowie zum potenziellen Verkauf von User:innen-Inhalten der Tumblr- und WordPress-Mutter Automatic an die KI-Unternehmen Microsoft und OpenAI herein. Während das eine die AI-Weiterentwicklung und auch die Nutzung offener Modelle fördern soll, verunsichert das andere Plattformnutzer:innen und könnte sich zu einem relevanten Geschäftsmodell für konversationsbasierte Plattformen ausweiten.

Die meisten großen Plattformen mit hohen User:innen-Zahlen verdienen ihr Geld vor allem mit Werbung und Abonne-

mentmodellen (bei Netflix gibt es schon eine Mischform, X wünscht sich derzeit in beiden Bereichen etwas Aufwind). Doch die rasante Gen AI-Entwicklung hat noch ein weiteres Umsatzpotential geschaffen. Denn es kommt in der Digitalwelt inzwischen auch zur Weitergabe öffentlicher User:innen-Inhalte an KI-Unternehmen. Diese zahlen Millionenbeträge dafür, um ihre AI-Modelle mit dem relevanten Input zu trainieren. Reddit, Inc. schloss bereits vor dem in der Digitalbranche mit einiger Spannung erwarteten Börsengang – der auch Reddit-User:innen die Chance gibt, Anteilseigner:innen zu werden – einen hochdotierten Deal mit Google ab und soll dafür 60 Millionen US-Dollar kassieren. Dieses Geschäftsmodell polarisiert – was die Diskussionen auf der Platt-

form selbst zeigen. Doch textbasierte Plattformen bieten ein für viele KI-Unternehmen interessantes Korpus für die Modell-Trainings. Timo Pelz, ehemaliger VP of Marketing Business bei Reddit, hob die Bedeutung von Reddit als Datenquelle in einem Interview mit Oliver Wendt und mir hervor:

„Ein spannender Case, der in dem Kontext vielleicht interessant ist: Die Tatsache, dass Reddit sehr textbasiert ist, liefert natürlich ein interessantes Korpus an Informationen, das für KI natürlich sehr leicht nutzbar ist. Das heißt, wir sehen Use Cases, die nicht von uns ausgehen, aber die Reddit nutzen. Es gibt zum Beispiel Klarna, die eine Künstliche Intelligenz trainiert und dafür auf die Buy it for life Community

zurückgegriffen haben, um herauszufinden: Was sind denn pro Kategorie die am meisten empfohlenen Produkte. Die haben das an eine Environmental-Sustainability-Kampagne gekoppelt und dann gesagt: According to Reddit – das ist die Autorität, die Menschen dort sind ehrlich und nicht incentiviert Produkte anzupreisen –, das sind die Produkte, die ihr euch kaufen könnt, die ganz lange halten.“

Reddit veränderte 2023 die Voraussetzungen für den API-Zugriff auf Plattform- und Community-Daten derart, dass große Unternehmen für Daten-Sets (etwa zum Trainieren von Large Language Models im KI-Kontext) Verträge abschließen und dafür bezahlen müssen. So kann das Unternehmen finanziell vom User:innen-Content profitieren und dürfte damit 2024 nicht allein bleiben. Automattic, das

Unternehmen hinter Tumblr und WordPress, soll ebenfalls Content als Datensätze für AI Trainings bei OpenAI und Microsoft zu verkaufen bereit sein, das berichtet 404 Media. Das AI Crawling der Seiten ist automatisch blockiert und Automattic gibt an, nur öffentliche Inhalte weiterzugeben, von jenen, die sich gegen eine Opt-out-Variante entschieden haben.

„[...] We will share only public content that’s hosted on WordPress.com and Tumblr from sites that haven’t opted out. Currently, no law exists that requires crawlers to follow these preferences, though this may change soon with pending legislation in the European Union.“

Automattic und Reddit dürften nicht die letzten Unternehmen gewesen sein, die User:innen-Inhalte für viel Geld an große Player wie Microsoft

oder Google verkaufen und damit eine weitere Einnahmequelle neben Ads und Co. ausschöpfen. Für viele konversationsbasierte Plattformen könnte dieses Geschäftsmodell wichtiger werden. Doch dabei sind Transparenz und Selbstbestimmung im AI-Zeitalter besonders wichtig. Microsoft und OpenAI werden derweil von weiteren Publisher:innen verklagt, weil diese ihnen Urheberrechtsverletzungen im Kontext der AI Trainings vorwerfen und sie möchten, dass, wenn ihre Inhalte angezeigt werden, auch die Autor:innen und Medien klar genannt werden.

Die eigene AI Power stärkt Microsoft indes durch eine Kooperation mit dem jungen KI-Unternehmen Mistral AI, das jüngst ein neues AI-Modell sowie einen KI-Chat à la ChatGPT gelauncht hat (der Deal wird von der EU und dem UK jedoch noch unter



die Lupe genommen, wie Bloomberg berichtet). 15 Millionen US-Dollar soll Microsoft in das KI-Unternehmen investieren, das erst 2023 von Ex-Google DeepMind- und Meta-Mitarbeitern gegründet wurde. Die Lösungen von Mistral AI finden im Digitalraum jedoch schon Anklang. So können User:innen der AI Answering Machine von Groq beispielsweise auf das Open Source- und Mixture of Experts (MoE)-Modell Mixtral 8x7B-32K zugreifen. Auch Plattformen wie Doctolib setzen bereits auf Modelle des Unternehmens.

Derlei Lösungen möchte Microsoft fördern und im eigenen Tech-Kosmos integrieren. Deshalb kooperiert der Konzern fortan mit Mistral AI. Vor allem der Zugriff auf offene KI-Modelle soll Nutzer:innen und Kund:innen von Microsofts Azure angeboten werden, wie Microsoft CEO Satya Nadella angibt. Mithilfe der Azure-KI-Infrastruktur soll Mistral AI die eigenen Large Language Models optimieren und für die eigenen Lösungen kommerzielle Touchpoints nutzen können. Bei Azure AI ist jetzt dafür jetzt das neue KI-Modell Mistral Large verfügbar. Das Modell, das GPT-4, Gemini Pro und Claude 2 Konkurrenz machen kann, soll in jeglichen textbasierten Nutzungsszenarien einsetzbar sein. Besonders interessant für User:innen aus Europa dürfte sein, dass die Performance auch im Kontext der Sprachen Deutsch, Französisch, Italienisch und Spanisch (neben Englisch) überzeugen kann. Neben Mistral Large bietet das KI-Unternehmen neuerdings auch den AI Assistant Le Chat. Dieser setzt auf Mistral Large oder Mistral Small und kann ebenso auf Mistral Next zugreifen, ein Modell, das besonders konzise

Antworten liefern soll. Le Chat ist derzeit in der Betaversion verfügbar. Du kannst dich für die Nutzung auf die Warteliste setzen lassen.

Während Microsoft außerdem einige dedizierte Copilot GPTs bereitstellt und Android-Nutzer:innen den Copilot als Default AI Assistant auf ihrem Gerät einstellen können, lässt OpenAI User:innen jetzt Custom GPTs im GPT Store bewerten. Das sollte die künftige Entwicklung von maßgeschneiderten ChatGPT-Versionen optimieren. OpenAI bringt die KI-Entwicklung im Kleinen wie im Großen voran. Neuerdings arbeitet das Unternehmen mit der AI Robotics Company Figure (mit nach nur 21 Monaten Bestehen mit 2,6 Milliarden US-Dollar bewertet wird) zusammen, um humanoide Roboter mit OpenAIs multimodalen Modellen für das Verständnis und die Wahrnehmung und konkrete Interaktionen – die menschlich wirken könnten – auszustatten. Peter Welinder, VP of Product and Partnerships bei OpenAI, erklärt in der Meldung dazu:

„We’ve always planned to come back to robotics and we see a path with Figure to explore what humanoid robots can achieve when powered by highly capable multimodal models. We’re blown away by Figure’s progress to date and we look forward to working together to open up new possibilities for how robots can help in everyday life.“

Die Figure-Roboter sollen schon bald im kommerziellen Umfeld eingesetzt werden. Das eröffnet wiederum neue Umsatzchancen, dürfte bei Unternehmen, die diese einsetzen, zumindest für Aufsehen sorgen (auch medial) –

und beunruhigt doch so manchen Geist. In der Fertigung sollen Figure-Roboter nach einer Übereinkunft mit der BMW Group das deutsche Automobilunternehmen unterstützen – und diesem womöglich langfristig Geld sparen, aber auch Arbeitsplätze obsolet machen.



Niklas Lewanczik ist Redaktionsleiter bei OnlineMarketing.de und begleitet die Entwicklungen im Digitalmarketing seit 2016 aktiv als Redakteur – für kurze Zeit schrieb er auch für OMR. Nach dem Studium in Deutschsprachiger Literatur und Medien- und Kommunikationswissenschaft hat es Niklas vollends in die Digital-szene verschlagen, wo er sich und andere inzwischen als Journalist und Podcast Host informiert. Auf LinkedIn betreibt er den Newsletter „Nik’s Neues“, der hier kostenlos abonniert werden kann.





# Revolution in der Audioproduktion

**Künstliche Intelligenz schaltet den Turbo ein**

Von Podcasts bis zur musikalischen Markenidentität: Wie KI die Audiowelt transformiert und kreativen sowie technischen Prozessen neue Dimensionen eröffnet

Angetrieben von der enormen Expansion und Vielfalt der Audioplattformen, insbesondere Podcasts, Audiostreams, In-Game-Audio und vielem mehr, erleben wir ein Wachstum, von dem andere Branchen nur träumen können.

Künstliche Intelligenz (KI) erweist sich dabei als transformative Kraft, die die Erstellung von Audioinhalten revolutioniert und primär für jeden zugänglich macht. Sie bietet ein breites Spektrum an Möglichkeiten, darunter vielfältige Klänge, beeindruckende Stimmen, faszinierende Kompositionen, einzigartige Werbespotkreationen und sogar komplette Radioprogramme. Komponenten wie Text-to-Speech, Voice Cloning und personalisierte Werbung in Echtzeit sind Innovationen, deren Potenziale noch lange nicht ausgeschöpft sind.

KI-gestützte Tools leisten bereits heute einen wesentlichen Beitrag zur Vereinfachung des Produktionsprozesses für Audio-kreative. KI-Systeme sind fähig zu erlernen, wie sie individuell optimale Ergebnisse liefern und zum Beispiel störende Geräusche oder Füllwörter in Audioaufnahmen effektiv eliminieren. Ein weiteres Highlight ist die Fähigkeit der KI, gesprochenen Text automatisch zu transkribieren, also in Schriftform zu übertragen. Hierdurch wird das Editieren von Audiocontent deutlich intuitiver gestaltet – eine Errungenschaft, die auch Nutzern ohne tiefgreifende Erfahrungen in der Audioproduktion zugutekommt.

Die Unterstützung durch KI endet jedoch nicht bei der Nachbearbeitung. Sie spielt auch eine entscheidende Rolle im kreativen Prozess, von der Generierung erster Ideen bis hin zur Ausarbeitung vollständiger Skripte, beispielsweise für Podcasts. Text-to-Speech-Bots können diese Skripte dann mit einer Stimmenqualität vorlesen, die echten menschlichen Stimmen in nichts nachsteht und täuschend echt ist, was mittlerweile auch für deutsche Sprachausgaben gilt. Auch das Thema Voice-Cloning spielt eine zunehmend wichtigere Rolle in der Produktion von Audio-Inhalten. So lassen sich nicht nur professionelle Sprecherstimmen automatisieren, sondern auch Stimmen reproduzieren, die längst nicht mehr verfügbar waren.

Nicht zu vergessen ist der Einfluss der KI auf die musikalische Identität von Marken. Text-to-Music-Tools ermöglichen es, musikalische Konzepte in Textform zu skizzieren und die Ausarbeitung der KI zu überlassen. Selbst wenn das Ergebnis noch nicht final ist, dient es als wertvolle Vorlage für professionelle Produktionen. Dies reduziert den Aufwand für Unternehmen erheblich, eine einzigartige Audio-Identität zu entwickeln.

### **Künstliche Intelligenz in der Verarbeitung und Erstellung von Audio-Content**

Die Integration von Künstlicher Intelligenz (KI) durchdringt mittlerweile viele Branchen und ist dabei, sich als Schlüsseltechnologie zu etablieren. In der Audiobranche eröffnet dies weitreichende Möglichkeiten für die Verarbeitung und Erstellung von Audioinhalten.

KI-basierte Anwendungen verändern so die Art und Weise, wie Audioinhalte produziert, bearbeitet und konsumiert werden. Dies reicht von der einfachen Rauschunterdrückung bis hin zu komplexen Kompositionsprozessen.

Im Kontext der Audioverarbeitung ermöglicht KI eine nie dagewesene Effizienz und Präzision. Algorithmen lernen aus großen Datenmengen, um Muster zu erkennen und zu reproduzieren. Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Anwendungen, die bei der Verarbeitung und Erstellung von Audioinhalten eingesetzt werden können. Wir haben uns einige davon genauer angesehen.

