

# iBusiness ExecutiveSummary

JAHRGANG 30 | MAI 2020 | AUSGABE 05 | DER TRENDLETTER EXKLUSIV FÜR IBUSINESS

NEU! +++ iBusiness Executive Summary ab sofort auch als E-Paper: [ibusiness.de/epaper](https://ibusiness.de/epaper) +++

## DIE PANDEMIE UND DIE DIGITALEN



## 12 Blickwinkel auf COVID-19

Seite 4

So generiert man B2B-Leads auf LinkedIn 14

Consent Management und DSGVO 20

Digitalstandort Berlin: „Unfassbar sexy“ 41





Joachim Graf

# Das Ende der Aufmerksamkeitsökonomie

**Der Aufmerksamkeitsüberwachungskapitalismus droht seine Kinder zu fressen - nämlich uns. Wir müssen das Raubtier zähmen. Nötig ist eine soziale Markt(digital)wirtschaft.**

Für iBusiness-Herausgeber Joachim Graf war jahrzehntlang die Aufmerksamkeitsökonomie die treibende Kraft des Internet. Inzwischen ist er sich gar nicht mehr sicher, wie gut diese ist.

Diskussionsbeiträge erreichen ihn am schnellsten per E-Mail: [Joachim.Graf@ibusiness.de](mailto:Joachim.Graf@ibusiness.de) oder per Twitter: [@JoachimGraf](https://twitter.com/JoachimGraf).

**I**n entwickelten Industriegesellschaften, die demokratisch verfasst sind, gehorcht das Wirtschaftssystem für gewöhnlich sozialen Regeln: „Du darfst reich werden, aber musst Deinen Beschäftigten wenigstens einen Mindestlohn zahlen.“ Oder: „Du musst Bau- und Lärmauflagen einhalten.“ Oder: „Du darfst die Umwelt nur bis zu einem gewissen Grad versauen und Verbraucher nur eingeschränkt belügen, sonst kostet es Strafe.“

Wenn eine Gesellschaft feststellt, dass „der Markt“ etwas nicht reguliert, was zum Wohle aller reguliert werden muss, dann greift er mit Regelungen ein: Von der Verpflichtung von Rauchgasentschwefelungsanlagen über Verpackungs-Entsorgungsverordnungen bis hin zum Verbot von Weltmeer verschmutzendem Plastik.

Bislang traf es bei der Digitalindustrie nur einzelne Unternehmen, die es zu doll trieben: Microsoft und Google wegen Monopolbeschränkungen, Amazon, Uber und Airbnb wegen raubtierkapitalistischen Auswüchsen gegenüber Mitarbeitern und Gesellschaft. Doch der Kern der digitalen (Plattform-)Ökonomie - die algorithmengesteuerte Kundenkommunikation - ist immer noch unangetastet. Ja, sie wird von der Politik erst ansatzweise als gesellschaftliches Problem wahrgenommen.

Bislang funktioniert die Aufmerksamkeitsökonomie wie folgt: Der Nutzer wird durch Angebote wie Content oder Services, Unterhaltung oder Engagement gelockt und die so gewonnene Nutzeraufmerksamkeit wird monetarisiert: durch Werbung oder den Verkauf von Waren. Je mehr Aufmerksamkeit ich von einem Nutzer erhalte, desto länger surft er auf meiner Seite, desto länger spielt er mein Spiel. Dann kann ich ihm öfter Werbung anzeigen, ihm digitale Produkte verkaufen, damit er im Spiel erfolgreicher wird - oder ihn einfach öfter in den Shop

schicken. In diesem Aufmerksamkeitsüberwachungskapitalismus gewinnt derjenige, der den Nutzer länger hält, ihn zu noch mehr Interaktionen anregt, ihn mit noch ausgeklügelteren Algorithmen und Designs zum Bleiben, Klicken, Kaufen animiert.

Clickbait sorgt für mehr Aufmerksamkeit als seriöse Nachrichten. Gamification sorgt für längere Nutzung. Unmoderierte Kommentarspalten sorgen für mehr Interaktionen. Animierendes Design sorgt für mehr Klicks. Unterbrecherwerbung, Snack-Content, Verknappungsmarketing, Benachrichtigungstöne und -icons - die gesamte Digitalwirtschaft ist auf Aufmerksamkeitsoptimierung angelegt. Ziel: Den Nutzer drogenabhängig zu machen. Abhängig von der Digitaldroge.

Eine Evolution der Digitalwirtschaft hin zu einer sozialen Marktwirtschaft wird immer wichtiger. Denn längst sind die Kosten des Digitaldrogenkonsums gesellschaftlich zur Belastung geworden: Lügenwerbung, Trolle und von Populisten geschürte Aufregungskampagnen gefährden die westlichen Demokratien. Die Digitalabhängigkeit bei Kindern wächst. Der Vorsprung der globalen Digitalkonzerne bei der Entwicklung von immer ausgefeilteren abhängig machenden Algorithmen untergräbt längst einen fairen Wettbewerb.

Die Auswüchse müssen endlich reguliert werden. Selbstverpflichtung der Digitalbranche oder gesetzliche Regelung: Die Akteure haben es in der Hand, was ihnen lieber ist.

## Noch mehr online ...

- Vom Zusammenhang zwischen Werbung und Aufmerksamkeit
  - Wachsende Gefahren
- Index: 790487jg



iBusiness Executive Summary – Hintergrunddienst für interaktives Business. Vereinigt mit multiMEDIA. Vereinigt mit Online Aktuell. ISSN 1615-9403

**Jahresbezug:** Der Bezug von iBusiness Executive Summary ist in der iBusiness-Premium-Mitgliedschaft enthalten. Jahresbeitrag: 390,- Euro, Preise inkl. Porto, zzgl. MwSt. iBusiness Executive Summary dient ausschließlich der Hintergrundinformation für iBusiness-Premium-Mitglieder. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet.

Freiweisungen sind aus grundsätzlichen Überlegungen nicht möglich. Nachdruck und Vervielfältigung in jeder Form, auch auszugsweise nur mit schriftlicher Genehmigung. Unberechtigter Nachdruck oder Vervielfältigung ziehen Schadensersatzforderungen nach sich.

**Mitteilung gemäß § 8, Artikel 3 des Bayerischen Pressegesetzes**  
Inhaber des HighText Verlag Graf und Treplin OHG sind zu jeweils 50 Prozent Joachim Graf (verantwortlich für Redaktion und Anzeigen) und Daniel Treplin (beide Journalisten, München); Handelsregister München HR A 72216

**Redaktion@ibusiness.de**  
Susanne Fricke, Joachim Graf, Dominik Grollmann, Sebastian Halm, Susan Rönisch, Christina Rose, Frauke Schobelt, Daniel Treplin  
Service-Redaktion: Valérie Wagner-Amougou  
**Anschrift Verlag und Redaktion**  
HighText Verlag  
Schäufeleinstr. 5  
80687 München  
Tel.: (089) 57 83 87-0  
Fax: (089) 57 83 87 99  
E-Mail: [info@ibusiness.de](mailto:info@ibusiness.de)  
URL: [www.ibusiness.de](http://www.ibusiness.de)  
Einzelpreis 39,80 €

**Titelfoto:**  
Gerd Altmann / Pixabay

**Anzeigen@ibusiness.de**  
Nikos Fucicis, Benjamin Karg, Dagmar Kraux  
Disposition: Anna Strommer

**Buchhaltung@ibusiness.de**  
Daniela Seitz

**Technik und Webverwaltung**  
([technik@ibusiness.de](mailto:technik@ibusiness.de))  
Sven Noherr

**Leserservice@ibusiness.de und Vertrieb@ibusiness.de**  
Bianka Matthies

**Grafik und Produktion**  
([grafik@ibusiness.de](mailto:grafik@ibusiness.de))  
Gertrud Graf, Monika Herbig

**Druck**  
Holzmann Druck GmbH & Co. KG,  
Gewerbestraße 2,  
86825 Bad Wörishofen



iBusiness Executive Summary regelmäßig erhalten:  
Werden Sie **Premium-Mitglied**  
[www.ibusiness.de/premium](http://www.ibusiness.de/premium)





SOCIAL SELLING **14**

Foto: PhotoMIX-Company / Pixabay



CORONA-PANDEMIE **4**

Foto: Gerd Altmann / Pixabay



CONSENT-PLATTFORMEN **20**

Foto: qimono / Pixabay



Foto: Davis Staedtler / Flickr

DIGITALSTANDORT BERLIN **41**

Das Ende der Aufmerksamkeitsökonomie ..... 2

## MANAGEMENT

DIE PANDEMIE UND DIE DIGITALEN  
12 Blickwinkel auf COVID-19 ..... 4

## MARKETING

E-COMMERCE UND COOKIES  
Jeder zweite deutsche Shop pfeift auf Datenschutz .... 12

SOCIAL SELLING  
So generiert man B2B-Leads auf LinkedIn ..... 14

DAS MANIPULIERTE GEHIRN  
Wie die Zukunft des Marketings aussieht ..... 16

SECHS TRENDS  
So entwickelt sich Programmatic Advertising 2020 ..... 18

CONSENT MANAGEMENT UND DSGVO  
So wählen Sie die richtige Plattform ..... 20

VERKAUFSPSYCHOLOGIE  
Kunden auf Social Media richtig triggern ..... 22

PROGRAMMATIC PRINTING  
Jeder Katalog ein Unikat ..... 24

DIGITALDRUCK  
Wie Print zum Digitalkanal wird ..... 26

PERSONALISIERTE PRINTMAILINGS  
Höhere Conversions durch Marketing-Automation ..... 28

## E-COMMERCE

LOGISTIK  
Die Top 10 der deutschen Logistik ..... 31

CUSTOMER-JOURNEY-STUDIE  
Google und Amazon verlieren an Bedeutung ..... 34

E-COMMERCE  
Wie es dt. Onlineshops mit der Nachhaltigkeit halten 36

## AGENTUR

SO GEHT AGIL  
Ein Bauplan für jedes Unternehmen ..... 38

DIGITALSTANDORT BERLIN  
„Unfassbar sexy“ ..... 41



Joachim Graf

Es wird alles gut. Mehrheitlich. Langfristig. Aber auch mittelfristig.

# Die Pandemie und die Digitalen 12 Blickwinkel auf COVID-19

Wir hätten auch diese ganze Ausgabe mit Corona und den Folgen füllen können. Statt dessen als Executive Summary die Analysen und Studien aus den verschiedenen Stellen der Digitalbranche von unseren AnalystInnen. Die Langfassungen aller Analysen finden Sie natürlich online.

Noch mehr online ...

## 1. Szenarien für die Digitalbranche

- Notfallplan 357969jg
- Als würden Sie ein neues Geschäft starten 144694grollmann

## 1. Szenarien für die Digitalbranche

Um Entscheidern bei Digitalunternehmen zu helfen, sich strategisch auf die kommenden Monate einzustellen, haben wir diejenigen Szenarien betrachtet, die überhaupt in Frage kommen und in einem zweiten Schritt die Wahrscheinlichkeiten ermittelt, mit der Situationen eintreten (wahrscheinliche Zukünfte). Da es sich um zum Teil überschneidende Szenarien handelt, summieren sich die Werte auf über hundert Prozent:

### Szenario 1: „Osterurlaub“ (40%)

In diesem - optimistischsten - Szenario hat die Wirtschaftskrise kaum Auswirkungen auf die Digitalwirtschaft. Nach der Lockerung der Quarantäne wird das Geschäft relativ schnell wieder weitergehen. Digitalisierung ist schließlich mittlerweile ein wesentlicher Teil der Wertschöpfung - und für diese wird seitens der Industrie nach wie vor sowohl konzeptionell als auch organisatorisch Hilfe benötigt.

### Szenario 2: Digitaloffensive (32%)

Mit Szenario 1 überschneidet sich das erweiterte Szenario der gesteigerten Digitalisierungsgeschwindigkeit: Wenn Unternehmen verstärkt virtuelle Meetings, New-Work-Konzepte und Homeoffice einsetzen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie nach Lockup-Ende diese Tools weiter einsetzen - also verstärkt digitalisieren. Davon profitieren wiederum Digitaldienstleister, weil sie Unternehmen helfen, Tools, Services und Prozesse aufzusetzen oder sie bei Evaluation und Implementation beraten. Hier winken Zusatzaufträge für Agenturen und Dienstleister. Weitere potenzielle Wachstumsimpulse dürften Onlinehandel und Lieferservices geben.

### Szenario 3: Schockstarre (15%)

Eine gewisse Wahrscheinlichkeit besteht darin, dass die Manager in Unternehmen angesichts einer Wirtschaftskrise sicherheitshalber gar nicht mehr entscheiden, sondern

im Wesentlichen damit beschäftigt sind, sich an ihrem Stuhl festzuhalten. Lichtblick in beiden Fällen für Digitaldienstleister: Wenn bei Unternehmen gar nichts mehr geht - rationalisiert und automatisiert wird immer. Und Rationalisierung erfolgt für gewöhnlich durch Automatisierung - wozu wiederum digitale Systeme nötig sind, wofür in der Regel Hilfe durch Digitaldienstleister geholt wird. Dies gilt auch bei der Vertrieboptimierung: Gewinnen werden in diesem Fall Dienstleister wie Performance-Marketing-Agenturen, die Vertriebs-Leads akquirieren.

### Szenario 4: Werbe-Shift (40%)

Die klassische Onlinewerbung ist schon seit längerem in der Krise. Nach Jahren sinkender Klickraten und immer mehr von Werbung genervten Nutzern, trägt das Onlinemarketing nun die Konsequenzen. Da in Krisenzeiten alle Ausgaben auf dem Prüfstand stehen, haben es gelernte (aber erfolglose) Maßnahmen deutlich schwerer, neue Budgets zu bekommen: Geht man nach Last-Click-Attribution, so mögen Onlinekanäle die meisten Umsätze einfahren, doch komplexere ökonomische Modelle zeigen, dass die wahren Umsatztreiber TV, Kino und OOH sind. Mit hoher Wahrscheinlichkeit kommen in der nächsten Wirtschaftskrise erstmals auch die bisher gesetzten Onlinekanäle auf den Prüfstand.

### Szenario 5: Zombie-Apokalypse (5%)

Die USA erklärt China den Krieg. Millionen Menschen sterben an Corona-Spätfolgen. Hungersnöte wegen Versorgungsengpässen in Südeuropa: Gegen solche Wildcards bei den Entwicklungen ist kein Kraut gewachsen. Da hilft nur Artikel 7 des Rheinischen Grundgesetzes: „Wat wells de maache?“

### Szenario 6: Game over (1,2%)

Virologen gehen davon aus, dass sich rund 60 Prozent der bundesdeutschen Bevölkerung mit dem Virus infizieren werden. Zusammen mit der vermuteten Letalität ergibt sich rechnerisch eine Sterblichkeitswahrscheinlichkeit von 1,2 Prozent für jeden.

## 2. Auswirkungen auf Digitalfirmen

Als wir Anfang März (also vor einer Ewigkeit) die Digitalbranche befragt hatten, schienen die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie die Digitalbranche, von Ausnahmen abgesehen, nur peripher zu treffen. Oliver T. Hellriegel von der Ensego Unternehmensberatung brachte es für die Mehrheit auf den Punkt, wenn er konstatiert: „keine Auswirkungen bisher.“ Tatsächlich konnte sich die Mehrheit der Digitalunternehmen auf ein Mehr beim Händewaschen, Reiseeinschränkungen und zunehmend auf Homeoffice beschränken, fragt man sie nach ihrer Reaktion im eigenen Unternehmen auf die Corona-Herausforderung.

Allerdings war schon früh die Verunsicherung auf Kundenseite hoch. Ceridwen Lentz, Senior Marketing Managerin der Mainzer Netz98, erzählt von aktuellen Kundenanfragen, „wie wir sicherstellen, dass wir ECommerce-Plattformen weiter und stabil betreiben, sollte es bei uns zu Ausfällen kommen.“ Mareen Hoener zu Drewer, Marketing & Sales Managerin bei PIM-Consult, berichtet von Verschiebung von Kundenterminen, ebenso wie die Fotografin Heike Rost. Doch einige haben bereits mit Auswirkungen zu kämpfen - vor allem, wenn sie Eventnahe Dienstleistungen anbieten. Die PR-Beraterin Ulli Meinhardt spürt „die Absage von Events, daher für mich weniger Aufträge.“ Michael Kausch, CEO der Münchner Agentur Vibrio, beklagt sogar „bereits relevante Auftragsausfälle durch Event-Absagen.“ Tröstlich immerhin: Er konnte „ein wenig Zusatz-Business durch Kunden im Hygiene-Business“ generieren. Gelassenheit heißt für die Betroffenen die Devise: Heike Rost ist sich sicher: „Die abgesagten Termine sind größtenteils nur verschoben, aber nicht komplett platt.“ Sie nutzt die Zeit, um Liegengebliebenes aufzuarbeiten, für „Konzeption, Softwaretraining, Computerschrauben.“ Ulrike Meinhardt kann sich sogar freuen: „Jetzt habe ich endlich mehr Zeit, mich um andere (private) Dinge zu kümmern. Ich sitze den Virus also aus.“

## 3. Arbeitsorganisation bei Digitalen

Die aktuelle Situation stellt für die Mehrheit der deutschen Digitaldienstleister in Hinblick auf die Arbeitsorganisation kein Problem dar. So erfordern die neuen Gegebenheiten zwar neue Wege der Zusammenarbeit, für Digitalagenturen ist das allerdings nichts Neues, wie unsere Umfrage ermittelt hat. Für andere Unternehmen hingegen ist die aktuelle Situation um den COVID-19 „ein Prüfstand für die Agilität“, weiß Franz Kühmayer, Experte zum Thema „Zukunft der Arbeit“ vom Wiener Zukunftsinstitut. Bisher habe so manches Unternehmen die schockartige Veränderung in der eigenen Branche

eher als Gedankenexperiment ohne realen Bezug abgetan. Ganz dem Motto: Disruption ist etwas, das andere betrifft - mir geschieht nichts. Dieses Bild sei nun erschüttert. Aber Kühmayer ist überzeugt, dass die aktuelle Situation „unsere Widerstandsfähigkeit gegen andere, mildere Gefahren wie zum Beispiel solche des Wettbewerbs erhöhen“ wird. Gleichzeitig zeige die Situation eindrücklich, wie adaptionsfähig der Mensch ist und wie anfällig die Systeme, die wir bauen. „Wir durchlaufen gerade die ersten Schleifen auf der Achterbahn der Gefühle: Schock, Leugnung, Anstrengung. Die guten Nachrichten sind: Wir wissen aus der Psychologie von Veränderungsprozessen, dass danach Hoffnung, Überwindung und Enthusiasmus über das Erreichte folgen. Der Blick nach vorne hilft also“, gibt sich der Arbeitsforscher zuversichtlich.

Neben der internen Kommunikation erfolgt bei den Agenturen auch die Kundenkommunikation, etwa Präsentationen, mit Tools wie Slack, Confluence, JIRA, Trello, ►

Noch mehr online ...

### 2. Auswirkungen auf Digitalfirmen

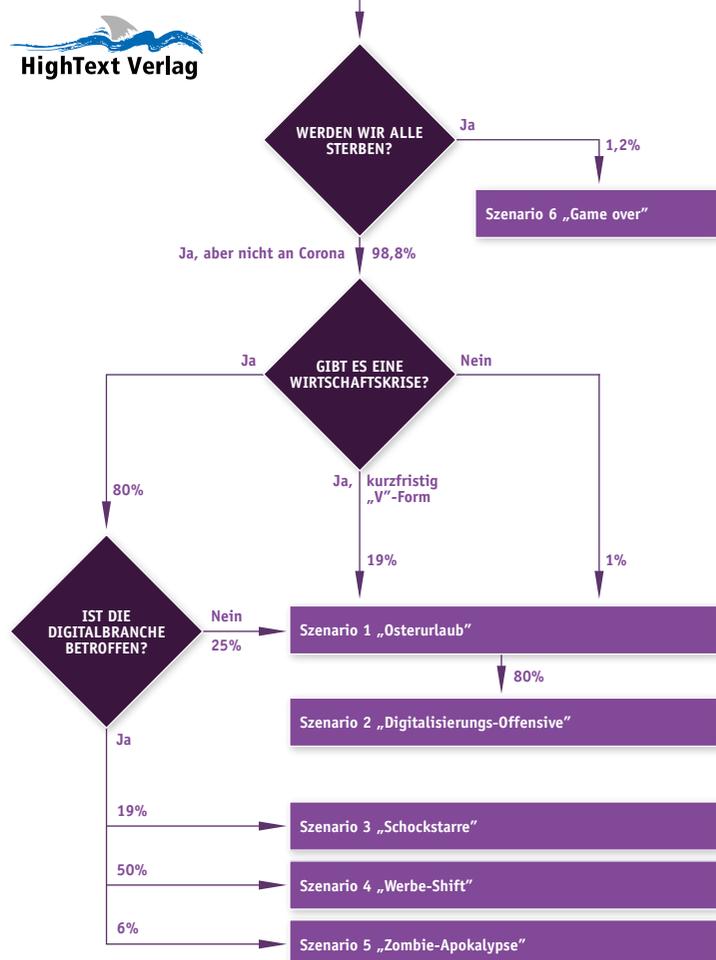
- Corona ist nicht das eigentliche Problem
- 232695jg

Noch mehr online ...

### 3. Arbeitsorganisation bei Digitalen

- Schockerfahrung für mehr Akzeptanz
- 008141SUR

## Szenarien: Digital-Dienstleister und COVID-19



Quelle + Grafik: HighText Verlag

Mit großer Wahrscheinlichkeit kommen die Digital-Dienstleister einigermaßen unbeschadet durch die Corona-Krise.

Cloudservices, MS Team oder Goto Meeting. Martina Hause, Co-Owner der Kommunikationsagentur Element C: „Die nächste Herausforderung, der wir uns aktuell stellen müssen, ist das Onboarding einer neuen Kollegin, das virtuell stattfinden wird.“ Hier sollen Skype-Sessions die Eingewöhnungszeit so angenehm wie möglich machen.

Einigkeit in der Agenturbranche herrscht darüber, dass die Entwicklungen dem Arbeiten 4.0 Vorschub leisten wird. Zwar werde das persönliche Meeting immer klare Vorzüge haben, dennoch würden viele Unternehmen erkennen, dass es auch flexibler und über Entfernungen hinweg sehr gut funktioniert. Zukunftsforscher Kühmayer zufolge werde aber auch das Gegenteil eintreten: „Unternehmen werden noch wesentlich stärker als bisher erkennen, dass ein Büro nicht nur ein Ort ist, an dem gearbeitet wird, sondern ein Sozialsystem, an dem Gemeinschaft erlebt und gestaltet wird. Das Büro als Arbeitsort hat auch nach Corona nicht ausgedient, aber es wird deutlich bewusster wahrgenommen werden - und sicher auch neu definiert.“

100 Prozent Steigerungen sind zu beobachten. „Auch die Werbebudgets für Google Ads sind derzeit wesentlich höher, als sonst - geschätzt 20 bis 50 Prozent.“

Weggebrochen sind einige Aufträge aus der Eventbranche und von Konzernkunden, aber wirtschaftlich bedrängt sei die Agentur nicht: „Dafür geben aber alle anderen derzeit mächtig Gas und nutzen die Zeit im Homeoffice, um ihre Websites zu optimieren und Re-launches zu planen. Wir haben deswegen seit Wochen eine Warteliste für neue Projekte.“ Patrick Klingberg, Geschäftsführer der Hamburger SEO-Agentur Artaxo, hält es für denkbar, dass sich SEOs nach Ende der Krise neue Geschäftsfelder eröffnen werden - Corona wirke aktuell als Turbo für Verhaltensänderungen: „Die aktuell stark erhöhte Nachfrage von Lebensmittellieferdiensten ist nicht mit dem Ende der Corona-Krise vorbei. Viele Menschen ändern aktuell wegen der Krise ihr eingeübtes Verhalten und lernen die Vorteile von Online kennen.“

Ähnlich sieht man das auch bei einigen Kollegen: „Es ist davon auszugehen, dass auch nach der bewältigten Krise die erlernten Gewohnheiten und Angebote - sofern sie als Mehrwert wahrgenommen wurden - wie beispielsweise die Onlineberatung, nicht mehr aus unserem Leben weichen werden. Alleine die Angst vor einer erneuten Viruswelle, wird die bis dahin gesicherten Vertriebsprozesse weiterleben und professionalisieren lassen“, argumentiert Steven Broschart, Leiter bei Cyberpromote.

Noch mehr online ...

#### 4. SEO-Branche

- Von Tugenden zu Risiken zu Tugenden  
531941sh

## 4. SEO-Branche

**D**och, einige Kunden haben wegen der Corona-Krise die Zusammenarbeit ausgesetzt, sagt Markus Hövener, Gründer der Suchmaschinen-Marketing-Agentur Bloofusion: „Darunter Kunden, bei denen es absolut erwartbar war - etwa aus der Tourismusbranche. Dann gab es aber auch solche, bei denen ich das Problem nicht vorhergesehen habe: Scheinbar unberührte Branchen, bei denen aber dennoch die Lieferkette betroffen ist.“ Aber Kurzarbeit ist aktuell noch keine drohende Option: Die Agentur veranstaltet viele Seminare ohnehin schon virtuell - jetzt steigt die Nachfrage nach Webinaren.

Auch Thomas Kaiser, Geschäftsführer der SEO-Agentur Cyberpromote, sieht wenig Erschütterungen bei Adwords. Corona hat keine Bietschlachten etwa bei Gesundheitskeywords ausgelöst. Auch bei ihm ziehen Kunden zurück, vor allem aus Touristik und Finanzen, Es zeige sich, dass das kurzfristige SEA leidet, aber das strategisch geplante und gebuchte SEO aktuell weitgehend unbehelligt bleibt. Was Kaiser außerdem verstärkt im Web beobachtet, sind nachlässig ausgeführte Adwords-Kampagnen: „Ob man nach Sterillium oder Viruguard sucht, findet man sehr teure Angebote, aber auch zu üblichen Preisen. Die günstigen sind aber alle ausnahmslos nicht verfügbar - und Google verdient dennoch am Klick.“ Daran erkenne man, dass einige SEA-Agenturen ihren Job nicht richtig machen. Severin Lucks von der Onlinemarketing-Beratung und SEO-Agentur De-lucks kann beobachten, wie der Traffic bei Edelmetallen und im Gesundheitsbereich gerade explodiert - 20 bis

## 5. Full-Service-Agenturen

**F**ür die Mehrheit der umsatzstärksten Full-Service-Internetagenturen stellt der Lockup in Hinblick auf die Arbeitsorganisation kein Problem dar. So erfordern die Gegebenheiten zwar neue Wege der Zusammenarbeit, für Digitalagenturen ist das jedoch nichts Neues. Ebenso undramatisch gestalten sich die Änderungen, um mit den eigenen Kunden Kontakt zu halten. Alle befragten Agenturen haben, wenn notwendig, ihre bestehende Infrastruktur, Prozesse und Tools entsprechend erweitert und arbeiten vollständig Remote, „um die operative Abstimmung und Zusammenarbeit mit unseren Kunden vollständig auf digitale und virtuelle Formate umzustellen“, erklärt Harald Felling, CEO von init stellvertretend für die Agentur-Branche. „Kleine Anlaufschwierigkeiten wurden mit Toleranz und Humor auf beiden Seiten schnell behoben“, verrät Thomas Helbing, CEO von Ray Sono.

