

# lead



lead №3 2019 9,90 €

**NETZPOLITIK**  
Nico Lumma über das analoge und das digitale Ich - und die virtuelle ID in Estland

**E-LEARNING**  
Individuelle Weiterbildung macht fit für die Zukunft

## Digitales Leben

**JUNG & KREATIV**  
Warum TikTok der neue Liebling der Marketer ist



# Boost Your Brand!

### 5 Strategien, wie du deine Marke stärkst und erlebbar machst

Vertrauen schaffen + Digital denken + Zukunft sichern  
+ Gemeinsam wachsen + Sichtbar sein



▶▶ **SCALABLE ASSET  
MANAGEMENT  
THAT EMPOWERS  
REAL-TIME  
PERSONALISATION  
FOR TARGETED  
CUSTOMER  
EXPERIENCES**◀◀

# WORKBOOK SEM/SEO

Suchmaschinen-  
marketing von A bis Z

146 SEITEN  
GRUNDLAGEN,  
RANKING-FAKTOREN,  
KEYWORD-  
OPTIMIERUNG  
& CHECKLISTEN!  
FÜR 99 €



Bestellen unter: [lead-digital.de/report-seo](http://lead-digital.de/report-seo)



# Liebe LEAD-Community!

**Holger Schellkopf**, als Chefredakteur verantwortlich für LEAD, mit Print sozialisiert (schon aus Altersgründen), konvertiert zu Digital (schon aus Begeisterung). So gesehen die passende Mischung. Feste Überzeugung: Digital journalism rocks – egal ob online oder gedruckt. Hält E-Mails für die nervige Schneckenpost der Frühmoderne. Trotzdem erreichbar unter

[hshellk@lead-digital.de](mailto:hshellk@lead-digital.de)  
 Twitter: @hshellk  
 Instagram: @hshellk



# Z

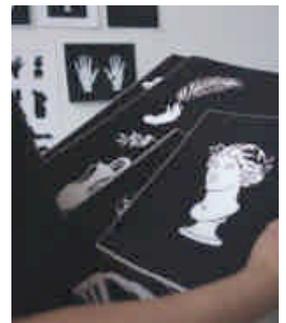
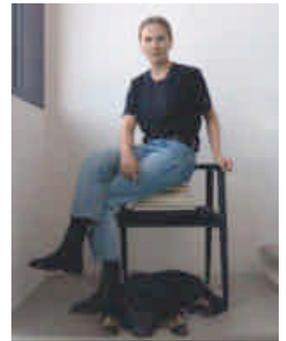
eig mir dein Handy und ich sage dir, wer du bist. Na ja, fast zumindest. Das Handy selbst (hat eigentlich außer mir noch jemand eine Abneigung gegen den

Begriff Smartphone?) ist sicher schon mal eine Information, wesentlich aussagekräftiger dürfte dagegen sein, was auf dem Startscreen zu sehen ist. Frei nach dem Motto „Machen ist wie darüber reden, nur krasser“, fange ich jetzt einfach mal an. Ladies and Gentlemen, darf ich vorstellen: Mein Homescreen. Typisch und untypisch zugleich übrigens. Untypisch, weil der Akku fast voll ist und sowohl WLAN als auch LTE maximale Empfangsbereitschaft signalisieren. Eine Kombination, die zumindest ich leider nur sehr selten erlebe. Wie das wohl mit 5G erst werden wird? Typisch ist dagegen, dass ich mehr oder weniger unbewusst die relevantesten Anwendungen nach vorne geholt habe. Typisch sind auch die ungelesenen Nachrichten (falls Fragen auftauchen: bei Mail ist der Zähler deaktiviert). Im Hintergrund zu sehen eines meiner liebsten selbstgemachten Fotos aus New York. Fungiert als eine Art Reminder, den Blick offen zu halten, die Gedanken nicht zu klein werden zu lassen. Wahrscheinlich Blödsinn, aber für mich funktioniert es irgendwie – bilde ich mir ein. So hat eben jeder seine Besonderheiten. Womit wir bei einem der Schwerpunkte dieses – wie ich fast völlig objektiv finde – tollen Hefts wären. Besonderheiten machen nämlich auch Marken aus, ohne sie hat eine Brand ein Problem. Gilt übrigens auch für Personenmarken. Beispiel gefällig? Nina Haller ist so eine Marke, Nico Lumma ebenfalls. Persönlichkeit, Kompetenz und Echtheit zeichnen beide aus.

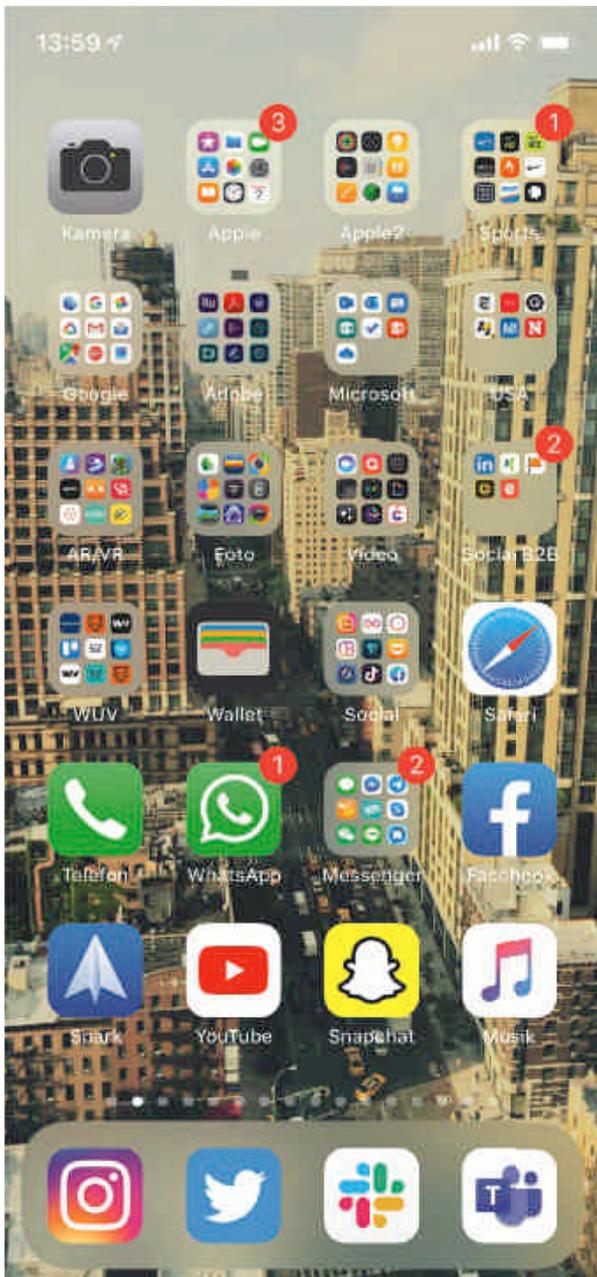
Dies gilt auch für Anja Slibar. Sie gibt dieser Ausgabe mit ihren wunderbaren Illustrationen eine ganz besondere Note. Und damit schließt sich irgendwie auch der Kreis. Denn Anja lebt, wie es der Zufall so will, in New York.