### **ChatGPT**

Ein Tool, das bereits wenige Tage nach seiner Veröffentlichung im Dezember 2022 über eine Million Nutzer verzeichnen konnte, ist das multimodale Sprachmodell von OpenAI - GPT 3.5. GPT steht für die Begriffe Generative, Pre-trained und Transformer. Generativ bedeutet, dass keine vordefinierten Inhalte verwendet, sondern neue generiert werden. Grundlage dafür ist ein „Training“ auf der Basis großer Textmengen, bei dem das Modell unter anderem die Regeln der Sprache und des Satzbaus „lernt“, bevor es für spezielle Aufgaben weiter trainiert wird. Um noch bessere Ergebnisse zu erzielen, verwendet die KI Methoden, um wichtige von unwichtigen Teilen einer Eingabe zu trennen und diese zu transformieren. Es handelt sich also um ein hochentwickeltes KI-Modell, das auf maschinellem Lernen basiert. Es wurde entwickelt, um durch die Analyse großer Textdatenmengen menschenähnliche Texte zu generieren. Das Modell ist in der Lage, komplexe Zusammenhänge zu erkennen, logische Schlussfol-



gerungen zu ziehen und Fragen zu beantworten. Die aktuelle Version, GPT-4, bietet erweiterte Trainingsdaten, um eine Vielzahl von Schreibstilen und Fachgebieten abzudecken. Es hat das Potenzial, viele Anwendungen in verschiedenen Bereichen zu verbessern, einschließlich Audio:

- » Automatische Transkription: GPT-4 kann Audio- und Video-dateien in Text umwandeln.
- » Audio-Editing und -Optimierung: GPT-4 kann bei der Identifizierung relevanter Passagen unterstützen und Verbesserungsvorschläge zur Struktur und Verständlichkeit machen.
- » Sprachsynthese: GPT-4 trägt zur Entwicklung von natürlich klingenden Texten bei, die in Sprache umgewandelt werden können.
- » Podcast- und Radioskriptgenerierung: GPT-4 erleichtert

das Erstellen von Skripten für Podcasts und Radiosendungen, basierend auf Schlüsselwörtern, Themen oder vorhandenen Inhalten.

- » Personalisierte Audioinhalte: Mit GPT-4 lassen sich maßgeschneiderte Audioinhalte erstellen, die auf den Präferenzen und Interessen der Hörer basieren.
- » KI-gestütztes Songwriting und Musikproduktion: GPT-4 unterstützt Musiker und Produzenten bei der Kreation von Songtexten, Melodien und kompletten Musikstücken.

GPT-4 bietet somit vielfältige Möglichkeiten, den Audiobereich mit intelligenten und kreativen Lösungen zu bereichern. Die neueste Version GPT-51 ist bereits zum Patent angemeldet, wurde aber noch nicht veröffentlicht.

Sie verspricht, noch komplexere Aufgaben lösen zu können.

Ein spannender Ansatz ist die mögliche Integration von AGI (Artificial General Intelligence). AGI bezeichnet eine Variante der KI, die allgemeine Aufgaben und Probleme lösen kann, vergleichbar mit den Fähigkeiten des menschlichen Gehirns.

GPT-4 und andere Versionen finden bereits breite Anwendung in verschiedenen Tools, die eine KI-gesteuerte Bearbeitung von Audioinhalten ermöglichen sollen. Dies geht bereits weit über die Grenzen der eigentlichen Inhaltserstellung hinaus. KI-basierte Anwendungen fungieren dabei als virtuelle Assistenten, die verschiedene Aufgaben übernehmen. Die automatische Transkription stellt dabei mittlerweile eine Basisanwendung dar.

### ■ Adobe Podcast

Adobe Podcast bietet in diesem Zusammenhang eine innovative Plattform für die Aufnahme, Bearbeitung und Verbesserung

von Audiospuren. Dieses Tool verbindet die Flexibilität digitaler Aufnahmesoftware mit der Leistungsfähigkeit von KI-gestützten Funktionen. Eine der Schlüsselfunktionen ist auch hier die automatische Erstellung von Transkripten, die eine nahtlose Textversion des gesprochenen Wortes ermöglichen. Darüber hinaus vereinfacht Adobe Podcast die Kollaboration durch die Option, andere Benutzer per E-Mail zur gemeinschaftlichen Podcast-Produktion einzuladen, ähnlich einer Audiokonferenz über gängige Messaging-Dienste.

Vor der Aufnahme bietet ein integriertes Tool eine Überprüfung und Beratung zur optimalen Konfiguration des angeschlossenen Audio-Equipments, um ideale Aufnahmebedingungen in Bezug auf Lautstärke, Echo und Mikrofonabstand zu gewährleisten. Produzenten ohne Zugang zu High-End-Equipment können Audiodateien in das Tool hochladen. Die KI-basierte Software analysiert und optimiert die Aufnahme mit dem Ziel, eine Klangqualität zu erreichen, die an professionelle Studioaufnahmen heranreicht. Dabei werden störende Elemente wie Hall, Rauschen und andere Nebengeräusche entfernt und die Audiospur für einen vollen Klang abgemischt. Dieser Ansatz unterstreicht somit das Potenzial von KI, professionelle Audioaufnahmen auch von Laien erstellen zu lassen. Damit wird die Möglichkeit, qualitativ hochwertige Audioproduktionen zu erstellen, für jedermann zugänglich.

### ■ Storyflash

Ähnlich aufgestellt ist Storyflash. Das im Jahr 2018 gegründete Unternehmen betreibt eine Plattform, über die sich Inhalte automatisiert erzeugen und aus-

spielen lassen. Dies reicht vom Social-Media-Post über Videos bis hin zu Podcasts<sup>2</sup>. Hier gibt es eine Drag-and-Drop-Funktion, mit der beispielsweise Jingles oder O-Töne mit einem Klick in den automatisch erstellten Podcast eingebaut werden können. Die Podcastinhalte werden aus redaktionellen Texten generiert. Storyflash erstellt so mit OpenAI schnell Podcast-Skripte und komprimiert lange Artikel zu leicht verdaulichen Audio-Nachrichtenstücken, um Informationen zugänglich und unterhaltsam zu gestalten.

Für die Text-to-Audio-Erstellung nutzt Storyflash die Softwarekomponenten von AudioStack.

### ■ Cast Magic

CastMagic stellt ein weiteres Beispiel für die Anwendung von Spracherkennung und maschinellem Lernen dar. Diese fortschrittliche Software ist darauf ausgelegt, Audioinhalte nicht nur zu transkribieren, sondern auch in vielfältige, nutzerorientierte Formate zu transformieren.

Aus langen Audiosequenzen extrahiert CastMagic beispielsweise gezielt Highlight-Clips. Diese Clips heben die Highlights des Inhaltes hervor und eignen sich hervorragend, um die Aufmerksamkeit in sozialen Netzwerken oder bei Präsentationen zu bündeln. Darüber hinaus generiert das Tool prägnante Audio-Input und multimediale Zusammenfassungen, die sich ideal für die schnelle Verbreitung auf Social-Media-Plattformen oder als Informationsgrundlage für interessierte Zuhörer eignen.

Eine weitere innovative Funktion ist die Umwandlung von Audioinhalten in vollständige

Blog-Posts. Die Software integriert zusätzlich relevante Bilder und Videos in die erstellten Texte. Ähnlich verhält es sich mit der Erstellung von Social-Media-Posts, die anhand der Audioinhalte konzipiert und mit visuellen Elementen angereichert werden, um die Interaktion der angesprochenen Zielgruppe auf den unterschiedlichen Kanälen zu steigern.

Insgesamt eröffnet das Tool neue Dimensionen für die Produktion und Distribution von Audioinhalten, indem es eine Brücke zwischen aufbereiteten Inhalten schlägt und damit die Effizienz und Reichweite von Audio-Content-Erstellern signifikant erhöhen kann.

### ■ AudioStack

Das Unternehmen AudioStack hat sich zum Ziel gesetzt, die gesamte Wertschöpfungskette im Audioproduktionsprozess zu bedienen. Der Prozess beginnt mit der Erstellung von Skripten, die speziell für die nahtlose Integration von synthetischen Stimmen entwickelt wurden.

AudioStack deckt mit seiner Software alle weiteren Schritte ab – vom Arrangement über das Sounddesign bis hin zum Mastering. Deren fortschrittliche Infrastruktur ermöglicht es, diese komplexen Prozesse in wenigen Sekunden abzuwickeln, was die Effizienz und Geschwindigkeit der Audioproduktion, z. B. bei der Erstellung von Audiospots, erheblich steigert.

Der Hauptunterschied im Vergleich zu anderen KI-Tools liegt in der vollständigen End-to-End-Automatisierung. Komplexe KI-Prozesse werden in einfache, benutzerfreundliche Lösungen umgewandelt, die es Unternehmen ermöglicht, sich auf die Erstellung

herausragender Audioinhalte zu konzentrieren.

Das Angebot beschränkt sich nicht nur auf die Produktion von Audiospots. Die Plattform ermöglicht auch die Generierung dynamischer Spots für unterschiedliche Zielgruppen innerhalb einer Kampagne.

Hier werden Inhalte in Echtzeit personalisiert für unterschiedliche Hörergruppen ausgespielt.

Weitere Services sind KI-gestützte Voiceovers für Videos und erweiterte Möglichkeiten zur Podcast-Produktion. Die Plattform arbeitet insgesamt mit 13 Voice-Anbietern zusammen. Damit stellt das Unternehmen seinen Kunden die größte KI-basierte Bibliothek von synthetischen Stimmen zur Verfügung.

## ■ Learning

KI-basierte Technologien zur Verarbeitung von Audioinhalten bieten eine Reihe von Vorteilen für Audio-Content-Ersteller. Sie können die Zeit, die für die Erstellung und Verbreitung von Audioinhalten benötigt wird, erheblich reduzieren, die Reichweite von Audioinhalten erhöhen und die Effizienz der Audioproduktionsprozesse verbessern. Künstliche Intelligenz erlaubt es so auch Laien, durch professionelle Tools, herausragende Audio-Ergebnisse zu erzielen.

Der Text erschien zuerst im „Whitepaper: KI in der Audiobranche“, herausgegeben von AudioStack und der RADIOZENTRALE. Autorin: Katharina Zeschke. Kostenlos hier zum Download verfügbar: <https://audiostack.ai/de/resources/insights>

## Autorin



Katharina Zeschke bringt über zwei Jahrzehnte Erfahrung in der Audiobranche mit und hat sich als eine ausgewiesene und prämierte Expertin auf diesem Gebiet etabliert, so wurde sie von W&V als eine der 100 Köpfe für das Jahr 2022 ausgewählt und mit dem Neo IO Award als Media Innovatorin gewürdigt.

Ihre Karriere startete Zeschke in der Audiovermarktung, wo sie das Handwerk von Grund auf lernte. Ihr Fachwissen umfasst Mediaplanung, Angebotsbildung, Pricing sowie Marketing- und Eventplanung. Außerdem hat sie in der strategischen Planung und im Aufbau neuer Geschäftsfelder herausragende Leistungen erbracht.

Zeschkes Fokus liegt auf der Beobachtung und dem Einsatz von Entwicklungen und Trends in allen neuen Audio-Umfeldern, einschließlich Podcasts, Voice Advertising, InGame-Audio und Audio-Anwendungen im Metaverse. Ebenso engagiert sie sich im Aufbau strategischer Partnerschaften quer durch den Audiobereich. Seit Januar 2023 ist sie mit ZAC Audio-Consulting ([www.audio-consulting.de](http://www.audio-consulting.de)) als Beraterin im Audiobereich selbstständig.

## Abstract

Künstliche Intelligenz revolutioniert die Audioproduktion, indem sie den kreativen und technischen Prozess durch Tools wie Text-to-Speech, Voice Cloning und personalisierte Werbung in Echtzeit bereichert, wodurch Audioinhalte zugänglicher und vielfältiger werden. KI-gestützte Werkzeuge vereinfachen bereits die Produktion, indem sie Lernfähigkeit nutzen, um beispielsweise störende Geräusche zu eliminieren oder gesprochenen Text zu transkribieren, was die Bearbeitung von Audioinhalten intuitiver macht. Darüber hinaus spielt KI eine entscheidende Rolle im kreativen Prozess, von der Ideengenerierung bis hin zur Ausarbeitung vollständiger Skripte, und erlaubt die Erstellung von qualitativ hochwertigem Audio, einschließlich Musik, das früher unerreichbar war. Tools wie Adobe Podcast und Storyflash nutzen KI für die Automatisierung von Audioaufnahmen und die Erstellung von Inhalten, während Plattformen wie AudioStack den gesamten Audioproduktionsprozess von der Skripterstellung bis zum Mastering unterstützen. Diese Technologien eröffnen neue Möglichkeiten für die Audioproduktion, verbessern die Effizienz und ermöglichen eine breitere Personalisierung und Reichweite, indem sie auch Nicht-Experten den Zugang zu professionellen Audioproduktionsmitteln bieten.



An dieser Stelle besprechen Stephan Schreyer und Alexander Bühler regelmäßig Podcasts aus dem Corporate-Bereich, die ihnen aufgefallen sind. Sie freuen sich über Feedback und neue Tipps!