Nicht nur die Kommunikation in den Agenturen wurde komplett umgestellt, auch Pitches und Projektvorschläge werden ausschließlich nun über digitale Kanäle abgehalten. „Pitches und Präsentationen werden genauso wie

Konferenzen oder auch Digitallabore virtuell durchgeführt“, prescht Felling vor. Erste Erfahrungen mit virtuellen Pitches hat auch Denkwerk sammeln können, die jüngst einen Pitch per Video-Konferenz durchgeführt haben. Ein besonderes Augenmerk auf Professionalität, auch aus dem Homeoffice heraus, legt Namics, deren Pitches derzeit ausschließlich in virtuellen Meetings stattfinden. Daher arbeitet die Agentur beispielsweise mit High-End-Mikrofonen und -Kameras. So könnten in Pitches bis zu 50 Teilnehmer der Präsentation problemlos folgen. Außerdem wird auch im heimischen Büro auf den passenden Hintergrund geachtet: „Hier ist dann nicht das unaufgeräumte Bücherregal zu sehen, sondern unser Namics-Branding.“

Bei SYZGY finden ebenfalls alle Pitches aktuell virtuell als Videokonferenzen statt. Das Format sei zwar teilweise für beide Seiten ungewohnt, funktioniere aber im Ergebnis bisher gut. Zu bedenken dabei sei allerdings, dass „der persönliche Kontakt zwischen potentiellen Kunden und unseren Teams bereits vor der Krise bestand. Daher ist der Umstieg auf Videokonferenz relativ einfach. Sollte die Krise länger dauern, dürfte es schwieriger werden. Es geht ja in Pitches auch gerade darum die Chemie zwischen Kunde und Team zu testen. Das dürfte ohne direkten persönlichen Kontakt schwierig werden“, erläutern die beiden SYZGY-Vorstände Frank Ladner (CTO) und Erwin Greiner (CFO). Eine weitere Kehrseite virtueller Pitches führt Harald Felling an: „Das persönliche Gespräch und die unmittelbare Reaktion meines Gegenübers bei Präsentationen und Kreativsessions vermisse ich auch jetzt schon sehr.“

Bei den meisten Digitalagenturen sind noch keine Projektverschiebungen zu beobachten. Aber die Lage ist unsicher: „Kurzfristig kämpfen wir aber wie alle mit der unruhigen Situation am Markt“, gibt Thomas Helbing stellvertretend für alle Agenturen zu. TWT geht davon aus, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit Projekte bei einigen Kunden etwas langsamer laufen werden, „da sie nicht so schnell auf diese digitalen Erfordernisse umschalten können. Manche Projekte werden vielleicht auch erst einmal auf Eis gelegt, weil Budgets reduziert werden“, so Geschäftsführer Marco Sola. Schwieriger haben es Agenturen, die direkt von der Krise betroffen sind und/oder vor allem im Werbegeschäft aktiv sind. Klar mit Umsatzeinbußen rechnet die Agentur-Gruppe Planet. So haben insbesondere Branchen wie die Luftfahrtindustrie quasi über Nacht 90 Prozent ihres Geschäfts eingebüßt. „Dass da die allgemeinen Investitionen entsprechend zurückgefahren werden, liegt auf der Hand“, berichtet CEO Ingomar Faecks.

In anderen Segmenten ist sogar Frühlingsluft zu spüren. Triplesense Reply beobachtet, dass „Digitalisierungsthemen an Fahrt aufnehmen“. Valtech erhält „viele sehr positive Signale von unseren Kunden, die ihre Business Transformation weiter vorantreiben.“ Bei init werden einige

Bereiche stark angefragt: Vor allem Krisenkommunikation und die schnelle Bereitstellung neuer digitaler Services. Namics erhält gerade viele Anfragen, „unsere Kunden verstärkt bei der Digitalisierung ihrer Prozesse und Tools zu unterstützen.“ Geht es nach der TWT Digital Group, eröffnet die Krise neue Chancen. So weiß die Agentur Marco Sola zufolge aus vielen Gesprächen, „dass Prozesse und Arbeitsabläufe „auf Distanz“ häufig noch nicht etabliert sind und viele Unternehmen Unterstützung dabei benötigen. Mit Hilfe der Digitalität können Ersatz-Prozesse eingeleitet werden: Der E-Commerce gewinnt noch mehr an Bedeutung. Offline-Kommunikation wird zunehmend auf online verlagert. E-Learnings statt Präsenzs Schulungen.“ Ganz ähnlich schätzt Marco Zingler die Situation ein. Er erwartet, dass „sich alle Unternehmen jetzt einem verstärkten evolutionären Druck zur Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse ausgesetzt sehen.“

## 6. Dialogmarketing-Dienstleister

Die Zerreißprobe für die (Dialog-)Marketing- und Social-Media-Dienstleister mit ihren - durchaus auch positiven - Folgen zeigt sich laut unserer Erhebung in fünf Ausprägungen:

**A) Schockstarre:** „Im B2B und vielen anderen Branchen erlebe ich gerade eine Art Schockstarre“, erzählt ein Digitalmarketing-Dienstleister, der im Nachhinein nicht genannt werden möchte. „Wir registrieren eine deutliche Vorsicht im Markt und inzwischen liegen ▶

Noch mehr online ...

### 6. Dialogmarketing-Dienstleister

- Zwischen Charakter und Kommerz
- 697045cr

## Das sind die größten Herausforderungen für Agenturen

Neben unklaren Geschäftsentwicklungen und Umsatzeinbußen birgt die aktuelle Lage eine Vielzahl weiterer Herausforderungen, denen sich Agenturen nun stellen müssen. Ein Überblick:

- Auch wenn Homeoffice Teil der Agenturkultur ist, ist es eine Herausforderung, wenn alle Kollegen von zu Hause arbeiten und sich gleichzeitig um die Kinderbetreuung kümmern müssen.
- Das Engagement jedes Einzelnen, die Motivation aller in diesen Zeiten langfristig aufrecht zu erhalten.
- Alle Aktivitäten zu koordinieren. Nicht übersteuern, nicht untersteuern, alle informiert halten, Zuversicht und Ernst der Lage balanciert kommunizieren.
- Szenarien prognostizieren, passende Maßnahmen auf den Weg bringen und dabei vor allem das Wohl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen, ohne die Kunden zu vergessen.
- Die Abhängigkeit und Unsicherheit der Kunden bezüglich ihrer Investitionsentscheidungen.
- Weiter täglich die Relevanz für den Kunden beweisen.
- Aufrechterhaltung eines reibungslosen Geschäftsbetriebes.
- Kurzfristige Überreaktionen vermeiden. Die Chancen und Potenziale der Digitalisierung im Blick behalten.
- Neue, digitale Wege finden, „Connectedness“ zu erhalten.
- Die dynamische Gesamtlage, die kurzfristig Veränderungen bringt.
- Hohe Ungewissheit, wie lange diese Ausnahmesituation andauern wird.

Quelle: HighText Verlag

## Noch mehr online ...

### 7. E-Learning

- Coronas Langfrist-Einfluss auf die ELearning-Adaption - vier Szenarien
  - Revolution mit Zeit- und Geldmangel
- 970867sh

uns insbesondere von Reiseveranstaltern auch erste Stornierungen von Katalogen vor“, so die Erfahrung von Dirk Kemmerer, CEO der Bertelsmann Printing Group. „Aktuell erleben wir aber noch keine große Verschiebung oder komplette Zurückhaltung von Budgets.“

**B) Unsicherheit:** „Mailingaktionen aus dem Veranstaltungsbereich sind verschoben worden. Mehr ist im Moment noch nicht auszumachen“, sagt Jeanette Kuhlendahl, Geschäftsführerin von Dialoghaus Media Sales. Aktuell werden besonders durch ausfallende Live-Aktionen Budgets frei, sieht Philip Papendieck. „Diese können wir für Online-Maßnahmen nutzen.“ Auf der Influencer-Marketing-Plattform Hi share sind laut Gründerin Silvia Lange „Gott sei Dank noch keine großen Auswirkungen spürbar.“ Ansonsten herrsche auf allen Seiten eher Unsicherheit. Viele Kunden warten ab, welche Maßnahmen noch zusätzlich in Kraft treten werden und wie sich diese dann schließlich auch auf die Werbebudgets auswirken werden.

**C) Umschichtungen:** Michael Schiffer, Gründer und Geschäftsführer des Dialogdienstleisters Michael Schiffer Dialog: „Es brechen gerade Kampagnen aus dem stationären Handel weg. Man will ja niemanden motivieren, in ein Geschäft zu gehen, wenn er dort nur vor verschlossener Tür steht.“ Dagegen werben Unternehmen, die im Versandhandel tätig sind, verstärkt, weil das Geschäft sich momentan noch stärker Richtung online verschiebt. Und um den Kuchen, der dort zu verteilen ist, wird weiterhin gekämpft. Weil viele im Homeoffice sind, trete eine gewisse Entschleunigung ein. Claas Voigt, Geschäftsführer des Targeting-Anbieters Emetriq: „Durch den Aufmerksamkeits-Shift unter den Konsumenten zeigen sich aktuell gute Möglichkeiten, um mit gezielter Anzeigenschaltung in das Blickfeld neuer Zielgruppen zu wandern und so die Awareness zu steigern.“

**D) Transformations-Beschleunigung:** Trotz des vorsichtigen Klimas bei Investitionen ist er überzeugt, dass für den stationären Handel jetzt der Zeitpunkt ist, um in angeschlossene Onlineshops zu investieren, um kurzfristig Umsätze sicherzustellen und langfristig in einem neu aufgestellten Markt gut positioniert zu sein. Damit zeige sich die aktuelle Lage zunehmend auch als Katalysator der Transformationen in Richtung Online.

**E) Charity mit Marketing-Impact:** Derzeit stellen täglich Unternehmen ihre Software und Dienstleistungen zur Verfügung, um das Leben und Arbeiten in Corona-Zeiten erträglich zu machen. Das hat nicht nur einen positiven Effekt aufs Image, sondern hat im besten Fall langfristig auch einen klaren monetären Vorteil: Wer sich an eine Software oder Anwendung gewöhnt hat und damit zufrieden ist, wird auch gewillt sein, für die weitere Nutzung zu bezahlen.

## 7. E-Learning

In kaum einer anderen Branche hat die an Auswirkungen nicht arme Corona-Krise solche Auswirkungen gezeitigt wie im E-Learning. Was genau von der Krise bleibt, außer einer temporären Inflation kostenloser Tools und Schnupper-Abos: Die Auftragslagen sind noch weitgehend stabil und alle Welt steckt die Nasen nun tiefer ins digitale Bildungs-Instrumentarium als je zuvor. Das Post-Corona-Trendbarometer:

**Schulisches E-Learning:** Corona führt zur gezwungenen ELearning-Adaption im Ausnahmezustand, doch was davon bleibt, hängt vom gesetzlichen Rahmen und der nicht prognostizierbaren Dauer der Krise ab. Nachzuarbeitender Stoff wird die Innovationsfreudigkeit darüberhinaus entschleunigen, alte Barrieren bleiben trotz neuer Erfahrungen bestehen. Aussicht auf eine interaktive Bildungsrevolution: 50/50.

**Berufliche Weiterbildung, Schulungen, Homeoffice und Co.:** ELearning-Tools im Homeoffice sind willkommene Helfer in der Krise - doch selbst digitalaffine Branchen setzen sie überwiegend nur partiell ein, etwa mit einem Homeoffice-Tag pro Woche. Die Krise führt zwar zur massenhaften Verwendung digitaler Tools, doch beschleunigt damit auch die Anzahl ernüchternder Erfahrungen - man lernt nun bundesweit, was geht und was eben nicht geht. Betriebliche Weiterbildung per E-Learning wird weiter laufen, doch es droht die Gefahr, dass Firmen nun erstmal buchstäblich andere Sorgen haben, als das E-Learning in der Firma voranzutreiben.

**Bildungs-Messen und Fach-Kongresse:** Wenn man es wieder darf, wollen Hände auch wieder geschüttelt, Gläser aneinandergestoßen und Branchenluft geschnuppert werden - nicht jeder Vorzug eines echten Events lässt sich virtuell abbilden. Doch Webinare, Virtuelle Kongresse und Messen erleben gerade ihre große Stunde - und viele Teilnehmer stellen ihren Sinn und ihre Kosten-Nutzen-Rechnung in Frage.

## Noch mehr online ...

### 8. Logistik

- Vier Szenarien für die ECommerce-Logistik der kommenden drei Monate
  - Netzwerke sind sehr stabil
- 236263jg

## 8. Logistik

Entwarnung für die ECommerce-Branche: Die Paketversender haben ihre Lieferprozesse angepasst, wie unsere Umfrage ergeben hat. Alle von uns befragten Logistik-Unternehmen berichten, dass der inländische Versand momentan weitestgehend funktioniert. Änderungen der behördlichen Vorgaben versuchen die Logistiker vorab einzuplanen. Im „Extremfall“, will die Deutsche Post DHL Group die Zustellung einschränken. Demnach

werden in „geschlossenen Gebieten“ in extremen Situationen lediglich Einschreibebriefe und Sendungen an „Postbevorrechtigte“ in der Zustellung bleiben.

Aktuell sind die innereuropäischen Grenzen für den Warenverkehr geöffnet und es gibt keine Einschränkungen bei der Paketzustellung oder -abholung. Grenzkontrollen führen allerdings teilweise zu Staus und Zeitverlusten. Der Versand ins außereuropäische Ausland findet grundsätzlich noch statt. Aktuell sind die Sendungsmengen von China nach Europa um ca. 50 Prozent rückläufig. Teilweise kommt es zu starken Zeitverzögerungen oder Ausfällen aufgrund des eingeschränkten Flugverkehrs. DPD beispielsweise verzeichnet jedoch aktuell relativ stabile Paketmengen. Einzelne Logistikbetreiber beobachten sogar einen Anstieg der Paketmenge bzw. eine Umverteilung zwischen verschiedenen Branchen. Dinge des täglichen Bedarfs und der Grundversorgung werden zunehmend über den Versandweg bezogen.

## 9. B2B-Marketing

Messen sind das wichtigste Marketing-Instrument deutscher Industrieunternehmen, welches mit dem COVID-19 komplett weggebrochen ist. Entsprechend geraten die Marketing-Entscheider in B2B-Unternehmen enorm unter Druck. Sie bekommen nun mit aller Härte die Versäumnisse bei der digitalen Transformation zu spüren. Gerade im B2B-Bereich führen die Absagen und Verschiebungen der Branchenmessen zu großen Umsatzeinbußen. Insbesondere die Investitionsgüterindustrie verliert mit dem aktuell nicht stattfindenden Messegeschäft einen ihrer Hauptauftragswege. Wie die Umsatzlücken geschlossen werden, ist bisher unklar. Klar ist jedoch, dass vor allem das Marketing darunter leidet. Seit Jahren sind Messen kostenmäßig das wichtigste Marketing-Instrument deutscher Industrieunternehmen. So entfällt der Löwenanteil der Marketing-Ausgaben auf Messen und Events - 2018 lag dieser mit 37 Prozent bei über einem Drittel des Marketing-Budgets. Zwar nehmen die Onlinekanäle zu, aber der deutsche Mittelstand setzt nach wie vor aus Überzeugung auf den persönlichen Kontakt mit Kunden.

„In solchen Zeiten macht sich die Tendenz zu Einsparungen gerade im Marketing bemerkbar. Hier werden die Budgets leider am schnellsten gekürzt. Dies ist ein Anzeichen dafür, dass es uns B2B-Marketern noch nicht gelungen ist, den Beitrag des Marketings zum Unternehmenserfolg bis in die Führungsebene transparent zu machen“, erklärt bvik-Vorstand Dr. Andreas Bauer, Vice President Marketing & Communications der Leistritz AG. Somit fehlen B2B-Marketern Argumente für die Budgetverhandlungen.

Aus Sicht der Industrie ist darüber hinaus zu bedenken, dass die Termine großer Leitmessen wichtige Meilensteine in Produktentwicklungszyklen von Industrieunternehmen darstellen. Die gesamte Kommunikation ist darauf ausgerichtet und muss nun wie im Falle der Hannover Messe mindestens für vier Monate kostenintensiv digital überbrückt werden. Aber ob virtuelle Messen denselben Erfolg erzielen werden wie reale Messen, bezweifeln viele Marketing-Verantwortliche im bvik-Netzwerk. Anders als im Konsumgütergeschäft basiert die Industriekommunikation mit ihrer viel komplexeren Einkaufs- und Kundenstruktur vom vertrauensbildenden persönlichen Kontakt. Großveranstaltungen wie Messen abzusagen bedeutet daher nicht nur einen immensen Schaden im Marketing-Bereich, sondern auch im Vertrieb durch ausbleibende Aufträge des Messegeschäfts.

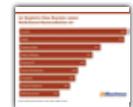
Echte Alternativen zum Messegeschäft scheint es für viele B2B-Unternehmen auf die Schnelle kaum zu geben. Sie bekommen die Versäumnisse bei der digitalen Transformation bitter zu spüren. „Wenn ein Unternehmen nur wegen des Wegfalls der Leadquelle „Messen“ eine dünne Pipeline aufweist, hat man Trends wie Marketing Automation, Social Selling und Customer Experience verschlafen. Es ist aber sowieso davon auszugehen, dass die B2B-Industrie in dieser Krise die Digitale Transformation neu überdenkt“, meint Martin Meyer-Gossner, CEO bei The Strategy Web. Einen kleinen Lichtblick liefert auch Michael Kausch, Geschäftsführer von vibrio, der verrät, seine Agentur erhalte verstärkt Anfragen von B2B-Kunden „zu Inbound Marketing mit HubSpot und Social Selling mit LinkedIn.“

## 10. Onlinehandel

Nur wenige Segmente profitieren vom Corona-induzierten ECommerce-Boom. Zu den Profiteuren der Krise gehören Onlineshops, die Produkte des täglichen Bedarfs, für die Gesundheit, zum Zeitvertreib in der Quarantäne oder für das Homeoffice anbieten, so eine Auswertung des Shopping- und Vergleichsportals Idealo. Eine Analyse von Mapp kommt zu leicht anderen Ergebnissen. Der Spezialist für Marketing Analytics hat branchenübergreifend den Online-Traffic in der Corona-Krise analysiert. Insgesamt wurden 21,5 Milliarden Visits herangezogen. Demnach wuchsen im Onlinehandel die Bestellmengen im Vergleich zum Jahresanfang bis Ende März 2020 um 88 Prozent. Sehr groß ist die Nachfrage nach Heimwerkerbedarf, Spielwaren und Kosmetik. Moderate Anstiege gab es bei Möbeln, Einrichtung sowie Elektronik. Digitale Hamsterkäufe verzeichneten auch Online-Apotheken, wie eine Auswertung der Wirtschaftsauskunftei Creditreform Boniversum zeigt. Zwischen dem 26. Februar und ►

Noch mehr online ...

### 9. B2B-Marketing



- Vier Szenarien für digitales B2B-Marketing  
042543SUR

Noch mehr online ...

### 10. Onlinehandel



- Es gibt immer noch zu viele Onlineshops  
657410frs

dem 4. März 2020 gab es 62 Prozent mehr Anfragen, also Kaufabsichten, als im Vergleich zum Vorjahr.

Besonders der Lebensmittelversand über das Internet legt deutlich zu. Das Geschäft von Anbietern wie Rewe, Picnic, Hello Fresh, Get Now oder Amazon Fresh brummt. Auch kleinere Anbieter wie das Spezialitätenhaus G. Schulteis profitieren. Das Geschäft habe sich in den vergangenen Wochen zum Positiven entwickelt, erklärt CEO Daniel Poschmanns. Insbesondere gefragt seien Nudeln.

Zu den Gewinnern zählt Versandhandelsriese Amazon. Um den immensen Anstieg der Nachfrage zu bewältigen, heuert der Onlinekonzern in den USA bis zu 100.000 neue Mitarbeiter an. Auch in Deutschland wird der Marktführer im Zuge der Corona-Krise seine Stellung wohl ausbauen, schätzt das Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Von den aktuellen Einschränkungen des stationären Handels profitierten „vor allem die großen Händler und Handelsplattformen, allen voran Amazon, die deutlich gestärkt aus der Krise kommen dürften.“ Amazon profitiere dabei von seinem hohen Bekanntheitsgrad, der Breite des Sortiments sowie der Liefersicherheit. „Es ist daher davon auszugehen, dass auch während der Krise Amazon für Käufe gewählt wird und sich zudem auch Menschen für den Onlinehändler entscheiden, die zuvor nicht oder kaum online bestellt haben“, erklärt IW-Studienautorin Vera Demary. Verlierer der Krise sind:

**A) Präsenzhändler und Ketten:** Dramatische Einbußen meldet der stationäre Handel. Laut dem Handelsverband sind bis zu 300.000 Standorte von Schließungen betroffen. Im Nicht-Lebensmittelhandel entfallen durch die Corona-Krise in den Geschäften derzeit täglich ein Umsatz von rund 1,15 Milliarden Euro. Elektronikmärkte Media Markt und Saturn haben alle Vertriebsaktivitäten auf die Onlinekanäle konzentriert. Doch das Mehrgeschäft im Netz reicht nicht. Die Muttergesellschaft Ceconomy senkte deshalb die Prognosen für Umsatz und Gewinn. Sehr schwierig ist auch die Lage für den angeschlagenen Warenhauskonzern Galeria Karstadt Kaufhof, der nun um Staatshilfe kämpft. Ebenso wie Adidas, H&M oder Deichmann kündigte nun auch Galeria Karstadt Kaufhof an, Mietzahlungen für geschlossene Filialen zurückzuhalten. Dieses Vorgehen zu Lasten anderer brachte den Händlern massive Kritik ein. In einer Stellungnahme wehrte sich Deichmann gegen die Vorwürfe und kündigte an, mit den Vermietern an Lösungen zu arbeiten. Das Problem: „Der wegbrechende Umsatz wird nicht ansatzweise durch den Onlinehandel ausgeglichen, da sich dieser nur im einstelligen Prozentbereich des Umsatzes befindet.“

**B) Mode- und Textilbranche:** Besonders hart trifft es die gesamte Mode- und Textilbranche. Laut Statista wurden im vergangenen Jahr 87 Prozent aller Modekäufe in Europa stationär getätigt. Die Händler haben gefüllte Lager

mit bereits bezahlten Waren, die sie nicht mehr loswerden - oder nur mit sehr hohen Rabatten. Im Modehandel ist eine kontinuierliche Warenbelieferung mittlerweile die Regel. Deshalb bekommen die Geschäfte in den nächsten Wochen vertragsgemäß weiterhin neue Ware geliefert - trotz geschlossener Läden. Die Folge: gigantische Mengen unverkaufter Ware, die zu Lagerproblemen führen und auch online nicht verkauft werden, da sich die Kunden zurückhalten, trotz hoher Onlinerabatte. Der Preiskampf alarmiert wiederum kleinere Händler und Hersteller, die monatelange Preisaktionen in diesem Jahr befürchten.

**C) Importeure:** Weitere Gefahren drohen dem Onlinehandel durch Logistik-Probleme. So musste die YNAP-Gruppe, die dem Genfer Luxuskonzern Richemont gehört, aufgrund der Corona-Pandemie ihre Verteilzentren in Italien und den USA dichtmachen. Die Folge: Das temporäre Aus für die Webshops Net-a-Porter und Mr Porter. Auch der E-Commerce namhafter Luxusmarken wie Armani, Moncler und Bottega Veneta ist von dem Ausfall betroffen. Bestellungen und Retouren sind nicht mehr möglich. Seit dem 26. März liegen auch die Online-, Warehousing- und Distributions-Operationen der britischen Modegruppe Next auf Eis. Auch der weltweit größte Luxuskonzern LVMH kündigte für die ersten drei Monate 2020 erhebliche Einbußen an. Die Beratungsgesellschaft Bain & Co rechnet damit, dass der Luxusindustrie 2020 im schlimmsten Szenario ein Umsatzrückgang von 35 Prozent droht.

Die Beratungsgesellschaft hat zudem die Lage in China genauer analysiert und sagt in einem weiteren Bericht voraus, dass eine Erholung des Konsums nach der Epidemie „weitgehend ähnlichen Mustern folgen wird“ wie der SARS-Ausbruch 2002-2003. Danach kehrten in China die Ausgaben für Lebensmittel und Kosmetika schnell wieder zur Normalität zurück, während die Nachfrage nach Kleidung über das vor der Epidemie herrschende Niveau hinaus anstieg. Auch wenn die Lage aktuell dramatisch ist, langfristig wird der Onlinehandel zu den Gewinnern dieser Krise zählen - sofern zur Überbrückung finanzielle Hilfen zur Verfügung gestellt werden. Das Konsumverhalten wird sich verändern. Kunden, die sich beim Onlinekauf bisher zurückhielten, probieren jetzt neue Angebote aus, z.B. Lieferservices von Supermärkten. Auch der stationäre Handel kann den Digitalisierungsschub als Chance nutzen - und zur Kundenbindung.

Noch mehr online ...

## 11. ECommerce-Kommunikation



• Digitaler Baumnabel  
210524jg

## 11. ECommerce-Kommunikation

**I**n dieser besonderen Situation bestellen die Bundesbürger das online, was sie in den geschlossenen Läden nicht mehr bekommen. Nicht nur weniger ECommerce-affine Konsumenten haben gegenüber dem Onlineshop

ihres Vertrauens Fragen zu Sortiment, Lieferzeiten und Auslieferung. Für die Betreiber von Onlineshops sollte aktive Information ihrer Kunden ganz oben auf der Agenda stehen. Sollte man meinen. Tatsächlich kümmert sich nur eine Minderheit der Top-100-Onlineshops um die Corona-induzierten Fragen, Sorgen und Nöte der Verbraucher, wie unsere Untersuchung belegt. Die Redaktion hat zwischen dem 23. und 25. März die 100 größten deutschen Onlineshops danach untersucht, welche Corona-Kommunikation sie betreiben. Dabei haben wir das gemacht, was auch ein Konsument machen würde: Er durchsucht die Startseite und die Unterseiten des Shops nach dem Stichwort „Corona“. Zusätzlich haben wir uns noch auf den Content- und Service-Seiten umgesehen. Das Ergebnis ist eindeutig. Lediglich bei einem von vier führenden Onlineshops konnten wir während des Untersuchungszeitraums einen Hinweis darauf finden, wie der Onlineshop mit den Problemen rund um Corona umgeht, was er tut, um die Probleme in den Griff zu bekommen und welche Auswirkungen das auf Bestellerin oder Besteller hat. Knapp drei Viertel der untersuchten ECommerce-Größen ist der Umgang mit der Pandemie keinerlei Kundenkommunikation auf ihrer Website wert:

Von denen, die das Thema ihren Kunden gegenüber kommunizieren, ist es der Mehrheit wichtig, Liefergarantien auszusprechen. Wie sie mit der Mitarbeitergesundheit umgehen, steht bei jedem zehnten Onlineshop oben auf der Kommunikationsliste. Der Corona-Hinweis von Crosschannel-Händlern enthält in der Regel die Nachricht, dass ihre Läden geschlossen sind, der Onlineversand allerdings weitergehe. Service-Einschränkungen wie nicht mehr angebotene Vorauskasse oder die veränderte Rückgabegarantie halten sich die Waage. Interessant ist allerdings, dass Spenden an Partner, Wissenschaft oder Gesundheitssystem fast ausschließlich von angelsächsischen Anbietern wie Amazon, Apple oder Dell auf der Website kommuniziert werden. Zusätzlicher Content oder Hilfen zum Umgang mit der Pandemie stellen nur sehr wenige Onlineshops bereit.

## 12. Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz litt schon vor der Corona-Krise nicht an einem Mangel an Aufmerksamkeit - und nun trägt die Pandemie zu weiterer Zuwendung bei, auch finanzieller. Google-Mutter Alphabet unterstützt zum Beispiel ein Projekt internationaler Biotech-Unternehmen und Hochschulen, in dem zwei Milliarden mögliche Wirkstoffe gegen COVID-19 KI-basiert gescreent werden. Dafür haben sie die unlimitierte Rechenleistung der Google-Cloud freigegeben.

Ohne KI wäre es schlicht unmöglich, eine solche Menge zu simulieren. Aber auch in Deutschland setzen Forschungsinstitute KI-Kapazitäten nun verstärkt für die Pandemie-Bekämpfung ein: Die geplante App, die Infektionsketten anonym und ohne Ortserfassung digital rekonstruieren soll, „wird ohne KI nicht möglich sein“, wie Entwickler Fraunhofer Institut sagt.

Ricardo Büttner, Professor of Data Science an der Hochschule Aalen, etwa erwartet, dass „es für Anwendungen, die auf Machine Learning basieren, deutlich mehr Geld geben wird.“

Besonders Viren werden in den Mittelpunkt KI-basierter Forschung rücken - bei den Anwendungen im Kampf gegen COVID-19 und Co. setze im Grunde nur die Fantasie die Grenzen: „Machine Learning kann man einsetzen um zu ergründen, wieso Viren mutieren? Mit Bakterien hat man es schon gemacht. Künftig wird man versuchen, das Auftreten multiresistenter Keime vorherzusagen.“

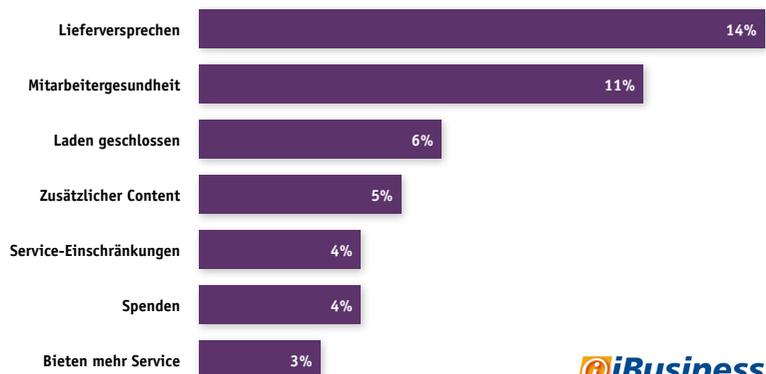
Doch auch künftige Pandemie-Szenarien, wie etwa die Verhinderung eines bundesweiten Lockout, wird Gegenstand der Technologie werden: „Erkennt die KI frühzeitig etwa ein Ausbreitungsmuster, sagen wir in München oder Bayern - dann könnte man schnell umstellen auf örtlich begrenzte Maßnahmen: Etwa im betroffenen Gebiet eine Ausgangsbeschränkung verhängen und währenddessen autonome Fahrzeuge zur Auslieferung von Bestellungen und Post einsetzen. Das mag klingen wie Science Fiction und noch Angst machen: Aber so lasse sich das Leben aufrechterhalten und gleichzeitig eine Ausbreitung eindämmen. Die Alternative dazu haben wir heute: Wir sitzen vielleicht ein halbes Jahr weitgehend zu Hause fest.“

### Noch mehr online ...

#### 12. Künstliche Intelligenz

- Ein Fenster in die Zukunft
- 748220sh

### Was die Top-100-Onlineshops zu Corona kommunizieren



Quelle + Grafik: HighText Verlag

Nur eine Minderheit der deutschen Top-Onlineshops kommuniziert online etwas zur aktuellen Pandemie.