P.S.: Wo etwas anfängt, sollte es auch weitergehen. Falls jemand also Lust hat, seine Startscreen-Story zu erzählen: her damit. Ihr könnt sicher sein, dass wir nur in Extremfällen vor einer Veröffentlichung zurückschrecken. ;)

*Viel Spaß beim Lesen!*



Anja mit ihrem deutschen Schäferhund Milo im Studio in Brooklyn, New York. In der Highschool hat sie Altgriechisch studiert und sich in die Mythen der Götter verliebt. Sie hat unsere Coverstory visualisiert. Mit ihrem minimalistischen Stil hat sie viele Marken mit Illustrationen verschönert, z.B. Refinery29, Urban Outfitters und viele bekannte Musikvideos.  
[anjaslibar.com](http://anjaslibar.com)  
[@anjaslibar](https://www.instagram.com/anjaslibar)

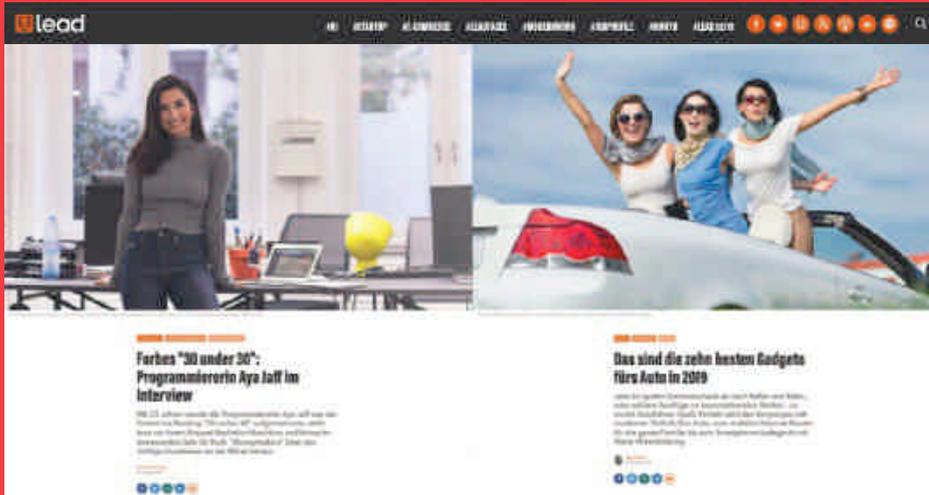




click me!

lead-digital.de

# Inhalt ONLINE



**Home** Alles am richtigen Ort. Die Startseite von lead-digital.de ist the place to be, wenn man nichts verpassen will. Wiederkommen lohnt sich.



**Kolumne** Jeden zweiten Dienstag schreibt Stephan Schreyer über Trends in Podcasts. Zum Beispiel wie sie innovativer und digitaler werden.



**Streamingtips** Inzwischen eine echte Institution auf der Seite: Jeden Freitag geben David Streit und Hella Wittenberg Serien- und Filmtipps zu bestimmten Kategorien wie Marvel, Thriller oder Weltraum.

## #Blockchain

**Hashtag** Über Schlagworte können auf der Website alle bisher erschienenen Texte angesurft werden. Interessieren dich zum Beispiel Blockchain-Stories, dann klickst du entweder auf den jeweiligen orangefarbenen hinterlegten Tag klicken oder unsere blitzschnelle Suche nutzen.



**TECH** Vor dem Mittagessen die wichtigsten, interessantesten und amüsantesten Tech-Meldungen – Montag bis Freitag um 11 Uhr

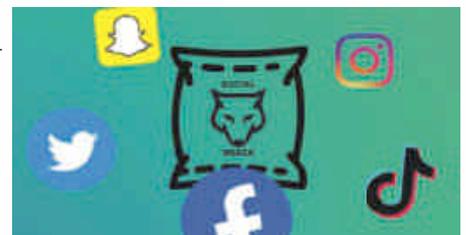


**Liveblog** Ob Berichterstattung von aktuellen Events wie der Dmexco – oder als Newsticker zu Facebook, Apple und Google: Wir begleiten in unseren Feeds das Digitalgeschehen in Echtzeit.



**#FillTheBottle** Als französische Teenies sich auf Twitter für eine saubere Umwelt einsetzen, landeten sie prompt einen viralen Hit. Bilder von mit Zigaretten gefüllten Wasserflaschen gingen um die Welt. Wir finden: coole Aktion!

**Social Snack** Kurios, komisch, kontrovers – die Social-Media-Welt ist vieles, nur nicht langweilig. Der Social Snack von LEAD hält dich immer auf dem Laufenden, was in den Communitys von Instagram, Facebook und Co. aktuell abgeht und heiß diskutiert wird.