## Einfach aussteigen – der Auswanderer Podcast

### Podcast

Viele träumen davon, ihr (berufliches) Leben dort zu verbringen, wo andere Urlaub machen. Es ist also nicht verwunderlich, dass seit einigen Jahren Formate rund um das Thema „Auswandern“ hoch im Kurs stehen. Der große Traum vom Leben in einem anderen Land: Viele träumen ihn. Einige setzen ihn um. Davon handelt der Podcast „Einfach aussteigen – der Auswanderer Podcast“. Nicolas Kreutter ist Host und Produzent des Podcasts. Wöchentlich spricht er mit Menschen, die ihr altes Leben in Deutschland aufgegeben haben, um im Ausland neu durchzustarten. Er nimmt seine HörerInnen dabei mit auf eine Reise an bekannte Sehnsuchtsorte, auf das Boot eines Weltenbummlers oder nach Tansania. Neben der sehr persönlichen Story der jeweiligen HauptprotagonistInnen gibt es in jeder Folge Tipps & Hacks rund ums Thema Auswandern – also echten Mehrwert. Zudem weiß Nicolas, wovon er spricht. Er ist nämlich selbst ausgewandert. Erst von der Schweiz nach Berlin und dann nach Irland. Diese Erfahrung hört man und sie zahlt sich aus. Seit dem Start im August 2020

sind über 160 Folgen entstanden, und der Podcast ist mittlerweile zu Deutschlands größtem Podcast rund um das Thema Auswandern geworden.

Neben 1,5 Mio. Downloads & Streams seit Start in Summe erreicht der Podcast in der Spitze pro Monat bis zu 90.000 Downloads/Streams. Die großen Werbepartner sind auch immer öfter an Bord. Nicolas hat mittlerweile ein kleines „Universum“ rund um den Podcast gezimmert, bei dem jedes Rädchen ineinandergreift. Es gibt ein E-Book zum Podcast, einen wöchentlichen Newsletter und natürlich Präsenzen auf den großen Social-Media Plattformen wie Insta, Facebook und YouTube. Mein Fazit: Great Job! Und das gilt nicht nur für das, was man hört. Viele Folgen sind für mich wie ein Kurzurlaub, Zeit zum Träumen! Besonders dann, wenn er seine Gäste fragt: „Was siehst du, wenn du aus deinem Fenster schaust?“ – Unbedingt Reinhören!



**Stephan Schreyer** zählt zu den führenden Experten im Corporate Audio-Bereich. Mit seiner strategischen Audio- und Digital-Beratung unterstützt er Unternehmen und Marken erfolgreich hörbar zu werden.





### Podcast „Kiez & Schnauze“

#### Link

Die Schnauze ist zu hören, das Sprechen. Das dominiert den Berliner Podcast „Kiez & Schnauze“. Es sind Berliner Themen, die sich aber auch in der Bundesrepublik wiederfinden: Wohnungsnot ist in München noch schärfer zu spüren, wie geht nachhaltig, die Musikindustrie ist auch in Hamburg sehr stark. Und all das mit auf mittlerweile 30 bis 45 Minuten, mit ein oder zwei Gästen. Allein: So viel Gerede ohne Info ist schwer zu ertragen. Das eine oder andere Info-Häppchen wird noch über die Frage mit eingestreut, doch dann zerfließt es wieder im Allzumenschlichen. Recherche ist nicht so sehr zu spüren – und Berliner Atmosphäre auch leider nur in Atemhauchlängen. Dabei wäre es doch mal ganz interessant gewesen, an all die Orte des Geschehens zu gehen und sie hören zu lassen. Fehlanzeige. Stattdessen mal ein kurzes VoxPops, die beliebte Umfrage mit dem Mikro – und selbst die ist akustisch nicht fehlerfrei aufgenommen. Vielleicht Musik zwischendurch, zum Auflockern? Ein Musikbett gar? Das gibt es auch nicht – der Podcast verlässt sich auf die Stimmgewalt der Moderatorinnen und Gäste. Allerdings: Die Moderation klingt manchmal ein wenig blechern oder verzerrt. Shownotes fehlen ebenso (oder waren nicht auffindbar). Doch immerhin klingt der Vorspann ganz interessant, und das amüsante Jingle weckt kurz auf, bis es dann in die Tiefen des Gesprächs geht.



**Alexander Bühler** ist Experte auditiver Umsetzung - sowohl im Corporate als auch im journalistischen Bereich. Viele seiner Radio- und TV-Produktionen sind preisgekrönt. Storytelling ist sein Steckenpferd.



# KI - und jetzt?

## **Rechtliche Kriterien zur Auswahl von KI-Tools**



**G**enerative Künstliche Intelligenz (KI) bietet viele spannende Möglichkeiten für Medienunternehmen. Doch wie kann man als Content-Anbieter sicherstellen, ein KI-Tool auszuwählen, das auch allen rechtlichen Anforderungen entspricht? Nachfolgend werden einige wichtige Kriterien vorgestellt, die berücksichtigt werden sollten, wie z. B. Datenschutz, Urheberrecht und Haftung, aber auch Ethik.

### Wurde die KI legal trainiert? Auf welcher Grundlage fand das KI-Training statt?

Eine wichtige Rolle spielt zunächst, ob das Training des KI-Tools rechtmäßig, unter anderem urheberrechtskonform, erfolgt ist, da dies Auswirkungen auf potenzielle Haftungsrisiken für den Anwendenden haben kann.

Eine Möglichkeit für KI-Anbieter, das Training ihrer KI urheberrechtlich abzusichern, ist die Verwendung von lizenzierten Daten. Das bedeutet, dass sie für das KI-Training nur Daten einsetzen, die sie für den spezifischen Zweck des KI-Trainings von den jeweiligen Rechteinhabern erworben haben. Dazu zählen auch Inhalte, die von den Rechteinhabern unter einer „Open Access“-Lizenz, wie etwa der Creative-Commons-Lizenz CC0, im Internet veröffentlicht sind.

Die meisten KI-Anbieter stützen sich jedoch mangels expliziter Gestattung des KI-Trainings durch den jeweiligen Rechteinhaber auf die gesetzliche Text-und-Data-Mining-Ausnahme (TDM). Diese beruht auf Artikel 4 der im Jahre 2019 verabschiedeten EU-Urheberrechtsrichtlinie „Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über das Urheberrecht

im digitalen Binnenmarkt“, auch bekannt als „DSM-Richtlinie“ (Digital Single Market Directive) und wurde im Jahre 2021 in Deutschland als § 44b ins Urheberrechtsgesetz (UrhG) eingefügt. Die TDM-Ausnahme wurde an sich nicht explizit für KI-Training geschaffen und es bestehen berechtigte Zweifel, ob das Training kommerzieller generativer KI-Tools wirklich unter den Anwendungsbereich der TDM-Ausnahme fällt. Nach dem Willen der EU-Gesetzgebers (so ersichtlich aus Erwägungsgrund 60i des AI Acts, Stand 28. Februar 2024) scheint dies jedoch wohl politisch erwünscht zu sein.

### Text-und-Data-Mining-Ausnahme

Die TDM-Ausnahme erlaubt es, rechtmäßig zugängliche Werke für KI-Training zu verwenden, solange Kopien der Werke, wenn sie für das Training nicht mehr erforderlich sind, gelöscht werden, und vor allem solange die betroffenen Rechteinhaber keinen Nutzungsvorbehalt („Opt-out“) erklärt haben, bevor ihre Werke für ein KI-Training verwendet wurden. Handelt es sich um online zugängliche Werke, muss dieser Vorbehalt in maschinenlesbarer Form erklärt werden, da er anderenfalls keine Gültigkeit hat. Dabei gilt es zu beachten, dass der Vorbehalt nur für die Zukunft erklärt werden kann. In der Vergangenheit durchgeführtes KI-Training wird daher von einem späteren Vorbehalt nicht berührt.

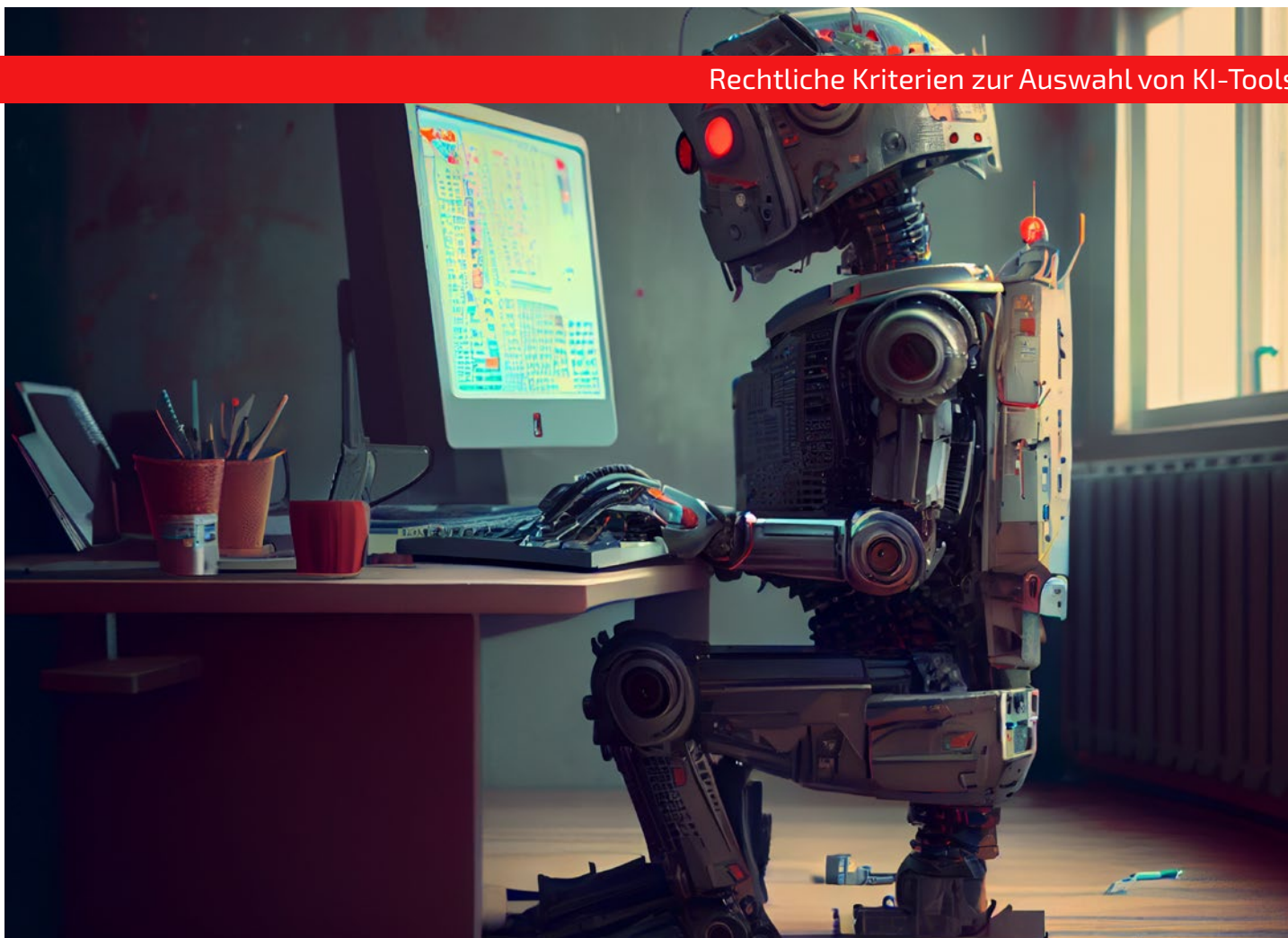
Mangels gesetzlicher TDM-Ausnahme werden in den USA für unlizenziertes KI-Training die Grundsätze des „Fair Use“ herangezogen, um die Nutzung urheberrechtlich geschützter Inhalte im Rahmen von KI-Training ohne Lizenzen zu rechtfertigen. Dabei handelt es sich um einen in der

amerikanischen Rechtsprechung entwickelten und inzwischen in Section 107 des US Copyright Act (17 U.S.C. § 107) geregelten Rechtsgrundsatz, welcher ausnahmsweise die nicht lizenzierte Nutzung von urheberrechtlichen Werken unter bestimmten Umständen im Einzelfall erlaubt (beispielsweise für Kritik, Kommentare, Nachrichten, Wissenschaft und Forschung) und so eine freie Meinungsäußerung gewährleisten soll. Die Verwendung der Fair Use Doctrine für KI-Training ist derzeit Gegenstand einer Vielzahl von gerichtlichen Verfahren in den USA, deren Ausgang ungewiss ist.

**MERKE:** Legal trainierte, vor allem lizenzierte, KI-Modelle bergen grundsätzlich weniger urheberrechtliche Risiken als solche, welche ohne ausdrückliche Genehmigung der Rechteinhaber in massenhaftem Umfang Daten für ihr Training verwendet haben.

### Trainiert das KI-Tool mit meinen Prompts?

Die Nutzung der KI-Tools erfolgt durch die Eingabe von Prompts, vor allem in Textform, jedoch können auch Fotos, Bilder, oder Videos von den Nutzenden eingegeben werden, um ein KI-Tool zu bedienen. Prompts können somit als „Arbeitsauftrag“ für die KI-Tools umschrieben werden. KI-Anbieter behalten sich häufig in ihren Nutzungsbedingungen vor, die Nutzereingaben aus den Prompts für die Verbesserung und Weiterentwicklung ihres Dienstes zu verwenden. Sprich: Die Nutzereingaben werden von den Anbietern für (weiteres) KI-Training eingesetzt. Dies gilt jedenfalls oft bei kostenlosen Versionen eines Dienstes. Es ist daher ratsam, bei jedem KI-Tool einen Blick in die Nutzungsbedingungen des Dienstes zu werfen, um darüber Klarheit



zu gewinnen, ob und in welchem Umfang Nutzereingaben für KI-Training verwendet werden. Zum Teil besteht auch die Möglichkeit, KI-Training durch die Wahl der Angebotsvariante (kostenpflichtig statt kostenlos) oder die Veränderung der Einstellungen des Dienstes im Wege eines Opt-out auszuschließen.