Sebastian Halm

Deutschen Shops gehen Cookie-Banner sichtlich auf den Keks - sie setzen offenkundig widerwillig unzureichende Hinweise, ein paar brillieren beim Datenschutz-Hinweis.

# E-Commerce und Cookies: Jeder zweite deutsche Shop pfeift auf Datenschutz

Legt man aktuelle Cookie-Gesetzgebungen an, sind acht von zehn deutschen Shops abmahngefährdet, die Hälfte ist nahezu untragbar und ein paar sind derart offene Datenschutz-Sünder, dass es als Wunder gelten muss, dass sie noch online sind.

Wenn es darum geht, was Webseiten mit Nutzerdaten machen dürfen, dann sind vor allem zwei Rechtsgrundlagen entscheidend:

- Das ist zum einen die DSGVO, die die Verarbeitung personenbezogener Daten regelt - also Dinge wie etwa die Profilbildung.
- Und dann ist da ein Urteil des EuGH zur Webseite Planet 49, dass Nutzer aktiv einwilligen müssen, wenn eine Seite Cookies setzt.

Diese zwei Rechtsgrundlagen stellen zwei gute Gründe dar, weshalb Internetseiten von jedem Nutzer die Zustimmung einholen sollten zur Verwendung von Cookies und Trackingmaßnahmen. Doch tun das deutsche Shops? Und tun sie es richtig? Das hat iBusiness untersucht und festgestellt, dass sich rund acht von zehn Shops im Bereich der Abmahnfähigkeit befinden, die Hälfte der Shops sogar knietief und eine Handvoll Shops sogar über beide Ohren.

Wie muss eigentlich ein Hinweis über die Datenverwertung - nennen wir es salopp ‚Cookiebanner‘ - aussehen, damit man als Shop ‚kugelsicher‘ ist? Die Antwort darauf lautet, dass man das Werkzeug der ‚Einwilligung‘ kaum richtig abfragen kann (- das alternative Werkzeug wäre das ‚berechtigte Interesse‘, auf das aktuell vor allem Affiliate-Marketeers hoffen, weil Werbung, Cookies und Tracking nicht Expansionen, sondern Skelett und DNS ihres Geschäftsmodells sind und sich somit eventuell als unerlässlich verargumentieren lassen). Für eine saubere Einwilligung existieren indes im Grunde so viele Voraussetzungen und Informationspflichten, dass es zum einen schwer ist, alle nötigen Infos auf dem Schirm zu haben, die man dem Nutzer vermitteln muss. Zum anderen kann man manche Aspekte gar nicht im Blick behalten. Es ist schlicht nicht machbar.

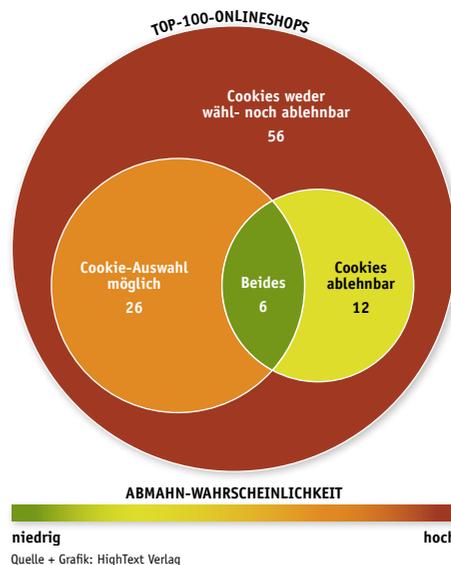
## Wieso es den datenschutzrechtlich perfekten Cookie-Hinweis nicht gibt

So müssen Webseiten (nicht im Cookiebanner, aber in einer Belehrung, auf die das Cookiebanner weiterleiten sollte) darüber informieren, wer die Daten alles erhält. Angenommen man setzt irgendeine Lösung auf der Webseite ein - egal ob Payment, Tracking, Social PlugIn. Und angenommen diese Lösung informiert ihre Kunden nur unzureichend, wer wirklich alles Daten und zu welchem Zweck abbekommt. Übernimmt man dann brav die vorhandenen - unvollständigen - Infos, die der Lösungsanbieter veröffentlicht, dann verheimlicht man dem Nutzer kritische Infos über seine Daten. Man kann zwar gar nicht wissen, wer alles Daten vom eingebundenen Lösungsanbieter bekommt, aber das hilft nicht: „Setze ich also Google Analytics ein, muss ich auch angeben, an wen Google die Datensätze weitergibt. Aber woher will man das wissen?“ erklärt der auf neue Medien spezialisierte Anwalt Dr. Martin Bahr von der Kanzlei Dr. Bahr: „Rechtskonform lässt sich dieses Tool im Grunde gar nicht einsetzen.“

Aus all dem geht mehr oder weniger unvermeidlich hervor, dass sich Cookie-Banner kaum makellos

Die Visualisierung zeigt, wo sich Shops auf einer Skala von ‚Man tut alles, was aktuell geht, um rechtskonform zu agieren‘ (grün/niedrig) bis ‚rechtlich höchst bedenklich‘ (rot/hoch) bewegen.

### Cookie-Optionen der deutschen Top-100-Onlineshops



datenschutzsicher gestalten lassen - aber ein Shop kann dennoch versuchen, so gewissenhaft wie möglich vorzugehen: „Selbst wenn man dann noch abmahnfähig ist, so kann man doch durch sein ‚redliches Bemühen‘ aufzeigen, dass man dem Datenschutz genügen will - und Konsequenzen vielleicht verhindern oder zumindest abschwächen“, sagt Martin Bahr.

Dass man als Shop, egal was man tut, immer mit einem Bein im Abmahn-Land steht, ist die eine ärgerliche Sache - eine andere aber ist es, dass Shops vermeidbare Verstöße gegen ihre Infopflicht begehen. Manche davon so offenkundig, dass man vom Glauben abfallen möchte. So hat Privacy-Profi Christian Bennefeld in einer Analyse nachgewiesen, wie ein deutscher ECommerce-Riese fröhlich weitertraktet, selbst wenn ihm der Nutzer dafür das Okay verweigert/nicht gegeben hat.

iBusiness hat sämtliche Top-100-Shops daraufhin untersucht, wie sie Cookie-Banner gestalten und damit Nutzerverhalten lenken - und fand riesige Unterschiede:

#### Hinweis? Welcher Hinweis?:

Sechs Shops verzichten komplett auf jeden Cookie-Hinweis. Der am höchsten rankende deutsche Shop ohne sichtbaren Hinweis ist Cyberport.de (Platz 8 im iBusiness-Ranking), der 17 Third-Party-Cookies setzt, wie man dank des dänischen Webdienstes Webbkoll herausfinden kann. In einer Stellungnahme erklärt Cyberport: „Entsprechend der gesetzlichen Vorgaben - insbesondere der EU-Datenschutzgrundverordnung - informiert Cyberport auf seiner Website im Bereich Datenschutz über die Verarbeitung personenbezogener Daten.“ Diese Rechtsauffassung dürfte jedoch juristisch nicht tragbar sein. Amazon.com zeigt den Hinweis erst nach Klick auf Weiterleitung zu amazon.de - dann erscheint ein schmaler Hinweis in Bildschirmmitte, der auf Cookies verweist, aber nicht mal den Klick auf „Okay“ zulässt, geschweige denn ein Opt-Out. Es dürfte einer der minimalistischsten Hinweise auf Cookies in der Top-100 sein. Amazon erklärt gegenüber iBusiness.de: „Wenn Sie Amazon.de erstmalig besuchen, wird Ihnen unmittelbar auf der Startseite ein Cookie Banner angezeigt, der (...) einen Link zu unseren weitergehenden Hinweisen zu Cookies enthält.“ Ja. Das stimmt. Mit den fehlenden Optionen Cookies nach Typen auszuwählen oder generell abzulehnen, folgt Amazon einem beliebten Motto vieler Top-100-Shops:

#### „Okay oder okay?‘:

56 Shops erlauben den Nutzern nur brav abzunicken, dass Cookies verwendet werden - werbliche Cookies abwählen oder einfach Cookies ablehnen geht nicht. Keiner dieser Shop dürfte ungeschoren davonkommen, wenn ihn Datenschutzbehörden überprüfen.

#### Ablehnen geht selten:

26 Shops erlauben eine Cookie-Auswahl, über die sich mittelbar werbliche Cookies ablehnen lassen, direkt auf „Nein“/„Ablehnen“ oder ähnliche pauschale Cookie-Ablehnungen kann man nur in 12 Shops klicken und nur sechs erlauben sowohl die pauschale, als auch die differenzierte Ablehnung.

#### „Surfbar ohne Entscheidung‘ ist die Regel:

81 der hundert Shops erlauben es den Nutzern weiterzusurfen, obwohl die keine Cookie-Stellungnahme abgegeben haben - bei fast allen verschwindet dann das Cookiebanner mit dem ersten Klick.

#### Hinweis-Design

Davon abgesehen zeigt sich ein klarer Trend, was das Banner-Design angeht: Es ist meist (70 Shops) eine Binde (also ein von links nach rechts laufendes, schmales Banner), es steht in 52 Fällen unten, nur in knapp 20 oben, Popups in der Mitte des Schirms blenden nur 15 Shops ein, drei weitere blenden Popups unten oder oben ein. Manchmal sind die Cookiebanner so sehr in das Design der Seite integriert, dass man sie kaum erkennt. Die Mehrheit der deutschen Shops tut also nicht alles, was man tun kann, um dem Datenschutz-Recht des Nutzers zu genügen; diese Shops versuchen eher, den Cookie-Hinweis möglichst dezent zu halten, damit der Nutzer nicht abspringt. Was nicht komplett unverständlich ist, hat ein blockierender Cookie-Hinweis für die Konversionen zum Teil brutale Folgen - Experten haben Absprünge bis zu 70 Prozent bei harten Consent-Bannern beobachtet. ■

## Cookie-Hinweis: Was Shops tun können

Wie sollte man aber als Shop vorgehen, der auf Datenschutz setzt und ein Cookie-Banner schalten will, das so gut ist, wie es nur geht?

- Die Option, verschiedene Cookies an- und abwählen zu können, ist eine sinnvolle Sache. Allerdings haben Datenschützer, wie etwa in Dänemark, befunden, dass man dem Nutzer nicht zumuten darf, den Unterschied zwischen technisch-notwendigen und Marketing-bedingten Cookies zu begreifen...
- Jedes Cookiebanner sollte daher über die Auswahl-Option hinaus einen pauschalen „Ablehnen“-Button haben, mit dem man ohne Nachfragen und Differenzierung alle Cookies ablehnen kann - man sollte dem Nutzer diese Macht geben.
- Finger weg von Google Analytics - selbst die bedingungslose Nutzer-Zustimmung dazu einzuholen ist keine Rettung, weil man nicht die vorgeschaltete, verpflichtende Information über die Datenverwendung vollständig sicherstellen kann.
- Nutzen Sie ein Consent-Management-System, um die Nutzereinstellungen bedienen, dokumentieren und verwalten zu können. Das macht nicht nur das Leben leichter - es sieht auch im besten Sinne ‚bemüht‘ aus, wenn man die Verwendung des Systems dem kritisch-fragenden Datenschützer entgegenhalten kann.
- Den Nutzer nur dann surfen zu lassen, wenn er sich für/gegen Cookies entschieden hat, ist ebenfalls eine rechtlich betrachtete gute Idee: So etwas machen 17 der Top-100-Shops, indem sie Links und Webseite via Zustimmungs-Popup blockieren.

Quelle: HighText Verlag

## Noch mehr online ...

• Der dumme Ehrliche

Index: 322713sh



Sebastian Halm

Personen-Marken mit individuellen Themen aufbauen ist der Schlüssel zur Leadgenerierung bei LinkedIn.

# Social Selling: So generiert man B2B-Leads auf LinkedIn

**LinkedIn hat sich zu einem effektiven Netzwerk entwickelt, um an B2B-Leads zu kommen. Sechs LinkedIn-Strategien für Marken, Marketeers und Vertriebler.**

**L**inkedIn hat sich gewandelt und macht es sich zunehmend auf dem Platz gemütlich, den Konkurrenz-Business-Netzwerk Xing gerne hätte: Dem Leadgenerator für den B2B-Sektor. „Früher hatte LinkedIn vor allem viele internationale Mitglieder - nun finden sich dort auch mehr deutsche Nutzer, Vertriebler und Leute aus dem Marketing, Freiberufler“, sagt Michael Bernecker, Geschäftsführer des Deutschen Instituts für Marketing: „Man findet hier auch die Vorstände - bis hoch zum Vorsitzenden des DAX-Konzerns.“

„Xing ist geeignet, um Visitenkarten zu sammeln, LinkedIn ist lebendiger und gibt die Chance über Beiträge Beziehungen und Reichweite aufzubauen“, sagt Klaus Eck, Gründer und Geschäftsführer der auf Content-Strategien spezialisierten Agentur d.Tales. Somit ist LinkedIn in 2020 eine Leadgenerierungsplattform mit Potenzial im B2B-Sektor. Marken können sich bei ihren Aktivitäten an eine Reihe von Strategie-Bausteinen halten.

## 1. Menschen statt Unternehmen

Die Selbstdarstellung bei LinkedIn funktioniert über Menschen, nicht über Unternehmensseiten. Statt die Marke dort aufzubauen, sollten Firmen ihre Sales-Mitarbeiter thematisch positionieren und in den Kundendialog gehen lassen. Analog zu der daraus resultierenden Vernetzung steigt auch die Chance zur Leadgenerierung. Damit besitzt der auf LinkedIn aktive Mitarbeiter eine große Schnittmenge zum Corporate-Influencer.

## 2. Content Marketing, Personal Branding

Bei LinkedIn stellt man sich über Content als Persönlichkeitsmarke dar: Man kann Seminare, die man gibt, Artikel/Blogposts, die man geschrieben hat, Events, die man ausgerichtet hat oder interessante Informationen, über die man gestolpert ist, in den Newsfeed werfen. Die Interaktion mit anderen Mitgliedern findet weitgehend über die Kommentare statt, aber entschleunigter als beim hyperaktiven Twitter und meist auch konstruktiver und sachorientierter als beim polemischen Facebook. „Bei LinkedIn ist es nicht ungewöhnlich, dass

ich ein positives Feedback auf einen eine Woche alten Beitrag bekomme“, sagt Michael Bernecker.

## 3. Events ausrichten und vermarkten

Die Reichweite bei LinkedIn profitiert stark von Tätigkeiten in diesem Real Life - wer sich als kompetente Figur bei Veranstaltungen profiliert, kann daraus direkt profitieren: Eine Marke kann etwa ein thematisch ausgerichtetes Business-Frühstück mit Vorträgen veranstalten und dazu einladen. Ist die Teilnehmerzahl limitiert, lädt man die leer Ausgegangenen zum Folgen auf LinkedIn ein und versorgt sie dort mit Aufzeichnungen der Vorträge und Download-Links zu den Materialien.

## 4. Nearby-Funktion nutzen

Auch der bloße Besuch von Events anderer Veranstalter kann dank der ‚Nearby‘-Funktion zum Netzwerken verwendet werden: Damit zeigt diese einem LinkedIn-Mitgliedern in der Nähe zum Vernetzen an. Veranstalter sind gut beraten, diese Funktion auf den eigenen Events zu nutzen und die Besucher dazu zu animieren - Anleitungen, wie das geht und Beispiel für die erfolgreiche Nutzung bietet LinkedIn an.

## 5. Recherche und direkte Ansprache

Das Netzwerk verzeiht wegen seiner B2B-Orientierung eher die direkte Ansprache als andere Kontexte, in denen man hier schnell in SPAM-Gewässer sticht. Essentiell ist die vorhergehende Recherche von Themen und Verantwortung eines Kontaktes.

## 6. Anzeigen

Die Investition in Paid Media ist nicht die bevorzugte Strategie für LinkedIn-Marketing, bekommt aber durchaus gute Zeugnisse von einigen Experten ausgestellt: „Man kann Leads bei LinkedIn auch über Anzeigen generieren. Die haben deutlich niedrigere Klickraten als bei Facebook, aber sie funktionieren: Man generiert tatsächlich Leads“, sagt Michael Bernecker. ■

### Noch mehr online ...

- Die menschengemachte Marke  
Index: 630182sh

Netzwerk	Charakteristik	Service	Marketing	Vertrieb
<b>LinkedIn</b>	Das einst vorwiegend englischsprachige Netzwerk gewinnt mehr und mehr Fans in der DACH-Region. White-Collar-lastig, wenig KMU und technologieferne Firmen, sonst sind alle da - bis hinauf zu DAX-Vorständen.	LinkedIn ist kein Endkunden-Tool für den Service.	Anzeigen mit sehr präzisiertem Audience-Targeting buchbar, Teilnahme an Diskussionen und Postings eigener Beiträge bringen gute Interaktionsraten und erlauben den Aufbau einer guten B2B-Reichweite. Unternehmen profilieren sich über Mitarbeiter, nicht über eigene Profile. Gut für Event-Marketing.	Steigende Dichte an Vertrieblern - LinkedIn ist gut für Kontaktaufnahme und Recherche von Ansprechpartnern. Anzeigen sind teuer aber generieren durchaus Leads. Direktnachrichten werden häufiger toleriert und haben geringere SPAM-Dichte als anderswo.
<b>Relevanz: Wird in der DACH-Region zunehmend relevant - guter Reichweiten- und Lead-Generator, spannend im Vertrieb.</b>				
<b>Xing</b>	Business Netzwerk mit Schwerpunkt auf der DACH-Region (Xing). Nutzung in erster Linie als digitales Visitenkartenbuch. Hohe Entscheiderdichte, weniger internationale und höchstrangige Entscheider. Zunehmend für's Recruiting genutzt.	Keine Eignung - Xing dient eher der Adressgenerierung und der Kontaktaufnahme unter Business-Kontakten als dem Support.	Business-naher redaktioneller Content kann hier echt effektiv über die Nachrichten-Pinnwand beworben werden - Xing liefert durchaus Traffic. Das Debattenformat Klartext ist eher hermetisch und wird von einer eigenen Redaktion bedient.	Anmeldungen zu Webinaren funktionieren: Die Fokussierung auf Business-Themen verschafft dem Netzwerk eine hohe Relevanz für den B2B-Vertrieb.
<b>Relevanz: Hoch im Recruiting, Vertriebsrelevanz für Veranstaltungen wie Webinare spannend. Veranstaltungsmarketing prüfenswert.</b>				
<b>Facebook</b>	Nachdem jahrelang ohne spürbare reale Konsequenzen der Exodus der jungen Zielgruppe attestiert wurde, scheint die Realität die Prognose nun eingeholt zu haben. Außerdem mangelt es Facebook aufgrund rechter Trolle und Datenskandalen zunehmend an Integrität.	Algorithmen-Updates haben Nutzercontent gepusht und Marken-Posts (darunter vor allem Marketing- und Service-Elemente) in der Sichtbarkeit gedrückt. Wer gesehen werden will, muss für Werbung zunehmend zahlen - damit orientieren sich Marken zunehmend Richtung ganz neuer Netzwerke um, nehmen aber auch Konkurrenten unter die Lupe, die als Hidden Champions gelten.		Verkäufe und Gewinnspiele im eigenen Shop oder Corporate-Blog können auf Facebook beworben und angeteasert werden - doch mit dem Content-Update sollten sich Marken für den Vertrieb nach Alternativen umschauen.
<b>Relevanz: Deutlich gesunken, nachdem Facebook den Nutzer-Content zulasten der Marketinginhalte stärkt. Obendrein weiß man nie, welche zum Marketing ausgenutzt Funktion des Netzwerks als nächstes gedrosselt wird.</b>				
<b>Instagram</b>	Das video- und bildgetriebene Netzwerk hat die Fotografen- und Jugend-Nische verlassen und ist in den Mainstream migriert. Mit der Kopie beliebter Social-Media-Formate der Konkurrenz (Stories) hat es erfolgreich den Wettbewerb kleingehalten.	Eher ungeeignet	Marken und Selbstdarstellern bietet Instagram ein reiches und wachsendes Arsenal: Wer es schafft, sein Produkt visuell zu inszenieren, kann hier besonders beim Erstkontakt/Branding viel erreichen.	Instagram will sich mit sogenannten Shoppable Posts zu einem visuellen Marktplatz machen: Ein Klick auf ein Produktfoto führt zum Instagram-Shop der Marke oder zur Webseite. Erfolgsgeschichten/belastbare Zahlen sind eher Mangelware.
<b>Relevanz: Hier trifft man fast alle Nutzer. Es kann - im Positiven wie im Negativen - zum neuen Facebook werden. Auf jeden Fall dient es sich als Marktplatz an.</b>				
<b>Youtube</b>	Googles Video-Plattform gilt als größte Suchmaschinenmacht neben Google (und neben Amazon für Produkte). Weites Instrumentarium an Video-Ads, Live-Übertragungen sind mittlerweile fest etabliert.	Hohe Relevanz für Erklär- und Problemlösungsvideos: Hersteller erklärungsbedürftiger Produkte können hier mit Anleitungen echten Mehrwert bieten.	Virale Videos sind auch hier ein reines Glücksspiel mit fraglichem Nährwert für die Marke. Besser: Tutorials, um auf die Marke einzuzahlen (Youtube ist ideal für Content-Marketing). Oder Videos beliebter Youtuber versponsern.	Youtube kann massiv zur finalen Conversion beitragen: Die Marke, die ein emotionales Video/gutes Erklär-Stück zum Produkt hat, während andere nichts bieten, erzielt beim Kunden eventuell den Kauf.
<b>Relevanz: Für Service sehr gut geeignet. Für Marketing und Vertrieb bei cleverer Verwendung auch. Werbung (Paid) zeitigt laut Experten-Aussagen ähnlich gute KPIs wie SEA.</b>				
<b>Whatsapp</b>	Besonders Publishing-Marken haben den Messenger mit Erfolg bespielt (EIL-Meldungen / News-Zusammenfassungen des Tages) - wächst langsam auch als Service-Tool im E-Commerce (Sendungsverfolgung).	Acht von neun Internetnutzern verwenden Whatsapp, das macht es im Service zur Pflicht. B2B-kompatibel. Obacht: Die Nutzung der eigens dafür vorgesehenen Business-App ist imperativ. Chatbots und verschiedene Service-Tools sind nützlich, Reaktionszeiten sollten unter 24 Stunden liegen.	Stark gesunken - zum einen wegen der DSGVO, zum anderen, weil Whatsapp im Kampf gegen Spam seine Newsletterfunktion abgeschafft hat.	Vertrauliches, schlecht für Sales geeignetes Umfeld.
<b>Relevanz: Für Info und Service, bei Medien wie Radiosendern oder für die individuelle Kommunikation mit Leads/Kunden bei Shops.</b>				
<b>Twitter</b>	Weniger Freundschaften und Kontakte als Themen stehen im Fokus: Twitter ist Nachrichten-, Trend- und Medien-affin. Man findet hier Stars und Medien, aber auch Business-Entscheider, Blogger und Journalisten.	Vorreiter @Telekom_hilft bewies die Service-Tauglichkeit, seitdem haben hier viele Marken kompetente Support-Schnittstellen eingerichtet. Schnelle Marken-Antworten sollten machbar sein, sonst ärgert sich der Nutzer.	Live-Ereignisse (Sonnenfinsternis, Tatort, Fußball etc.) und Topthemen werden heiß diskutiert, Marken können sich mit relevanten Beiträgen einklinken. Live-Videos gehen, sind aber eher im newsaffinen Feld angesiedelt.	Twitter bringt „Klicks, aber keine Konversionen“ heißt es. Auf einen Gegenbeweis warten wir noch - ebenso auf einen Menschen, der tatsächlich mal mit Tweets eingekauft hat auch.
<b>Relevanz: Sehr gut geeignet für Newsjacking im Kontext von Live-Ereignissen und für die Verbreitung viralen Contents. Schnelligkeit ist Pflicht und die Kenntnis der Spielregeln (Retweets, Hashtags, direkte Ansprache).</b>				
<b>Pinterest</b>	Das Nischen-Pflichtnetzwerk für Marken aus Mode, Fashion, Accessoires gilt zunehmend auch als Hidden Champion für Facebook-Frustrierte.	Wenig geeignet.	Erschlossen für Freizeit und Luxus-Segment (Fotos von Hotels, Fashion, Uhren), Nah- und Sport (Rezepte und Trainingspläne als Infografiken), Möbel und Nische. Hat ähnliches Potenzial wie Instagram. Auch beliebte Trafficquelle für SEOs.	In den USA gibt es Erfolgsgeschichten von unmittelbar auf Pinterest ausgelösten Verkäufen. In BRD eher nicht.
<b>Relevanz: Shops, die in die USA expandieren, sollten Pinterest im Auge behalten. In der BRD bleibt es eher als Ergänzung zu bestehenden Netzwerken interessant.</b>				



Diana Versteeg

Manipulation funktioniert ... und Marketers arbeiten daran, sich solche Methoden zunutze zu machen.

# Das manipulierte Gehirn: Wie die Zukunft des Marketings aussieht

Tagtäglich sind wir unzähligen Beeinflussungsversuchen von Seiten der Werbung ausgesetzt. Wir werden manipuliert. Doch kann uns Werbung beeinflussen, ohne dass wir es merken?

Neuromarketing nutzt die Erkenntnisse der Hirnforschung und Psychologie zur Optimierung von Werbebotschaften. Doch können uns Werbebotschaften beeinflussen, ohne dass wir es merken? Die Meinungen dazu gehen auseinander. „Menschen wie auf Knopfdruck zu manipulieren, funktioniert nicht“, sagt John-Dylan Haynes, Hirnforscher an der Charité. Die Wissenschaftler Karremans, Stroebe und Claus sehen das anders. Ihre Studie ‚Beyond Vicary’s fantasies: The impact of subliminal priming and brand choice‘ zeigt, dass unter bestimmten Umständen sehr wohl eine (geringe) positive Beeinflussung möglich ist.

Wir haben immer noch die Vorstellung, dass wir Entscheidungen autonom und bewusst treffen. Dabei hat die Wissenschaft längst festgestellt, dass Signale im Gehirn Entscheidungen verraten, noch bevor wir uns ihrer bewusst sind. Mit Neuromarketing lässt sich heute vorhersagen, ob ein Produkt gekauft wird oder nicht, ob eine Botschaft die gewünschte Wirkung zeigt oder eben nicht. Und auch Artificial Intelligence spielt eine immer größere Rolle, denn mittlerweile weiß die Technik, mit welchen Assoziationen Menschen geprimt werden müssen, damit Produkte sich besser verkaufen.

iBusiness zeigt die Chancen, Grenzen und die Zukunft des Neuromarketings. Doch zuvor einen kurzen Exkurs in die Macht unterschwelliger Botschaften.

## Supraliminale Botschaften

Supraliminale Botschaften können sowohl unser Bewusstsein als auch unser Unterbewusstsein beeinflussen, ohne unterschwellig zu sein. Sobald wir einen Stimulus (oder Reiz) sehen oder hören, auch wenn wir diesen nicht bewusst wahrnehmen, ist es nicht mehr unterschwellig.

Ein bekanntes Beispiel ist die Musik, die oft im Supermarkt gespielt wird und nachweislich unser Kaufverhalten beeinflusst. Menschen kaufen mehr deutschen Wein, wenn deutsche Musik gespielt wird und der Abverkauf französischer Weine steigt, wenn französische

Musik gespielt wird. Da wir diesen Stimulus - die Musik - hören und bewusst wahrnehmen können, ist dieser supraliminal.

## Subliminale Botschaften

Subliminale Botschaften finden unbewusst, unterhalb unserer Wahrnehmungsschwelle statt. Wir können diese Reize oder Stimuli nicht bewusst wahrnehmen, auch wenn wir Ausschau danach halten. Wir können sie weder sehen noch hören. Wenn ein externer Reiz (weniger als 500 Millisekunden) unterhalb der Wahrnehmungsschwelle fällt, kann dieser nicht mehr bewusst wahrgenommen werden, aber kann uns dennoch beeinflussen.

Subliminale Botschaften können verwendet werden, um die Überzeugungskraft von Werbung zu verstärken. Es können so positive oder negative Effekte in Abhängigkeit von der zu vermittelnden Botschaft kreiert werden.

Sie werden in zwei Kategorien eingeteilt: visuell und auditiv. Da es keine wissenschaftlichen Studien zu den auditiven subliminalen Botschaften gibt, werden sie hier nicht weiter erwähnt.