# Inhalt

PRINT

## Crazy Stuff

### In drei Storys um die Welt

Arnhem, London,  
Nikumaroro Island ..... 6

### Digitale Lieblinge

Bunte Panels, Kofferanhänger,  
Eiertester, Futterautomaten  
und ein Brett ..... 8

### Verrücktes Zeug

Technikfolgenabschätzer, künstlicher Schwanz, Coding-Apps, Krypto-Briefmarken, Hologramm, 3D-Lamborghini, Körper-Klimaanlage, VR-Drohnen und Robo-Priester..... 9

## Marketing

### Titelgeschichte: Boost Your Brand!

Fünf Strategien, wie du deine Marke stärkst und erlebbar machst..... 14

### Ab in die Sonne!

Wohin geht die Reise im Influencermarketing? ..... 22

### Tickt ihr noch richtig?

Instagram und YouTube bekommen Konkurrenz: die Music-App TikTok 26

### So klingen Marken

Der Sound einer Brand wird immer mehr zum Thema ..... 30

### Zwischen die Ohren

Podcasts machen Marken hörbar. Wie das geht? Ein Überblick ..... 34



Fotos: Alex Iby/Unsplash; Illustration: Julia Weikinn



Hast du auch mehrere Identitäten im Netz? Wir haben einen Netzpolitiker gefragt, wie er das sieht, Seite 76

## Modern Work

### Auf der Überholspur

Nina Ireen Haller von Accenture  
Interactive zeigt ihre Bilder ..... 38

### Die gehen jetzt zusammen

Fünf Experten zum Thema Datenaustausch und Kundenbindung 40

### Frauen stehen ganz vorn!

Der Greta-Effekt verändert viel und zeigt Perspektiven auf ..... 48

### ... und dann schnell nach oben

Talente sind begehrt. Kleine Firmen müssen sich auf ihre Stärken besinnen, um sie zu bekommen..... 54

### Einfach mal loslassen!

Produktivität und Vertrauen schließen sich nicht gegenseitig aus .. 58

### Wissen säen, Erfolge ernten

E-Learning verschafft Mitarbeitern neue Kompetenzen ..... 62

## Tech

### Kommissar Algo ermittelt

Digitalisierung kann Verbrechen aufklären – und verhindern..... 70

### Ich bin's!

Ein Gespräch mit Nico Lumma über digitale Schizophrenie ..... 76

### Alter Apfel, neuer Biss?

Mit einem Strategiewechsel will sich Apple für die Zukunft rüsten ..... 80

### Superhelden gegen Arschlöcher

HateAid unterstützt Menschen, die von Gewalt im Netz betroffen sind..... 84

### Die hauen es einfach raus

Alles ist oder wird druckbar. Mit den neuen 3D-Druckern..... 88

### Besser ist immer besser

So werden deine Videos ganz einfach zu Hinguckern ..... 92

### Finde den Fehler!

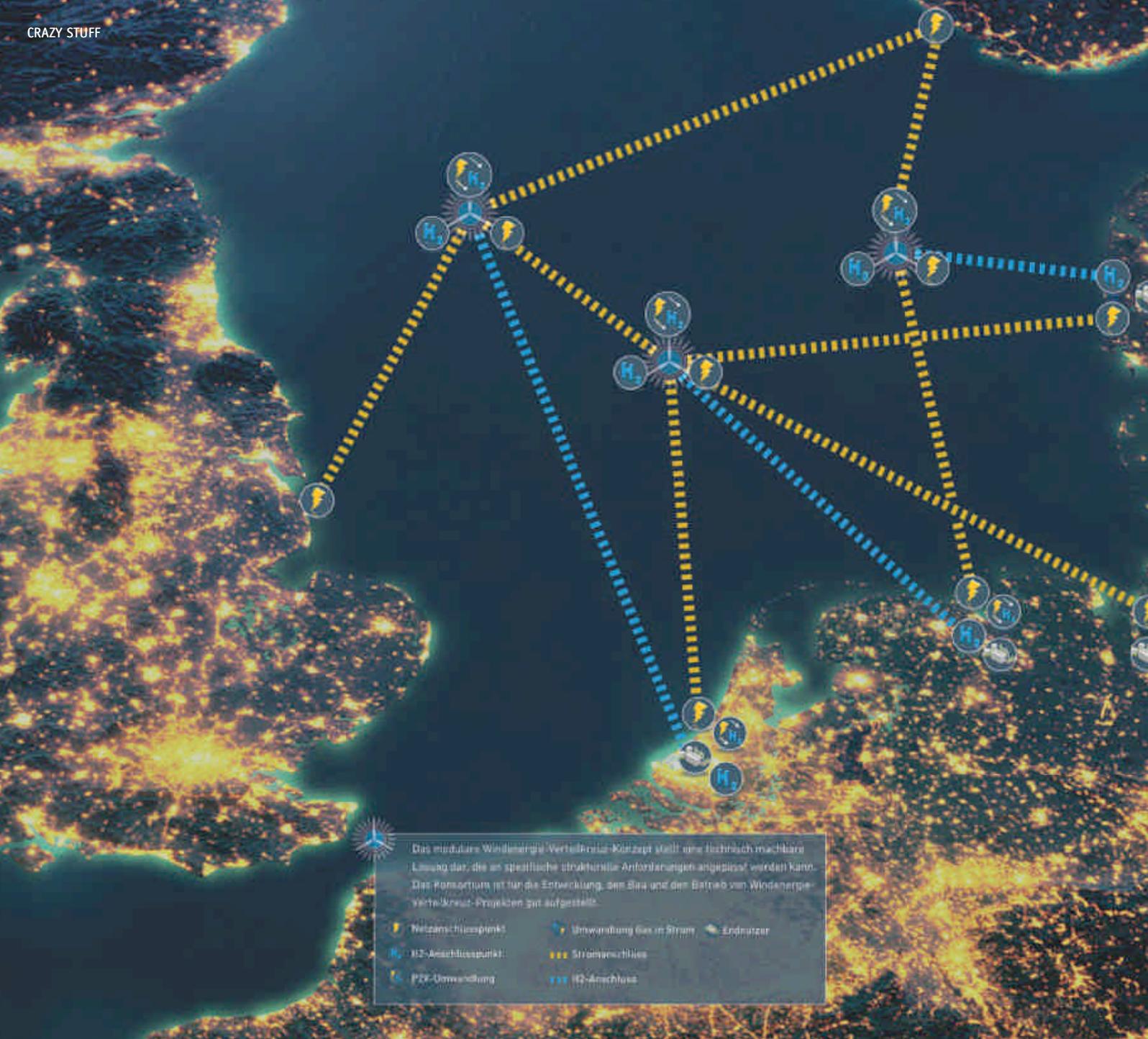
Einfache Lösungsansätze zur Search-Engine-Optimisation ..... 94

## Rubriken

Kommentar Matthias Mehner ... 12

Willkommen im Folgenreich ..... 96

Impressum..... 98



## London VR-Brillen für die erste Klasse

Die Fluggesellschaft British Airways will Passagieren der ersten Klasse künftig ein Virtual-Reality-Headset anbieten. Sollte die Testphase erfolgreich verlaufen, können Passagiere bis Ende 2019 mit den VR-Brillen von SkyLights auf dem Flug von London Heathrow nach New York JFK Onboard-Entertainments in 2D, 3D und 360 Grad genießen. Diese werden dann auf einer großen virtuellen Leinwand wie im Kino dargestellt. Gästen mit Flugangst können in VR geführte Meditations- und Entspannungsprogramme helfen. Die Aktion hat natürlich einen Zweck: Mit den VR-Headsets sollen Firstclass-Buchungen angeregt werden. Auch andere Airlines wie Air France oder Lufthansa haben ähnliche Systeme bereits getestet.