Relevant ist dies insbesondere dann, wenn die Prompts

- » personenbezogene Daten (z. B. Namen, Adressen, biografische Angaben oder sonstige Informationen über identifizierbare Personen; dazu gehören auch Foto-, Ton- oder Videoaufnahmen von Menschen, soweit sie am Aussehen oder an der Stimme erkennbar sind.)
- » Geschäftsgeheimnisse (z. B. technisches Know-how oder kaufmännische Informationen)

- » urheberrechtlich geschützte Werke (z. B. Texte, Videos oder Bilder)
  - » geschützte Designs oder
  - » geschützte Marken
- enthalten.

**MERKE:** Prompts ist – jedenfalls bei den Standard-KI-Tools, die nicht nur auf dem Rechner der Nutzenden laufen – kein rein interner Vorgang, insbesondere weil viele KI-Anbieter die in Prompts eingegebenen Daten für eigene Zwecke, vor allem KI-Training, verwenden. Vor allem personenbezogene Daten, Geschäftsgeheimnisse und urheberrechtlich geschützte Werke sollten daher gar nicht oder nur mit Erlaubnis aller Betroffenen als Prompts eingegeben werden.

### Rechtsverletzungen und Fehleranfälligkeit im KI-Output

Potenzielle Rechtsverletzungen im KI-Output reichen von datenschutz-/persönlichkeitsrechtlichen Verstößen (Im Output ist erkennbar das Bildnis und/oder die Stimme einer natürlichen Person oder Aussagen über die Person enthalten.), Markenrecht, bis hin zu Persönlichkeitsrechtsverletzungen (Behauptung falscher Tatsachen oder herabsetzender Äußerungen). Das Argument, der Inhalt sei nicht von den Nutzenden selbst geschaffen worden und den Nutzenden sei die Rechtsverletzung nicht bekannt gewesen, ist für die Haftung, jedenfalls im Hinblick auf verschuldensunabhängige Beseitigungs- und Unterlassungsansprüche, nicht von Belang.

### Zu enge Anlehnung

Auch kann der KI-Output Urheberrechtsverletzungen enthalten,

etwa weil es sich beim Output um das Plagiat oder eine Bearbeitung ohne hinreichenden Abstand zum Original eines urheberrechtlich geschützten Werkes handelt. Dabei ist zwischen geschützten Werken und dem vom Urheberrecht nicht geschützten Genre/ Stil/Methode zu unterscheiden. Erst wenn der KI-Output erkennbar ein konkretes Werk, oder Ausschnitte davon, etwa ein Bild, kopiert oder sich zu eng daran anlehnt, handelt es sich (wenn keine Urheberrechtsschranke, etwa für Karikatur, Parodie oder Pastiche eingreift) um ein rechtsverletzendes Plagiat. Lässt man dagegen etwa von einem Bildgenerator ein Croissant „im Stil wie Dalí“ generieren, liegt in der Regel noch keine Rechtsverletzung vor.

Neben Rechtsverletzung ist auch zu beachten, dass die KI-Tools nur so gut und akkurat sind wie ihre Trainingsdaten. Das kann ethisch relevant werden: Entsprechend voreingenommene Trainingsdaten lassen einen KI-Output ebensolche Voreingenommenheiten, sog. „Verzerrungen“, enthalten bzw. sogar intensivieren, etwa durch die Reproduktion von Stereotypen im Hinblick auf Herkunft, Hautfarbe oder Geschlecht.

**MERKE:** Vor der Veröffentlichung sollten KI-generierte Inhalte unbedingt einer menschlichen Kontrolle unterzogen werden.

### Haftungsfreistellungen/ Rückgriffsmöglichkeit auf Anbieter

Einzelne KI-Anbieter, vor allem solche, die ihre Tools auf Basis lizenzierter Inhalte bzw. ihrer eigenen Datenbanken trainiert haben, bieten zwischenzeitlich in ihren Nutzungsbedingungen eine Freistellungsregelung an, um die

Haftungsrisiken für die Nutzenden zu reduzieren. Dies betrifft derzeit vor allem Bildgeneratoren wie etwa Adobe Firefly und Shutterstock. Das bedeutet: Machen Rechteinhaber Ansprüche wegen behaupteter Urheberrechtsverletzungen geltend, so übernimmt der KI-Anbieter für die Nutzenden im Innenverhältnis die geltend gemachten Ansprüche, etwa Abmahnkosten wegen der geltend gemachten Unterlassungsansprüche sowie (eigene) Anwaltskosten, die auf direkten Rechtsverletzungen beruhen. Voraussetzung ist aber häufig, dass der Output nicht weiter modifiziert wurde und in Übereinstimmung mit dem „Customer Agreement“ genutzt wurde.

### Individuelle Freistellungsregelungen

Die Freistellungsregelungen der KI-Anbieter sollten daher genau auf ihre Voraussetzungen und ihren Umfang überprüft werden. Decken diese zum Beispiel nur Urheberrechtsverletzungen (wie Rechte von Fotograf:innen oder Grafiker:innen und Illustrator:innen) ab oder auch weitere Ansprüche, vor allem am Motiv (Persönlichkeitsrechte der abgebildeten Personen und/oder Datenschutzrecht). Wichtig ist auch die Frage, welche Forderungen sie abdecken (etwa ob auch Schadenersatz umfasst ist) und welchen Beschränkungen sie unterliegen.

**MERKE:** Die Übernahme von Haftungsrisiken und deren konkreter Umfang/Voraussetzungen im Innenverhältnis kann ein ganz entscheidendes Kriterium für die Wahl eines KI-Anbieters sein.

### Nutzungs- einschränkungen bzgl. des KI-Outputs

Nach aktueller Rechtslage ist reiner KI-Output zwar urheber-

rechtlich nicht geschützt, dennoch sehen die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der KI-Anbieter teilweise Nutzungseinschränkungen vor. Deshalb sollte bei der Auswahl eines KI-Tools auch genau überprüft werden, wie die KI-Erzeugnisse genutzt werden dürfen. Beispielsweise knüpft Midjourney in seinen Allgemeinen Geschäftsbedingungen die Berechtigung zur Nutzung des KI-Outputs an gewisse (kostenpflichtige) Konten ab einer bestimmten Unternehmensgröße der Nutzenden bzw. ihrer Angestellten <https://docs.midjourney.com/docs/terms-of-service>.

**MERKE:** Die Nutzungsbedingungen der KI-Anbieter sollten darauf geprüft werden, ob der KI-Output Nutzungsbeschränkungen unterliegt.

### Bestehen Kenn- zeichnungspflichten?

Werden Inhalte ganz oder in Teilen mittels KI generiert, stellt sich die Frage, ob und auf welche Weise die Einbindung von KI in diesen Schaffungsprozess kenntlich gemacht werden muss.

Nach dem Status quo gibt es noch keine gesetzliche Verpflichtung zu einer entsprechenden Kennzeichnung. Allerdings soll die KI-Verordnung („AI-Act“) der EU eine solche nach deren Inkrafttreten für sog. „Deep Fakes“ vorsehen. Um Deep Fakes handelt es sich nach Artikel 3bl der KI-Verordnung (Stand 28. Februar 2024) um „KI-generierte oder -manipulierte Bild-, Audio- oder Videoinhalte, die existierenden Personen, Gegenständen, Orten oder anderen Einheiten oder Ereignissen ähneln und einer Person fälschlicherweise als authentisch oder wahrheitsgemäß erscheinen würden“. Die KI-Verordnung ver-

pflichtet nicht nur die Anbieter von KI-Tools, mittels derer Deep Fakes geschaffen werden können, sicherzustellen, dass der KI-Output in einem maschinenlesbaren Format als solcher gekennzeichnet ist (Artikel 52 Abs. 1a).

### Offenlegungspflicht der Nutzenden

Auch die Nutzer des Tools müssen bei Bild-, Audio- und Videoinhalten in klarer und erkennbarer Weise offenlegen, dass die Inhalte künstlich erzeugt oder manipuliert wurden (Artikel 52 Abs. 3 und 3a KI-Verordnung). Gleiches gilt für Texte, die veröffentlicht werden, um die Öffentlichkeit über Angelegenheiten von öffentlichem Interesse zu informieren, falls diese nicht einer menschlichen Überprüfung oder redaktionellen Kontrolle vor deren Veröffentlichung unterzogen werden und eine natürliche oder juristische Person die redaktionelle Verantwortung für die Veröffentlichung der Inhalte trägt. Einzelheiten zur Kennzeichnung sollen seitens der EU-Kommission in sog. Durchführungsakten noch näher geregelt werden.

Zum Teil sehen auch die Nutzungsbedingungen der KI-Anbieter selbst Regelungen vor, aus welchen sich eine vertraglich begründete Kennzeichnungsbzw. Transparenzpflicht ergeben kann. So regeln etwa die „Terms of Use“ von ChatGPT (Version 4) unter den Beschränkungen der Nutzungsanforderungen, dass Nutzende nicht den Eindruck erwecken dürfen, der Output sei von Menschen geschaffen, wenn dies nicht der Fall ist („...(y) may not: ... Represent that Output was human-generated when it was not“, <https://openai.com/policies/terms-of-use>).

Eine wichtige Rolle spielen zudem die Nutzungsbedingungen der Plattformen, auf denen die Inhalte veröffentlicht werden sollen. Gerade Social-Media-Plattformen und Dienste wie YouTube sehen zwischenzeitlich in ihren Nutzungsbedingungen vor, dass KI-generierte Inhalte als solche kenntlich zu machen sind. Das bedeutet, dass Verstöße dagegen zu einer Löschung/Sperrung des entsprechenden Inhalts führen können.

**MERKE:** Kennzeichnungspflichten können sich aus Nutzungsbedingungen der KI-Anbieter oder der Plattformen, auf denen die Inhalte veröffentlicht werden, ergeben. Gesetzlich sieht die KI-Verordnung Kennzeichnungspflichten in Zukunft vor allem für Deep Fakes vor. Selbstverständlich bleibt es jedem einzelnen Nutzenden/Unternehmen darüber hinaus vorbehalten, KI-Output freiwillig als solchen zu kennzeichnen, um ein ausreichendes Maß an Transparenz nach außen zu schaffen.

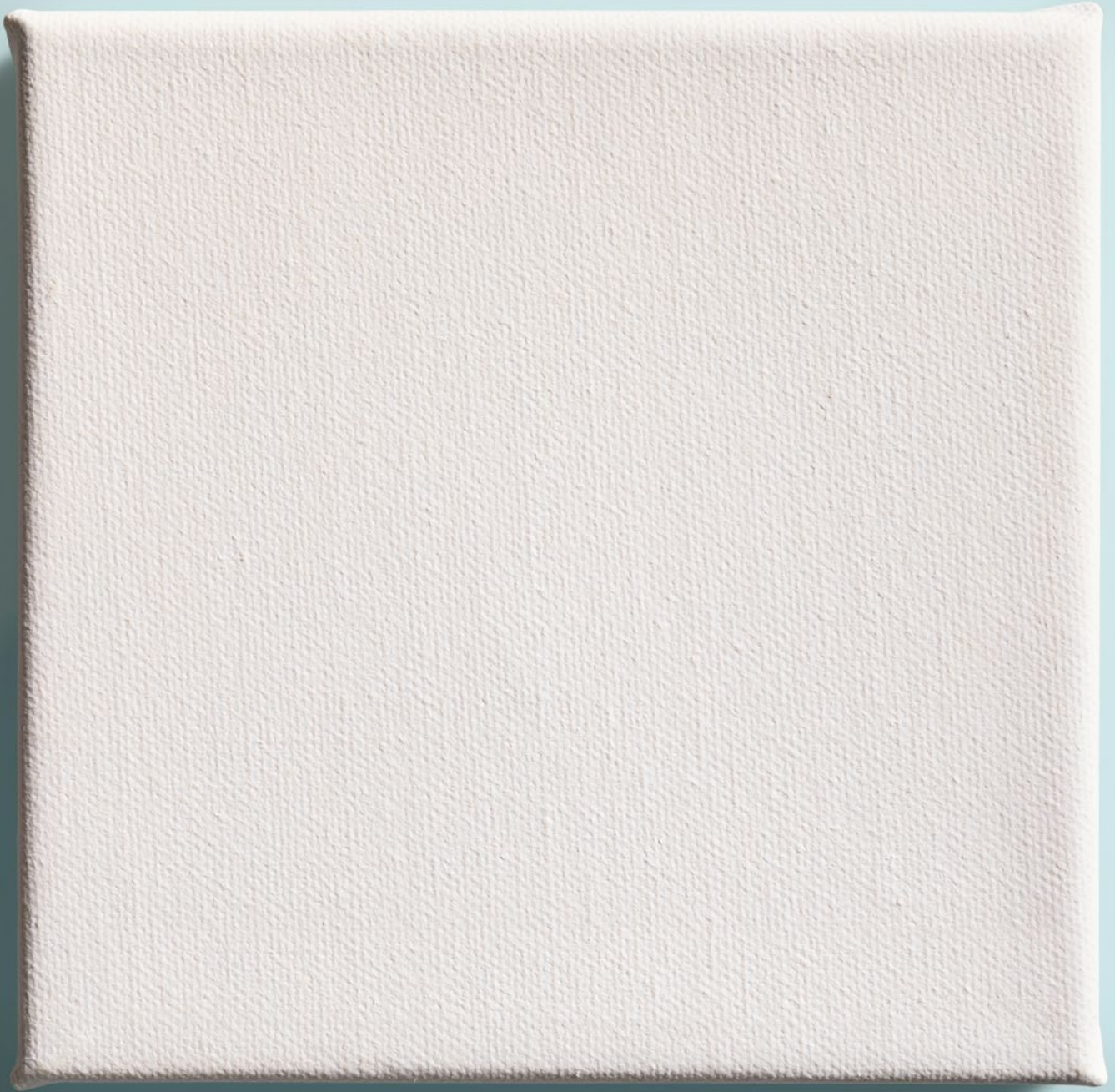
### ■ Zusammenfassung

Neben den Anforderungen an die Leistungsfähigkeit und die wirtschaftlichen Faktoren sollten auch rechtliche Überlegungen bei der Auswahl der KI-Tools beachtet werden. Ein Blick in die Nutzungsbedingungen der jeweiligen Anbieter lohnt sich. Dabei sollte insbesondere auf Nutzungsbeschränkungen bezüglich des KI-Outputs, Regelungen zur Kennzeichnung der KI-Outputs und Fragen der Haftung und Haftungsfreistellung für Verstöße geachtet werden.