Visuelle subliminale Botschaften sind Trigger oder Reize, die so schnell (in der Regel einige Millisekunden) vor den Augen aufblitzen, dass wir Menschen sie nur unbewusst wahrnehmen. Dies können Worte und/oder Bilder sein, die zwischen einzelne Filmbildern kurz aufblitzen. Ebenso können statische Bilder verwendet werden, die in eine unveränderliche visuelle Umgebung (eine Zeichnung oder Fotos) eingebettet sind und sich vor unseren Augen verstecken.

Sobald ein Bedürfnis vorhanden ist, funktioniert unterschwellige Werbung. Das unterschwellige Ansetzen eines Markennamens (in diesem Fall Lipton Ice) hat die Wahl und die Absicht der Teilnehmer einer Studie positiv beeinflusst, Lipton Ice zu trinken. Allerdings: Der Versuch hat nur bei Teilnehmern gewirkt, die bereits zuvor durstig waren.

### Noch mehr online ...



• Analyse: Ferngelenkt und fremdgesteuert?

Index: 849465grollmann

In einer anderen Studie präsentierten die Forscher einem Teil der Probanden eine Traubenzuckermarke als Wort oder als Logo in unterschwelliger Form, während die Teilnehmer Aufgaben am Bildschirm lösen sollten, einen Filmclip ansahen oder ein Computerspiel spielten. Ergebnis: Die Teilnehmer griffen häufiger zu der Marke, die sie vorab unbewusst registriert hatten. Allerdings gilt auch hier: Der Test funktionierte nur, wenn bereits das Bedürfnis vorhanden war, die Konzentration mit Traubenzucker zu verbessern.

Darf man daraus schließen, dass wir nur durch subliminale Botschaften beeinflusst werden können, wenn ein Bedürfnis vorhanden ist? Leider nein. Auch ohne ein direktes Bedürfnis kann eine unterschwellige Konditionierung Menschen motivieren.

Unser Bewusstsein gibt uns zwar die Möglichkeit zu denken, fühlen, urteilen und Erfahrungen wahrzunehmen. Diesen Teil können wir (meistens) kontrollieren. Über unser Unterbewusstsein haben wir dagegen gar keine Kontrolle. Genau da setzt Neuromarketing an. Im Gehirn der Zielgruppe.

## Neuromarketing und die Suche nach dem Knopf im Kopf

Dieser geheimnisvolle Ort, wo das Verlangen entsteht, wo unsere Motive zum Handeln (wie zum Beispiel das Treffen einer Kaufentscheidung) verborgen sind und wo viele unserer Erfahrungen abgespeichert werden. Diese Supermacht in unserem Kopf, das Unterbewusstsein, ist enorm kraftvoll.

Mit einer Vielzahl vorhandener Techniken wie zum Beispiel EEG, fMRI-Scans, MEG, Facial-Coding, Eye-Tracking, TMS, fEMG oder SCR kann die emotionale Verarbeitung und Bindung, die Belohnungsverarbeitung, die Aufmerksamkeit oder die Erinnerungen gemessen werden. Diese Erkenntnisse zu verstehen, um sie dann für das eigene Marketing zu nutzen, ist das eigentlich Ziel von Neuromarketing.

Doch obwohl das Potenzial von Neuromarketing weiter zunimmt, gibt es Limitierungen. Ähnlich wie bei den oben genannten Studien erfolgen die Messungen bislang unter Laborbedingungen und sind (noch) nicht mit der realen Welt vergleichbar. Es ist bislang unbekannt, warum manche Testpersonen Erregung, Schmerz oder Angst empfinden und bei anderen Testpersonen ganz andere Emotionen eine Rolle spielen. Auch gibt das Neuromarketing keine Auskunft über die Motive und Wünsche, über unsere Überzeugungen, über das „Warum“. Unser Gehirn ist äußerst komplex und viele Bereiche, Zusammenhänge und Funktionsweisen sind unerforscht.

Neuromarketing verfügt „lediglich“ über Daten, über die traditionelle Methoden der Marketingforschung nicht verfügen. Denn beim Einsatz von Fokusgruppen, Umfragen und Interviews können die Antworten vom Teilnehmer immer voreingenommen oder verzerrt sein.

## Gemeinsam stark: Neuromarketing und emotional AI

Bei der Interpretation der gewonnenen Daten könnte Künstliche Intelligenz helfen. Nicht eine gewöhnliche KI, die das Userverhalten kodiert und basierend darauf Empfehlungen ausspricht, sondern eine emotional getriebene KI. Eine Künstliche Intelligenz, die menschliche Emotionen in Echtzeit durch Facial-Coding interpretiert, die Analyse von Stimmustern, die Überwachung von Augenbewegungen oder die Messung von neurologischer Immersion.

Genutzt wird sie bereits in Call-Centern, in Schulen in China oder in der Automobilindustrie. Dort können mit Affectiva Automotive AI Emotionen und kognitive Zustände von Fahrer und anderen Passagieren identifiziert werden. Die AI weiß, wer sie sind, woher sie kommen, was sie im Auto tun und wie sie miteinander interagieren. So kann das Fahrzeug beispielsweise Empfehlungen zur Verkehrssicherheit abgeben oder in einer emotional anspruchsvollen Situation automatisch das Radio leiser stellen.

Doch auch emotional AI stößt an ihre Grenzen, denn Emotionen zu entschlüsseln ist sicherlich keine einfache Aufgabe. Ein Lächeln in Japan hat eine ganz andere Bedeutung als hier in Europa. So wird es entscheidend sein, dass Entwickler-Teams mit einer kulturellen Vielfalt zusammenarbeiten, sodass eine AI entsteht, die sowohl fair und unparteiisch ist. Durch das rasch zunehmende Wissen über die Funktionsweise unseres Gehirns sind wir zunehmend in der Lage, Verbraucher in eine bestimmte Richtung zu lenken. Vielleicht auch ohne, dass sie sich dessen bewusst sind und sich dagegen wehren können. AI lernt zu fühlen und es entsteht damit eine neue Verantwortung, wie wir damit ethisch umgehen in Zukunft. ■

**Diana Versteeg** ist selbstständige Unternehmensberaterin für E-Commerce. Sie berät seit mehr als 15 Jahren Onlinehändler zu strategischen und konzeptionellen Fragen. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Positionierung, Kommunikation und der Conversion-Optimierung mittels psychologischer Strategien und Modelle. Mit der Gründung ihrer eigenen Marke SHEcommerce im Jahr 2012 steht die Zielgruppe Frau im Fokus.





Christina Rose

Cookie-Alternativen, Transparenz, Veränderung von Aufgabefeldern - 2020 wird ein bewegtes Jahr für Programmatic Advertising.

## Sechs Trends: So entwickelt sich Programmatic Advertising 2020

**Der Markt für Programmatic Advertising ist stark in Bewegung. Welche äußeren und inneren Einflüsse ihn verändern und welche Trends sich für 2020 abzeichnen.**

**F**ür 2020 sind laut dem aktuellen ‚Ad Spend Forecast‘ vom Dentsu Aegis Network im Bereich Programmatic Advertising große Zuwächse zu erwarten, mit einer prognostizierten Steigerung von 17,7 Prozent. In Deutschland werden aktuell 63 Prozent der Online-Display-Werbung programmatisch gehandelt. Bis 2021 werden es 84,3 Prozent sein, prognostiziert Zenith laut ‚Programmatic Marketing Forecasts 2019‘. Das Gesamtvolumen für programmatisch gehandelte Online-Werbung wird dann bei drei Milliarden Euro liegen, derzeit werden knapp zwei Milliarden Werbeplätze in Deutschland vorzugsweise in Private Deals gehandelt. Darüber erhalten Werbekunden und/oder ihre Agenturen bessere Garantien über Sichtbarkeit und Umfeldsicherheit.

Doch es wird kein einfaches Jahr für programmatisch gehandelte Werbung.

- Cookiebasierte Werbung ist noch nicht tot, aber klar ein Auslaufmodell.
- Der weitaus größte Teil programmatisch geschalteter Werbung basiert auf Cookies.
- Browser-Hersteller blockieren Third-Party-Cookies mit Berufung auf Datenschutz.
- Laut EuGH-Urteil muss für Cookie-Nutzung die Einwilligung des Nutzers vorliegen.
- Alternative Identifier stehen noch auf dem Prüfstand.

### Trend 1: Öffnung von Plattformen und Wandlung von Geschäftsmodellen

Im Sinne der vielgepriesenen Kundenzentrierung werden sich Unternehmen von innen nach außen richten, also getrennte Abteilungen einreißen und cross-disziplinäre Teams aufbauen, die die Kundenstrategie zu ihrem Produkt oder Service ganzheitlich aufsetzen. Das müssen jetzt auch programmatische Plattformen tun, fordert Dirk von Borstel, CEO von SSP-Anbieter Yieldlab: „Wir verstehen uns nicht länger nur als SSP, sondern wandeln uns kontinuierlich zu einem Omnichannel-Marktplatz, der die Premiuminventare der großen deutschen Medienunternehmen mit dem Programmatic-Steuerungselement Daten an einem Kontaktpunkt vereint.“ Man wolle einen

gemeinsamen Marktplatz für Publisher und Agenturen auf einer Plattform bieten, bei dem beide Kundenseiten jederzeit wissen, mit wem sie handeln.

### Trend 2: Geschäftsfeld „Connected TV“ und Programmatic Video

Das Feld mit dem größten Potenzial für Programmatic ist aus Sicht von Dominik Laudage, Senior Director of Client Services beim DSP-Anbieter The Trade Desk, Connected TV (CTV). Die Nutzungsgewohnheiten der Zuschauer vor dem Fernseher verändern sich bereits seit geraumer Zeit. Laudage: „Bestimmte (und insbesondere die jüngeren) Zielgruppen konsumieren Lieblingssendungen und -filme lieber on demand über mit dem Internet verbundene Geräte.“

Sender wie auch Streaming-Plattformen müssen in hochwertigen, einzigartigen Content investieren und diesen on demand verfügbar machen. Dieser Content ist zwar teuer, doch lässt er sich refinanzieren - mithilfe von Abo-Formaten und durch Werbung. Mit CTV können Werbetreibende ihre Zielgruppe gezielt ansprechen. TV-Werbung wird dank digitaler TV-Technologien erstmals datenbasiert aussteuerbar, wodurch für die Nutzer relevantere Spots ausgespielt werden können. Dank CTV könnten es sich Sender also leisten, ein positives Werbeergebnis mit weniger und dafür relevanterer Werbung zu bieten.

Die Kampagnenkonzepte und die Umsätze mit Programmatic Advertising im Adressable TV seien zwar noch deutlich ausbaufähig, räumt Alen Nazarian, Geschäftsführer von Programmatic-Video-Anbieter d-force, ein. Aber die relevanten Online-Mechaniken und -Systematiken seien gelernt und etabliert - und würden inzwischen auch in anderen Mediengattungen erwartet. Das gelte auch für TV.

Den Trend zu programmatischer Videowerbung beobachtet auch der Video-Advertising-Spezialist Smartstream.tv. Treiber dieser Entwicklung sind aus Sicht von Geschäftsführer Bernd Weber vor allem drei Faktoren:

**Noch mehr online ...**

• Nagelprobe Bewegtbild  
Index: 228820cr

1. Programmatic Video wird generell immer wichtiger, da Kunden ihre klassischen TV-Budgets aufgrund der Effektivitäts- und Effizienz-zuwächse aus der automatisierten, datengetriebenen Aussteuerung mehr und mehr in digitale Videowerbung shiften.
2. Insbesondere der InApp-Video-Bereich boomt, hier spielen die in den letzten Jahren extrem veränderten Nutzungsgewohnheiten der Konsumenten eine entscheidende Rolle.
3. Die gezielte Verknüpfung von Instream- und Outstream-Werbung erlaubt eine systematische inkrementelle Reichweitenoptimierung („Smart Video Reach“). So kann bei Smartstream bspw. Outstream-Werbung auf Instream-Wenigseher getargetet werden, um damit gezielt Nutzer anzusprechen, die über reine Instream-Werbung nicht erreichbar wären. Seit Oktober 2019 kann dieses Stand-Alone-Targeting als buchbares Datensegment für die programmatische Ausspielung genutzt werden, was programmatischer Videowerbung einen zusätzlichen Schub gibt.

### Trend 3: Mobile und In-App-Werbung

Die Zeiten sind vorbei, in denen Werbung auf mobilen Geräten ausschließlich relevant für die Entwicklung von Gaming-Apps war, die in ihren Applikationen wiederum für andere Gaming-Apps warben, ist Dominik Laudage überzeugt: „Ein erheblicher Teil des Werbebudgets für Programmatic Advertising wird künftig in den Mobile- und, im Speziellen den In-App-Bereich fließen.“ Die Adressierung der Zielgruppe ist dank Technologie deutlich leichter geworden. Zudem werde dieser Bereich durch erhebliche Einschränkungen auf Seiten der Browseranbieter gepusht, in deren Folge sich die Spendings in Richtung valide und reichweitenstarke Datenbasis (InApp) verlagern, ergänzt Weber.

### Trend 4: Offenes Web vs. Walled Gardens

Warum nur einige wenige der passenden Nutzer über eingeschränkte Kanäle ansprechen, wenn man die Zielgruppe im gesamten digitalen Werbe-Ökosystem erreichen könnte? Warum wertvolle Daten in ein geschlossenes System einspeisen, ohne im Gegenzug um Insights angereicherte Daten zurückzubekommen? Warum auf Messungen von Anbietern mit hohem Eigeninteresse vertrauen, anstatt unabhängige, und daher objektive Partner zur Werbewirkungsmessung zu nutzen und so Vergleichbarkeit zu schaffen? Diese Fragen stellen sich immer mehr Werbetreibende. Aus diesem Grund sieht Laudage für die Zukunft einen Übergang zum breiten Werben im offenen Internet und zu einem bewussteren Umgang mit der beschränkten Reichweite in den Walled Gardens.

Nutzer verbringen im Schnitt täglich vier Stunden online mit digitalen Services: Sie surfen beispielsweise im Web oder nutzen News- und andere Apps, streamen Musik und Serien. Nur eine Stunde verbringt der Durchschnitts-Nutzer davon auf Social Media. „Im Gegensatz zu den vorigen Jahren buchen Werbetreibende, die bereits ihre Erfahrungen mit Programmatic gesammelt haben, inzwischen zuerst im offenen Web, wo die Nutzer den Großteil ihrer Zeit verbringen und erst im zweiten Schritt auch in den Walled Gardens. Dieser Trend wird sich 2020 noch verstärken“, schlussfolgert Laudage.

### Trend 5: Kontextuelles Targeting

Die Mehrheit der Konsumenten geht heute direkt auf Retail-Seiten, wenn sie nach Produkten sucht. Für Werbetreibende sei es laut Björn Wolak, Geschäftsführer des Retail Media Anbieters Kairion, also sinnvoll, den Nutzer mit der eigenen Marke und dem eigenen Angebot dort zu adressieren, wo sich der Kaufprozess konkretisiert. Gleichzeitig zwingen die Verschärfungen beim Datenschutz alle Beteiligten, mit weniger personenbezogenen Daten zu arbeiten. Damit gewinnt der Faktor Umfeld und insbesondere die Nähe zum digitalen Point of Sale wieder mehr an Bedeutung im Targeting. „Programmatisch buchbare innovative kontextuelle Werbung jenseits von simplen Keywords wird daher in den kommenden Monaten und Jahren zulegen“, schlussfolgert er.

### Trend 6: Retail-Media-Daten

First-Party-Daten der Publisher gewinnen an Bedeutung. Unter den First-Party-Daten wiederum nehmen laut Wolak Retail-Daten eine besondere qualitative Rolle ein: „Onlineshops haben den Vorteil, dass sie über harte Login-Daten verfügen - nicht nur soziodemografische, sondern auch im Hinblick auf das konkrete Kaufverhalten. Geht der Login zudem mit einem entsprechenden Consent einher, stehen hochwertige und auch performancetreibende Daten zur programmatischen Aussteuerung zur Verfügung.“ Retail-Media-Daten würden daher in den kommenden Jahren eine steigende Nachfrage erfahren und erheblich an Wert zunehmen. ■





Oliver Schonschek

*Viele Consent Management Plattformen buhlen um die Gunst der Anwender - aber nicht bei allen sind sie auf der DSGVO-konformen Seite.*

# Consent Management und DSGVO: So wählen Sie die richtige Plattform

**Consent Management Plattformen können helfen, die Forderungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) zu erfüllen. Dazu müssen die Consent Manager aber selbst bestimmte Eigenschaften aufweisen. Wir erklären die entscheidenden Auswahlkriterien.**

**W**er personenbezogene Daten verarbeiten will, braucht eine Rechtsgrundlage. Gibt es keine andere vertragliche oder rechtliche Vereinbarung, muss eine explizite, informierte Einwilligung vorliegen.

Doch selbst wenn eine solche Einwilligung eingeholt ist, muss man genau aufpassen, worauf sie sich bezieht. Es macht einen Unterschied, ob die Datenverarbeitung durch den Betreiber einer Website erfolgt oder durch einen Dritten. Zudem kommt es darauf an, für welchen Zweck der Verarbeitung eine Einwilligung erteilt wurde. Denn man kann eine Einwilligung nicht einfach auf Dritte oder auf andere Zwecke ausdehnen. Webseiten- und App-Betreiber sind dazu verpflichtet, die Rechtmäßigkeit der Verarbeitung personenbezogener Daten bei der Einbindung von Drittanbietern nachzuweisen. Bestimmte Produkte oder Dienste von Drittanbietern (wie Google Analytics) verarbeiten Daten zudem nicht nur für die Zwecke des jeweiligen Webseiten- oder App-Anbieters, sondern darüber hinaus auch für eigene

Zwecke. Deshalb sind solche Produkte und Dienste nur auf Grundlage einer wirksamen Einwilligung der Nutzer datenschutzkonform einsetzbar.

Wenn Sie also eine Einwilligung bei den Besuchern Ihrer Website (oder Nutzern Ihrer App) einholen, achten Sie genau darauf, für welchen Zweck Sie die Einwilligung erfragen und ob diese die Datenverarbeitung durch Dritte zu anderen Zwecken umfasst oder nicht.

## Eine Einwilligung - viele Forderungen

Doch es gibt noch mehr zu beachten, damit eine Einwilligung und die darauf basierende Datenverarbeitung konform mit der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO / GDPR) sind. So hat zum Beispiel der Europäische Gerichtshof (EuGH) (Urteil vom 1.10.2019 - Az: C-673/17) klargestellt, dass eine Einwilligungserklärung mit voreingestellten Häkchen nicht der DSGVO entspricht.

Doch was muss bei einer Einwilligung genau beachtet werden, damit diese datenschutzkonform ist? Und wie kann man dies am besten technisch umsetzen?

## So wird die Einwilligung datenschutzkonform

**Die Aufsichtsbehörden für den Datenschutz haben für Betreiber von Telemedien (zu denen Websites gehören) klargestellt:**

- Erst wenn der Nutzer seine Einwilligung durch eine aktive Handlung, wie zum Beispiel das Setzen von Häkchen im Banner oder den Klick auf eine Schaltfläche abgegeben hat, darf die einwilligungsbedürftige Datenverarbeitung tatsächlich stattfinden.
- Zur Erfüllung der Nachweispflichten des Art. 7 Abs. 1 DSGVO ist es nicht erforderlich, dass die Nutzer dazu direkt identifiziert werden. Eine indirekte Identifizierung ist ausreichend. Damit die Entscheidung des Nutzers für oder gegen eine Einwilligung bei einem weiteren Aufruf der Website berücksichtigt wird und das Banner nicht erneut erscheint, kann deren Ergebnis auf dem Endgerät des Nutzers ohne Verwendung einer User-ID oder ähnlichem gespeichert werden. Durch ein solches Verfahren kann der Nachweis einer vorliegenden Einwilligung erbracht werden.
- Da eine Einwilligung widerruflich ist, muss eine entsprechende Möglichkeit zum Widerruf implementiert werden. Der Widerruf muss so einfach möglich sein wie die Erteilung der Einwilligung.
- Verantwortliche müssen sicherstellen, dass es eine Einwilligung nicht nur für das Setzen von einwilligungsbedürftigen Cookies gibt, sondern für alle einwilligungsbedürftigen Verarbeitungstätigkeiten, wie z.B. Verfahren zur Verfolgung der Nutzer durch Zählpixel oder diverse Fingerprinting-Methoden, wenn diese nicht aufgrund einer anderen Rechtsgrundlage zulässig sind.

Quelle: HighText Verlag

## Consent Management wählen

Es gibt eine Reihe von Lösungen, die sich als Consent Management Plattform (CMP) bezeichnen, darunter Consentmanager.net, Didomi, Quantcast Choice, Tag-Commander, Usercentrics und Traffactive.

Ein erster Tipp bei der Auswahl: Sehen Sie sich an, wie die Website des CMP-Anbieters selbst mit dem Thema der informierten Einwilligung umgeht, wenn Sie die Website besuchen. Sie sehen in aller Regel die jeweilige CMP in Aktion und bekommen so einen ersten Eindruck. Anschließend sollten Sie folgende Punkte prüfen:

- 1. Integrierbarkeit:** Bevor Sie sich für eine Consent Management Plattform (CMP) entscheiden, sollte der genaue Bedarf geklärt sein. Je nach Lösung hat die CMP ihren Ursprung in der Webanalyse, im Mailing

oder im Bereich Apps. Konzentriert sich die CMP auf das Einwilligungsmanagement für Websites und benötigt man aber auch eine Lösung für Apps, sollte man eine übergreifende Lösung wählen. Zwar ist die Einwilligung nur für einen bestimmten Zweck gültig, aber Insellösungen sind selten von Vorteil.

- 2. Interaktion mit dem Betroffenen:** Die meisten CMP blenden einen Banner ein, das eine Schaltfläche für die Zustimmung enthält. Wichtig ist, dass hier keine vorangekreuzten Kästchen erscheinen und es die Möglichkeit zur Ablehnung gibt. Ebenso muss eine Datenschutzerklärung (Privacy Policy) angeboten werden, die der Nutzer jederzeit lesen kann.
- 3. Information des Betroffenen:** Vom CMP-Anbieter sollte ein Muster für die Datenschutzerklärung angeboten werden. Es muss anpassbar sein und über die Zwecke der Verarbeitung, betroffene Daten und Partner informieren. Natürlich müssen die Informationen in den Landessprachen der Nutzer verfügbar sein.
- 4. Kontrolle der Datenverarbeitung:** Bevor der Nutzer einwilligt, muss die CMP die Datennutzung verhindern. Sprich: ein Kennzeichen an nachgelagerte Systeme übermitteln, dass noch keine Einwilligung vorliegt. Erst danach wird das Kennzeichen geändert, bei einem Widerruf der Einwilligung ebenso.
- 5. Verknüpfung mit Verarbeitung und Zweck:** Die CMP muss genau unterscheiden, für welchen Zweck, welche Verarbeitung und welche Partner die Einwilligung erfolgt. Es muss möglich sein, die Einwilligung nur für bestimmte Zwecke, Verarbeitungen und Partner zu erteilen.
- 6. Berücksichtigung von Drittanbietern:** Analyse-dienste und Werbepartner sind die typischen Dritten, für die eine (zusätzliche) Einwilligung erforderlich sein kann. Hier sollte das CMP erlauben, seine Partner zu beschreiben und einzeln die Einwilligung einzuholen.
- 7. Dokumentation der Einwilligungen:** Es ist wichtig, dass die Einwilligungen dokumentiert werden, einerseits für den Betroffenen (damit dieser nicht laufend erneut einwilligen muss), andererseits aber natürlich auch für den Anbieter, der im Zweifel einen Nachweis erbringen muss.
- 8. Wirksame Funktion für den Widerruf:** Ein Widerruf muss dazu führen, dass die Verarbeitung gestoppt wird. Dabei muss der Widerruf genauso einfach zu tätigen sein wie die Einwilligung. Es ist also nicht zulässig, einen Einwilligungs-Button anzubieten, aber den Widerruf nur schriftlich zu akzeptieren.

## Management-Optimierung

Wenn Sie eine CMP gefunden haben, sollten Sie das Einwilligungsmanagement optimieren:

- Prüfen Sie für jede Verarbeitung personenbezogener Daten, welche Rechtsgrundlage besteht. Dies sollte in dem sogenannten Verzeichnis von Verarbeitungstätigkeiten (Artikel 30 DSGVO) dokumentiert sein.
- Gibt es keine andere Rechtsgrundlage (etwa einen Vertrag), muss eine wirksame Einwilligung vorliegen.
- Sehen Sie sich alle Verarbeitungen genau an, die auf einer Einwilligung basieren.
- Entspricht die jeweilige Einwilligung den Vorgaben der DSGVO, wie in diesem Bericht beschrieben?
- Welche IT-Systeme werden für die Verarbeitungen genutzt, die auf einer Einwilligung basieren?
- Werden die Einwilligungen möglichst einheitlich verwaltet, also mit einer Management-Lösung, die die Einwilligungen von Webseiten, Newslettern, Apps, CRM-Lösungen etc. berücksichtigt?
- Einwilligungen müssen vorab vorliegen. Trotzdem gilt es, Lücken bei den Einwilligungen zu schließen. Können Sie mit dem Consent Manager die zwischenzeitliche Nutzung der betroffenen Daten deaktivieren und nach konformer Einwilligung wieder aktivieren?

Der Aufwand für ein optimiertes und datenschutzkonformes Einwilligungsmanagement lohnt sich. Fehlt eine Einwilligung, können Sanktionen der Aufsichtsbehörden die Folge sein. ■

## Das müssen Sie tun

Wer eine technische Lösung für das Einholen und die Verwaltung von Einwilligungen (Consent Manager oder Consent Management Plattform) sucht, muss also auf diese Anforderungen an eine Einwilligung achten, die insbesondere in Artikel 7 DSGVO (Bedingungen für die Einwilligung) geregelt sind:

- Die Einwilligung erfordert eine unmissverständlich abgegebene Willensbekundung, ein aktives Tun / Verhalten des Betroffenen.
- Es muss eine informierte Entscheidung des Betroffenen ermöglicht werden (Information in verständlicher und leicht zugänglicher Form und in klarer und einfacher Sprache).
- Die Zustimmung muss vor der Datenverarbeitung eingeholt werden.
- Sie muss mit Bestimmtheit (in Bezug auf einen konkreten Zweck und eine konkrete Verarbeitung) abgegeben sein.
- Sie muss nachweisbar sein.
- Und es muss eine Möglichkeit zum Widerruf geben.

Quelle: HighText Verlag

**Oliver Schonschek**  
ist Analyst für KI- und Security-Themen.

## Noch mehr online ...

- Analyse: Am Ende steuert der Mensch die Maschine
- Index: 236892grollmann



Diana Versteegen

Mit den richtigen psychologischen Triggern können Sie die Werbewirkung Ihrer Social-Media-Aktivitäten deutlich steigern.

# Verkaufpsychologie: Kunden auf Social Media richtig triggern

**Der wichtigste Faktor für Social Media Marketing ist das Engagement. Doch um dieses Engagement zu fördern, müssen Sie Ihre Kunden zunächst mal aus dem Tiefschlaf herausholen.**

**U**nsere Gehirne arbeiten zwar Tag und Nacht auf Hochtouren, doch es schaltet hierbei gerne den lebenswichtigen Energiesparmodus ein, eine Art Tiefschlaf. Dies ist notwendig, weil wir sonst zu jeder Zeit eine endliche Menge an Informationen verarbeiten müssten. Als Folge dessen nehmen wir automatisch Abkürzungen und wählen gedankliche Vereinfachungen. In vielen Fällen führt diese zu guten Entscheidungen - doch manchmal auch zu Fehlern. Und wir können kaum etwas dagegen tun.

Diese „Fehler“, sogenannte Wahrnehmungsverzerrungen oder Cognitive Biases genannt, folgen klaren Mustern und sind recht gut vorhersagbar. Marketer können dies nutzen, um ein gewünschtes Ergebnis zu beeinflussen.

iBusiness zeigt vier verschiedene Cognitive Biases, die genutzt werden können, um das Engagement zu fördern und die Kundenloyalität zu stärken.

## 1. Attentional Bias

Jeder Mensch schenkt bestimmten Themen mehr Aufmerksamkeit als anderen. Wir fokussieren uns dabei immer auf die Themen, über die wir am meisten nachdenken. Diese wiederkehrenden Gedanken beeinflussen nicht nur, wie wir unsere Umgebung wahrnehmen, sondern auch, wie wir Entscheidungen treffen. Emotional dominante Stimuli werden stärker berücksichtigt.

Jeder von uns hat sein eigenes Set an Attentional Biases. Wie Sie sich vorstellen können, kann diese Art der Voreingenommenheit dramatische Auswirkungen auf den Entscheidungsprozess haben und bringt Menschen dazu, schlechte oder inadäquate Entscheidungen zu treffen.