# Einmal um die Welt, bitte!



Manchmal verrückt, immer kurios und smalltalktauglich, das ist Crazy Stuff.

Mehrere **Windenergie-Verteilkreuze** sollen es bis zum Jahr 2030 ermöglichen, auf der Energie-Insel in der Nordsee Strom in Gas umzuwandeln.

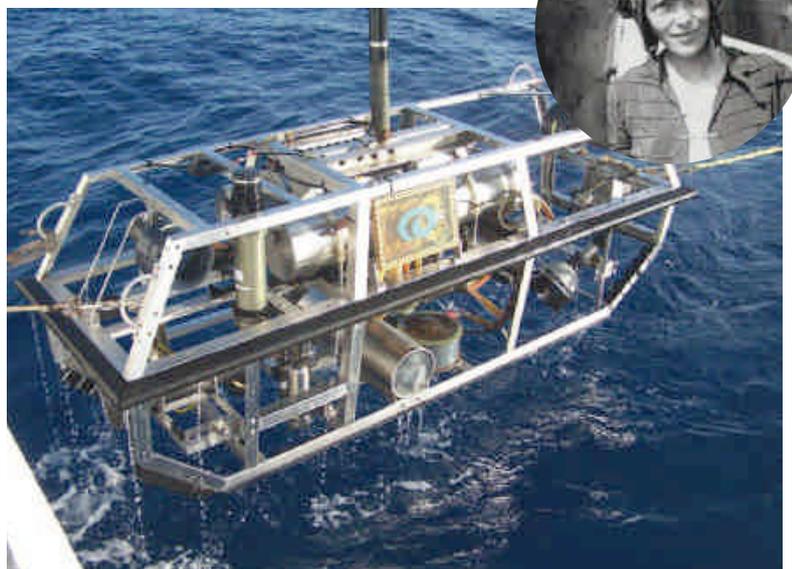


## Arnhem Eine Energie-Insel für das Klima

Die Niederlande, Dänemark und Deutschland arbeiten gemeinsam daran, Stromverteilkreuzen auf einer künstlichen Insel in der Nordsee auszubauen. Das Konsortium des North Sea Wind Power Hub (NSWPH) unterstützt die Ziele des Pariser Klimaabkommens und die damit verbundenen Verpflichtungen der EU und der Nordsee-Länder, die Treibhausgase zu reduzieren. Es werden Lösungen gefunden, Energie aus erneuerbaren Quellen zu gewinnen und geringstmögliche Umweltbelastung und Kosten zu verursachen. Bis zum Jahr 2030 sollen schließlich mehrere sogenannte Windenergie-Verteilkreuze entwickelt werden. Nach und nach könnten sie bis zum Jahr 2045 mehrere Hundert Millionen Europäer mit umweltfreundlicher Energie versorgen.

## Nikumaroro Island Das Rätsel um Amelia Earhart

Er hat vor über 30 Jahren die Überreste der Titanic im Ozean gefunden: Robert Ballard. Der Unterwasserforscher hatte zuletzt versucht, das Mysterium um den Flugzeugabsturz der Flugpionierin Amelia Earhart zu lösen und das Wrack zu finden. Sie hatte als erste Frau versucht, die Welt zu umfliegen. Ballard suchte mit zahlreichen neuen Technologien: Die Hauptrollen spielten zwei ferngesteuerte Unterwasserfahrzeuge namens Argus (Bild) und Hercules. Sie erforschten das Korallenriff Nikumaroro – ein im Pazifik gelegenes Atoll, das zum Inselstaat Kiribati gehört. Dort soll Amelia Earhart im Jahr 1939 nach dem Absturz ihres Flugzeuges ums Überleben gekämpft haben. Ballard sandte die Schiffe fünfmal um die vier-einhalb Meilen lange Insel, nutzte zusätzlich autonome Landfahrzeuge und schickte Drohnen über die Gegend. Leider vergeblich. Earharts Schicksal bleibt ein Rätsel.



# Cooler Gadgets für das Smarthome

# Schlauer wohnen



## Nanoleaf

Nie mehr kahle Wände! Mit den Nanoleaf-Panels, hier die Sunrise-Variante, bringst du Farbe ins Wohnzimmer. Die smarte Steuerung ermöglicht unterschiedliche Lichteffekte, die Panels gibt es in verschiedenen Größen – sie sind modular aufgebaut. Zur IFA bringt Nanoleaf erweiterbare Versionen mit Touch-Actions in diversen Designs auf den Markt.

**(je Panel ab ca. 40 Euro, <https://nanoleaf.me/de>)**



## PetNet

Hunde und Katzen sind oft allein zu Hause, das bringt Probleme mit der Fütterung. PetNet ändert das. Die Tiere werden smart gefüttert. Das Futter wird automatisch auf Gewicht, Alter und Aktivität des Haustieres abgestimmt. Ein Warnton erklingt, wenn das Tier zu viel gefressen hat. Und über die App siehst du, ob dein Haustier wirklich gefüttert hat. So lässt sich die komplette Fütterung automatisieren.

**(99 Dollar, <https://www.petnet.io/products/smartfeeder>)**



## Tagonce

Reist du wirklich noch mit Kofferanhängern? Der Trip in den Herbst- oder Winterurlaub wird mit Tagonce deutlich sicherer und moderner. Statt kleinem Zettel füllst du den smarten Kofferanhänger einfach in der gleichnamigen kostenlosen iOS- und Android-App aus und kannst deine Hotel- und Heimadresse auch jederzeit problemlos ändern, ohne wieder zum Stift zu greifen. Geht der Koffer verloren, muss der Finder nur den Code scannen.