## Autorin



Dr. Kerstin Bäcker ist Fachanwältin für Urheber- und Medienrecht und seit 2004 Partnerin der Kanzlei Lausen Rechtsanwälte. Zukunftsthemen und innovative Produkte sind die Spielwiese von Dr. Kerstin Bäcker. Seit Jahren beschäftigt sie sich mit der Adaptation des urheberrechtlichen Rahmens an neue technische Entwicklungen und damit im Zusammenhang stehender Business Cases: Angefangen von der Verantwortlichkeit von Plattformen und Social Media für Nutzerinhalte (YouTube, Cyberlocker, etc.) bis hin zur Künstlichen Intelligenz, dem Metaverse und NFTs. Zu ihren Mandanten zählen auch klassische Bildungsunternehmen, Verlage, Kulturinstitutionen sowie Musik-, Audio- und Filmproduktionsunternehmen.



# AI Business Model Canvas

**Ein Tool zur Entwicklung neuer KI-Geschäftsmodelle**

Es ist kaum mehr eine Frage des ‚ob?‘, sondern viel mehr eine Frage von ‚wie und wann?‘: Generative KI ist auf dem Peak des Hype Cycles angelangt. Damit ist Künstliche Intelligenz definitiv im Alltag angekommen. Fast jede:r von uns hat schon mal selbst versucht zu prompten oder andere KI-Anwendungen getestet.

Jetzt steht die nächste Stufe der KI-Integration in den Organisationen an: In den vergangenen Monaten konnte ich in verschiedenen Unternehmen beobachten, wie KI als Thema unterdessen auf einer strategischen Ebene angekommen ist. Wie lassen sich Tools und technologische Möglichkeiten in Organisationen, in die Strukturen und Prozesse, sowie in die Unternehmenskultur integrieren? Und wie können damit Geld gespart oder sogar neue Erlöse erzielt werden?

In diesem Artikel habe ich beschrieben, wie in 8 Schritten eine KI-Strategie aufgesetzt werden kann. Hier geht es nun darum, wie neue KI-Geschäftsmodelle entwickelt werden können und welche Tools dabei nützlich sind.

### Diskrepanz zwischen Offenheit und echtem KI-Einsatz

Die Realität zeigt aber: Viele Führungskräfte ringen noch immer mit der Frage, wie ernst sie KI-Anwendungen tatsächlich nehmen sollen. Eine neue Studie kam soeben zum Schluss, dass Führungskräfte eine große Diskrepanz zwischen der Offenheit sowie Akzeptanz von KI-Systemen und deren Einsatz im Betriebs- und Führungsalltag aufweisen. Nur 12 Prozent der Führungskräfte gab an, bereits KI-Tools für ihre Führungsarbeit sowie zur Steigerung der persönlichen und bereichs-

übergreifenden Leistung zu nutzen.

Sich verselbständigende Algorithmen und KI-Halluzinationen scheinen nach wie vor große Skepsis und zum Teil sogar Ablehnung auszulösen. Früher riet man Unternehmen, sich auf ihre Nische in der jeweiligen Branche zu fokussieren. Doch wer sich im Datenzeitalter verschließt, läuft schnell Gefahr, auf der eigenen Insellösung festzustecken und den Anschluss zu verlieren. Im KI-Zeitalter entscheiden offene Datenschnittstellen, gemeinsame Standards und geteiltes Wissen mehr denn je über den Erfolg der eigenen Angebote und Dienstleistungen.

### KI-Herausforderungen für Unternehmen im Medienbereich

In der Medien- und Kommunikationsbranche prägte vor allem eine Frage die Debatten der letzten Wochen: Inwiefern sollen Generative KI-Tools Medieninhalte für ihre lernenden Modelle nutzen dürfen? Zwei Lager scheinen sich zu bilden: Die einen Unternehmen, die bewusst den Zugang zu ihren Inhalten für KI-Anwendungen wie ChatGPT blocken und die anderen, die proaktiv in Kooperationsverhandlungen treten.

Die Frage nach der automatisierten Verwertbarkeit von Medieninhalten mag durchaus relevant für die gesamte Branche sein. Zusätzlich sollten Organisationen in der Medien- und Kommunikationsbranche aber auch ein Augenmerk darauf legen, wie KI unterstützen kann, dass ihre Angebote wirkungsvoller werden, Nutzer:innen besser mit einbezogen werden können und sogar neue Geschäftsmodelle daraus entstehen können.

### 3 Stufen der Skalierung von Künstlicher Intelligenz

Nicht jede Organisation oder jeder Prozess muss künftig direkt von KI-Anwendungen abgelöst werden. Es kann jedoch hilfreich sein, das eigene Verständnis über die künftigen strategischen Möglichkeiten von KI in Bezug auf die eigene Organisation zu kennen. Aus diesem Grund lohnt es sich, sich mit den verschiedenen Skalierungsarten von Künstlicher Intelligenz auseinanderzusetzen.

#### KI als Ergänzung

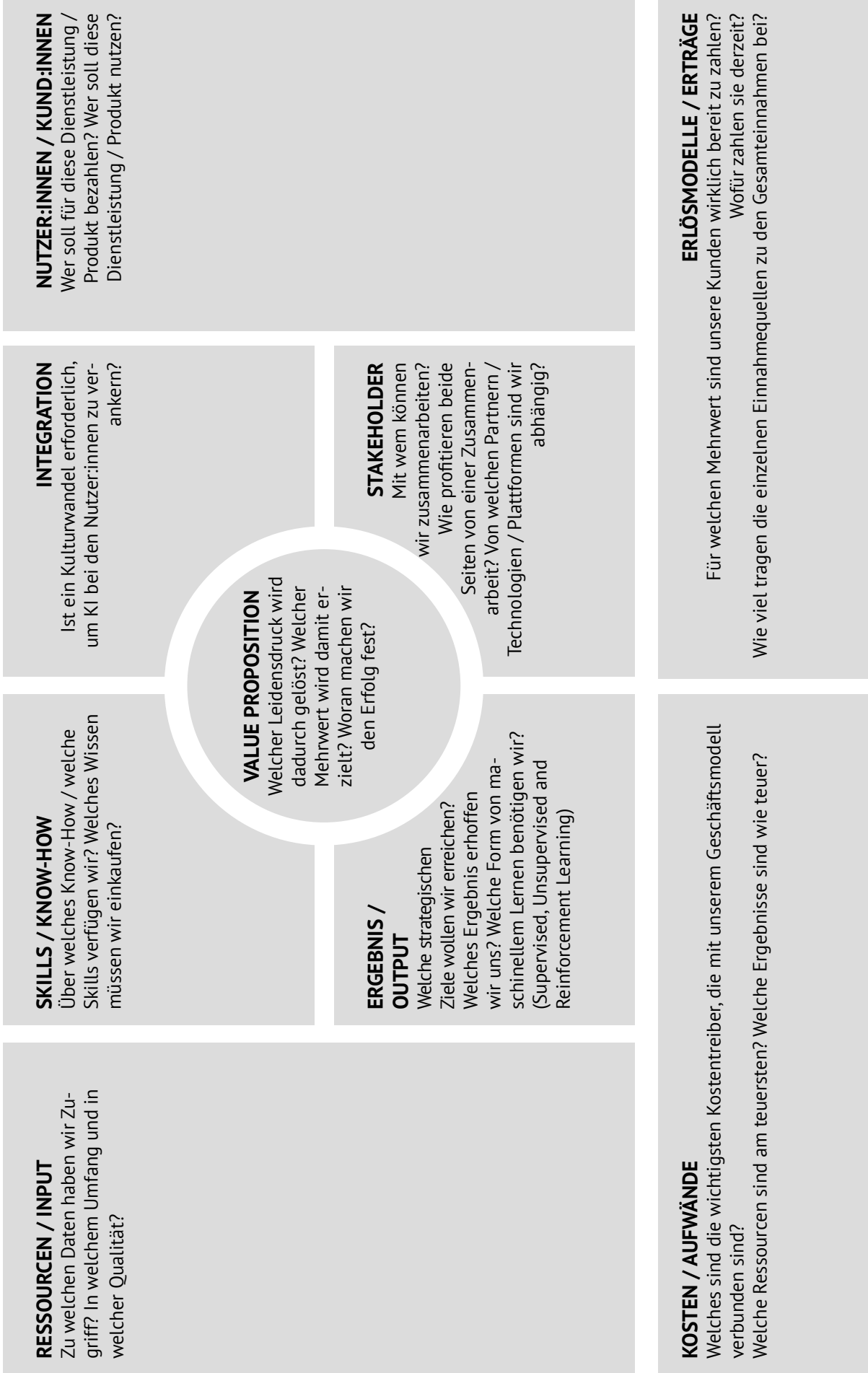
Die meisten KI-Anwendungen, die im Moment heiß diskutiert werden, funktionieren als Ergänzung zu unserer täglichen Arbeit. Effizienzsteigerung und bessere Resultate sind hier das erklärte Ziel – sei dies z. B. bei der Transkription von Gesprächen, bei Routineaufgaben im Rechnungswesen oder bei der Suche nach Tumoren.

#### KI als Ersatz

Im nächsten Entwicklungsschritt werden gewisse Tätigkeiten oder gar ganze Teile einer Organisation durch KI-Tools ersetzt. Das muss nicht immer mit einem Job-Abbau in Verbindung stehen, sondern kann durchaus auch zu höheren Qualitätsstandards führen. So etwa in der Luftfahrt beim Zusammenspiel zwischen Pilot:innen und Maschine oder bei der Sicherung von kritischer Infrastruktur.

#### KI als Service

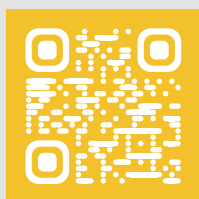
Nur wenige Unternehmen sind bisher in der Lage, ‚AI as a Service‘ anzubieten – also KI-Anwendungen auf Cloud-Plattformen verfügbar zu machen, welche andere Organisationen ohne eigene Infrastruktur nutzen können. Wer in diesem Bereich erfolgreich sein möchte, muss in Infrastruktur, Know-How, Datenschutz und Si-



AI Business Model Canvas zum gemeinsamen Entwickeln von KI-Erlösmodellen. Template in Deutsch bei Miro

Konrad Weber setzt sich seit Jahren intensiv mit Transformationsprozessen, Strategieentwicklung und Change-Vorhaben auseinander. Etwa alle 3-4 Wochen fasst er Lesetipps und Praxisbeispiele in einem kostenlosen Newsletter zusammen. Über 2000 Entscheider:innen haben diesen Newsletter bereits abonniert.

<https://konradweber.ch/newsletter>



cherheit investieren – nach wie vor ein sehr teures Vorhaben.

Wer KI in der eigenen Organisation einsetzen und später auch skalieren will, benötigt einen strategischen Ansatz. Nur so kann gewährleistet werden, dass die gewählten Maßnahmen effizient sind und auf den Geschäftszielen aufbauen. Das erleichtert den gezielten Einsatz von Ressourcen (Know-how, Zeit und Geld) sowie die Kommunikation mit den Teams und Kund:innen.

### Voraussetzungen für die Skalierung von KI im Unternehmen

Folgende Voraussetzungen sind notwendig, um KI im Unternehmen erfolgreich zu skalieren:

- » Verfügbarkeit und Qualität der Daten: Die meisten Organisationen scheitern noch immer an den Basics und verfügen nicht über die notwendigen qualitativ hochwertigen und relevanten Daten.
- » Technologische Infrastruktur: Eine robuste und flexible IT-Infrastruktur, die Schnittstellen zu anderen Systemen zulässt, KI-Modelle unterstützt und leicht skaliert werden kann, ist essenziell.

Infrastruktur, die Schnittstellen zu anderen Systemen zulässt, KI-Modelle unterstützt und leicht skaliert werden kann, ist essenziell.

» Know-How und Kompetenzen: Die Organisation sollte über ein Team von Fachleuten verfügen oder Zugang zu Expert:innen haben, die in der KI-Entwicklung und -Implementierung versiert sind.