Eine Methode, die zur Untersuchung von Aufmerksamkeitsverzerrungen verwendet wird, ist der so genannte Stroop-Test. Bei diesem Test werden die Teilnehmer gebeten, die Farbe eines gedruckten Wortes zu nennen. Im weiteren Verlauf des Experiments wurden den Teilnehmern Wörter gezeigt, die entweder emotional neutral oder negativ aufgeladen sind. Die Teilnehmer schenken emotional negativen Wörtern mehr

Aufmerksamkeit, sodass sie länger brauchen, um die Farbe dieser Wörter zu benennen, als die Wörter, die weniger Aufmerksamkeit erfordern.

Diese erhöhte Benennungszeit tritt auf, weil emotional negative Wörter länger beachtet werden. Je intensiver und berührender das Wort, desto mehr Aufmerksamkeit. Deshalb sind die klassischen Stimuli (Angst, Schmerz, Sex) oft so überzeugend.

### So kann der Attentional Bias genutzt werden:

Um die Aufmerksamkeit von Kunden gezielt zu beeinflussen, wählen Sie die für die Zielgruppe stärkste Emotion. Verbinden Sie Produkt und Marke sowohl visuell als auch kontextbezogen auf positive Weise mit dieser intensiven Emotion. Der USP (Unique Selling Proposition) und die CTA (Call To Action) sollten immer in der Nähe der emotional dominantesten Bereiche platziert werden.

## 2. Availability Cascade

Die Availability Cascade (auch Wahrheits-Effekt genannt) ist ein sich selbst verstärkender Kreislauf. Eine Information wird aufgrund ihrer Wiederholung als plausibel und richtig empfunden. Einfacher ausgedrückt: Wenn man etwas lange genug wiederholt, wird es wahr.

Wenn das Gehirn immer wieder die gleiche Botschaft erhält - vor allem, wenn sie von verschiedenen Quellen kommt - hören wir auf, sie zu hinterfragen und beginnen diese als Tatsache zu akzeptieren.

### So kann die Availability Cascade genutzt werden:

Wählen Sie aus, was bei Ihren Kunden in Erinnerung bleiben soll. Einfach und simpel sollte es sein, denn diese Botschaften neigen dazu, in ihrer Bedeutung übergewichtet zu werden.

Wenn Sie an Volvo denken, was ist der erste Gedanke, der auftaucht? Sicherheit. Was fällt Ihnen ein, wenn Sie an Apple denken? Design. Aldi? Günstig.

### Noch mehr online ...

- Analyse: Von Konsum-Zombies und Shopping-Opfern

Index: 408824grollmann

Kommunizieren Sie proaktiv Ihre Überzeugungen, Ihren Standpunkt. Definieren Sie, wofür Sie als Unternehmen stehen. Diese Überzeugung differenziert sie vom Wettbewerb, nimmt den Kunden mit in die eigene Denkrichtung, motiviert und stärkt die emotionale Beziehung.

Wählen Sie die Plattform, die am besten zu Ihrem Unternehmen und Ihren Zielen passt. Es gibt unzählige Social Media Kanäle, um Ihre Botschaft zu verbreiten. Wenn allerdings all diese Kanäle halbherzig genutzt werden, erzielen Sie wenig bis gar keine Wirkung. Wichtig: Es bleibt bei einer Botschaft. Keineswegs dürfen Sie die Markenbotschaft mit einer Kampagne verwechseln. Kampagnen können verschiedene Ziele haben. Die Markenbotschaft bleibt gleich.

### 3. Information Bias

Wir alle haben die Tendenz, nach Informationen zu suchen, um bessere Entscheidungen zu treffen. Selbst irrelevanten Informationen messen wir häufig eine Bedeutung zu.

Wir glauben einfach, dass eine größere Informationsmenge automatisch zu besseren Entscheidungen führt. Fürs Marketing bedeutet dies: Über-Kommunizieren lohnt sich. Denn Aufklärung baut Unsicherheiten ab.

#### So kann der Information Bias genutzt werden:

Auf der Suche nach dem richtigen Produkt durchläuft jeder Kunde viele verschiedene Stadien. Fast alle Kunden benötigen eine Hilfestellung bei der Entscheidungsfindung, bis sie wissen, dass Sie absolut der Richtige sind.

Bieten Sie in den Kanälen, in denen sich Ihre Kunden aufhalten, einen Blick hinter die Kulissen. Geben Sie Ihren Kunden Zugang zu allen wichtigen Informationen. Ermöglichen Sie ihnen, Vertrauen zu fassen und versichern Sie ihnen, dass sie die richtige Entscheidung treffen, wenn sie sich mit Ihrem Unternehmen in Verbindung setzen.

Kunden benötigen dieses gute Gefühl. Gerade in der Anfangsphase, in der noch wenig Vertrauen aufgebaut ist, kann dies hilfreich sein. Detaillierte Informationen über das Produkt, über den Einkaufsprozess, das Unboxing, den Versand, die Zahlungsarten, die Kontaktinformation, die Mitarbeiter.

Vielleicht kennen Ihre Kunden gar nicht alle Services, die Sie anbieten? Kmart, ein US Retailer und Marktplatz, erreichte mit ihrem „Ship my Pants“-Video einen viralen Hit. Insgesamt wurde das Video mehr als 15 Millionen Mal angeschaut, hatte 1,6 Millionen Facebook Shares und 13.000 Youtube-Kommentare.

### 4. Humor-Effekt

Der Humor-Effekt ist ein psychologisches Phänomen, das dazu führt, dass Menschen sich Informationen besser merken, wenn sie diese Informationen als humorvoll empfinden. Unser Gehirn behandelt humorvolle Informationen bevorzugt, wenn es darum geht, sie in unserem Gedächtnis zu speichern. Jegliche Art von Information, die auf humorvolle Art kommuniziert wird, erscheint interessanter und erhält mehr Aufmerksamkeit.

Jemanden zum Lachen zu bringen, ist wohl die intimste Verbindung, die Sie in einem Geschäftsumfeld schaffen können. Mit Humor schaffen Sie nicht nur eine Verbindung. Humor verursacht automatisch eine emotionale Reaktion und kann sich wie ein Lauffeuer verbreiten.

#### So kann der Humor-Effekt genutzt werden:

Menschen bewegen sich in sozialen Medien, um sich zu vernetzen und zu entspannen. Spaß ist eine wichtige Komponente erfolgreicher Social-Media-Kampagnen. Wenn Sie Ihrem Publikum durch humorvolle Inhalte ein gutes Gefühl vermitteln, wird es sich kurz- und langfristig besser an Ihre Marke erinnern.

Die wohl bekanntesten und legendärsten Beispiele für den Humor-Effekt im E-Commerce sind die Branding Videos vom Dollar Shave Club.

Auch Google Analytics zeigt in einem Video über die Erstellung von Landing Pages auf lustige Art und Weise, wie die Erfahrung der Verbraucher in einem gewöhnlichen Geschäft nach Anwendung der in Onlineshops üblichen Methoden aussehen würde.

Und wer glaubt, dass B2B-Marketing immer humorfrei oder langweilig sein muss, sollte sich das Video von Kinaxis ansehen. Der Hersteller von Software zum Supply Chain Management vergleicht die Welt der B2B-Lösungen mit einem Dating-Game. Die Hauptfiguren in ihrer YouTube-Serie sind es leid, sich mit wartungsintensiven, altmodischen und unflexiblen Partnern abzufinden und entdecken, dass Kinaxis der perfekte Partner ist. ■

**Diana Versteegen** ist selbstständige Unternehmensberaterin für E-Commerce. Sie berät seit mehr als 15 Jahren Onlinehändler zu strategischen und konzeptionellen Fragen. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Positionierung, Kommunikation und der Conversion-Optimierung mittels psychologischer Strategien und Modelle. Mit der Gründung ihrer eigenen Marke SHEcommerce im Jahr 2012 steht die Zielgruppe Frau im Fokus.





**Dominik Grollmann**

Mit Programmatic Printing lassen sich Kataloge und Prospekte trotz Massenaufgabe individuell gestalten.

# Programmatic Printing: Jeder Katalog ein Unikat

**Persönliche Ansprache wirkt - natürlich auch beim Katalog. Mit der richtigen Individualisierung lässt sich die Wirkung enorm steigern.**

Online-Medien lassen sich leicht und massenhaft individualisieren, Print-Medien nicht - so sah jahrelang die Realität aus. Doch die Lage hat sich gewandelt: Dank neuer Druckverfahren spielt es kaum noch eine Rolle, ob ein Prospekt nach einer fixen Vorlage gedruckt wird, oder ob 40.000 Unikate entstehen.

Damit haben sich die Regeln grundlegend geändert: „Auch in Print besteht die Kunst inzwischen darin, eine maßgeschneiderte Kommunikation anzubieten“, stellt Johannes van de Loo, Chef des Rheinbergers Beratungsunternehmens Smartcom, fest. Seine Firma ist als Individualisierungs- und Prozessspezialist für Kundenkommunikation ganz besonders auf die Anforderungen im Bereich des Programmatic Printing ausgerichtet.

## Renaissance des Print-Katalogs

Für Digitalmarketer bietet sich die Chance, einen neuen Kanal zu erschließen. Modeversender triggern ihre Kunden über Print-Mailings in fünfstelligen Auflagen, verschicken dabei aber keinen Standardprospekt, sondern produzieren für jeden Kunden eine individuelle Version. Ob der Stiltyp elegant, sportiv oder casual ist - jeder Kunde erhält ein Mailing, das genau ihn anspricht.

Besteller fühlen sich so einerseits besser angesprochen. Individualisierte Kataloge können aber auch ganz unmittelbare Umsatzauswirkungen haben. Der Büromöbel-Spezialist SSI Schäfer Shop etwa hat - wie viele B2B-Händler - individuelle Rahmenverträge mit seinen Kunden. Wegen der ausgehandelten Rabatte sind die Preise zwischen den Kunden aber nicht vergleichbar. Durch den dynamischen Druckprozess ist es für den Händler möglich, für jeden Kunden einen Prospekt zu erzeugen, der genau die für ihn gültigen Preise enthält. In der Folge steigt die Conversion-Rate.

SSI Schäfer Shop kann sich auch bei der Kataloggestaltung an den Vorlieben der Kunden orientieren. Sie wird je nach Interessenlage und Bestellverhalten angepasst, relevante Produkte werden an den Highlight-Positionen platziert. Dazu müssen nicht unbedingt komplett unter-

schiedliche Produkte oder Sortimente gezeigt werden. Häufig genügt es schon, die Reihenfolge, Größe und Positionierung zu variieren. Manche Betriebe haben eben keinerlei Bedarf an Sackkarren oder Packtischen - bei anderen gehören diese Produkte zu den am meisten geordneten. Der lederbezogene Bürodrehstuhl wäre dagegen dort als Wochen-Highlight verschenkter Raum.

## Direkte Ansprache, direkter Response

Um solche Erkenntnisse zu nutzen, müssen nicht unbedingt detaillierte CRM-Informationen vorliegen. Selbst die Information, dass es keine Informationen gibt, lässt sich sinnvoll nutzen. So kann bei Neukunden das Layout kleinteiliger angelegt werden, um mehr Produkte - und damit mehr Kaufanreize - zu präsentieren.

Selbst wenn nur die Anschrift bekannt ist, kann eine Vornamensanalyse nicht nur auf Geschlecht, sondern auch auf das ungefähre Alter der Kunden schließen. Der Wohnort lässt sich für die Erstellung soziodemografischer Annahmen nutzen. „Allein mit diesen Angaben lässt sich der Rücklauf oft im zweistelligen Prozentbereich steigern“, weiß van de Loo. Weiterer Vorteil: Diese Informationen sind frei zugänglich und unterliegen nicht komplizierten Datenschutzbestimmungen.

Auf die Spitze getrieben hat das Individualisierungskonzept der B2B-Anbieter Prima Food. Das Unternehmen beliefert Gastro-Betriebe und Caterer mit Lebensmitteln und Kochutensilien. Mit einer monatlichen



### Noch mehr online ...

- Analyse: Print - das unbekannte Wesen

Index: 794178grollmann

Printwerbung aktiviert das Unternehmen seine Kunden. Zunächst setzte das Unternehmen auf das klassische Vorgehen: Ausgewählte Highlight-Produkte bildeten den Blickfang, Nischenangebote und Standards wurden auf den weniger prominenten Plätzen gezeigt.

Allerdings erkannten die Macher schnell die Grenzen dieses Konzepts: Die Ansprüche der belieferten Betriebe unterscheiden sich zu sehr. Die Restaurants sind spezialisiert, sprechen verschiedene Preissegmente an, unterscheiden sich in Stil und Konzept, sind vegan oder vegetarisch und haben ganz pragmatische Anforderungen, was Frische oder Haltbarkeit angeht. Sprich: Die Zielgruppe ist von der Pommes-Bude bis zum Hipster-Lokal breit gefächert.

Trotzdem wollte Prima Food vermeiden, die Kunden in verschiedene Gruppen (a la Gourmet, Fastfood, Caterer etc.) zu segmentieren und diese mittels eigens zugeschnittener Spezialkataloge anzusprechen. Zu groß wäre die Gefahr, dass sich die Kunden nicht wiederfinden. Wer sagt denn, dass ein Lokal mit vorwiegend bürgerlicher Küche keine veganen Gerichten benötigt?

## Macro- und Micro-Individualisierung

Gemeinsam mit dem Dynamic-Print-Publishing-Dienstleister Smartcom entschloss sich Prima Food daher, die Kataloge komplett dynamisch zu generieren. Dazu hat der Dienstleister eine spezielle Kombination von Macro- und Micro-Individualisierung entwickelt:

- **Macro-Individualisierung:** Zunächst wird die Kundschaft nach wichtigen Unterscheidungsmerkmalen segmentiert. Bei Prima Food ist dies der Unternehmenssitz bzw. Zustellort. Auch bei der Ausrichtung lässt sich unterscheiden, ob es sich um ein Café oder ein Restaurant handelt. In einem anderen Beispiel könnte ein Zoo-Versand auf der Macro-Ebene nach Hunde- oder Katzenbesitzer unterscheiden.
- **Micro-Individualisierung:** Nun werden die Kundendaten auf einer Microebene individualisiert. So werden die Highlights je nach Bestellhistorie unterschiedlich gewichtet. Ob Hühnchenbruststreifen oder bayerische Surhaxe besonders hervorgehoben werden, entscheidet die Software anhand der Bestellhistorie. Smoothie-Bar und vegetarischer Mittagsimbiss finden in ihren Prospekten Obst und Gemüse-Highlights. Eine Pommes-Bude dagegen Frittierfett.

„Auf diese Weise entstehen dynamische Themenwelten, die sehr genau zu den Bedürfnissen der Kunden passen“, erklärt van de Loo. Viele Unternehmen neigen dazu, sich vor allem auf die unkompliziertere Macro-Individualisierung zu beschränken. Damit lässt sich bereits

viel erreichen. „Der beste Ansatz besteht aber darin, Macro-Informationen über die Zielgruppen mit den vorhandenen Micro-Informationen zu verbinden.“

Im Ergebnis wird dann für jeden Empfänger ein Print-Unikat erzeugt. Es werden - beispielsweise - nicht nur Hunde- und Katzenbesitzer angesprochen. Stattdessen wird berücksichtigt, ob es sich um den achtjährigen Schoßhund einer älteren Dame oder den zweijährigen Tobehund einer jungen Familie handelt. In Zahlen: Cases, die Smartcom umsetzt, verzeichnen eine Steigerung des Werbeumsatzes um bis zu 21 Prozent.

## Die Technik steht bereit

Für viele Unternehmen bedeuten die neuen Möglichkeiten aber zunächst auch neue Herausforderungen. Denn: Sie kommen entweder aus der digitalen oder aus der analogen Welt.

- **Online-Marketer** verfügen meist über gute Daten, kennen sich mit Customer Journeys aus, wissen um Individualisierung und Personalisierung. Fremd sind ihnen dagegen Eigenheiten von Porto und Versand, die Anforderungen eines Lettershops sowie Besonderheiten bei der Gestaltung von Printmedien.
- **Print-Spezialisten** kennen diese Besonderheiten aus dem Effeff. Sind aber meist weniger vertraut mit CRM-Systemen, Marketing-Automatisierung, Recommendation-Engines und der Auswertung umfangreicher Analytics Daten.

Programmatic Printing ist daher meist für alle Beteiligten Neuland, der Beratungsbedarf ist entsprechend hoch. Allerdings ist das bei weitem kein Grund, die Flinte voreilig ins Korn zu werfen. Denn fast immer kann mit einem pragmatischen Vorgehen sehr schnell, sehr viel gewonnen werden. Der Idealkunde, der PIM, ERP und CRM mit einer Analytics verknüpft hat, ist in der freien Wildbahn noch immer eine Rarität. „Gerade deshalb haben wir aber gelernt, auch mit einfachen Mitteln viel zu erreichen“, sagt Berater van de Loo. ■

---

## Elemente des Dynamic Print Publishing

Die wichtigsten Variablen der dynamischen Katalogproduktion:

1. **Dynamische Inhalte:** Die Inhalte werden an die individuellen Bedürfnisse, Interessen und Absichten der Kunden angepasst. Jeder Katalog ist ein Unikat.
2. **Dynamisches Layout:** Smarte Algorithmen passen das Layout des Katalogs dynamisch an die präsentierten Inhalte an. Hochformatige Highlights erfordern ein anderes Layout als querformatige.
3. **Dynamischer Zustellzeitpunkt:** Selbst wenn große Kundengruppen angesprochen werden sollen, ist es nicht notwendig, die Kataloge zentralisiert zu verschicken. Individuelle Trigger und Gewohnheiten lassen sich problemlos nutzen.

Quelle: HighText Verlag



**Dominik Grollmann**

*Programmatic Printing katapultiert den ehemals hausbackenen Kanal „Print“ ins 21. Jahrhundert.*

## Digitaldruck: Wie Print zum Digitalkanal wird

**Neue Drucktechniken sorgen für die vollständige Individualisierung von Massendrucksachen. Gerade in Kombination mit Online-Kampagnen können sie enorme Wirkung entfalten. iBusiness nennt Beispiele.**

**N**och vor wenigen Jahren gab es im Direktmarketing eine einfache Regel: Wer seine (Stamm-)Kunden erreichen wollte, verschickte eine Postkarte. Inzwischen gilt das als hoffnungslos altmodisch. Jedes halbwegs moderne Unternehmen hat längst sein Marketing digitalisiert. Das Generieren von EMail-Adressen, smartes Targeting in Social-Media sowie die Gestaltung und Individualisierung von Newslettern und Inhalten sind zu einer eigenen Kunstform geworden.

Und trotzdem - oder gerade deswegen - erleben die guten alten Postmailings eine Renaissance. Nicht etwa als Ersatz zur digitalen Kommunikation, sondern viel mehr als Ergänzung. Denn: Während viele Mail-Postfächer längst mit Werbung zulaufen, ist Print auf dem besten Wege dazu, Premium zu werden. „Früher war der Briefkasten mit Reklame überfüllt“, sagt Johannes van der Loo, der für die Agentur Smartcom - einem Beratungs- und Prozessspezialisten für Kundenkommunikation - Unternehmen bei ihrer Programmatic Printing Strategie berät. „Inzwischen sind es die EMail-Postfächer, die mit Werbung überschwemmt werden. Im Prinzip leben wir in einer Zeit der digitalen Reizüberflutung.“ Drucksachen erhalten längst die höhere Aufmerksamkeit.

Neben der zunehmenden Exklusivität ist es aber ausgerechnet auch die Digitaltechnik, die Print attraktiver macht. Sie ermöglicht es, Konsumenten zielgenauer, individueller und zugleich kostengünstiger anzusprechen als mit herkömmlichen Prospekten. Inzwischen ist es längst möglich, Drucksachen in großer Auflage, bester Qualität und zu geringsten Kosten hochindividuell zu erzeugen. In Zehntausender-Auflage lassen sich Hochglanz-Prospekte drucken, von denen jedes einzelne ein Unikat ist und nur die Produkte enthält, die zum individuellen Bestellverhalten passen.

### Drucksachen flexibel wie E-Mail

Vordergründig handelt es sich lediglich um eine beeindruckende drucktechnische Weiterentwicklung. Doch am Ende sind die Auswirkungen fundamental. Denn

prozesstechnisch ist Print nun so flexibel, individuell und automatisiert auszusteuern wie ein digitaler Kanal. Die Postkarte, der Flyer, der Prospekt - selbst ganze Kataloge - verhalten sich nicht anders als eine E-Mail, die aus einer Marketing-Automatisierungssoftware abgefeuert wird. Das hat dramatische Auswirkungen:

- Das Printmailing lässt sich als ein weiterer Kanal in der Marketing-Automatisierung einfügen.
- Printmailings können event- oder verhaltensbasiert angesteuert werden.
- Printmailings können individualisiert und personalisiert werden.

Tatsächlich haben sogar viele Software-Werkzeuge zur Marketing-Automatisierung bereits eine Funktion zur Verwaltung von Printmailings eingebaut. Auf diese Weise lässt sich das Medium Print wie jeder digitale Kanal in den Kampagnen-Workflow integrieren. Auf einfachste Weise können Zielgruppen selektiert und ausgewählt, Bedingungen geknüpft und Handlungsweiche erstellt werden oder mit verhaltens- oder eventbasierten Triggern komplexe Abläufe in Gang gesetzt werden. „Damit lassen sich Printmailings viel wirkungsvoller aussteuern, Print wird ganz neu gedacht“, meint van de Loo vom Individualisierungs-Spezialisten SmartCom. „Der Inhalt, der Zeitpunkt, die Nachricht selbst erreichen den Kunden genau dann, wenn sie für ihn relevant ist.“

### Print und Online ergänzen sich

Besonders wirkungsvoll ist die Kombination von Print und Onlinemedium. So lässt sich die präzise Messbarkeit aus dem Internet mit der hohen Aufmerksamkeit des Printmailings kombinieren. Technisch ist die Herausforderung gering - zumindest, wenn das Unternehmen online seine Hausaufgaben gemacht hat und auf ein Marketingwerkzeug setzt. Denn dann lässt sich das Print häufig durch einen beliebigen Trigger auslösen und das Mailing automatisiert personalisieren, gestalten und versenden. Beispiele aus unterschiedlichen Geschäftsfeldern:

#### Noch mehr online ...

- Analyse: Neue Horizonte - neue Herausforderungen
- Index: 444827grollmann

## Online-Modehändler

Statt nur eine Targeting-Kampagne aufzusetzen, in der die Warenkorbbabbrecher angesprochen werden, kann der Händler auswerten, wie lange ein Besucher ein einzelnes Produkt und die dazugehörigen Detailseiten betrachtet. Entsprechen Kunde und Produkt zuvor festgelegten Kriterien, was Kaufverhalten und Produktmarge betrifft, wird ein Flyer produziert, auf dem genau die betrachteten Produkte inszeniert und mit einem Rabatt (oder kostenloser Lieferung) angeboten werden.

## Strom- und Telekommunikationsanbieter

Diese Kunden binden sich langfristig und sind daher sehr wertvoll. Entsprechend schmerzhaft ist es, sie zu verlieren. Viele Anbieter nutzen daher Win-Back-Angebote, um sie nach einer Kündigung umzustimmen. Entscheidender Nachteil dieser Angebote: Sie kommen immer zu spät. Denn der Kunde hat seine Arbeit bereits erledigt, hat einen neuen Anbieter gesucht, Wechsel-Formulare ausgefüllt und zuletzt die Kündigung fristgerecht eingereicht. In dieser Situation ist es für ihn am einfachsten, nichts weiter zu tun.

Besser ist es, den Kunden anzusprechen, bevor er sich für Sie entschieden hat. In dieser Situation ist er dankbar, wenn ihm die Querelen des Anbieterwechsels erspart bleiben. Ein Abgleich der eigenen Kundendatenbank mit den Umzugsdaten der Post oder den Leads einschlägiger Vergleichsportale zeigt wechselwillige Kunden zuverlässig auf. Ein individualisiertes Print-Mailing erzeugt die nötige Aufmerksamkeit.

## Geschäftsmodelle auf Abo-Basis

Ähnliche wertvoll sind Abo-Kunden. Auch hier lohnt es sich, in steigende Conversion-Rates zu investieren. Interessenten, die das typische Verhalten eines Neukunden zeigen, wird mittels Pop-Under eine kostenlose Probeausgabe angeboten. Ist die Zustimmung erteilt und die Postadresse nach einer Registrierung übermittelt, lassen sich die wiederkehrenden Besuche messen und individuelle Werbemittel generieren - zum Beispiel, indem auf die redaktionellen Inhalte der kommenden Ausgabe hingewiesen wird, die zum bevorzugten Interessengebiet des potentiellen Neukunden zählen.

## Reisebüros

Zu den größeren Investitionen eines Privathaushaltes gehören Urlaube und Reisen. Meist werden sie langfristig geplant. Wer dazu ein Reisebüro besucht und sich komplexe Produkte wie Sprachreisen oder Kreuzfahrten zeigen lässt, hat Beratungsbedarf und langfristiges Interesse. Dieser Kontakt lässt sich dauerhaft

intensivieren: Nach dem Besuch im Reisebüro hat der Anbieter Studiosus seine Interessenten etwa mit einem maßgeschneiderten Katalog überrascht, der genau die Angebote enthielt, die vor Ort besprochen wurden.

Die 200 Reisebüros vom Lufthansa City Center setzen dagegen ganz auf eine persönliche Kundenbindung: Mit „Welcome back“-Postkarten nutzen sie den Moment der größten Entspannung bei einer Urlaubsreise - den Zeitpunkt nach der Rückkehr. Die Mitarbeiter der Reisebüros sind dabei frei in der Gestaltung der Karten. Auf diese Weise entsteht eine sehr persönliche Bindung.

## Print genießt Premiumstatus

Mittels der gängigen Softwareprodukte zur Marketing Automation und moderner Drucktechnik lassen sich Printmedien ebenso flexibel einsetzen wie digitale Werbung. Statt einer Push-Nachricht, einer E-Mail oder eines Online-Werbebanner wird ein druckfertiges PDF an den Dienstleister übermittelt, der mittels High-speed-Inkjet die Drucksachen erzeugt und versendet. 24 bis 48 Stunden nach Auftragseingang sind sie im Briefkasten des Empfängers.

Das vermeintliche „Analog-Medium“ Print ist auf diese Weise nahtlos in moderne Marketingprozesse integriert. Dort kann es seine Stärken gezielt ausspielen - sofern man auch mit den Schwächen umgehen kann. Die wichtigste Einschränkung ist der Preis. Während Mails nahezu kostenlos generiert und versendet werden können, kostet eine Printsending vergleichsweise viel Geld.

Zugleich ist das aber auch die größte Stärke des Mediums. Print ist nicht nur auf der Kostenseite Premium, sondern auch bei der Werbewirkung. „Auch wenn Lufthansa City Center stark auf online und digitale Kundenkommunikation setzt - wenn es ganz persönlich werden soll, werden die Botschaften per individueller Postkarte verschickt“, verrät Eva Rieger, die für die Bereichsleitung Marketing zuständig ist. „Sie kommt an, wird gelesen und hebt sich sehr positiv von den vielen digitalen Reizen ab. Der Kunde empfindet die persönliche Postkarte als Wertschätzung.“ ■





Frauke Schobelt

Die Integration von gedruckter Dialogwerbung in die Marketing-Automation erlaubt Personalisierung und verringert Streuverluste.

# Personalisierte Printmailings: Höhere Conversions durch Marketing-Automation

**Die Integration von postalischen Mailings in die Marketing-Automation erlaubt es, auch Werbetriebe triggerbasiert, zielgerichtet und personalisiert zu versenden. Wie Toom und Gebrüder Götz davon profitieren.**

**D**er Briefkasten ist und bleibt ein wichtiger Touchpoint im Dialogmarketing, gerade in Zeiten digitaler Reizüberflutung. Die in Studien nachgewiesene Werbewirkung von haptischen Briefen, Postkarten, Flyern oder Katalogen kann in Kombination mit personalisierten Inhalten eine große Anstoßkraft entfalten, um Neukunden zu gewinnen, Warenkorbbrecher zurückzuholen oder Bestandskunden zu aktivieren. Möglich wird dies durch die Verbindung des analogen Drucks mit intelligentem Datenmanagement.

Die Integration von postalischen Mailings in die Marketing Automation erlaubt es, auch physische Werbepost triggerbasiert, zielgerichteter und personalisiert zu versenden - basierend auf den Mechanismen der digitalen Welt. Dadurch lässt sich dieser im Verhältnis zu digitalen Medien teurere aber auch haptisch hochwertigere Werbekanal effizienter und mit weniger Streuverlusten einsetzen und im Omnichannel-Management effektiver mit anderen Kanälen verknüpfen. Und das mit deutlich geringeren Vorläufen als früher.

## Mix aus Makroindividualisierung und Mikroindividualisierung

Der individualisierten Printkommunikation und dem „intelligenten Druck“ gehört die Zukunft, davon ist auch Johannes van de Loo, General Manager der zur Michael Schiffer Group gehörenden Beratung Smart-Com, überzeugt. Das klassische Dialogmarketing mit seinem „gießkannenmäßigen Massenversand“ funktioniert nicht mehr.