**(ab 9,95 Euro, z.B. bei [amazon.de](https://www.amazon.de))**

## Mui

Holz statt Plastik: Der Smarthome-Control-Hub Mui aus Edelholz wurde auf Kickstarter durchfinanziert und soll noch im September ausgeliefert werden. Die Digitalanzeige ermöglicht Fingertipps und Sprachsteuerung, sie zeigt Nachrichten an, präsentiert das Wetter oder steuert Heizkörper und Beleuchtung. Wird Mui nicht genutzt, ist es ein Stück Holz als dekoratives Wandelement und nervt nicht mit blinkenden Elementen.

**(45 Dollar, Website: [mui.jp](https://mui.jp))**



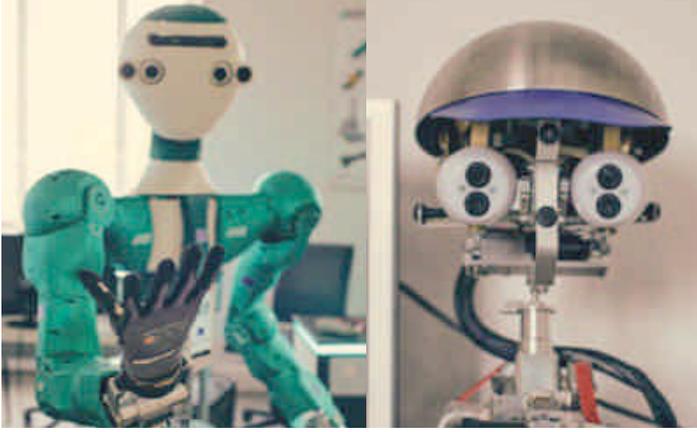
## Quirky Egg Minder

Der Quirky Egg Minder ist ein Geheimtipp. Noch. Via Smartphone-Anbindung erkennst du unterwegs auf deinem Handy, wie viele Eier du daheim noch im Kühlschrank hast, bei welchen das Ablaufdatum naht – und per Push-Nachricht informiert dich das Gadget, wenn es nur noch wenige Eier gibt, damit du nachkaufen kannst. Ein LED-Licht zeigt auch an, welches Ei das Älteste ist.

**(10 Dollar, z.B. [amazon.com](https://www.amazon.com))**

Text: Michael Gronau





## Der Technikfolgenabschätzer Armar-6 – der schlaue Roboter

Die Digitalisierung bringt uns nicht nur schlaue Roboter wie Armar-6 hier (Foto), der dank KI erkennt, wenn wir Hilfe oder ein bestimmtes Werkzeug brauchen. Sondern auch Berufsbezeichnungen wie den „Technikfolgenabschätzer“: Das ist jemand, der sich Gedanken darüber macht, welche Folgen die technische Entwicklung in absehbarer Zeit haben könnte. Ohne Gewähr. Den Technikfolgenabschätzer Armin Grunwald hat W&V-Autorin Susanne Herrmann zum Interview getroffen. Anders als erwartet ist der Uni-Professor kein Nerd und kein Fantast. Und trotz der vielen dystopischen Fantasien, die im Netz und im Kino zum Thema Digitalisierung sprießen, auch kein Pessimist, was die Zukunft der Menschen in einer digitalen Welt betrifft. Stattdessen geht Grunwald mit dem aufregenden Thema unaufgeregt, optimistisch und mit Humor um. Die Grundlage dafür: Er hat sowohl Physik als auch Philosophie studiert und in der IT gearbeitet. **wuv.de**

# 82.000

unbesetzte IT-Stellen gibt es in Deutschland. Das Start-up HoneyPot bietet Deutschlands größte Tech-fokussierte Jobplattform und dreht den Bewerbungsprozess um: Unternehmen bewerben sich bei IT-Talenten. Zu den Kunden gehören etwa Zalando und ProSiebenSat1.



## Der künstliche Schwanz Für eine bessere Balance

Japanische Wissenschaftler haben einen Roboter-Schwanz entwickelt, der Menschen etwa bei der Arbeit helfen soll. So soll eine bessere Balance und Manövrierfähigkeit entwickelt werden. Die Forscher wurden dabei von Seepferdchen und deren Schwänzen inspiriert. Es werden federgelagerte Gelenke in die Wirbelsäule eingesetzt. Der zusätzliche Körperteil ist beweglich und kann beispielsweise als Bestandteil eines Exoskeletts eine Alltagshilfe für Menschen sein, die schwere Gewichte in der Arbeit tragen müssen. Der Robo-Schwanz pendelt wie ein Gleichgewicht, so dass weniger Kraft erforderlich ist. Außerdem passt er sich an das Körpergewicht der Menschen an. Spannend ist der Schwanz wohl auch für VR-Gamer, die beim Erkunden der virtuellen Gegenden schnell ihr Gleichgewicht verlieren.

## Knack den Code!

Mit den richtigen Apps fällt das Coden leicht. LEAD stellt dir fünf spannende Coding-Apps für iOS und Android vor.



### Swift Playgrounds

Apples eigene Coding-App ist seit drei Jahren verfügbar, ohne Vorkenntnis nutzbar – und sie wird ständig aktualisiert. Zunächst werden die Coding-Basics gelehrt. Danach geht es ans Experimentieren. Apps lassen sich sogar ohne Tastatur bauen und später auch im App Store (das kostenlose Laden von Xcode vorausgesetzt) als „echte“ Anwendung einreichen. Wichtig: Die App ist nur am iPad verfügbar, nicht am iPhone.

**Preis:** gratis, nur iOS



### Udemy

Über 130.000 Online-Kurse werden über die App Udemy bereits angeboten, darunter auch viele Programmierkurse (Java, Python, iOS, Android etc.). Die Kurse gehen extrem ins Detail und erfordern viel Geduld. Wer durchhält, kennt sich aber richtig aus. Bitte beachten: Oft gibt es Sonderpreise für Kurse, warte gegebenenfalls eine solche Aktion (ab 9,99 Euro) ab, bevor du zuschlägst.

**Preis:** Basisversion zum Stöbern in Kursen gratis/ iOS und Android



### CodingKids

Hier können selbst Kinder programmieren: CodingKids legt Wert auf einfach gestaltete Spiele wie AirHockey oder ein Zahlen-Game.

Für erste Fingerübungen einen Versuch wert. Schade: Bei unserem Test war das Tutorial nur auf Japanisch verfügbar – und die App (nur Englisch lokalisiert, nicht Deutsch) ist noch nicht für das iPhone XS angepasst, das im Herbst 2018 erschienen ist.