» Unterstützende Unternehmenskultur: Innovation, Experimentierfreude und Lernwille müssen die Unternehmenskultur prägen und explizit von der Führungsebene gefördert werden.

» Ethische Grundlagen: Richtlinien und Verfahren sollten etabliert sein, um ethische und datenschutzrechtliche Fragen zu adressieren und sicherzustellen, dass die Technologien verantwortungsvoll eingesetzt werden.

» Organisationen können diese Voraussetzungen auch ‚unterwegs‘ – im Sinne einer iterativen Strategieentwicklung – Schritt um Schritt klären. Dennoch gilt es, einige grundsätzliche Fragestellungen zum Beispiel zur Datengrundlage und dem vorhandenen Know-how initial zu beantworten.

### Der AI Business Model Canvas im Überblick

Um die Unklarheit beim Einsatz und der Skalierung von KI-Lösungen konkret anzugehen, kann das gemeinsame Ausfüllen eines ‚AI Business Model Canvas‘ helfen. Der große Vorteil eines solchen Tools ist, dass sämtliche relevanten Fragestellungen auf einen Blick sichtbar sind. Alle Beteiligten können sich zu diesen Frage-

### Autor



Konrad Weber ist Strategieberater und Coach im Bereich der digitalen Transformation. Er berät Geschäftsleitungen von Großunternehmen bis hin zu Start-ups bei der Entwicklung neuer Strategien und begleitet Teams und Organisationen bei tiefgreifenden Veränderungen. Seit über 15 Jahren ist er als Brückenbauer zwischen Inhalt und Technologie tätig – vor der Zeit als selbständiger Berater als Digitalstrategie bei Schweizer Radio und Fernsehen SRF mit mehrjähriger Erfahrung in Projektleitung und Strategieentwicklung.

Bild: Adrian Graf

stellungen äussern, mit dem Ziel, auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen.

Das Ausfüllen dieses Canvas stellt einen ersten Schritt auf dem Weg zu einem strategischeren Einsatz von KI dar. Damit ist ein wichtiger Grundstein gelegt, allerdings noch kein Geschäftsmodell umgesetzt. Als nächste Schritte in diesem Prozess können z. B. die Etablierung von Kooperationspartnerschaften, die Entwicklung von Prototypen oder das Testen erster Cases für mehr Klarheit sorgen.



A stylized illustration of a human head in profile, facing right, rendered in a gradient of red and blue. Inside the head, a large, glowing red circle contains the letters 'AI' in white. The background is filled with a complex network of white lines connecting various nodes, some of which are represented by small human icons. The overall aesthetic is futuristic and technological.

AI

# Wenn der Algorithmus diskriminiert

**Herausforderungen und Lösungsansätze für den ethischen Einsatz von KI-Systemen**

**K**ünstliche Intelligenz wird oft als neutral und unvoreingenommen betrachtet, da sie auf Algorithmen und Daten basiert. Doch diese vermeintliche Objektivität ist trügerisch: KI-Systeme lernen aus Daten, die von Menschen geschaffen und gesammelt wurden. Wenn diese Daten bereits diskriminierende Muster enthalten, kann die KI diese Muster verstärken und sogar unbewusste Vorurteile auslösen – ernstzunehmende Diskriminierung entsteht. Wir haben mit Lorenzo Medici (Head of Development bei der a&f systems ag) im Interview über die Herausforderungen für publizierende Unternehmen gesprochen.

### ***Kann eine Künstliche Intelligenz wirklich rassistisch sein und verschiedene Gruppen diskriminieren?***

Lorenzo Medici: Gerne würde ich statt der Bezeichnung „rassistisch“ den Begriff „diskriminierend“ verwenden. Denn das Wesen, warum KI rassistisch sein kann, bezieht sich nicht nur auf Ethnien oder Herkunft. Die soziale Schicht, das Geschlecht etc. kann sehr schnell zu diskriminierenden KI führen. Es bleibt aber zu betonen, dass KI-Systeme nicht per se diskriminierend sind. Die Gefahr besteht darin, dass KI sich diskriminierend verhält, wenn die verwendeten Daten dies entsprechend triggern.

### ***Wie ist das genau zu verstehen: „wenn die Daten dies entsprechend triggern“?***

Um diese Frage nachvollziehbar zu erklären, muss vorab der strukturelle Aufbau eines KISystems kurz beleuchtet werden. Ein KISystem, auch Modell genannt, besteht immer aus einem Datenset und einem mathematischen Regelwerk, wie die Daten interpretiert werden sollen. Beide Komponenten spielen eng zusammen. Es gibt nicht ein



Lorenzo Medici ist seit 2018 als Head of Development bei der a&f systems ag tätig. Sein Hauptfokus liegt auf dem Management von kundenspezifischen Entwicklungen und dem Erstellen von Softwarearchitekturen. Zu seinen Fachgebieten gehören Softwareentwicklung, Projektmanagement sowie auch die Wechselwirkung zwischen technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Zudem ist er auch Geschäftsführer und Inhaber der Projektmanagement Medici AG und ist an der Hochschule Luzern Gastdozent und Prüfungsexperte.

einziges mathematisches Regelwerk, das für alle Datensets ideal ist. Je nachdem, was das KI-Modell leisten soll, wird auch das entsprechende Regelwerk gewählt. Bevor die Daten aber mit dem mathematischen Modell verschmelzen, müssen diese noch entsprechend aufbereitet werden. Diesen Schritt nennt man Merkmalskonstruktion. Das ist ein äußerst wichtiger Schritt, damit man valide Modelle erhält. In den einfachsten Fällen handelt es sich bei einem Modell um statistische Grundanalysen von Daten. Das bedeutet, dass die Daten statistisch analysiert werden, damit man über dieses spezielle Datenset gewisse statistische

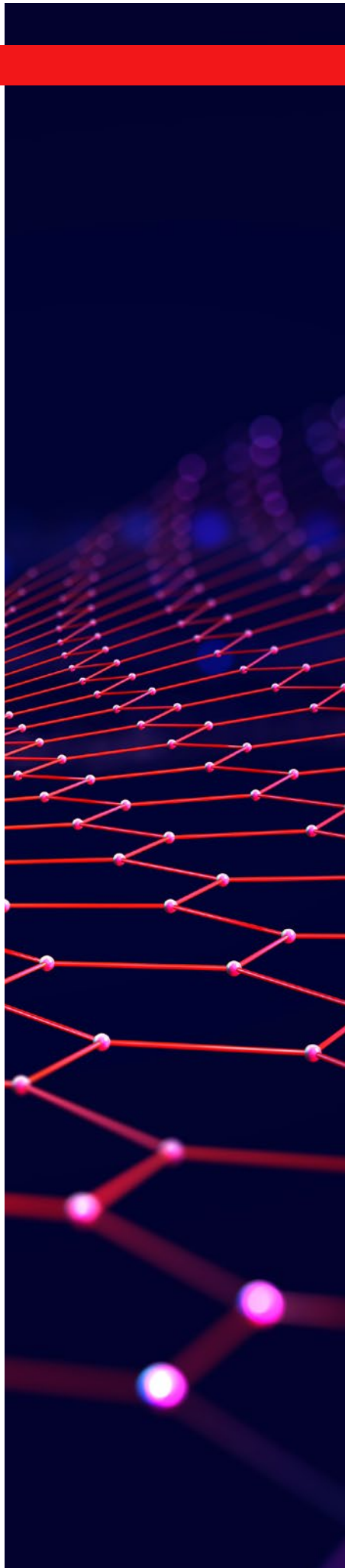
Erkenntnisse besitzt. Benutzt man nun dieses Modell, werden die Anfragen den Erkenntnissen gegenübergestellt. Die Antwort eines KI-Systems bezieht sich also immer auf die Erkenntnisse, die das Modell mit Hilfe der eingespeisten Daten erlangt hat.

### ***Sind also die vorhandenen Daten diskriminierend?***

Lorenzo Medici: Die Daten, die in ein System eingespeist werden reflektieren immer eine Realität. Dies bedeutet, dass die Daten immer den Blick in die Vergangenheit darstellen und damit implizit auch Werte früherer Zeiten widerspiegeln. In solchen Fällen ist die Forschung in der Merkmalskonstruktion gefordert, wie diese Daten für Systeme aufbereitet werden können. Es gibt viele Varianten, warum Daten diskriminierend sein können. Richtet man den Fokus auf die Daten, erkennt man sehr schnell, dass es sich nicht immer um intervallskalierte Daten handelt, also Größe, Länge, Gewicht etc. – Daten, die schon in einer numerischen Skala vorliegen. Sehr oft haben wir sogenannte kategoriale Daten, so wie MannFrau oder HausBürogebäude. Diese kategorialen Daten bilden oft implizit kulturelle Werte ab. Man sieht das am Beispiel von MannFrau. Mittlerweile unterscheidet man mehr Geschlechter, welche vor 50 Jahren nie zur Disposition standen. Zudem unterliegen die kategorialen Daten immer einer Semantik. Die kann sich wiederum je nach Sprache strukturell ändern. Auf der anderen Seite liegen Daten auch in Text- und in Bildform vor. Damit aber ein mathematisches Modell die Daten verarbeiten kann, ist es zwingend notwendig, diese Daten so zu transformieren, dass sie in den für die Mathematik notwendigen Zahlenraum übertragen wer-

den können. Diesen Arbeitsschritt, die Merkmalskonstruktion, muss von Datenanalysten gemacht werden. In Bezug auf Rassismus lassen sich nun verschiedene Gefahren bei der Merkmalskonstruktion erkennen:

Eine Gefahr ist der Algorithmic Bias, also die algorithmische Voreingenommenheit, die zur Verzerrung von KI-Systemen führen kann. Beispiel: Wenn das Rückfallrisiko von Straftätern in den USA bewertet wird, um z. B. Richtlinien für Haftstrafen festzulegen und das Modell dann mit historischen Daten aus Strafverfolgungsfällen trainiert wird, die bereits rassistische Verzerrungen aufweisen. Wir wissen beispielsweise, dass schwarze Menschen und Latinos in den Gefängnissen im Verhältnis zur Bevölkerungsgesamtverteilung überrepräsentiert sind. Weiße Menschen hingegen sind unterrepräsentiert. Das ist ein Fakt, jedoch werden in dieser Betrachtungsweise die sozioökonomischen Umstände, Bildungsniveau, Zugang zu Bildung etc. nicht beachtet. Das Modell, das nun aufgrund dieser Daten generiert wird, erkennt, dass das Rückfallrisiko von ethnischen Merkmalen abhängig ist und so gewissen Ethnien eine höhere Haftstrafe zuweist. Eine analoge Anwendung haben natürlich auch Versicherungen, die ihre Prämien mitunter den demografischen Daten angepasst haben. Es ist anzunehmen, dass dort möglichst umfassende Parameter in Modelle einfließen, so dass die Staatsangehörigkeit nicht der Hauptparameter für die Prämienberechnung darstellt. Ein anderes Beispiel ist der kulturelle Wandel. Wie vorher angesprochen, kennen wir mittlerweile eine Mehrzahl an Geschlechtern und nicht mehr nur Mann-Frau. Die Daten, mit denen man die aktuellen Modelle gebaut hat,



weisen diese weiteren Geschlechter meistens nicht aus. Diese Personen werden somit durch konsequente Nichtbeachtung ignoriert. Es wird also einige Zeit dauern, bis diese Geschlechter sich in den Daten niederschlagen. Erst dann besteht die Möglichkeit, bei einer neuen Generierung eines Modells, die weiteren Geschlechter einzubeziehen.

***Gibt es noch andere Bias und Problematiken, die Gefahrenquellen für Diskriminierung darstellen?***

Lorenzo Medici: Beispielweise der Undersampling Bias: Wenn das Datenset zu klein ist, um die Realität abzubilden. Oder der Selection Bias: Wenn die Auswahl der Daten Bereiche gezielt ausgewählt oder ausgelassen werden. Das vorher beschriebene Beispiel zeigt auf, dass wenn eine Personengruppe nicht in den Daten vorliegt, diese das Modell nicht beeinflussen können und so ausgegrenzt werden.

Es gibt zudem noch technisch begründete Hindernisse und Gefahren. Bei einer Bildanalyse sind dunkelhäutige Menschen schwerer zu erkennen. Der Grund liegt in den Analyseverfahren. Bei bestimmten Beleuchtungsumgebungen sind die Daten dunkelhäutiger Menschen weniger kontrastreich. Zudem verwenden gewisse Algorithmen die Farbintensität, um Merkmale im Gesicht zu erkennen. Bei dunkleren Menschen können diese Merkmale anders erscheinen, was die Analyse weiter erschwert. Das hat zur Folge, dass die Fehlerquelle bei der Erkennung größer ist. Das wiederum bedeutet, dass ein System technisch eher anschlägt, da es das Gesicht nicht so genau erkennt. Die Konsequenz ist dann, dass dunkelhäutige Menschen eher als suspekt identifiziert werden als hellhäutige Menschen.

Selbst wenn sich jedes Mal die Situation klärt, ist das Verhalten des Systems klar rassistisch.