Drei Hürden müssen ihm zufolge dafür überwunden werden: Zum einen benötigt „Realtime-Print“ andere und platzintensive Daten, wie etwa Produktbeschreibungen und Produktbilder. Hier müssen die nötigen Verknüpfungen geschaffen werden. Zum anderen war für Print bisher ein deutlich längerer Vorlauf nötig. Individualisierte Inhalte brauchen jedoch eine kurzfristige Umsetzung, sollen sie relevant bleiben. Auch wirtschaftliche Aspekte müssen berücksichtigt werden, denn der

nötige Digitaldruck ist deutlich teurer als Offsetdruck. Was sich durch mehr Effizienz beim Ressourceneinsatz jedoch wieder bezahlt machen kann. Die Lösung dafür liege in der „Makroindividualisierung“ und „Mikroindividualisierung“ der Inhalte. Die Makroindividualisierung clustert die Zielgruppen in logische Kundensegmente. Die Mikroindividualisierung scannt das Produktsortiment und prüft, welcher Artikel zu einem einzelnen Empfänger passt - basierend auf den zur Verfügung stehenden Daten.

## Case Toom Baumarkt

**Ausgangslage:** Die Baumarktkette Toom schickte ihren rund eine Million Kundenkartenbesitzern monatliche Printmailings, die je nach Jahreszeit Topseller-Produkte bewarben.

**Vision:** Mit einer hochdifferenzierten und segmentierten Kundenansprache sollten gezielte und maßgeschneiderte Kaufimpulse gesetzt werden. Ziel war es, die Relevanz durch hochindividualisierte Ansprache und Gutscheine zu verstärken, die Kunden in die Filialen zu locken und eine langfristige Kundenbindung aufzubauen.

**Umsetzung:** 16 Themenwelten wurden für die Makroindividualisierung entwickelt. Die Mikroindividualisierung stellt sicher, dass Großstädter keinen Gutschein für einen Rasenmäher erhalten und Kunden über ein dynamisches Pricing individuelle Rabatte.

**Was hat es gebracht?** Toom verzeichnete ein Uplift von 70 Prozent bei der Einlösequote der Coupons. Eine Million Mailings werden seitdem vollindividualisiert jeden Monat verschickt, mit mehr Budget, „aber hochgradig erfolgreich“, so Johannes van de Loo.

## Case Gebrüder Götz

Wie schnell sich personalisierte Printmailings mittlerweile umsetzen lassen, zeigt ein Best-Practice-Case des

### Noch mehr online ...

- Abschied von der Gießkannenpost
- Index: 150161frs

Schuhversenders Gebrüder Götz, der mit dem Software-Dienstleister Optilyz und der Druckerei OD Print aus Ottweiler zusammenarbeitet. „Je nachdem, wie viel Personalisierung das Medium beinhaltet, lassen sich die Vorlagen und das Feldermapping innerhalb weniger Stunden einrichten. Der größere Vorlauf liegt mit E+4 Tagen bei der deutschen Post“, berichtet Marcel Heck, Leiter Customer Relationship Management.

## „Bei Einstellung des Printgeschäfts würden wir Umsatz verlieren“

**Ausgangslage:** Print bleibt wichtig für das familiengeführte Unternehmen, auch wenn sich Gebrüder Götz vom klassischen Katalogversender längst zum Onlinehändler gewandelt hat. 85 Prozent des Geschäftes macht der Versender heute mit dem Onlinehandel, 15 Prozent über das Offlinegeschäft. Zwischen 50.000 bis 100.000 Kunden bevorzugen pro Saison nach wie vor den analogen Weg, um zu bestellen - über Telefon, Bestellscheine oder sogar Fax. „Bei Einstellung des Printgeschäfts würden wir diesen Umsatz verlieren“, erklärt Heck.

**Vision:** Das Unternehmen versendet weiter Kataloge, aber „nicht mehr 800-seitige ‚Telefonbücher‘“ wie früher, sondern „personalisierte und zielgruppengerechte Medien, um die Zielgruppe öfter anzustoßen.“ Zusätzlich verschickt das Unternehmen regelmäßig Printmailings an Offliner und Onliner. „Bei der momentanen Onlineflut ist es gut, zwischendurch auch mal eine Karte, einen Brief, etwas Haptisches, in der Hand zu haben. Damit haben wir Erfolg“, so Heck.

## Personalisierung ist komplexer

**Umsetzung:** Zuvor mussten jedoch einige Herausforderungen gemeistert werden, etwa das Anlegen und Mappen der notwendigen Felder entsprechend der dazugehörigen personalisierten Kundenvariablen. „Beim Selfmailer, der eine relativ große Menge an Produktempfehlungen hatte, reichte außerdem der übliche Weg der Produktbildübertragung nicht aus und wir mussten über Optilyz eine direkte Verbindung zu unserem Bildserver aufbauen.“ Die Personalisierung von Print sei nicht so einfach, „wie es sich online darstellt“, so Heck. „Man muss viel mit Platzhaltern und Variablen auf dem Printmedium arbeiten.“ Je mehr Artikel dort platziert werden, desto komplizierter werde dieser Prozess. „Am Anfang war eine gewisse Eingewöhnung nötig. Mittlerweile trauen wir es uns zu, innerhalb kürzester Zeit Briefe und neue Printmailings zu erstellen über Selfmailer.“

Durch die Integration in die führenden Marketing Clouds dauere das Anlegen einer einfachen Automation „7 bis 34 Minuten“, bekräftigt Rob Rebholz, Geschäftsführer von Optilyz. Etwas aufwändiger werde es, wenn

man - wie Kunde Gebrüder Götz - auf 1:1-Bilderpersonalisierung setzt und so eine hohe Anzahl an Datenfeldern, mit den URLs von Produktempfehlungen, der Kampagne zuordnet. Dabei hilft, dass Optilyz teils auf Bereiche der KI zugreifen kann, etwa innerhalb Emarsys auf deren Recommendation Engine. Rebholz: „Dies wäre mit klassischen Prozessen gar nicht machbar.“

## Künftig auch Neukunden im Visier

**Was hat es gebracht?** „Diese Mailings werden sehr gut angenommen. Wir haben Response-Quoten von 10 Prozent und drüber. In diesem Bereich wollen wir weitermachen und noch besser werden“, sagt CRM-Experte Marcel Heck. Im Vergleich dazu liege die Response-Quote beim günstigeren Kanal E-Mail bei unter einem Prozent.

Aber auch dieser Kanal ist relevant. Das Unternehmen hat Automatisierungstrecken angelegt und versucht zunächst, über den günstigen Kanal - eben E-Mail - den Kunden zum Kauf zu bewegen. Funktioniert dies nicht, kommen weitere Kanäle wie Social Media oder Google Ads zum Einsatz. Ist „der Kunde es wert“ und liegen die entsprechenden Daten vor, verschickt der Händler ►

---

## Auswahl: Wie sich personalisierte Printwerbung einsetzen lässt

- **Retargeting durch Printmailings:** Unbekannte Webshop-Besucher, die keinen Kauf getätigt und damit keine Adresse hinterlassen haben, können im Nachgang mit personalisierten Printmailings angesprochen werden, um sie als Neukunden zu gewinnen.
- **Warenkorbnachfass:** Per Printmailing werden Nutzer automatisiert an stehengelassene Warenkörbe erinnert. Produktbeschreibung und Transaktionsdaten können - wie bei Warenkorbnachfass-E-Mails - automatisiert aus dem Shopsystem in das Printmailing übertragen werden.
- **Reaktivierungskampagnen:** Nutzer, die nicht mehr auf E-Mails oder mobile Messages reagieren, werden stattdessen per Printmailing angesprochen. So können auch Wiederkauf-Reminder für Verbrauchsgüter (Rasierklings, Tintenpatronen etc.) versendet werden.
- **Anlassbezogene Mailings:** Zu Anlässen wie Geburtstagen, Kundenclub-Jubiläen, etc. werden automatisiert Printmailings mit personalisierten Gutscheinen, Rabatten oder Produktangeboten verschickt.
- **Willkommensstrecken:** Neu registrierte Nutzer oder Erstkäufer werden mit automatisierten Willkommensstrecken begrüßt. Dabei werden sowohl digitale Messages als auch Printmailings versendet, die sich inhaltlich aufeinander beziehen.
- **Loyalty Kampagnen:** Personalisierte Gutscheine können wahlweise digital oder in Printform versendet werden, gekoppelt an generierte Umsätze. Verschickte Dankeskarten oder Servicenachrichten können automatisiert mit Informationen über Punktestände oder Loyaltystatus angereichert werden.
- **POS Aktionen:** In Echtzeit können Händler mit Printmailings auf Käufe, Beratungsgespräche, Kundenkarteneinsätze oder auch mobile Trigger wie Geofencing am POS reagieren.

Der Markt wittert hier seine Chance, Print stärker in das Relevant Set der Werbungtreibenden zu rücken. Druckereien, Agenturen und Dienstleister rüsten im Bereich Digitaldruck und Datenmanagement deutlich auf. Gemeinsam bieten oder arbeiten sie an Lösungen für automatisierte Prozesse, die über eigene Printservices oder Schnittstellen für Marketingsysteme personalisierte Inhalte und eine deutlich schnellere Umsetzung von Printwerbung - inzwischen auch in Echtzeit - erlauben.

Quelle: HighText Verlag



dann auch teurere Medien, wie Direct Mail, um zum Erfolg zu gelangen.

Künftig will Gebrüder Götz auch Printmailings einsetzen, um Neukunden zu gewinnen. Dazu läuft online zunächst eine EMail-Strecke, die dann zeitnah mit einem Printmailing ergänzt wird. Dabei bestimmt der CLV automatisiert, ob ein Printmailing an den Kunden versendet wird. *„Bei Kunden mit Double-Opt-In wird erst mit einer EMail-Strecke versucht, Kunden zum Kauf zu animieren. Kunden ohne Mailerlaubnis gehen sofort in die Printstrecke“*, so Heck.

## Verknüpfung zwischen Onlinenutzung und postalischer Adresse

Der Vorteil von Print: Ein Double-Opt-In ist nicht erforderlich. Eine Herausforderung bleibt neben der automatisierten Content-Optimierung das Matching der Daten. Denn Print benötigt eine postalische Adresse.

### Retargeting per Printmailings

Wie unbekannte Website-Besucher postalisch angesprochen werden können, erklärt Oliver Reinke, Geschäftsführer des Dialogdienstleisters AZ Direct. Demnach verlässt die Mehrheit der Besucher einen Webshop, ohne einen Kauf zu tätigen, nur ein Bruchteil der Nutzer ist klar identifizierbar. Ein spezieller Cookie schafft die Verknüpfung zur postalischen Adresse.

Das Prozedere ist dasselbe wie beim Display Retargeting, so Reinke. Voraussetzung ist, dass die Website-Betreiber - wie beim Display Retargeting - einen Pixel auf ihrer Website einbinden. Der Pixel erkennt das Cookie, welches dann wiederum einer postalischen Adresse zugeordnet wird. Das Daten-Matching läuft in mehreren Schritten und datenschutzkonform ab, betont der Anbieter. Die Trennung der Adressdaten von den vertraulichen Informationen und Merkmalen eines Nutzers sei sichergestellt, der einzelne Nutzer bleibt anonym.

Wichtig sind transparente Informationen zum Einsatz der Pixel. Die Datenschutzbestimmungen müssen um

einen entsprechenden Infotext erweitert werden. Auch die einfache Möglichkeit eines Opt-Outs muss gewährleistet werden. Die postalische Adresse stammt aus den Beständen des Dienstleisters, worüber ein Infotext im Footer des Printmailings den Nutzer aufklärt.

### Post für die komplette Mikrozeile

Auf das datenschutzkonforme Prozedere verweist auch die Deutsche Post, die via ‚Triggerimpuls‘ für Retargeting die ‚Consentric-Technologie‘ einsetzt:

1. Ein unbekannter Website-Besucher wird auf Basis eines ‚Consentric‘-Cookies identifiziert und seiner Mikrozeile zugeordnet. Voraussetzung ist, dass er dem Einsatz zustimmt.
2. Der Nutzer löst dann auf der Website einen Trigger aus. Er konfiguriert sich z.B. ein individuelles Fahrzeug, nimmt allerdings weder Kontakt auf, noch tätigt er einen Kaufabschluss.
3. Alle Haushalte in der erkannten Mikrozeile des Website-Besuchers erhalten ein gebäude- oder personen-genau-adressiertes Mailing, das auf den vorherigen Online-Aktivitäten beruht. Die Deutsche Post arbeitet dafür mit Partnern zusammen.

Aus Datenschutzgründen sind in der Mikrozeile sechs bis sieben Haushalte zusammengefasst. Löst ein Nutzer einen Impuls aus, erhalten alle Haushalte in der erkannten Mikrozeile ein an sie persönlich adressiertes Mailing. Darin kann dann etwa auch auf die nächstgelegene Filiale hingewiesen werden.

*„Entscheidend ist, dass die Print-Werbemittel spätestens zehn Werktage nach Besuch der Webseite zur Postauslieferung bereit stehen. Empfehlenswert ist ein wöchentlicher Versandrhythmus“*, so Oliver Reinke. Sein Tipp: Aufgrund der Matchingquote in einem niedrigen zweistelligen Prozentbereich vom Webseiten-Besucher bis zum adressierbaren Werbemittel sollte die ECommerce-Seite mindestens einen Traffic von 250.000 Unique Usern pro Monat haben, damit sich der Einsatz lohnt.

## Printpersonalisierung auch im Kleinen

Auch wenn Print nicht in Marketing-Systeme integriert ist, weder CRM- noch Produktdaten über ein PIM-System zur Verfügung stehen, gibt es basierend auf den existierenden Datenpools Lösungen und Services, um personalisierte Printmailings zu versenden. Johannes Van de Loo rät Unternehmen, nicht auf ihr CRM-System zu warten, sondern *„eher klein anzufangen, zu testen, Erfolge herauszuarbeiten und dann den Zugriff auf weitere Ressourcen“* zu ermöglichen. ■



Yvonne Göpfert

Nachhaltige Lösungen werden für die Logistik-Branchen immer wichtiger.

# Logistik: Die Top 10 der deutschen Logistik

**In der Logistikbranche sind 2020 sind vor allem nachhaltige Lösungen und kluge Digitalisierungskonzepte Trumpf. iBusiness zeigt, welche Logistik-Trends für den (Online-)Handel wichtig werden.**

**M**it mehr als 3,2 Millionen Beschäftigten und rund 280 Milliarden Euro Umsatz gehört die Logistik zu den größten Wirtschaftsbereichen in Deutschland. Wie auch in den zurückliegenden Jahren sorgt der E-Commerce für die wesentlichen Wachstumsimpulse: Paketdienste, konsumgüterorientierte Kontraktlogistik und spezielle Verkehre sind im Aufschwung, da die Versorgungsketten zum Endkunden hin immer filigraner und aufwändiger werden.

Dafür braucht es Zukunftstechnologien, die auf KI beruhen, erprobte fahrerlose Transportsysteme (FTS), und Innovationen an der Schnittstelle Mensch/Maschine sowie nachhaltige Lösungen für Lieferung und Verpackung. Und auch die Ansprüche an die Qualität von Seiten der Kunden steigen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, investieren Logistikunternehmen circa zwei Prozent ihres Umsatzes in die Digitalisierung.

## Trend 1: Mehr Transparenz dank Digitalisierung

Ein großer Treiber ist die Kosteneffizienz. Insbesondere wenn es zu Stagnation oder Rückgang im Welthandel kommt, verschärft sich die Diskussion um effiziente Skaleneffekte. Gefragt sind daher auch in der Logistik Plattform-Angebote. Wie beispielsweise Freightfinders.com, eine Vergleichs- und Buchungsplattform für jede Art von Transport. Ziel ist es, den Kunden eine Echtzeitdarstellung aller möglichen Transportvariationen weltweit zu bieten. Versender bekommen bei Freightfinders verlässliche Preise in Echtzeit für verschiedene Transportwege angezeigt und können diese binnen weniger Minuten online vergleichen und buchen. Über die Vergleichsplattform hinaus entwickelt das Start-up Freightfinders aus Berlin zudem Logistiksoftware, die Speditionen dabei hilft, ihre Prozesse digital zu optimieren und damit weitere Wertschöpfungspotentiale bei den Partnern und Kunden zu heben.

Weiteres Beispiel ist der Service myDHLi Quote + Book von DHL. 24 Stunden am Tag können Luft- und Seefracht sowie von Door-to-Door-Sendungen sofort gebucht werden.

Kunden können auf einen Blick die verfügbaren Optionen für Transportleistungen und -services online vergleichen und direkt die für sie beste Transportart, Geschwindigkeit und Frachtrate auswählen. Zusätzlich haben Versender die Möglichkeit, mit wenigen Klicks eine Transportversicherung hinzuzufügen sowie den CO<sub>2</sub>-Ausstoß durch die Auswahl eines alternativen Kraftstoffs oder einer Ausgleichsoption zu reduzieren. Buchungs-Plattformen für den Frachtverkehr zahlen damit gleichermaßen auf mehrere Bedürfnisse der Logistik ein: auf die Notwendigkeit, schnell und flexibel zu versenden, auf Transparenz und auf Nachhaltigkeit.

## Trend 2: Hochspezialisierte Logistik-Dienstleistungen

Transparenz ist auch im Health Sektor gefragt: Denn die Logistik für Medizingeräte, Zubehör und Pharma entwickelt sich gerade sehr dynamisch. Viele Hersteller unterhalten riesige Lager an ihren Produktionsstandorten. Diese „verlorenen“ Produktionsflächen haben Logistiker im Visier, sie sehen darin großes Wachstumspotenzial. Schnell anliefern lautet die Devise. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Warenströme nachvollziehbar sind, denn nur so kann Arzneimittelsicherheit gewährleistet werden. „Für Unversehrtheit und Sicherheit ►

## Die Top 10 der europäischen Logistikunternehmen im Überblick

1. Deutsche Post DHL Group (28,5 Mrd. Euro)
2. Maersk (17,1 Mrd. Euro)
3. Deutsche Bahn (16,2 Mrd. Euro)
4. Kühne + Nagel (11,7 Mrd. Euro)
5. CMA CGM (10 Mrd. Euro)
6. SNCF (9,9 Mrd. Euro)
7. La Poste (9,7 Mrd. Euro)
8. MSC (9,5 Mrd. Euro)
9. UPS Europe (7,9 Mrd. Euro)
10. DSV (7,8 Mrd. Euro)

Quelle: HighText Verlag

vor Fälschungen können wir Logistikdienstleister nur sorgen, wenn wir zu jedem Zeitpunkt exakt Auskunft geben können, wo und unter welchen Bedingungen ein Produkt transportiert oder gelagert wurde“, betont Georg Maurer, der bei DB Schenker im Bereich Healthcare-Logistik für Business Development verantwortlich ist. Tracking & Tracing gehen im Bereich Healthcare also deutlich über die üblichen Anforderungen nach zuverlässiger Organisation hinaus.

Die Reederei Hapag-Lloyd wiederum erweitert ihre Produktpalette um ein Angebot zur Überwachung von Kühlcontainern. Durch die Bereitstellung diverser Daten über Zustand und Standort der Kühlcontainer erhöht „Hapag-Lloyd LIVE“ die Transparenz gegenüber seinen Kunden. Derzeit wird das Produkt mit ausgewählten Kunden getestet. Sukzessive soll die Flotte von rund 100.000 Containern mit entsprechenden Überwachungsgeräten ausgestattet werden.

Der Logistikdienstleister DB Schenker setzt dagegen auf schnelles Liefern. Mit dem neuen Service „La Conciergerie“ bietet das Unternehmen eine individuell personalisierbare Kundenbetreuung für weltweit operierende Luxus-Mode-Marken. Der Service umfasst die diskrete und exklusive On-Demand-Lieferung von sensiblen und eiligen Fashionprodukten sowie ein spezielles Markenerlebnis für die VIP-Kunden großer BekleidungsHersteller. Das Angebot beinhaltet auch Transport- und Logistikdienstleistungen für Geschäftseröffnungen und -umgestaltungen, Modeschauen, Presseveranstaltungen, Fashion-Ausstellungen und Roadshows. Es richtet sich zudem an Online-Händler, die die Zufriedenheit ihrer Kunden durch individuelle, hochwertige VIP-Service-Lieferungen steigern und dabei gleichzeitig das einheitliche Markenerlebnis bewahren möchten.

### Trend 3: Grün liefern

Angesichts von vier Milliarden prognostizierten Paket-sendungen bundesweit im Jahr 2020 brauche man dringend neue Lösungen, um den Verkehr zu entlasten. Im vergangenen Jahr bestellten Verbraucher Waren und Dienstleistungen im Wert von 94 Milliarden Euro und damit rund zehn Prozent mehr als im Vorjahr, wie aus Zahlen des Bundesverbands E-Commerce und Versandhandel hervorgeht. Logistiker wie DHL oder Hermes überlegen genauso wie die ECommerce-Händler, wie sie mit dem Problem Paketsendung umgehen sollen.

Die Hamburger Otto Group will von 2021 an vor allem CO2-Emissionen einsparen und reduzieren und nicht mehr in erster Linie, wie es viele andere tun, kompensieren, um klimaneutral zu werden. Luftfracht will der Konzern bei Beschaffung und Distribution reduzieren und mit dem systematischen Shift auf klimafreundlichere

Transportmodi weitreichend CO2-Emissionen einsparen. Des Weiteren setzt der Konzern auf der „Letzten Meile“ verstärkt auf den Einsatz von Elektromobilität, um den transportbedingten ökologischen Fußabdruck zu reduzieren. Mit der Strategie „Urban Blue“ verfolgt Hermes, Haus- und Hoflieferant der Otto Group, das Ziel, die Sendungen inklusive der Retouren in den Innenstadtbereichen der 80 größten Städte in Deutschland bis zum Jahr 2025 emissionsfrei zuzustellen. Dabei setzt auch die Otto Group auf Digitalisierung: Intelligente Transport- und Tourensoftware machen die Logistik und die Zustellprozesse effizienter, beispielsweise durch Analyse der Sendungsströme, Optimierung der Transportleitwege oder bessere Reaktionen auf aktuelle Verkehrslagen und bei sich anbahnenden Staus.

### Trend 4: Lasten-E-Bikes

Fleißig getestet wird im innerstädtischen Lieferverkehr Lasten-EBike, um die Paketzustellung auf der letzten Meile zu übernehmen. Noch laufen viele davon lediglich in Testbetrieben, wie das gemeinsame KoMoDo-Projekt der fünf Logistik-Unternehmen DHL, DPD, GLS, Hermes und UPS in Berlin. Bereits jetzt sind aber verschiedene Serienproduktionen geplant, UPS will nach nur sechs Wochen Probephase sogar schon in den Regelbetrieb starten. Der europäische Mobility-Dienstleister ONO wiederum entwickelt und produziert hochwertige ECargo-Bikes, die von Lieferdiensten, öffentlichen Institutionen und Unternehmen gemietet werden können. 2019 hat ONO entsprechende Pilotprojekte mit Paketdienstleistern und on demand Lieferanten wie GLS, Hermes, Mailboxes, Movinga NOW! und Liefery, die mit Hello Fresh kooperieren, im Raum Berlin gestartet. 2020 soll der Regelbetrieb starten.

### Trend 5: Nachhaltigere Verpackungen

Nachhaltigkeit hat sich bereits in den vergangenen Jahren als starker Trend in der Verpackungsindustrie gezeigt. Umweltverträglichkeit und Mehrzwecktauglichkeit charakterisieren zunehmend das Konsumverhalten der Verbraucher und fordern die Hersteller heraus. Kein Wunder also, dass Verpackungsunternehmen wie die Antalis Verpackungen GmbH mit einem „Rethinking Packaging“-Konzept als Berater für nachhaltige Verpackungskonzepte, sicheren Produktschutz und Optimierung bestehender Intralogistik-Konzepte auftreten.

Investitionen lohnen sich auch in nachhaltige Verpackungssysteme. Die Carl Bernhard Hoffmann Verpackung GmbH & Co. KG setzt mit der brandneuen Produktlinie Packgreen auf umweltfreundliche Lösungen für wirtschaftliches und sicheres Verpacken: Bewährte Füll- und Polstermaterialien aus Papier fixieren die Versandgüter sicher im Karton und sind als Naturprodukt

#### Noch mehr online ...

- ausführliche Besprechung der Trends
  - Pragmatismus und High-Tech
- Index: 632084SUR

zu 100 Prozent recycelfähig beziehungsweise biologisch abbaubar. Seine Qwikbox präsentiert der Hersteller zudem aus einem Rohstoff mit Grasanteil.

Die BVS Verpackungs-Systeme GmbH hat mit PurePaperPak eine umweltfreundliche Verpackung aus Industriestärke (Kartoffeln), Papierfasern und Wasser inklusive Zumischung vor, die zu 100 Prozent biologisch hergestellt wird und komplett biologisch abbaubar ist. Und die Brauerei Carlsberg packt ihr Bier in Papier. Möglich ist das mit der Green Fibre Bottle, der weltweit ersten Papierflasche für Bier. Das Behältnis wird hergestellt aus Holzfasern, ist 100 Prozent biobasiert und vollständig recycelbar.

## Trend 6: Mehrweg-Versandboxen

Bisher werden vorrangig Pappkartons zum Versand von Waren eingesetzt, viele davon werden nur ein- oder zweimal verwendet. Nachhaltiger wären Mehrweg-Versandboxen, so die Idee des deutsch-französischen Start-ups LivingPackets. Verpackungsbedingte CO2-Emissionen ließen sich so um 90 Prozent reduzieren. Das Unternehmen hat spezielle Kunststoffbehälter namens „The Box“ entwickelt, die mehrmals genutzt werden können. Die Boxen werden mit Tracking-Sensoren und Kameras ausgestattet, Versandlabels werden durch ein digitales Display ersetzt.

LivingPackets hat die Boxen 2018 in Frankreich getestet. Die Box kommt ohne Klebeband oder Füllmaterial aus, die Ware konnte dadurch 30 Prozent schneller verpackt werden. Bis Mitte 2020 will LivingPackets seine nachhaltige Versandlösung auch in Deutschland etablieren, wie Business Insider meldet. Erklärtes Ziel sei, innerhalb der kommenden zehn Jahre insgesamt 1,5 Milliarden der Mehrwegboxen in den Verkehr zu bringen und so 100 Milliarden der bisherigen Wegwerfkartons zu ersetzen.

Auch das finnische Start-up RePack hatte diese Mehrweg-Idee, die es mit Zalando gerade testet. Ungeklärt ist noch, wie der Rückfluss der Boxen sein soll. „Ein einheitliches System, bei dem Kunden die Verpackung nicht zurückschicken, sondern beispielsweise im Supermarkt abgeben können, würde die Veränderung für alle erleichtern“, lautet hierzu ein Vorschlag von Uwe Streiber, Team Warehouse Consumables bei Zalando.

## Trend 7: Personalmangel begegnen

Nachhaltigkeit ist nicht das einzige Problem, das die Logistikbranche lösen muss. Auch der Personalmangel macht den Logistikern zu schaffen. Automatisierung ist eine Antwort darauf. In vielen Lagern arbeiten inzwischen beispielsweise Roboter Hand in Hand mit ihren

menschlichen Kolleginnen und Kollegen. Laut einer Studie des BIBA - Bremer Institut für Produktion und Logistik GmbH an der Universität Bremen setzen im deutschsprachigen Raum bereits zwei von drei Firmen in der Logistik auf Robotertechnologie. Ein spannendes Konzept in diesem Zusammenhang stellen die Exosklette dar, die das Medizintechnikunternehmen Ottobock erstmals auf der Logimat 2020 präsentiert. Exosklette sind eine Art Roboteranzug, die die Körperbewegung registrieren und mit Servomotoren unterstützen. „Lasten heben, Paletten bewegen, in der Hocke arbeiten - in solchen Situationen entlasten unsere Lösungen spürbar den unteren Rücken, die Schultern und Handgelenke“, sagt Dr. Sönke Rössing, Leiter von Ottobock Industrials.

Wie ein Hüftgürtel lässt sich etwa das seit Oktober 2019 verfügbare Exoskelett Paexo Soft Back in wenigen Sekunden anlegen und sorgt dann für eine ergonomische Körperhaltung. Bei stehenden Tätigkeiten und leichter Lastenhandhabung unterstützt es den Anwender im Bereich der unteren Wirbelsäule, so dass selbst längere Kommissionierarbeiten im Stehen möglich sind.

In Leipzig setzt DB Schenker erstmals künstliche Intelligenz ein, um logistische Prozesse flexibler zu gestalten. Kirk, Spock und McCoy heißen die drei Gefährten, die durch das Warehouse fahren - benannt nach Figuren aus der Star-Trek-Serie. Die drei Fahrzeuge - autonom, fahrerlos und auch sonst recht selbstständig - versorgen ausgewählte Packplätze mit vorgefertigten Faltschachteln. Damit testet der Logistikdienstleister das Verhalten und den Einsatz der Roboter im alltäglichen Betrieb.