**Preis:** gratis, nur iOS



### Mimo

Das Gegenstück zu Swift Playgrounds. Spielerisch lernst du anhand eines personalisierten Plans zu programmieren – nicht nur Apps, sondern auch Websites. Die Community umfasst nach Angaben der Entwickler inzwischen fünf Millionen Mitglieder. So wartet im Forum immer Hilfe, wenn du gerade nicht weiterkommst. Kostenfrei ist nur eine Übung pro Tag, wer mehr coden will, greift zu In-App-Käufen. Zur Nutzung wird eine Registrierung via Google, Facebook oder per E-Mail vorausgesetzt.

**Preis:** gratis für iOS und Android/In-App-Käufe



### Py

Eine der besten Coding-Apps, auch für Anfänger. Derzeit ist das Programm nur auf Englisch erhältlich. Wer hier einsteigt, muss erst Fragen beantworten: Wie lange programmierst du bereits? Warum willst du Py nutzen? Und was willst du erstellen? Für iOS, Android oder eine andere Plattform? App, Website, Server, alles möglich. Nach der Registrierung via Google, Facebook oder Mail wird für die Nutzung aller Pro-Funktionen ein Abo fällig.

**Preis:** Basisversion gratis/alle Funktionen nur mit Abo (39,99 Dollar)

Text: Michael Gronau



Mehr Coding-Apps findest du online unter [lead-digital.de/coding-apps](https://lead-digital.de/coding-apps)

click me!

## Die Krypto-Briefmarke

Die österreichische Post hat ein neues Produkt für alle Fans von Kryptowährungen ins Angebot genommen: Die sogenannten Crypto-Stamps. Das sind Briefmarken, die es sowohl physisch als auch als Souvenir in der Blockchain gibt. Damit will die Post ein digitales Sammlerstück in limitierter Auflage anbieten. Auf Ebay und in speziellen Blockchain-Facebook-Gruppen erzählen Menschen, dass sie schon Krypto-Marken ergattert haben, da sie vermuten, sie könnten in der Zukunft wertvoll werden. Momentan kosten sie in den Filialen 1,10 Euro oder als Block 6,90 Euro.



## Microsoft-Hologramm

Auf Basis der HoloLens und in Zusammenarbeit mit einem Mixed-Reality-Studio hat Microsoft ein Hologramm entwickelt. Damit lassen sich zum Beispiel Vorträge simultan in einer anderen Sprache von sich selbst übersetzen. Die Stimme wird vorab aufgenommen, das Hologramm hält anschließend die Rede einschließlich der Mimik und Geste in der gewünschten Sprache. Bisher ist das aber noch keine massentaugliche Lösung, da vorab komplexe Scans durchgeführt werden müssen. Spannend ist die neue Computing-Vision aber schon – und könnte für vor allem für internationale Unternehmen sehr effektiv sein.



## Der Lamborghini aus dem 3D-Drucker 20.000 Dollar kostet der Sportwagen

Der US-Physiker Sterling Beckus und sein Sohn haben einen Lamborghini Aventador 3D-gedruckt. Die Idee kam ihnen während sie ein Videospiel spielten. Der Sohn fragte schließlich, ob sie sein Lieblingsauto nicht etwa selbst nachbauen könnten. Challenge accepted, dachte sich Beckus. Normalerweise kostet so ein Wagen rund 350.000 Euro. Bis auf

den Stahlrahmen kommen fast alle Teile aus dem 3D-Drucker – sie werden mit Carbonfasern verstärkt. Das Duo veränderte den Wagen bewusst an manchen Stellen, um Urheberansprüche zu vermeiden. Seit eineinhalb Jahren arbeiten die beiden jeden Tag eine Stunde lang an dem Lamborghini. Am Ende soll er nicht mehr als 20.000 Euro kosten.

**„It's hard to tell  
where I end and  
where the computer  
begins.“**

Yuval Noah Harari

Von einer Zukunftsvision, in der Mensch und Maschine eins werden, erzählte Yuval Noah Harari, Professor für Geschichte an der Hebräischen Universität in Jerusalem, in seiner Rede beim European Innovation Festival von Fast Company. In Zukunft werde es wahrscheinlich sein, dass das Smartphone nicht mehr von Menschen getrennt ist. Es wird im Körper oder im Gehirn integriert werden und alle biometrischen Daten und Emotionen ständig scannen.



## Sony: Die Klimaanlage to go

Für alle, die besonders unter der Sommerhitze leiden: Sony bringt pünktlich zum Start der Olympischen Spiele 2020 eine tragbare Bluetooth-Klimaanlage auf den Markt: Reon Pocket. Sie funktioniert mit thermoelektrischer Kühlung und soll nach Angaben von Sony in der Lage sein, die Temperatur am Körper um 13 Grad Celsius zu senken. Zusätzlich gibt es spezielle Unterhemden, die eine Tasche am Halsansatz haben, in der man die 85 Gramm schwere Klimaanlage leichter tragen kann. Sie ist kompatibel mit iOS und Android.



## Drohnen fliegen mit Virtual Reality

### Neues System von DJI

Das chinesische Tech-Unternehmen DJI hat ein neues Drohnen-System für professionelle und Hobby-Piloten konzipiert. Es beinhaltet eine Kamera, VR-Brille – die FPV-Goggles – und eine Fernsteuerung. Das System hat eine geringe Latenz und wurde speziell für First-Person-View-Anwendungen konzipiert. Das heißt: Jeder, der damit seine Drohnen fliegt, sieht in Echtzeit die Umgebung so, als würde er quasi selbst in der Drohne sitzen. Die Videoaufnahmen des Herstellers sind tatsächlich faszinierend und zeigen atemberaubende Aufnahmen. DJI nutzt für das Drohnen-System eine Übertragungstechnologie mit einem zweiseitigen Kommunikationssystem, um das Signal zu stabilisieren und den „Piloten“ mehr Flexibilität in den Terrains zu geben.



## Mindar – der Robo-Priester

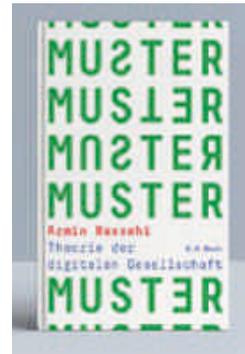
### Er soll Ungläubige in Japan bekehren

Mit seiner künstlichen Intelligenz würde er irgendwann klüger sein als Menschen. Davon sind die Menschen in einem 400 Jahre alten Tempel in Kyoto überzeugt. Mindar, ein Roboter und Priester zugleich, soll Ungläubige in der japanischen Stadt zum Buddhismus zurückführen. Priester Tensho Goto sagte gegenüber der Nachrichtenagentur AFP: „Dieser Roboter wird niemals sterben, er wird sich einfach nur updaten und sich weiterentwickeln.“ In zahlreichen Videos im Netz sieht man Mindar in Aktion: Seine Gestalt ist mit einer Silikonhaut überzogen, was ihn „menschlicher“ machen soll. Abgefahren!