**Zahlreiche Unternehmen nutzen bereits Künstliche Intelligenz. Wie könnte Diskriminierung bei der Verwendung verhindert werden?**

Lorenzo Medici: Wenn wir von Diskriminierung sprechen, müssten wir im gleichen Atemzug auch über Bevorteilung sprechen. Das eine existiert nicht ohne das andere. Dass wir in einer Welt leben werden, in der niemand bevorteilt wird, ist eher unwahrscheinlich. Klar, von dieser Idealvorstellung darf nicht abgesehen werden und so sind die Datenanalysten sehr gefragt. Man muss sich bewusst sein, dass die Datenanalysten ebenfalls mit ihrem eigenen kulturell geprägten Wertesystem die Daten betrachten. Zudem können auch Firmen, welche diese KISysteme erstellen, Kriterien/Parameter setzen. Was gleich die Fragen aufwirft, ob Werte, welche sich durch die moderne Kommunikationstechnologie sehr schnell und stark verbreiten, hauptsächlich Firmeninteressen der Ersteller verfolgen? Die Politik hat die Notwendigkeit erkannt und ist diesbezüglich auch schon aktiv geworden. Welche Werte von wem vertreten werden, wird sicher sehr

spannend bleiben, da KIANbieter auch von USA, Europa und Asien kommen. Die Unterschiede dieser Kulturen und ihren Werthaltungen sind offensichtlich. Es bestehen Anstrengungen, im ethischen Bereich den kleinsten gemeinsamen Nenner auf internationaler Ebene zu finden. Höchstwahrscheinlich werden makroökonomische Überlegungen die Treiber sein, damit dieser gemeinsame Nenner gefunden wird.

**Welche potenziellen Gefahren birgt der „KI-Rassismus“ für Medienschaffende und Redaktionen?**

Lorenzo Medici: Nun das Grundproblem liegt darin, dass falsche Informationen publiziert werden. Informationen, die aus einem KISystem kommen, sollten außerhalb der Künstlichen Intelligenz verifiziert werden. Man muss sich bewusst sein, dass ein KISystem mit dem Parameter „Temperatur“ die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Generierung von Texten beeinflusst. Je kleiner dieser Wert ist, desto stringenter verhält sich das System und wird daher immer die gleichen Antworten liefern. Je näher gegen 1, je vielfältiger wer-

den die Antworten. Es wird also kreativ, was bei faktenbasierten Artikeln nicht unbedingt gewünscht ist; insbesondere, wenn Begriffe ausgetauscht werden, die zwar eine mehr oder weniger kongruente Bedeutung haben, aber ungenau sind. Das kann zu falschen Aussagen führen.

**Wie kann diesen Gefahren vorgebeugt werden?**

Lorenzo Medici: Durch Recherche und Verifikation, welche durch die Redakteure gemacht werden muss.

**Wir haben nun über Gefahren und Risiken von KI gesprochen. Gibt es denn auch Positives, das den Medienschaffenden dient?**

Lorenzo Medici: Ja sicher. Zum einen sind KI-Recherchen viel breiter. Die Redaktion kann mittels KISuchen in Themengebieten starten, die Resultate liefern, welche bei konventionellem Suchen nicht geliefert würden, da die Modelle auch Konnotationen machen können. Das erleichtert es den Medienschaffenden, an Hintergrundinformationen zu gelangen. Die aber sicher immer verifiziert werden müssen.

Auf der anderen Seite ist die NLG (Natural Language Generation) mittlerweile auf einem sehr hohen Niveau. Das erleichtert und beschleunigt das Schreiben eminent. In der Bildbearbeitung gibt es schon unzählige Anwendungen, die helfen, Bilder zu bearbeiten oder nach Bildern zu suchen. Es ist unbestritten, dass diese Technologie unsere Arbeit nachhaltig verändern wird.

**Herzlichen Dank für das aufschlussreiche Interview und den spannenden Einblick.**



## Abstract

Künstliche Intelligenz wird oft als neutral angesehen, doch ihre scheinbare Unvoreingenommenheit kann trügerisch sein, da KI-Systeme aus menschlichen Daten lernen und bereits bestehende diskriminierende Muster verstärken können. KI-Systeme sind nicht per se diskriminierend, aber durch voreingenommene Daten diskriminierende Verhaltensweisen zeigen können. Die Qualität und Aufbereitung der Daten, insbesondere bei der Merkmalskonstruktion, sind entscheidend, um valide Modelle zu erhalten und Diskriminierung zu vermeiden. Verschiedene Arten von Bias, wie Algorithmic Bias und Undersampling Bias, können KI-Systeme zu diskriminierenden Entscheidungen verleiten.



# „Buch und digitale Medien befruchten sich, statt sich auszuschließen“

**Serie Verlags-Macher:innen: Karin Schmidt-Friderichs**

**W**as macht das Publishing so ganz besonders? – Es sind seine Produkte mit ihrer Ästhetik und Vielfalt an Bedeutungen. Und es sind vor allem die Menschen, die in dieser Branche aufeinandertreffen. Der DIGITAL PUBLISHING REPORT bringt solche Menschen zusammen: gestandene Persönlichkeiten, die als Leader und als kreative Geschäftsfeld-Entwickler Außergewöhnliches bewegt haben – Verleger, keine Apparatschicks! Was diese Menschen bewegt, zeigt die Serie „Verlags-Macher:innen“. Karin Schmidt-Friderichs, ursprünglich graduierte Architektin, ist seit jeher in kreativer Bewegung. Zunächst als Messebauerin für ihren späteren Ehemann Bertram Schmidt-Friderichs tätig, übernahm sie gleichberechtigte Verantwortung für den auf Gestaltung spezialisierten Hermann Schmidt Verlag. Damit nicht genug, engagiert sie sich seit 2019 nach dem Buchhändler Heinrich Riethmüller als Vorsteherin des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels und wurde 2022 in ihrem Amt bestätigt.

***Frau Schmidt-Friderichs, ein kleiner Verlag für schöne Bücher in Mainz, in der Stadt, wo Johannes Gutenberg vor fast sechshundert Jahren seine ersten Bücher gedruckt hat. Das hört sich romantisch an – wie romantisch ist der Verlegerinnen-Beruf heute?***

„Romantisch“ wäre mir als Adjektiv zur Beschreibung meiner verlegerischen Tätigkeit nicht in den Sinn gekommen, obwohl ich ja das Privileg habe, mit meinem Mann zusammen zu arbeiten (lacht).

Ich empfinde es auch nach über 30 Jahren noch als ein wirkliches Glück, als Verlegerin arbeiten zu dürfen, weil ich die Tätigkeit unvorstellbar anregend und vielseitig finde. Aber auch heraus-



Die studierte Architektin Karin Schmidt-Friderichs hat das Design im Blut. Seit 1992 ist der Mainzer Verlag Hermann Schmidt ihre berufliche Heimat. Dort teilt sie sich die Führungsverantwortung mit ihrem Mann Bertram Schmidt-Friderichs. Er sorgt dafür, dass die richtigen Bücher entstehen und ins Lager kommen, sie ist dafür zuständig, dass sie es zügig wieder verlassen und auf die richtigen Menschen treffen. Im Juni 2019 wurde sie zur Vorsteherin des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels, des Dachverbands der Buchbranche, gewählt und im Juni 2022 wiedergewählt. Porträtfotos: Gaby Gerster, feinkorn.

fordernd. Gerade die kleinen Verlage leben ja irgendwie immer am Limit und müssen schon sehr agil und kreativ sein, um im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit nicht unterzugehen.

***Wenn Sie die drei wichtigsten Dinge benennen sollten, die sich in den letzten Jahren für die Verlegerei geändert haben: Was wäre das? Und was ist sich am Ändern?***

Punkt eins: Auch wenn Jahrzehnte dazwischenliegen: Desktop Publishing und Digitaldruck haben die

Einstiegshürde fürs Veröffentlichen massiv gesenkt. Social Media erlaubt Marketing in eigener Sache für kleines Budget.

Das senkt die Schwelle für das, was Sie Verlegerei nennen und das ist gut. Ich bin eine Freundin von Vielfalt und ich glaube an Chancen in der Nische. Und ich lebe sie ja auch!

Diese technischen Entwicklungen führten zweitens in letzter Konsequenz zu den Möglichkeiten des Selfpublishing.

Ich finde es gut, dass heute jede:r Verleger:in werden kann und dazu kein großes Startkapital braucht. Es stellt die Verlage vor die Herausforderung, zu begründen, warum ein:e Autor:in sich ihnen noch anvertrauen sollte. Auch das finde ich gut. Denn ich weiß, was Verlage leisten und nun sprechen wir mit Autotr:innen offen und klar darüber, was wir voneinander erwarten. Damit fahren wir sehr gut.

Der Konzentrationsprozess, das Verschwinden der Mitte und der deutliche Rückgang kleinerer Player auf Handelsseite hingegen macht schließlich uns kleinen Verlagen zu schaffen. Sichtbarkeit für Bücher jenseits der großen Namen zu generieren, wird zu einer immer größeren Herausforderung. Da hilft ein klares Profil und eine definierte Zielgruppe, also eine Marke. Da hilft Social Media. Da hilft Präsenz auf Messen, Bücherschauen oder wo immer sich die potenziellen Leser:innen so tummeln ...

Und wenn ich noch ein paar Stichworte in den Raum stellen darf: KI und unser Umgang damit wird eine weitere Herausforderung und die Verantwortung für Umwelt und Klima ebenso.

***Sie haben sich mit dem Hermann-Schmidt-Verlag in ein schmales Marktsegment begeben, das so mancher anachronistisch nennen könnte: individuell gestaltete, manufakturmäßig hergestellte Bücher über Mediengestaltung – eine Arbeit, die heute vielerorts Computer erledigen. Wie sicher fühlen Sie sich in diesem Segment?***

Ich glaube, das Wort „Sicherheit“ sollte man aus seinem Wortschatz streichen, bevor man Verleger:in wird! Wir leben nun drei Jahrzehnte mit und für diese Zielgruppe

der Kreativen und die Painpoints, Sorgen, Träume und Alltagsthemen der Kreativszene haben sich immer wieder verändert.

In den frühen Neunzigerjahren hatte die Szene einen großen Bedarf an klassischem Schriftsetzerwissen, der Mac brachte eine hervorragend ausgestattete „Setzerei“ auf den Schreibtisch, das Typografie-Know-how kam von uns.

Ende der Neunziger haben wir ein Buch über die Gestaltung von Websites international erfolgreich vermarktet. Darüber schmunzeln wir heute im Archiv.

Letztlich sind wir Anthropologen. Wir beobachten die Kreativen, analysieren sie und destillieren daraus Antworten auf potenzielle Bedürfnisse und Wünsche. Als Verleger tun wir das in Form schöner Bücher und Kalender. Jede Neuerscheinung ist ein Risiko. Jede eine Liebeserklärung. Jede auch eine Wachstumschance. Im Idealfall spüren das die potenziellen Leser:innen.

***Warum braucht der Mensch Design, warum braucht er Typografie?***

Typografie zieht Texte an. So wie wir uns unterschiedlich kleiden, wenn wir Rennrad fahren oder einen Kredit beantragen, so trägt die Gestaltung eines Textes zu seiner Interpretation bei.

Wir alle beurteilen die Anmutung von Menschen und eben auch von „Buchstaben-Ansammlungen“, bevor wir das Gegenüber wirklich kennen oder den Text ganz gelesen haben.

Bei Typografie kommt hinzu, dass sie die Lesbarkeit des Textes massiv steigern oder radikal be-



hindern kann. Sie hat also didaktische oder destruktive Macht.

Wenn Sie das nächste Mal nach kurzem Reinlesen sagen „das Buch taugt nichts“, fragen Sie sich, ob Sie eventuell „nur“ an schlechtem Blocksatz verzweifeln, das Verhältnis zwischen Zeilenlänge und Zeilenabstand den Lesevorgang stocken lässt oder ob Sie wirklich den Inhalt meinen.

### **Wie wichtig sind schöne Bücher?**

Es gibt Menschen, denen die Schönheit von Büchern sehr viel bedeutet. Ich gehöre dazu. Für mich ist ein schönes Buch ein Kompliment an den Autor oder die Autorin und eine Liebeserklärung an den oder die Leser:in.

### **Schnuppern Sie manchmal an Büchern?**

Wir haben sogar mal eine Testreihe mit verschiedenen Papieren und Druckfarben gefahren, weil wir um 2009 herum nach der Umstellung auf Ökopapier und Ökofarben die Rückmeldung bekamen, Schmidtbücher würden jetzt nicht mehr so gut riechen wie vorher.

Tatsächlich waren die Menschen an den Geruch der mineralölhaltigen Druckfarben so gewöhnt, dass die etwas „moderiger“ riechenden Ökofarben passionierte „Bücher-Schnüffler“ enttäuschten. Heute haben sich alle dran gewöhnt.

### **Könnten Sie uns einen Einblick in Ihren besonderen Weg zur Verlegerin geben? Was hat Sie dazu motiviert, diesen Berufsweg einzuschlagen?**

Ich bin typische Quereinsteigerin. Ich baute als Architektin einen Buchmessestand für meinen Mann, der seine Arbeit als Drucker

präsentieren wollte. Die Buchwelt nahm uns mit offenen Armen und vielen guten Tipps auf und Buchbegeisterung sorgte für den Rest.

### **Was haben Sie ganz anders gemacht als andere Verleger?**

Ich habe immer an Verlage als Marke geglaubt und 100 % auf Zielgruppenorientierung gebaut. Inwieweit das anders ist als bei anderen – das sollten andere beurteilen. Ich vergleiche ungern.