Die autonomen Logistikroboter erstellen und speichern mithilfe künstlicher Intelligenz eine Karte der Umgebung und können sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch stationäre Hindernisse und Flurförderzeuge sicher umfahren. Bis zu 800 Kilogramm können die Roboter aufnehmen, die maximal zwei Meter in der Sekunde zurücklegen.

Corona hat auch in der Logistikbranche alles durcheinander gewürfelt. Die Themen bleiben aber auf der Agenda. ■

**Yvonne Göpfert**  
ist Fachjournalistin für digitales Marketing und Multichannel-Commerce.





Joachim Graf

Google, Marktplätze und Trusted Sources nutzen Verbraucher vor allem vor einem Onlinekauf.

# Customer-Journey-Studie Google und Amazon verlieren an Bedeutung

**Dass Google und Amazon eine wichtige Rolle bei der Produktrecherche spielen, wissen Experten. Unsere exklusive Repräsentativstudie fördert allerdings zwei ungewöhnliche Erkenntnisse zutage: Erstens - Google ist für die deutsche Bevölkerung wichtiger als Amazon. Zweitens - beide verlieren an Bedeutung.**

**D**as weiß jeder Marketingverantwortliche und jeder Shopbetreiber: Am Anfang jeder Customer Journey steht die Informationsphase. Wer Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen plant, für den ist es entscheidend, genau an dieser Stelle die eigenen Botschaften zu setzen, um langfristig den Informationssuchenden zum Käufer zu machen.

Dazu muss man aber wissen, wo genau sich Nutzer vor dem Onlinekauf informieren. Die Studie, die Marktforscher Splendid-Research im Auftrag von iBusiness durchgeführt hat, ermittelte deswegen genau das unter 1.009 repräsentativ ausgewählten Bundesbürgern. Die Ergebnisse zeigen, an welchen Stellen man idealerweise mit seinem Contentmarketing ansetzt, um Interessierte zu überzeugen. Zu beachten bei den Zahlen ist allerdings: Es handelt sich nicht um Bedarfsweckung (also den ersten Schritt in der Customer Journey), sondern um die Informationsbeschaffung vor dem Kauf (also

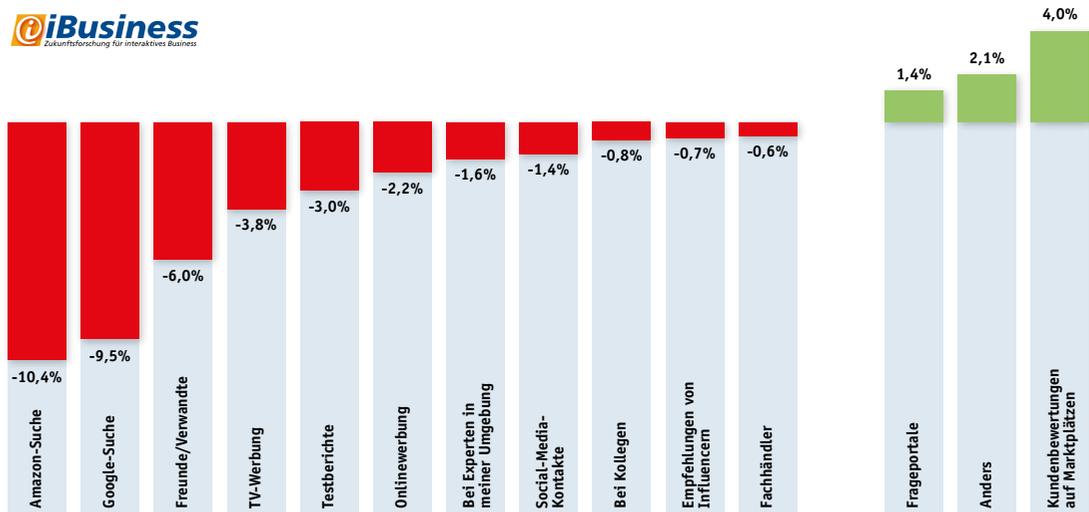
den zweiten Schritt), bevor der eigentliche Kaufprozess samt Einwandbehandlung und Risikoabwägung sowie Preisvergleich den dritten und letzten Schritt bilden.

Dass Google und Amazon in der Customer Journey deutscher Onlinekäufer eine zentrale Rolle spielen, bestätigt unsere Studie einmal mehr. Allerdings fördert sie auch die ungewöhnliche Erkenntnis zutage, dass Google wichtiger ist als Amazon: 62 Prozent der deutschen Onlinekäufer googeln nach Produktinformationen, lediglich jeder Zweite verwendet (auch) Amazon. Mehrfachnennung hatten wir zugelassen, im Schnitt nutzt jeder Bundesbürger 3,4 verschiedene Quellen. Die Jungen, die Gutsausgebildeten und die Gutverdienenden deutlich mehr, die Älteren und die mit niedrigem Schul- oder beruflichem Abschluss etwas weniger.

Der zweitgrößte deutsche Onlinemarktplatz Ebay wird von deutlich weniger Onlinekäufern als Informationsquelle

Vor allem Amazon wird weniger zur Produktrecherche genutzt als früher - aber auch Google verliert als Informationskanal.

## Wo informieren Sie sich vor dem Onlinekauf - Entwicklung 2018 zu 2020 in Prozent



Quelle + Grafik: HighText Verlag

genutzt. Er landete im Quellenranking nur auf Platz fünf. Vergleicht man allerdings Amazon und Ebay miteinander - Amazon macht ja sehr viel mehr Umsatz als Ebay - so scheint Amazon für viele Onlinekäufer mehr der Abschlusspunkt im Kaufprozess zu sein - informiert wird woanders. Bei Ebay scheint umgekehrt die Plattformbindung höher zu sein - hier wird nicht nur gekauft, sondern auch recherchiert.

Drittichtigste Informationsquelle vor dem Onlinekauf sind für die Deutschen nach wie vor Fachmedien mit Testberichten. Zwei von fünf Befragten nutzen Testberichte. Ein Grund für Marketer, den PR-Kanal nicht versiegen zu lassen. Immerhin für jeden dritten Informationssuchenden ist die Meinung von Freunden und Verwandten eine wichtige Informationsquelle. Mundpropaganda ist also nach wie vor eine wichtige Stellschraube, um in der Customer Journey präsent zu bleiben. Markenbekanntheit, Markenbeliebtheit und Markenimage zahlen hier auf die eigene Relevanz ein. Guter Kundenservice, qualitativ hochwertige Produkte und ein professionelles Social-Media-Management: Bewertungen von anderen Kunden sind für mehr als jeden vierten Informationssuchenden eine wichtige Quelle, um sich vor dem Kauf im Internet zu informieren.

Das klassische Beratungsgespräch im Ladengeschäft ist immerhin noch für knapp jeden Fünften eine wichtige Informationsquelle. Doch während dieser Wert nahezu stabil geblieben ist, wird Online- und noch mehr der TV-Werbung immer weniger geglaubt. Als Informationsquelle spielt klassische Unternehmenskommunikation eine immer geringere Rolle. Digitale Werbung scheint allerdings noch eine höhere Informationsreputation zu haben, als TV-Werbung. Empfehlungen von Influencern haben laut Studie den geringsten Informationsgehalt vor einem Onlinekauf.

Die Ergebnisse sind quer über Altersschichten, Einkommensverhältnisse und Familienstand ähnlich. Frauen informieren sich eher als Männer bei Freunden und Bekannten, Amazon ist eher ein Männerding - soweit geschlechtsstereotyp. Ausreißer gibt es lediglich bei Gutgebildeten, die überdurchschnittlich oft zu Testberichten greifen. Ebenfalls aus dem Bild fallen die Gutverdiener. Menschen mit einem Haushalts-Nettoeinkommen über 7.500 Euro monatlich, die überproportional die Google- und die Amazon-Suche einsetzen, die auf Freunde und Verwandte vertrauen und einen Fachhändler befragen - diese Ausreißer haben sich übrigens gegenüber unserer Studie von vor zwei Jahren nicht geändert.

Gutverdiener scheint man eher über persönliche Beratung und Mundpropaganda zu erreichen, als über klassische (Online-)Kommunikation. Influencer übrigens

erzielen ausschließlich in der Altersgruppe der 18- bis 29-Jährigen überdurchschnittliches Interesse. Außerhalb junger Zielgruppen scheint man diesen Kanal für den E-Commerce eher vergessen zu können.

Die fast identische Befragung hatten wir bereits zu Beginn des Jahres 2018 durchgeführt. Vergleicht man die jeweiligen Werte miteinander, so fällt auf, dass Google und Amazon in den vergangenen zwei Jahren als Suchkanal am stärksten an Bedeutung verloren haben. Auch Freunde und Verwandte sowie vor allem die TV-Werbung werden von den Bundesbürgern inzwischen deutlich weniger als Informationsquelle herangezogen.

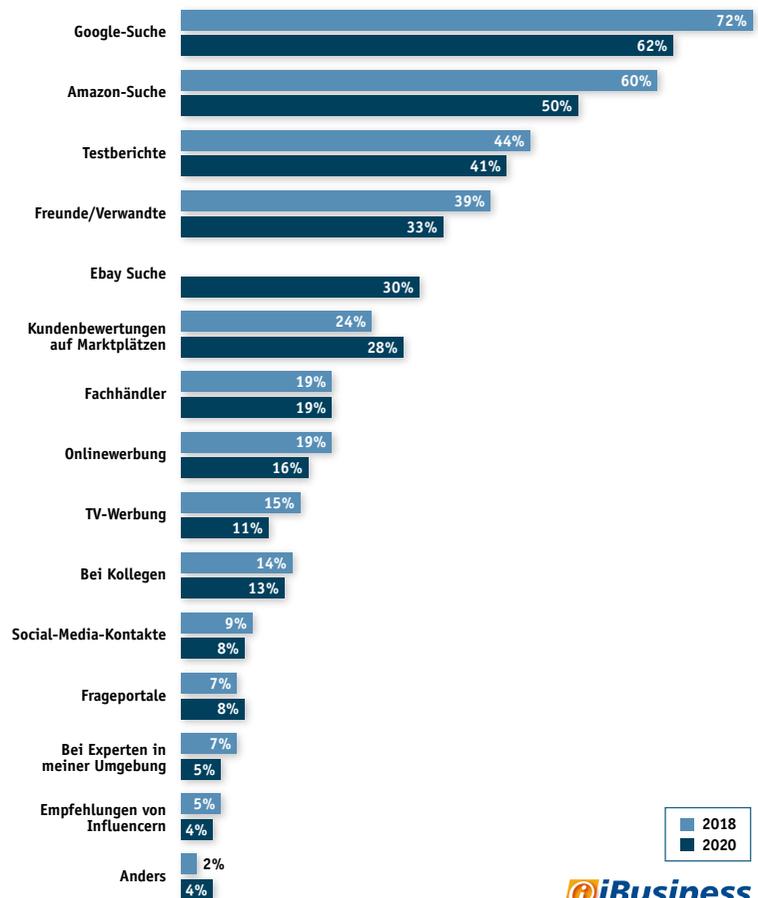
Gewonnen haben vor allem Kundenbewertungen und die direkte Kommunikation von Kunden untereinander via Frageportalen. Vor allem auf Marktplätzen scheint die Bewertungsrubrik derjenige Teil der Produktdetailseite zu sein, der für bundesdeutsche Onlinekäufer an Bedeutung gewinnt.

## Noch mehr online ...

- Kanal-Granularisierung

Index: 793922jg

## Wo informieren Sie sich vor dem Onlinekauf?



Quelle + Grafik: HighText Verlag

Vor allem Google wird zur Informationsrecherche vor dem Onlinekauf von den Deutschen genutzt.



Susan Rönisch

Um das Thema Nachhaltigkeit kommt der Onlinehandel nicht länger herum.

# E-Commerce: Wie es deutsche Onlineshops mit der Nachhaltigkeit halten

**Nachhaltigkeit und Umweltschutz wird allmählich zum Dauerbrennerthema - auch im Onlinehandel. Immer mehr Shopbetreiber zeigen, dass ein ökologisches Gewissen besteht, nicht zuletzt, weil im harten Wettbewerb Nachhaltigkeit einen neuen USP markiert.**

**N**achhaltigkeit, Umwelt- und Klimaschutz spielen in vielen Lebensbereichen eine stetig wachsende Rolle. Zahlreiche Studien zeigen, wie sensibilisiert die Verbraucher bereits für diese Themen sind. Das zunehmende Bewusstsein der Deutschen für Nachhaltigkeit macht auch vor Onlineshops nicht Halt. Eine repräsentative Untersuchung, die YouGov-Umfrage von Trusted Shops, zeigt, dass 60 Prozent der Deutschen Wert auf ökologische Nachhaltigkeitsaspekte beim Einkaufen im Internet legen.

Diese Einstellung zeigt sich zum Beispiel beim Versand: Würde ein Shop seinen Kunden die Wahl lassen, ob sie den herkömmlichen Versand oder eine nachhaltigere Lieferung präferieren, würden sich 86 Prozent der Deutschen für die umweltfreundliche Versandoption entscheiden. Etwa zwei Drittel machen diese Entscheidung jedoch vom Preis abhängig und würden sich nur für diese Lieferoption entscheiden, wenn dadurch keine Zusatzkosten für sie entstehen würden. Jeder fünfte Deutsche würde hingegen einen höheren Kaufpreis für eine nachhaltige Lieferung in Kauf nehmen. Die meisten von ihnen (66 Prozent) halten Mehrkosten in Höhe von fünf Prozent für gerechtfertigt.

Auch der verantwortungsbewusste Umgang mit Retouren und ein klimaneutraler Transport spielen eine Rolle. Am wichtigsten sind den Deutschen die Punkte, die sie direkt betreffen: So findet fast jeder Deutsche wenig Verpackungsmüll (94 Prozent) und umweltfreundliche Verpackungen (93 Prozent) wichtig.

## Nachhaltigkeit kommt langsam im Onlinehandel an

Auch die Betreiber der Onlineshops beschäftigen sich mit Nachhaltigkeit: Über 90 Prozent sehen die Wichtigkeit des Themas. Gerade in Bezug auf Verpackungen ist die Bereitschaft der Shop-Betreiber hoch: Nur neun Prozent der Onlinehändler geben an, ihre Verpackungssysteme nicht nachhaltig zu gestalten. Die meisten Verkäufer verwenden gut erhaltende Verpackungen aus



Retouren wieder oder verbrauchen durch optimierte Verpackungsgrößen weniger Material. Bei der Auswahl der Verpackungsmaterialien lassen nur 11 Prozent Nachhaltigkeitsaspekte außer Acht. Der überwiegende Teil vermeidet Plastik in den Verpackungen oder verwendet Recyclingmaterial.

Das Schlusslicht bilden die Bereiche erneuerbare Energien und Umgang mit Retouren: 43 Prozent der Shopbetreiber nutzen weder Green Hoster noch beziehen sie Strom aus Windenergie und Co. Der häufigste Grund dafür ist, dass den Inhabern dieser Aspekt gar nicht bewusst ist. Nur noch schlechter sieht es im Bereich der Retouren aus: Die Hälfte aller Onlinehändler gab an, keinen nachhaltigen Umgang diesbezüglich zu pflegen. Die Mehrheit der Befragten antwortete jedoch, dass sie ohnehin kaum Retouren erhalten.

## Die Aktivitäten der Top 100

Dieses große Interesse an dem Thema bei den Endkunden zeigt, dass die Kommunikation von vorhandenen Nachhaltigkeitsaktivitäten ein echter Vorteil für einen Onlineshop sein kann. Umso erstaunlicher ist es, dass laut Befragung fast die Hälfte der Internethändler (44 Prozent) das eigene Engagement nicht dem Kunden gegenüber kommuniziert. Informiert ein Shop über die eigenen Aktivitäten, tut er dies meist über die eigene Website (33 Prozent) oder die sozialen Medien (28 Prozent), so die Trusted-Shop-Studie.

### Noch mehr online ...

- Verändertes Verbraucherbewusstsein zwingt zum Umdenken
- Nachhaltigkeit als USP
- Wertschöpfung delegiert der Verbraucher

Index: 637258SUR

Die iBusiness-Auswertung der Top-100-Shops in Deutschland zum Thema Nachhaltigkeit zeigt ein ganz ähnliches Ergebnis wie die Trusted-Shop-Studie. Bei über der Hälfte (59 Prozent) der Top-100-Onlineshops finden sich keinerlei Hinweise über die eigenen vorhandenen Nachhaltigkeitsaktivitäten. Die 41 Prozent der Onlinehändler, die deutlich kommunizieren, sich zum Thema Umwelt und Nachhaltigkeit stark zu machen, legen zum Teil ganz unterschiedliche Aktivitäten an den Tag. Am häufigsten setzen die Onlinehändler auf die Vermeidung und Reduzierung von Verpackungsmaterialien bei gleichzeitiger Verbesserung der Recyclingmöglichkeiten. Ansonsten reicht die Palette des Engagements von CO<sub>2</sub>-Ausgleich und -Einsparungen, Recyclingmöglichkeiten, klimafreundlicher Energie- und Wasserwirtschaft im Unternehmen, ökologisch produzierten Textilien, Mehrweg-Verpackungen, Vermeidung von Plastik bis hin zur Produktrückgabe gegen Gutscheine.

Dass Nachhaltigkeit durchaus ein USP für Shopbetreiber ist, zeigt sich deutlich in den Top 20. 17 Shops haben gut auffindbar ihr zum Teil sehr umfangreiches Engagement in Sachen Nachhaltigkeit auf den eigenen Websites platziert. Nur bei drei Shops (Cyberport, Saturn und Docmorris) befinden sich keinerlei Hinweise auf das Thema.

Während die OTTO-Group bereits 1986 Umweltschutz als Unternehmensziel ausgegeben hat und extrem ambitioniert beim Thema Nachhaltigkeit agiert, hat sich das Unternehmen auch zur Klimaneutralität verpflichtet. Demnach werde OTTO sein Klimaschutzziel, 50 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen des Jahres 2006 bis zum Jahr 2020 einzusparen, erreichen, und werde nunmehr die Klimaneutralität in allen Operations bis hin zu Retouren bis 2030 als nächsten Meilenstein seiner Klimaschutzstrategie anvisieren. Um unter anderem das Ziel Klimaneutralität zu erreichen, bringt der Konzern ab 2021 eine neue CR-Strategie auf den Weg, die konkrete Maßnahmen zur weiteren Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen enthält.

In der Top 20 zuletzt auf den Nachhaltigkeitszug aufgesprungen ist Modehändler Zalando, der sich ebenfalls zur Klimaneutralität verpflichtet hat, wenn auch ohne Zeitangabe. Dazu gehören Gebäude, die Zalando selbst betreibt, Pakettransporte und Verpackungen. Die Verpflichtung zur Klimaneutralität ist Teil von Zalandos Nachhaltigkeitsstrategie do.MORE. So stammen bereits heute 90 Prozent der Energie an allen Standorten aus erneuerbaren Quellen beziehungsweise werden CO<sub>2</sub>-neutral erzeugt. Das Unternehmen wolle außerdem alle CO<sub>2</sub>-Emissionen kompensieren, die sich nicht vermeiden lassen. Bis 2023 will Zalando seine Verpackungsabfälle minimieren und auf wiederverwendbare

Materialien setzen sowie die Verwendung von Einwegplastik abschaffen. Die Eigenmarke ZIGN soll noch dieses Jahr vollständig komplett nachhaltig werden. Alle Artikel der Frühjahr/Sommer-Kollektion 2020 werden mit dem Hinweis „Nachhaltigkeit“ im Fashion Store gekennzeichnet. Diese Kennzeichnung wird für alle Artikel genutzt, die mindestens ein Zalando-Nachhaltigkeitskriterium erfüllen, ist aber kein anerkanntes Siegel. *„Die gesamte Modebranche steht vor großen Herausforderungen beim Thema Nachhaltigkeit und wir sind Teil des Problems. Zukünftig wollen wir ein Teil der Lösung sein“*, sagt Zalando-Co-CEO Rubin Ritter.

## Amazon kann Nachhaltigkeit nicht aufhalten

Das Thema Nachhaltigkeit im E-Commerce ist aktuell so unaufhaltsam, dass nicht einmal Amazon den Trend aufhalten kann. Amazon-Mitarbeiter für Klima-Gerechtigkeit heißt die Initiative, die Ende Januar für Furore gesorgt hat. Denn eigentlich ist Amazons Mitarbeitern öffentliche Kritik am Unternehmen untersagt. 357 der geschätzt 17.000 haben eine Petition veröffentlicht, in der sie die Klimaziele des ECommerce-Riesen als unzureichend kritisieren. Die Forderung: Amazon soll seinen Plan, bis zum Jahr 2040 CO<sub>2</sub>-neutral zu werden, auf 2030 vorziehen. Der Betrieb der (AWS-)Rechenzentren und die Logistik des E-Commerce produzieren sehr viel CO<sub>2</sub>.

Bereits im Vorjahr hatten mehr als 8.000 Beschäftigte einen offenen Brief an Konzernchef Bezos unterzeichnet. Darin forderten sie, dass Amazon seine CO<sub>2</sub>-Emissionen senkt und seinen Einsatz fossiler Energien beendet. Amazon hat offiziell erklärt, immerhin bis 2030 nur noch grüne Energie verwenden zu wollen. An dem Null-CO<sub>2</sub>-Ziel für 2040 hält der Konzern bislang aber fest. Ein Amazon-Sprecher kritisierte die aufmüpfigen Mitarbeiter relativ sanft: Sie sollten künftig doch das hauseigene Intranet nutzen, statt öffentlicher Blogs. ■

## Ökologische Nachhaltigkeitsaspekte beim Onlinehandel

	Dieser Aspekt ist mir wichtig	Dieser Aspekt hat meine Kauf-Entscheidung beeinflusst
Möglichst wenig Verpackungsmüll	94 Prozent	73 Prozent
Umweltfreundliche Verpackung	93 Prozent	68 Prozent
Faire Löhne und Arbeitszeiten (vor allem beim Warentransport und den Zustellern)	90 Prozent	63 Prozent
Wiederverkauf/ Weiterverwendung von Retouren	87 Prozent	61 Prozent
Geringe CO <sub>2</sub> -Emission beim Transport	82 Prozent	52 Prozent
Klimaneutraler Versand	77 Prozent	50 Prozent

Quelle: HighText Verlag



Steven Bailey

Agilität geht nur mit der Unterstützung eines Managements, das bereit ist, Kontrolle und Hierarchien aufzugeben.

# So geht agil: Ein Bauplan für jedes Unternehmen

**Agiles Arbeiten hat sich bewährt: Firmen setzen darauf, um die steigende Komplexität, Vernetzung und Dominanz neuer Technologien in den Griff zu bekommen. Doch wie bekommt man es im eigenen Betrieb hin? Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung.**

**A**gile ist nicht nur eine Methodik zur Entwicklung von Software, der Begriff umfasst auch Unternehmensprozesse und -strukturen sowie das Mindset, das dafür nötig ist, Unternehmen zu transformieren und Agilität in die Praxis umzusetzen. Insofern können Unternehmen aller Branchen von diesem Ansatz profitieren und ihr Unternehmen agil aufstellen - ganz gleich, ob sie Software entwickeln, Produkte herstellen, Waren verkaufen oder Dienstleistungen anbieten. Denn Agilität betrifft alle Bereiche eines Unternehmens.

## Eine andere Form des Denkens

Mit Agilität ist eine Form der Arbeitsorganisation gemeint, deren Ziele insbesondere Anpassungsfähigkeit, Wendigkeit und schnelle, proaktive Reaktion auf Veränderungen von Personen und Organisationen ist. Der Begriff wird sowohl auf Strukturen als auch auf Arbeitsprozesse angewandt. Agile Arbeitsweisen sind besonders dafür geeignet, auf komplexe Situationen und Herausforderungen zu reagieren. Auf die Entwicklung von Software angewendet, bedeutet Agilität die schnelle Entwicklung in kurzen iterativen Zyklen (Sprints). Durch regelmäßige Lieferung funktionierender Software

erfolgt die Wertschöpfung in einem frühen Stadium, benötigte Änderungen können frühzeitig erkannt und umgesetzt werden. Regelmäßige Kommunikation und Transparenz sind wichtige Merkmale agiler Organisationen. Eine agile Vorgehensweise ist vor allem in komplexen Umgebungen sinnvoll, da es hier oft zu unerwarteten Veränderungen kommt, die Anpassungen erfordern.

Um aber agil zu arbeiten, muss das Unternehmen selbst ebenfalls agil aufgestellt sein. Anders gesagt: Eine agile Kultur ist die Grundvoraussetzung für erfolgreiches agiles Arbeiten mit dem notwendigen Mindset von: „Wie ich denke, beeinflusst meine Haltung und ich handle dementsprechend!“

## Firmenkultur: Ein Modell

Für Unternehmen gibt es zahlreiche Modelle, die aufzeigen, wie eine erfolgreiche agile Unternehmenskultur aussehen kann. Dabei werden viele Aspekte der Kultur berücksichtigt, darunter die bestmögliche Entfaltung der Mitarbeiter, Förderung von Eigeninitiative und Selbstorganisation bis hin zu einem wertschöpfenden, partnerschaftlichen Verhältnis mit Kunden. Ein besonders vielversprechendes Modell ist das „Culture Model“ nach William E. Schneider („The Reengineering Alternative“). Schneider bezeichnet Firmenkultur als „Wie wir die Dinge angehen, um erfolgreich zu sein.“ Schneider zufolge hängt die Kultur sehr stark von der Art der Unternehmensführung ab. Er unterteilt sein Modell in vier unterschiedliche Kulturen:

1. **Kontrolle**
2. **Zusammenarbeit**
3. **Kompetenz**
4. **Kultivierung**

Die Kulturen werden in Quadranten einer Matrix (Abb. 1) mit den Achsen Entscheidungsorientierung und Wertorientierung angeordnet. Bei der Entscheidungsorientierung wird hinterfragt, auf welche Art und

## Fundamentale Unterschiede - und warum Agilität funktioniert

Agile Organisationen unterscheiden sich maßgeblich von traditionellen Unternehmen. Die wichtigsten Unterschiede zwischen agilen Organisationen und traditionell strukturierten Unternehmen:

Agile Organisationen	Traditionell strukturierte Unternehmen
Flexible Firmenstrukturen	Hierarchie-Ebenen
Eigenverantwortung	Linienverantwortung
Selbstbestimmtes Arbeiten	„Command and Control“
Schlanke Organisationsprozesse	Vorgegebene, komplizierte Organisationsprozesse, die eingehalten werden müssen
Vertrauen	Kontrolle
Entscheidungen im Team	Entscheidungen vom Management

Quelle: HighText Verlag

Weise das Unternehmen Entscheidungen trifft. Dies kann menschenorientiert erfolgen (mitbestimmt, evolutionär, unkonventionell und rücksichtsvoll) oder unternehmensorientiert (formell, auf Fakten basierend). Bei der Wertorientierung wird hinterfragt, worauf ein Unternehmen besonderen Wert legt. Das kann zum einen Möglichkeiten-orientiert sein. Hier handelt das Unternehmen aus Überzeugung und achtet auf Innovation, Chancen und Inspiration. Oder es kann faktenorientiert sein. Dann würde das Unternehmen auf die Gegebenheiten und auf bereits gemachte Erfahrungen und Nutzen Wert legen.

Um diesen Erfolg zu gewährleisten, müssen agile Mitarbeiter in der Lage sein, selbstbestimmt und eigenverantwortlich im Team zu arbeiten und Entscheidungen zu treffen. Daher muss ein agiles Unternehmen seinen Mitarbeitern ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Selbstmanagement und Entscheidungsfreiheit übertragen. Nur so sind agile Teams fähig, sich selbst zu führen und für Kunden Wertschöpfung zu erzeugen. Dies zahlt ein auf das oben erwähnte Mindset von Haltung und Handlung.

### Drei Grundvoraussetzungen für Agilität

Ein Unternehmen, das agile Prozesse und Arbeitsweisen einführen will, muss mit dem Transformationsprozess ganz oben in der Hierarchieleiter anfangen. Gerade auf dieser Ebene gilt die schon erwähnte „kulturelle“ Einstellung: *„Wie ich denke, beeinflusst meine Haltung und ich handle dementsprechend!“* Diesem folgt dann, dass grundsätzliche Strukturen geschaffen werden, bevor spezifische Methoden wie Scrum (Modell für Projekt- und Produktmanagement, insbesondere zur Softwareentwicklung) eingeführt werden können. Die drei wichtigsten Voraussetzungen für Agilität:

1. Management muss Verantwortung und Kontrolle abgeben und Mitarbeiter in die Lage versetzen, eigenverantwortlich zu handeln. Eines der wichtigsten Prinzipien der Agilität ist, dass die täglichen Entscheidungen sowie der regelmäßige Austausch mit Kunden in den Händen der Mitarbeiter und Teams liegen. Hierfür müssen Mitarbeiter gleichzeitig gefordert und gefördert werden.
2. Um agil arbeiten zu können, muss ein Unternehmen über eine agile Firmenkultur verfügen, da diese die Basis von agilen Entwicklungsmethoden und Arbeitsprozessen bildet.
3. Die Unternehmenskultur muss zu Unternehmenszielen und -organisation passen. Unternehmen können nicht an alten Strukturen festhalten, gleichzeitig aber Agilität einführen und dann erwarten, dass dieser Ansatz automatisch funktioniert.