Fotos: Unternehmen



**read it!**



**Gebunden** 352 Seiten  
**Autor** Armin Nassehi  
**Verlag** C. H. Beck  
**Sprache** Deutsch  
**ISBN** 978-3-406-74024-4  
**Preis** 26 Euro

### MUSTER – THEORIE DER DIGITALEN GESELLSCHAFT

„Oft genug wird die Digitalisierung unserer Lebenswelt heutzutage als Störung erlebt, als Herausforderung und als Infragestellung von gewohnten Routinen“, schreibt der Autor und Soziologe Armin Nassehi. Seine These: Die strukturelle Digitalität der modernen Gesellschaft begann nicht erst im Computerzeitalter. In einer neuen Gesellschaftstheorie zeigt Nassehi, dass die Digitalisierung jenseits von Panik nur eine besonders ausgefeilte technische Antwort auf eine Frage ist, die sich in modernen Gesellschaften schon immer gestellt hat.



**Paperback** 140 Seiten  
**Autor** Stefan Kühner  
**Verlag** PapyRossa  
**Verlags** Gesellschaft  
**Sprache** Deutsch  
**ISBN** 978-3-89438-706-8  
**Preis** 14,90 Euro

### NEUE TECHNIK, NEUE WIRTSCHAFT, NEUE ARBEIT?

Von einer vierten industriellen Revolution spricht Stefan Kühner. Der Autor und Informatiker arbeitete über 30 Jahre in der Softwareindustrie. In diesem Buch zeigt er, wie mit der Digitalisierung neue Geschäftsmodelle entstehen und wie das Zusammenwirken von Informations- und Kommunikationstechnik und neue Produktionsverfahren die ökonomischen und gesellschaftlichen Strukturen verändern. Er beantwortet die Frage: Was bedeutet das für Menschen und ihre Arbeit in Fabriken, im Einzelhandel, in der Landwirtschaft oder in der öffentlichen Verwaltung?



LEAD-Redakteurin **Nadia Riaz** ist fasziniert von all den verrückten technologischen Erfindungen, die uns vielleicht irgendwann tatsächlich das Leben erleichtern werden. Manche Roboter findet sie aber einfach nur gruselig.

# „Der spannende Teil beginnt erst jetzt!“

Ab Dezember unterstützt WhatsApp keine Newsletter mehr. Ist im **Messengermarketing** der Hype vorbei oder erfindet sich die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde gerade neu?

**N**eben Influencermarketing und künstlicher Intelligenz war Messengermarketing sicherlich eines der Hype-Themen der letzten zwei Jahre. Glaubt man dem von Gartner entwickelten Hype-Zyklus, zeichnet sich die Hype-Phase

durch überzogene Erwartungen, Unwissenheit, Experimente und damit verbundene Enttäuschungen aus. Danach kommt der „Pfad der Erleuchtung“ – endlich!

Neulich musste ich von München nach Hamburg reisen. Die S-Bahn München bot mir dabei an, dass ich verschmutzte Wagen oder Bahnsteige per WhatsApp melde, meine Bordkarte erhielt ich per WeChat und die Hamburger Hochbahn informierte mich über Störungen per Telegram. Messenger-Kommunikation ist also endlich kein Hype mehr – sondern im Alltag angekommen. Allein die Zahlen bei MessengerPeople sprechen von über 1800 Unternehmen, davon etwa ein Drittel der DAX-Konzerne – und mehr als die Hälfte der Top 100 IVW-gelisteten Medien. Im Monat August haben über 14 Millionen Menschen über unsere Software mit Unternehmen interagiert und laut einer aktuellen Umfrage von YouGov hat mittlerweile jeder fünfte deutsche WhatsApp-Nutzer schon mal mit einem Unternehmen interagiert. In Brasilien übrigens waren es schon 78 Prozent! In Deutschland ist also noch Luft nach oben – besonders weil sich laut der Studie jeder zweite deutsche Kontakt zu Unternehmen via WhatsApp wünscht.

## Messengermarketing ist mehr als Newsletter!

Wer jetzt denkt, das Thema Messengermarketing sei vorbei, nur weil WhatsApp ab Dezember keine Newsletter mehr unterstützt, der irrt sich. Zwar gibt es immer noch Messenger wie Facebook, Telegram oder Viber, die newsletterähnliche Kommunikation unterstützen, aber den Weg, den WhatsApp und zum Beispiel auch Apples Business-Chat einschlägt, finde ich viel spannender. Messenger-Newsletter waren immer nur eine Möglichkeit von vielen, um die ohnehin schwindende Aufmerksamkeit der Nutzer auf sich zu ziehen. Mit TV, Print, Banner, Facebook, Instagram, Podcast, Influencer und so weiter und so weiter – haben sich nun in den letzten Jahren wirklich genug Möglichkeiten aufgetan, wie Unternehmen um die Aufmerksamkeit der Zielgruppe streiten können. Während es im Marketing gefühlt eine Million Wege gibt,

## Das wollen die Deutschen per WhatsApp & Co. mit Unternehmen klären



**69 %**

Terminvereinbarung



**57 %**

Erhalten von Informationen



**48 %**

Beschwerde/Reklamation

Quelle: YouGov/messengerpeople.com

wie Unternehmen ihren Kunden erreichen – gibt es seit 20 Jahren eigentlich nur zwei Kanäle, auf denen der Kunde auch mal das Unternehmen erreichen kann. Dabei sind Telefonhotlines für den Kunden oft nervig und für das Unternehmen sehr teuer, und per E-Mail habe zumindest ich noch nie eine zufriedenstellende Antwort bekommen.