### **Auf welche Veränderungen oder Neuerungen, die Sie angestoßen oder durchgesetzt haben, sind Sie besonders stolz?**

Ich denke, ich habe im Verlag viel und oft Neues angestoßen, Veränderung vorangetrieben und auch Fehler gemacht. Aber stolz bin ich darauf, wie unter meiner ehrenamtlichen Leitung mit unendlichem Engagement von Monika Kolb aus der massiv bezuschussten „Buchhändlerschule“ ein sich selbst tragender, innovativer und für die Branche unverzichtbarer „mediacampus“ wurde.

### **Was würden Sie als Ihre größten Erfolge bezeichnen und warum?**

Eine Ehe über fast 40 Jahre so zu führen, dass beide sich verändern und wachsen dürfen, zwei tollen Töchtern Wurzeln gegeben – und sie trotzdem frei fliegen gelassen zu haben. Und nie – aus welchen Gründen auch immer – einen faulen Kompromiss eingegangen zu sein.

Das war nicht immer der einfachere Weg, ich gehe ihn gerne gerade und aufrecht.

### **Wo sind Sie an die Wand gefahren, und würden Sie dort heute einen neuen Anlauf nehmen?**

Wir haben nach 28 Jahren die Druckerei, die mein Mann von seinem Vater übernommen hatte, schließen müssen. Das war hart. In jeder Hinsicht.

Heute würde ich hoffen, dass wir mit mehr Erfahrung früher erkennen könnten, wenn sich äußere Parameter so ändern, dass man zwar noch eine Weile gegen den Strom rudern kann, das Ruder aber nicht mehr herumreißen ...

### **Was kann die Verlegerin Karin Schmidt-Friderichs so richtig auf die Palme bringen?**

Ungerechtigkeit, Hinterhältigkeit und Falschheit.

### **Wieso sollte eine 25-Jährige, ein 25-Jähriger bei Ihnen im Verlag zu arbeiten anfangen? Was können Sie versprechen?**

Versprechen kann (und tue) ich: Hier lernen Sie eine Menge, Sie sind bei allem mit dabei, hier versucht ein kleines Team, Spitzenleistung zu erbringen. Manchmal gelingt das. Dann ist es fantastisch, zu diesem Team zu gehören. Wir bekommen fast täglich Rückmeldungen von den Menschen, für die wir Bücher machen. Das ist noch wertvoller als Lob von Chefs.

Hier werden neue Ideen begeistert aufgenommen und etliches, was Routine geworden ist, hat jemand erfunden, der 25 war, als er oder sie hier Ideen einbrachte.

Wenn Sie an einem Buch mitarbeiten, stehen Sie auch mit im Impressum.

Ich verspreche aber auch: Sie werden sich ab und zu über unsere Qualitätsansprüche ärgern, Sie werden erleben, dass ich



vor lauter Doppelbelastung einen Termin vergessen habe oder ein Feedback.

Zusammenarbeiten ist ein Miteinander. Wir beide sind dafür verantwortlich, dass das klappt!

**Wie stellen Sie sich die weitere Entwicklung Ihres Verlags vor? Gibt es spezifische Ziele oder Projekte, die Sie in den kommenden Jahren unbedingt realisieren möchten?**

Wir wollten nie wachsen. Das werden wir also auch weiterhin nicht! Wir setzen alles dran, für die Kreativszene relevant zu bleiben und das eine oder andere charmante Sideproject zu entdecken, das kreative Herzen höher schlagen lässt.

Ein neuer Kalender ist am Horizont, ich bin gespannt.

Wir wollten schon sehr lange ein aktuelles Fachbuch über das Herstellen von Büchern verlegen. Es sieht so aus, als hätten wir dafür endlich den passenden Autor gefunden.

Und bei mir in der Pipeline ist ein Buch übers Markemachen. Das ist ja mein Herzensthema. Und das Autorenduo, das da dransitzt, bewundere ich sehr.

**Kaum zur Vorsteherin im Börsenverein des Deutschen Buchhandels gewählt, hatten Sie die vermutlich schwerste Krise des Verbandes in den letzten siebzig Jahren abzuwettern. Wie hat die Verlegerin an diesem Punkt der Funktionärin unter die Arme gegriffen?**

Ich arbeite gerne mit Leitsätzen und klaren Zielen. Als Verlegerin definiere ich, was ein Buch, an dem wir arbeiten, wem verspricht – und dann arbeiten wir dran so lange, bis das Buch das eben auch hält.

Als Vorsteherin wollte ich Mitgliedernähe und Mitglieder nutzen in den Fokus meiner Arbeit stellen. Und ein faires Miteinander. Das habe ich, so gut ich konnte, getan und werde weiter alles dransetzen.

**Sie wurden bereits einmal in Ihrem Amt bestätigt und haben nun noch zwei Leipziger Buchmessen vor sich, bevor Sie als Funktionärin ausscheiden. Wie hat dieses Amt Sie verändert, im Guten, in vielleicht überraschender Weise? Was davon wollen Sie in Ihr Unternehmerinnen-Leben mitnehmen?**

Tatsächlich endet diese zweite und satzungsgemäß letzte Amtszeit Ende Oktober 2025. Ich bekomme rückgemeldet, dass sich der Börsenverein „unter mir“ verändert hätte. Das liegt an den Zielen des gesamten Vorstands und wie im Fall des mediacampus auch immer am Hauptamt: und hier möchte ich meinen Vorstandskolleg:innen, Peter Kraus vom Cleff und dem gesamten Hauptamt herzlich danken.

Wie habe ich mich verändert?

Ich bin gelassener geworden. Manches dauert in einem großen Verein länger als in einem kleinen Unternehmen.

Und ich habe gelernt, mich jeweils aufs Wichtigste zu konzentrieren und alle Kraft dafür einzusetzen.

Und noch etwas möchte ich denjenigen Mitgliedern sagen, die vielleicht 2025 ihren Hut in den Ring werfen, um meine Nachfolge anzutreten: Dieses Amt ist viel Arbeit, ein unvorstellbarer Wachstumsimpuls, man lernt viel über sich selbst und auf der Meta-

ebene – und es gibt Termine und Veranstaltungen, die all die Arbeit vergessen lassen ...

**Woher nehmen Sie Ihre Zuversicht, dass der Buchmarkt noch lange den Herausforderungen der digitalen Konkurrenzmedien standhalten wird?**

Neue Buchclubs, die Prominente und ganz normale Menschen im Netz eröffnen, die in die Höhe schießende Zahl der Booktok-Videos ... das sind nur zwei aktuelle Beispiele dafür, dass sich Buch und digitale Medien befruchten und nicht ausschließen. Ich glaube fest ans Buch und den Buchmarkt, weil Menschen das tiefe Bedürfnis haben, Geschichten zu lesen und zu hören. Weil wir einen essenziellen Beitrag für Kultur und Gesellschaft leisten und weil wir resilient und kreativ sind – das haben wir während der Corona-Zeit oder in der digitalen Transformation bisher gezeigt.

**Welche Probleme muss der Börsenverein in den nächsten zehn Jahren lösen, damit die Buchbranche ihren Platz behaupten kann – gesellschaftlich, politisch und wirtschaftlich?**

Ich will versuchen, mich auf drei Themen zu beschränken:

Diese Branche wird, erstens, in Politik, Gesellschaft und Kultur als wichtiger wahrgenommen, als sie es rein wirtschaftlich ist. Das ist ein Privileg und ein essenzieller Vorteil.

Den verspielen wir, wenn wir uns ob der immer weiter auseinanderdriftenden Unternehmensrealitäten für Egoismus und gegen Zusammenhalt entscheiden. Die Väter des Börsenvereins haben etwas geschaffen, das man heute erfinden müsste, wenn es ihn nicht gäbe.

Dies ist übrigens explizit ein Aufruf zu Solidarität, selbst dann, wenn man als Unternehmen – scheinbar – auch alleine erfolgreich sein kann! Ich empfehle die Lektüre von Leo Leonnis „Swimmy“ (mein „Grundgesetz“).

Wir leben, zweitens, in einer Demokratie. Unser nach dem dunkelsten Kapitel der deutschen Geschichte erlassenes Grundgesetz war die Blaupause für viele demokratische Verfassungen in der Welt. Diese Werte sind heute Angriffen ausgesetzt, die mir Sorgen machen. Es ist unsere Aufgabe, die Diskursfähigkeit zu erhalten und das uns Mögliche zu tun, um Teilhabe zu ermöglichen. Dazu gehören auch essenzielle Fähigkeiten wie die, lesen zu können.

Wir stecken, drittens, inmitten eines elementaren Veränderungsprozesses, der Unternehmen und Menschen vor Herausforderungen stellt, die manchmal überfordern. Der Börsenverein kann und soll – und wird! – alles dafür tun, die wirtschaftlichen, rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen dafür zu regeln und unsere Positionen zu stärken.

Wir unterstützen die Mitglieder darin ganz praktisch. Lassen Sie mich hier ein Beispiel nennen: Digitalisierung und Nachhaltigkeitsthemen bringen kleine Unternehmen schnell an die Grenze dessen, was neben dem Berufsalltag noch zu leisten ist. Der digitale Wissens-Hub und die sehr aktive IG Nachhaltigkeit leisten da praxisnah Unterstützung.

**Wen möchten Sie unbedingt persönlich kennenlernen?**

Ich habe, wenn ich beruflich oder privat unterwegs bin, ein Format, das ich „meeting interesting

people for lunch“ nenne. Überraschenderweise sagen sehr viele, die ich anschreibe, zu. Insofern ist die Liste derer, die ich kennenlernen will, aber noch nicht getroffen habe, nie sehr lang.

Ich glaube aber, das Wort Kennenlernen hat eine tiefere Ebene. Nämlich die wirkliche Begegnung. Mit Zeit. Und weniger in einer Rolle. Und auf solche Begegnungen freue ich mich, wenn mein Terminkalender nicht mehr mit einem Fulltimejob und einem Fulltime-Ehrenamt überlastet ist ...

Sie finden den dpr-Channel **Digital Publishing Technologien** unter [digital-publishing-technologien.de](https://digital-publishing-technologien.de)



# Digital Publishing-Technologien – der Themenchannel zu Content- Strategien und Prozessen

Die Digitalität verändert unsere Gesellschaft – und unsere Branche – so stark, wie keine technologische Innovation zuvor. Für Verlage geht es dabei längst nicht mehr nur um Produktivitätssteigerung durch digitalisierte Abläufe, sondern darum, als professionelle Informationsanbieter Teil der digitalen Wirklichkeit unserer Leserinnen und Leser zu sein. Digitale Bildungskonzepte, barrierefreie E-Books, individualisierte Produktionen, innovative digitale Geschäftsmodelle – all das muss neben dem klassischen Verlagsgeschäft gleichberechtigt möglich werden. Die gute Nachricht ist: Um dieses neue Selbstverständnis erfolgreich – und auch spielerisch – leben zu können, dafür sind alle Technologien vorhanden.

Mit dem neuen Channel „Digital Publishing-Technologien“ wollen wir dabei helfen, diese Technologien verständlich zu vermitteln.

Wir wollen Mut und Lust auf den Wandel machen. Und wir wollen dazu beitragen, dass dieser Wandel für die Verlagsbranche gelingt und unserer Branche weiterhin eine wichtige gesellschaftliche und wirtschaftliche Rolle zufällt. Die Schwerpunktthemen des Channels im Überblick:

- XML in der Verlagspraxis
- BPMN optimal einsetzen
- Publishing-Technologien
- Content Management
- News aus den Unternehmen

Ein Angebot von SiteFusion und pagina Publikationstechnologien gemeinsam mit der Redaktion des DIGITAL PUBLISHING REPORT.



**Channel besuchen:**

[www.digital-publishing-technologien.de](http://www.digital-publishing-technologien.de)



# Das neue dpr spezial E-Learning 2023

## Kostenloses dpr spezial „E-Learning“: Alles rund um Learning-Trends, New Learning, Methoden & Tools



Dass „E-Learning“ mit Fug und Recht zu den ganz großen Mega-Trends unserer Zeit gezählt werden muss – daran besteht inzwischen wohl kaum noch Zweifel! Nicht ohne Grund widmet der DIGITAL PUBLISHING REPORT diesem

Thema schon zum vierten Mal ein ganzes Sonderheft „E-Learning und Corporate Learning“. Zahlreiche erfahrene Autorinnen und Autoren bieten in ihren Beiträgen einen umfassenden Überblick zum Markt, dem Aufbau und dem Betrieb von E-Learning- und Corporate Learning-Angeboten geben.

### Aus dem Inhalt:

- Mythen vs. Fakten. Lernmythen im Kontext von digitalen Lernumgebungen und KI sind gefährlich
- Die Kunst der Agilen Transformation. Lernen strategisch und praktisch denken
- Vom E-Learning zum Smart Learning
- Metaverse und die Generative KI in der Lern- und Arbeitswelt
- Wie baue ich eine nachhaltige Lernkultur in meinem Unternehmen auf?

- Visualisieren im virtuellen Raum – einfacher als gedacht
- Start-up-Porträt: Get More Brain
- Start-up-Porträt: Micromate
- 5 Tipps für erfolgreiches E-Learning
- Wie lernt die Gen-Z?

und vieles mehr!

### Download:

<https://dpr.direct/elearning>



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

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



Einmal monatlich kostenlos in Ihrem E-Mail-Postfach!

[www.digital-publishing-report.de/abonnieren](http://www.digital-publishing-report.de/abonnieren)