### Schritt für Schritt

Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, kann damit begonnen werden, performante, agile Teams zusammenzustellen. Sie sind der Schlüssel für ein erfolgreiches agiles Arbeiten. Isoliert arbeitende Einzelkämpfer führen dauerhaft nicht zum Erfolg. Im Idealfall bestehen diese Teams aus Mitarbeitern mit einem hohen Maß an funktionsübergreifender Expertise, die eng zusammenarbeiten, um neue Geschäftsmodell- und/oder Geschäftsprozess-Konzepte zu erarbeiten und bei der gemeinsamen Umsetzung von Lösungen, Produkten oder Software wesentlich effizienter sind als der oben genannte Experte.

Damit diese Teams gut funktionieren und kontinuierlich ihre Leistung abrufen können, müssen sie optimal strukturiert sein. Insbesondere bei komplexen Projekten ist ein funktionierendes Team mit der notwendigen Fachkompetenz und agilen Methodenkompetenz unerlässlich. Diese Kompetenzen können auf alle Bereiche des Unternehmens angewendet werden - Workflows, Arbeits- und Organisationsstrukturen sowie die Unternehmenskultur, um nur die wichtigsten zu nennen. Um sich vor Augen zu führen, welchen Lebenszyklus ein agiles Team durchläuft, lohnt es sich, einen Blick auf das Tuckman-Phasenmodell zu werfen. Das Modell beschreibt vier (beziehungsweise fünf) Stufen, die bei dem Aufbau agiler Teams wichtig sind:

1. **Forming:** Orientierungsphase - das Team lernt sich kennen
2. **Storming:** Nahkampfphase - das Team erarbeitet Ziele und Aufgaben 

**Steven Bailey**  
ist Chief Strategy Officer beim auf ECommerce-Plattformen und digitale Prozesse spezialisierten Unternehmen AOE.

### Agilität ist nicht so schwer

Wenn Unternehmen einige Grundsätze beachten, dann muss die Einführung agiler Arbeitsweisen gar nicht so schwer sein. Den folgenden „Dos and Don'ts“ sollte besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden:

Do	Don't
Firmenkultur anpassen - Agilität funktioniert nicht mit herkömmlichen, hierarchischen Strukturen	Rigide an traditionellen Mustern, Prozessen und Methodiken festhalten
Eigenverantwortung und Kontrolle an Mitarbeiter abgeben	„Command and Control“ beibehalten
Den Kunden noch stärker in den Fokus der Arbeit rücken. Der Kunde ist Teil des Teams: Regelmäßige Kommunikation ist essenziell	Kunde nur als Umsatzquelle betrachten
Allen Beteiligten Vertrauen schenken	Annehmen, dass Management aufgrund seiner Expertise und Erfahrung immer am besten weiß, was zu tun ist
Schwerpunkt auf Kollaboration und Kultivierung legen	Nur auf Kontrolle und Kompetenz setzen und dabei die menschlichen Komponenten außer Acht lassen

Quelle: HighText Verlag

## Noch mehr online ...



- Alle können agil, aber nicht alles sollte agil werden

Index: 767192sh

- 3. Norming:** Organisationsphase - das Team stellt klare Strukturen und Absprachen auf
- 4. Performing:** Integrationsphase - das Team erreicht maximales Leistungsniveau
- 5. Adjourning:** Auflösungsphase am Ende des Projekts

Es kann also nicht erwartet werden, dass ein Team gleich zu Beginn - oder kurz danach - die maximale Leistungsfähigkeit erreicht. In den meisten Fällen braucht ein Team rund zwei bis drei Monate, bis ein grundsätzliches Leistungsniveau erreicht wird. Je nach Umfang eines Projekts kann dieser Zeitraum aber auch bis zu einem halben Jahr betragen. Es ist jedoch möglich, mithilfe einer zum Unternehmen passenden agilen Kultur sowie sinnvoller agiler Organisationsstrukturen und Prozesse besonders die ersten zwei bis drei Phasen zu verkürzen.

## Der Kunde als Partner

Neben den Mitarbeitern ist der wichtigste Faktor für den nachhaltigen Erfolg innerhalb einer agilen Struktur der Kunde, den wir bei AOE als aktives Mitglied unserer eigenen Teams ansehen. Um optimal mit unseren Kunden zusammenarbeiten zu können, müssen wir die wirtschaftlichen Gegebenheiten und Marktaspekte des jeweiligen Unternehmens und der Branche kennen und verstehen. Dies hilft uns dann bei der gemeinsamen Definition der Projekt-KPIs und -Erfolgsparameter, um dann auch den RoI zu gewährleisten. Im Endeffekt wollen wir einen Nutzen für die Kunden unserer Kunden erzielen.

Am Anfang jedes Projektes stellen wir daher ein dediziertes Team für den Kunden zusammen; dieses Team ist für alle Aspekte der Projektdurchführung verantwortlich. Dies fängt mit den ersten gemeinsamen Briefings und Workshops an, umfasst die Business-Enabling-Phase (Consulting) sowie Konzept/Design der Lösung und Entwicklung, bis hin zur Inbetriebnahme der Lösung, dem Testing und der Qualitätssicherung. Meistens umfasst der Service eine langfristige Betreuung des Kunden sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung der Lösung. Je nach Anforderungen und Firmensitz des

Kunden, Zusammensetzung des oder der Teams sowie den Besonderheiten des Projektes können Teams auf mehrere Standorte verteilt sein, oft auch über verschiedene Zeitzonen und Kontinente. Auch hier hilft ein agiles Vorgehen dabei, Prozesse, Abläufe und Kooperation zu optimieren. Die Einbindung von Kunden in Projekten von Anfang an hat viele Vorteile:

**Kommunikation:** Durch regelmäßige Kommunikation ist der Kunde jederzeit informiert und kann den Projektverlauf aktiv steuern.

**Frühe Ergebnisse:** Durch kurze Entwicklungszyklen erhält der Kunde von Anfang an regelmäßig funktionale Software.

**Flexibilität:** Änderungswünsche können schnell und flexibel umgesetzt werden.

**Vertrauen:** Eine enge Partnerschaft führt zu einem hohen Maß an Vertrauen zwischen Kunde und Dienstleister.

**Transparenz:** Durch den Einblick in das Projekt hat der Kunde jederzeit die Kontrolle über die Kosten.

Ein konkretes Beispiel ist der Mobilfunkanbieter congstar, der sich 2008 gemeinsam mit AOE auf den Weg zur Agilität gemacht hat. Hier wurden gemeinsam mit dem Kunden Strukturen geschaffen, um die Entwicklung des Online-Sales- und Self-Care-Portals auf Basis von agilen Entwicklungsmethoden und Arbeitsprozessen voranzutreiben. Dabei wird congstar von AOE-Scrum-Teams unterstützt. Product Owners und Scrum Masters sind auf Kundenseite in Köln; die AOE-Entwickler arbeiten in Wiesbaden und Frankfurt. Neue Software wird in zweiwöchigen Sprints entwickelt und am Ende des Sprints vom Kunden abgenommen. Während der Sprints erfolgt regelmäßig ein Austausch über den Fortschritt der am Anfang jedes Sprints besprochenen neuen Features. Im Laufe der Jahre wurde die Onlinelösung gemeinsam ausgebaut und weiterentwickelt, um sie an die sich kontinuierlich veränderten Umstände anzupassen. Sie wurde modular aufgebaut, damit Änderungen in der Lösung einfach, und ohne in das laufende System eingreifen zu müssen, vorgenommen werden können.

## Agilität ist nicht so schwer

Um agil arbeiten zu können, muss ein Unternehmen umdenken. Es reicht nicht aus, lediglich Scrum einzuführen, Agilität als neuen Grundsatz auszurufen und dann zu erwarten, dass sich der Erfolg von selbst einstellen wird. Bei allen Vorteilen, die agile Arbeitsmethoden bieten, sollten Unternehmen zuerst den Kern, der ihre Einzigartigkeit ausmacht, bei einer Umorganisation berücksichtigen. In jedem Fall muss der Kunde in einem agilen Umfeld von Anfang an in das Projekt miteingebunden werden. Motto: „Miteinander reden - nicht übereinander“.





Joachim Graf

Berlin ist eher ein Zustand als eine Stadt. Auch im Digitalen.

## Digitalstandort Berlin: „Unfassbar sexy“

Fragt man die Berliner Digitalexperten nach dem Digitalstandort Berlin, dann bekommt man fast ausschließlich Superlative zu hören. Doch tief unter dem Lichterglanz und Glitter sind auch vereinzelt desillusionierte Töne zu hören.

**B**erlin ist im Digitalen traditionell seit Jahren vor allem eines: Ein Zentrum der Start-up-Szene in Deutschland. Das belegen Studien, wie beispielsweise die von UnternehmerTUM, die KI-Start-ups in Deutschland untersucht hat. Ergebnis: 40 Prozent der KI-Start-ups sind in Berlin ansässig, München folgt mit 27 Prozent und deutlichem Abstand vor Hamburg mit 3,7 Prozent.

Auf ihre Start-up-Szene ist die Berliner Digitalbranche folglich auch dementsprechend stolz. Frank Alexander Zahn, Geschäftsführer von Exozet Berlin, beispielsweise: „Berlin ist für die Digitalbranche ein „Place to be“. Wenn man in der Stadt unterwegs ist, wird einem immer wieder klar, wie sehr Berlin junge, kreative Menschen aus der ganzen Welt anzieht.“

Berlin habe sich in den letzten zehn Jahren klar zum führenden Standort für junge digitale Unternehmen in Deutschland entwickelt, ist auch Philipp John sicher. Stolz argumentiert der Mitgründer und COO der Influencer-Marketing-Plattform Reach Hero: „Sogar in Europa hat Berlin hier eine führende Rolle und rangiert mittlerweile vor oder mindestens auf Augenhöhe mit London und Paris.“ Die Stadt zeichne sich mittlerweile nicht nur durch junge Unternehmen aus. John: „Die größten Tech-Unternehmen wie Google und Amazon bauen ihre Büros hier weiter aus. Diese tolle Entwicklung ist eine riesige Chance für die deutsche Hauptstadt.“

Doch nicht nur Start-ups und Gründer schwärmen. Christian Lubasch, Managing Director Data & Intelligence bei der Digitalagentur Dept Agency, sagt in typisch Berliner Bescheidenheit: „Verglichen mit anderen Standorten ist Berlin eine Hochburg an Talenten, Digital-Hipstern und internationalen Einflüssen.“ Das digitale Ökosystem in Berlin sei „grandios.“

Auch Start-up-Gründer Dr. Nicolaus Berlin, CEO der Podcast-App Podimo, lobt die Hauptstadt: „Berlin ist als Digital- und Marketingstandort fast schon perfekt. Das liegt auch an Menschen hier, die genau dies anzieht. Gerade dann, wenn man in der Start-up-Szene zu Hause ist, hat

man ständig die Chance zu Events oder Barcamps zu gehen - was ständig zu neuen Impulsen und Ideen führt.“

Wenn der bunte Mix an Menschen und Ideen zum Geschäftsmodell gehört, dann ist man offensichtlich in Berlin richtig aufgehoben. „Berlin ist für uns der Place-to-be“, erklärt darum auch Frank Schönewerk, der Strategie-Geschäftsführer bei Buzzbird. Seine Influencer-Agentur profitiere stark davon, „dass Berlin auch ein Anziehungspunkt für YouTuber, Instagramer und andere Influencer im Social-Media-Bereich ist. Das erleichtert es enorm, Marken mit der jungen digitalen Szene zusammenzubringen.“

Vincent Nicolai, Beratungs-Geschäftsführer der Kreativagentur Buddybrand, schwärmt vom „Creative Digital Hot Spot in Deutschland.“ Der größte Berliner Vorteil aus seiner Sicht: „Hier in Berlin tummeln sich viele junge Talente mit frischen Ideen und kreativer Power.“ Michael Cassau hingegen, als Start-up-Gründer CEO von dem Techgadget-Mietservice Grover, lobt vor allem die (Tech-)Community an der Spree: „Eine bunte Mischung aus kreativen Köpfen, motivierten Unternehmern und einer starken Tech-Community, die in der Lage ist, auch die waghalsigsten Ideen umzusetzen.“ Ein weiterer Vorteil für ihn: Berlin sei „voll von smarten und motivierten Menschen mit genau den richtigen Ideen.“ Dazu fließe immer mehr Venture Capital nach Berlin. Cassau freut sich: „Auch ausländische Investoren haben Berlin im Blick.“ Das sieht auch Michael Diestelberg so. Der ►

### Die Stärken der deutschen Standorte

	Marketing	Commerce	Digital
Berlin	+++	++	+++
Frankfurt			
Hamburg	+	+++	
Köln/Düsseldorf	++		+
München	+	+	++

Quelle: HighText Verlag

## Noch mehr online ...

- Alle Statements, alle Einschätzungen in voller Länge
  - Es braucht mehr Glitzer!
- Index: 404281vfa

Vice President Product & Marketing von Marketingsoftware-Anbieter Mapp freut sich: *„In Berlin treffen Offenheit, Innovationsgeist und technologische Kompetenz geradezu perfekt aufeinander.“*

Doch nicht nur Ausländer, auch Inländer investieren in Berlin, wie Stefan Peukert, Co-Founder der Plattform Masterplan.com, erzählt: *„Berlin ist eine wichtige und extrem sinnvolle Ergänzung zu unserem ursprünglichen Standort Bochum.“* Der rege Austausch mit anderen IT-Firmen gäbe neue Impulse. Außerdem gäbe es sehr viele gute Fachkräfte, gerade in den IT-nahen Bereichen wie Produktmanagement, Onlinemarketing und Development. *„Unser Bochumer Standort ist dagegen sehr stark durch den Vertrieb geprägt. Mit der Kombination aus Ruhrgebiet und Hauptstadt schöpfen wir die verschiedenen Stärken der Regionen voll aus.“*

## Berlin punktet bei Digitalagenturen

Um Berlin mit den anderen deutschen Standorten vergleichen zu können, haben wir für das **Digitalmarketing** die Ausstellerlisten der führenden Messen Dmexco und OMR ausgewertet. Für die Bewertung des Segments **Commerce** die Zahl der Top-Onlineshops einerseits und der am jeweiligen Standort kumulierten ECommerce-Umsätze. Den **Digitalstandort** bewerteten wir nach dem Internetagenturranking. Hier flossen die Zahl der Agenturen, ihr Umsatz und die Zahl der jeweils arbeitenden Mitarbeiter ein. Berlin landet (neben München als einziger der Standorte) bei allen drei Disziplinen - Marketing, Commerce und Digital - auf den vorderen Plätzen. Berlin ist Platz 1 bei Marketing und Digital, Hamburg punktet beim E-Commerce.

Doch abseits des Hippen und Digitalen tun sich selbst in Berlin offenbar Schwächen auf, wie beispielsweise Christoph Kruse, CEO von Bookingkit, einwirft. Berlin böte zwar als lebendige Großstadt zahlreiche Erlebnisse, Sehenswürdigkeiten sowie Freizeitaktivitäten. *„Doch hinkt die Freizeit- und Erlebnisbranche immer noch hinterher.“* Er beobachtet in seinem täglichen Geschäft beispielsweise, dass Anbietern von Freizeiterlebnissen oftmals das technische Know-how fehlt, ihre

Angebote online anzubieten - selbst in einer technisch und wirtschaftlich florierenden Stadt wie Berlin.

„Christoph Eck-Schmidt, Geschäftsführer Bonial, sieht das Problem der Stadt eher in ihrem Erfolg: *„Internationale Fachkräfte werden überall gebraucht, da können es sich junge Talente auf Jobsuche erlauben, sehr wählerisch zu sein.“* Das ist für Jens-Christian Jensen, Chief Strategy Officer von Digitas Pixelpark, kritisch: *„Der Kampf um Talente wird jeden Tag angespannter - ständig neue Player strömen auf den Markt. Büroflächen werden rar und explodieren im Preis.“*

„Übervoll“ nennt Sven Deutschländer, Geschäftsführer Onlinemarketing bei Dskom GmbH, die Stadt: *„Agenturen, Coaches, Kreative, Berater, Startups und Künstler - die Digital- und Marketing-Landschaft Berlins ist gefühlt übervoll. Den Berater aus Berlin einzufliegen, ist mancherorts hipp und „Berlin“ dann schon auch mal genug Expertise für das Anheuern eines Digital-Coaches oder Agentur-Dienstleisters.“* Zwar liefere die breite Start-up- und Agentur-Landschaft viel Nachwuchs, der andernorts fehlt. *„Doch diese Masse generiert nicht nur Qualität - wo viel Licht ist - na, Sie wissen schon!“* Allerdings, so lobt er dialektisch, gehe es *„in kaum einer anderen Stadt dynamischer zu.“* Das lasse dann zwar *„zuweilen das gerüttelt Maß an Halbprofessionalität entstehen, für das die Hauptstadt berüchtigt ist“*, dieses kreative Chaos erzeuge aber auch *„immer wieder Leuchttürme und Charakterköpfe, für die Berlin im Gegenzug richtig berühmt ist. Man kann wohl einfach nicht alles haben!“*

## „Gerüttelt Maß Halbprofessionalität“

Dr. Jochen Kalka, Geschäftsführer bei der PR-Agentur Schoesslers, sieht Berlin allerdings auf einem guten Weg: *„Berlin war vor allem Bluff. Wer cool war, ging nach Neukölln, operierte an einer sinnlosen Idee und scheiterte. Doch gerade in der Start-up-Community hat sich zuletzt viel getan: durchdachte Businesspläne, fundierte Zielgruppenanalysen, kalkulierte Wettbewerbssituationen, ein klarer USP und aktives Marketing.“* Er sieht als *„größtes Problem MitarbeiterInnen zu finden.“* Eine Aussage, die auch Tina Schäfer unterschreiben würde. Die COO bei Vogel Corporate Media sagt: *„Der Kampf um die besten Talente ist eine der größten Herausforderungen, besonders für Agenturen. Das Agenturleben hat leider einfach einen schlechten Ruf und wir konkurrieren mit hippen Startups und Corporates gleichermaßen.“* Während man vor ein paar Jahren noch in der komfortablen Situation des „Hauptstadt-Bonus“ gewesen sei, müsse man *„jetzt ernsthaft aktiv werden, um die wertvollsten Mitarbeiter zu halten.“* New-Work-Konzepte, flexible Arbeitsmodelle und eine Wohlfühlatmosphäre seien *„heute unverzichtbar, um die ideale Umgebung für Marketing- und Kreativleute zu schaffen.“*



## „Mehr Berater als Kita-Plätze“

Doch nicht nur die Konkurrenz um die besten Mitarbeiter ist hoch. Auch die schiere Menge der Unternehmen und Freelancer sorgt in Berlin für harten Wettbewerb. Christian Lubasch beispielsweise sieht viele Agenturen und Berater, die versuchen, sich gegenseitig Kunden abspenstig zu machen: „Wahrscheinlich gibt es bald mehr Selbständige Berater (Freelancer) als Kita-Plätze.“

Alexandra Buckard, Geschäftsführerin der Agentur Emilian, sieht Berlin mit einem lachenden und einem weinenden Auge: „Da es hier eine Vielzahl an Kunden aus verschiedensten Branchen gibt, gestaltet sich der Markt sehr vielfältig. Der Konkurrenzdruck ist hoch, weshalb wir uns darauf konzentrieren, den persönlichen Kundenkontakt extrem zu pflegen.“ Sie empfiehlt neuen Unternehmen in der Marketingbranche, sich auf einen bestimmten Aspekt besonders zu spezialisieren und die Agentur daraufhin zu vermarkten. „Berlin bietet sich als zentrale Geschäftsstelle an, da der Markt hier vielseitig ist.“

Der Berlin-Boom habe „Vor- und Nachteile“, konstatiert auch Thomas Praus, Geschäftsführer der Onlinemarketing-Agentur Panorama 3000: „Die Mieten steigen und die Ansprüche der Talente ebenso.“ Während Start-ups einfacher an Geld kommen, hätten es Dienstleister hingegen schwerer. Er klagt: „Die Gehälter müssen steigen, gleichzeitig stagnieren die Budgets der Auftraggeber. Der Kostenvorteil, den Berlin durch günstige Lebenshaltungskosten einst hatte, ist weg. Irgendwann wird sich das auch auf die Kreativität auswirken, wenn alles der Effizienz untergeordnet wird.“

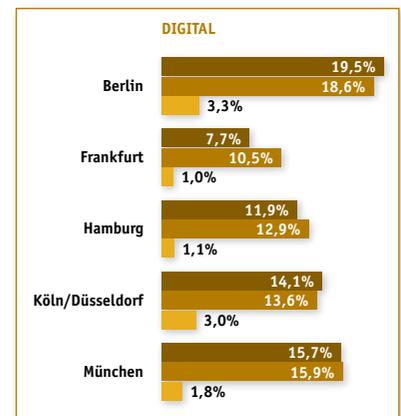
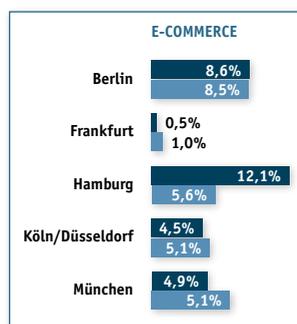
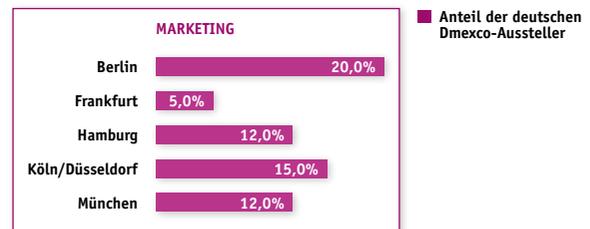
SEO-Berater Stephan Czysch erinnert sich wehmütig: „Vorbei sind die Zeiten, in denen (größere) Büroeinheiten für Mietpreise im einstelligen Eurobetrag zu haben waren.“ Er erzählt: „Bei jedem unserer Umzüge war es ein Aha-Erlebnis, wenn wir im Zuge einer Nachvermietung die neuen Mietpreise gehört haben.“ Ohne die entsprechende Kapitaldecke werde es schwer, „neben einem attraktiven Büro vor allem die notwendigen Talente zu finden und diese langfristig zu halten.“

Benjamin Deutscher, Senior Director und Leiter des Berliner Büros der VW-Tochter und Digitalexperten diconium, sieht dieses Problem auch: „Es ist kein Geheimnis, dass der kritische Erfolgsfaktor unserer Unternehmen die Gewinnung internationaler Top-Talents ist.“ Er sieht die Hauptaufgaben des digitalen Ökosystems darin, die Attraktivität des Arbeitsstandorts Berlin zu steigern: „Berlin ist bunt, lebendig und weltoffen. Es bringt alles mit, um große Visionen in die Realität umzusetzen.“ Thomas Praus plädiert hingegen zudem für eine Qualitätsoffensive, die den steigenden Kosten gerecht wird: „Wir müssen die Positionierung umdrehen: Berlin muss

zum Premiumstandort werden, wo man die besten Ideen bekommt, die aber auch entsprechend kosten.“

Für die meisten Befragten gilt das, was Christoph Eck-Schmidt für sein Unternehmen formuliert: „Für uns gibt es keinen besseren Standort. Danke Berlin!“ Benjamin Deutscher sieht Berlin gar „erst am Anfang einer großartigen Entwicklung stehen“, die „zwangsläufig“ auch wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel mit sich bringen wird. Beate Müller wiederum, Managing Director Digital Marketing bei Dept Agency, sieht die Verrücktheit der Stadt als einen ihrer Hauptvorteile: „Gerade als Digitalstandort unterscheidet sich Berlin sicherlich zu den südlich gelegenen Standorten wie Frankfurt, Stuttgart oder München in seinem Auftreten. Hier wird an jede noch so verrückt anmutende Idee erstmal geglaubt und Sponsoren werden immer gefunden.“ Allerdings warnt sie: Berlin müsse bei all dem Glanz & Gloria „aufpassen, nicht zu arrogant zu wirken.“ Doch trotz allem ist sie sich sicher: „Berlin als Digitalstandort wird sich selbst treu bleiben: Wissbegierig, authentisch, Open-Minded & unfassbar sexy!“

## Standortauswertung Marketing - Digital - E-Commerce



■ Umsatzanteil an den Top-1.000-Online-Shops  
■ Anteil an den Top-1.000-Online-Shops

■ Mitarbeiter-Anteil  
■ Umsatzanteil  
■ Anteil Zahl der IAR-Agenturen

**iBusiness**  
Zukunftsforschung für interaktives Business

Quelle + Grafik: HighText Verlag

Standortauswertung Marketing - Digital - E-Commerce für die wichtigsten deutschen Metropolregionen. Leseanleitung: In Berlin sind 3,3 Prozent aller im IAR gelisteten Fullservice-Internetagenturen ansässig. Sie machen mit 19,5 Prozent der Mitarbeiter der IAR-Agenturen 18,6 Prozent des IAR-Umsatzes.

# INTERAKTIVER UNSINN

seit 29 Jahren  
Blubberblasen  
aus der Branche

Wir üben uns in Gefangenbefreiung: „Keine Zoobesucher: Pandas lassen die Sau raus“ (Überschrift auf **Oe24.at**)

Wir hoffen, dass sie noch nicht verzehrt waren: „Nudeln kehren in die Regale zurück“ (Überschrift auf **Focus.de**)

Wir tanzen auf Gräbern: „Coronavirus: Spahn macht Hoffnung auf Lockerung - Fast 2.000 Tote in den USA“ (Überschrift auf **MZ-Web.de**)

Wir haben es nicht so mit der Abstandsregel: „Gemeinsam Hand in Hand, sorgen rund 76.700 Kolleginnen und Kollegen dafür, dass deine Versorgung in über 4.260 Filialen sichergestellt ist.“ (Hinweis auf **Netto.de**)

Wir hatten auch keinen Geografieunterricht: „Ein Hilferuf aus Afrika: Coronakrise kann das Land hart treffen.“ (Überschrift auf **GMX.net**)

Wir wollten sowieso mehr Kinder haben: „20% auf das gesamte Kindersortiment“ (Angebot in einer Facebookanzeige von **H&M**)

# Blick zurück\*



Mai 1995

Mai 2005

Mai 2015

vor **25**  
Jahren:

+++ Verlage wollen elektronisch publizieren. Die Mehrzahl bundesdeutscher Verlage will elektronische Produkte auf den Markt bringen oder publiziert bereits online, auf Diskette oder auf CD-ROM. +++ **VIAG Interkom gegründet**. Das TK-Gemeinschaftsunternehmen von BT British Telecom und VIAG, die VIAG Interkom KG, hat ihre Arbeit aufgenommen. Zunächst hat das Unternehmen Daten- und Sprachkommunikation für geschlossene Benutzergruppen im Visier, ab 1998 soll der Telekom Konkurrenz gemacht werden.

vor **15**  
Jahren:

+++ Pixelpark auf Akquisitionstour. Die Berliner Pixelpark AG führt zur Zeit Akquisitionsgespräche, um ihre Geschäftsfelder Agentur, Prozessberatung und IT „komplementär zu ergänzen.“ +++ **Springer-Großaktionär kauft Doubleclick**. Der Finanzinvestor Hellmann & Friedmann wird den US-amerikanischen Onlinevermarkter Doubleclick für 1,1 Milliarden Dollar übernehmen. Mit dem Kauf übernimmt der Investor auch die Schulden von Doubleclick in Höhe von 135 Millionen Dollar. +++

vor **5**  
Jahren:

+++ Instant Articles bei Facebook. Deutschlands größte Tageszeitung begibt sich in Facebooks Abhängigkeit: Bild will künftig ganze Artikel im Newsfeed der Nutzer des sozialen Netzwerks erscheinen lassen - ohne Link zur eigenen Homepage. Auch der Spiegel macht mit. +++ **BasicThinking wird wieder verkauft**. 2009 hatte Leitblogger Robert Basic seinen Blog ‚Basicthinking‘ verkauft. Der damalige Käufer, die Onlinekosten.de GmbH, versteigert den Blog nun auf Hood.de. 46.000 Euro hatte der Blog damals gekostet. Jetzt sind 10.000 Euro als Startpreis aufgerufen. +++

\* Die iBusiness-Redaktion wühlt sich durch das Nachrichtenarchiv: An dieser Stelle finden Sie regelmäßig Kurioses und Historisches aus über 25 Jahren

Berichterstattung rund um interaktive Medien. Diesmal im Angebot: Die Top-Themen vom Mai 1995, 2005 und 2015.