## Messenger sind die perfekte Lösung

Ich denke, dass WhatsApp diesen Missstand erkannt hat! Messenger sind die perfekte Lösung für echte Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde. Sie sind weit verbreitet und einfach zu nutzen. Ich chatte, wenn ich Zeit habe, und warte auch gern mal 30 Minuten auf eine Antwort – dafür wartet ja das Unternehmen auch auf meine Antwort und schmeißt mich nicht aus der Warteschleife. Virtuelle Assistenten können dabei einen Großteil der Anfragen automatisiert beantworten. Ich rede hier nicht von künstlicher Intelligenz – sondern von intelligenter automatisierter Kommunikation. Wenn ich als Unternehmen hundertmal

dieselbe Frage beantworte – zum Beispiel nach Öffnungszeiten oder wo denn jetzt das Paket bleibt, dann ist es doch nur schlau, diese Art der Kommunikation automatisiert bereitzustellen. Dann bleibt mir nämlich auch mehr Zeit, mich um die echten Wünsche und Interessen meiner Kunden zu kümmern – denn im Gegensatz zur landläufigen Diskussion wollen Kunden nicht unbedingt persönlich mit jemandem reden – sondern ihr Anliegen gelöst bekommen.

Und was das Thema „klassisches“ Marketing angeht: Kundenservice und Marketing sollten in der heutigen Zeit nicht mehr so weit weg voneinander agieren. Sie haben schließlich eines von Grund auf gemein: es geht um Kommunikation und Informationsaustausch. Du als Unternehmen willst doch wissen, was dein Kunde erwartet – also keine Angst vor echten Gesprächen. Außerdem weißt du, dass es den besten ROI gibt, wenn dein Kunde die Info oder das Angebot dann bekommt, wann er es gerade braucht. Dabei hilft dir geschickte Automatisierung für Content auf Abruf. Also ready machen für den nächsten Hype. Willkommen im Zeitalter des Dialog- und Conversational Marketings.

**Matthias Mehner** ist Speaker, Autor – mit eigener LEAD-Kolumne –, Referent und Coach für digitale Kommunikation. Als Chief Marketing Officer und Mitglied des Management Boards bei MessengerPeople (Führender Software-as-a-Service-Anbieter für Messenger-Kommunikation) hat er Einblick in die Praxis von über 1800 Unternehmen und Kampagnen.



**Masterclass**

26./27. September in Hamburg oder 24./25. Oktober in München

# Content Marketing Masterclass

Strategy, Story, Touchpoints



**Themenschwerpunkte**

- Story-Entwicklung & Strategie
- Storytelling für unterschiedliche Zielgruppen
- Passendes Storytelling entlang der Customer Journey
- 5 neuronale Punkte des Storytellings
- Kreativquellen und Ressourcen innerhalb und außerhalb von Unternehmen
- Text: Praxisbeispiele, Erfolgskriterien und Texter-Regeln
- Bild: Visuelles Storytelling
- Audio: Schwerpunkt Podcast
- Video: Strategie, Produktion und Distribution



**Die Referenten**



Björn Eichstädt  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Storymaker



Petra Sammer  
Creative Strategist  
für Kommunikation



Stefan Huber  
Gründer und  
Geschäftsführer  
StoryUp



Dominik Hoffmann  
Digital-Manager und  
Podcaster



Meike Leopold  
Expertin für digitale  
B2B-Kommunikation



Jetzt anmelden:  
[shop.wuv.de/content-is-king](http://shop.wuv.de/content-is-king)



## 1. VERTRAUEN SCHAFFEN

# Trusted Brands: Finde heraus, wer du bist und sei gnadenlos ehrlich zu dir selbst!

Die gute Nachricht vorweg: Das bereits vorhandene Vertrauen der deutschen Konsumenten in eine Marke zu zerstören – dafür braucht es viel. Sehr viel. Als bestes Beispiel hierfür dient wohl Volkswagen (VW). Denn nicht einmal Dieselgate konnte das Unternehmen von dem Thron stoßen, den es bereits seit 2004 erfolgreicher verteidigt als seine Moral: den ersten Rang im Bereich „Automobile“ der „Trusted Brands“ – einer Studie, die jährlich von „Reader’s Digest“ erstellt wird und für die 4000 Konsumenten befragt werden.

Nun ist es natürlich so, dass VW zu den Big Playern der deutschen Wirtschaft zählt und von dem Vertrauen mehrerer Generationen zehrt. Als wichtigen Faktor für Vertrauen in Marken zählt unter anderem der GfK Verein die Empfehlungen von Familie, Freunden und Bekannten auf. Je bekannter und älter eine Marke ist, umso größer also auch die Wahrscheinlichkeit, dass – um beim Beispiel VW zu bleiben – auch schon der Vater und Urgroßvater einen VW gefahren haben und damit glücklich waren. Dieser generationenübergreifenden

# Boost Your Brand!

## Fünf Strategien, wie du deine Marke stärkst und erlebbar machst

Illustrationen: Anja Slibar für LEAD



Dieser unsäglich, schweißtreibende Traum, in dem man auf der Stelle rennt. Für viele deutsche Unternehmen ist das Schreckgespenst der Nacht zur Realität und damit zur größten Herausforderung des Arbeitsalltags geworden. Welche Richtung gilt es einzuschlagen? Welche Anstrengungen werden sich auszahlen? Lassen sich die Kräfte sinnvoll einteilen? Während sich die Markenverantwortlichen auf der Suche nach Antworten hin- und herwälzen, wird der Weckruf immer lauter. So sind Kunden heute vielleicht schneller dabei, Likes zu verteilen – doch es hapert gewaltig an tiefem Vertrauen, wahrer Begeisterung und Treue. Sorgen bereiten aber nicht nur die Stammkunden, auch zu Arbeitnehmern und potenziellen Arbeitnehmern reicht es oft nur für eine lose Fernbeziehung, die es aufgrund des flächendeckenden

Fachkräftemangels schleunigst zu verfestigen gilt. Und dann wäre da noch der ausgewachsene Albtraum, der allzu viele Geschäftsführer zum dauerwährenden Snoozen verleitet: die Digitalisierung.

Ja, die neuen Ansprüche der Kunden und Arbeitnehmer prasseln in solcher Wucht auf die Marken ein, dass es verlockend ist, sich die Decke über den Kopf zu ziehen. Aber viel spannender ist es doch, sich mitreißen zu lassen: von den jungen Wilden; von Gleichgesinnten, die es uns leichter machen, den neuen Tag zu überstehen; von der Technik, die eben nicht nur ein Fluch ist, sondern wunderbare Möglichkeiten bietet, das darzustellen, was wir heute sind und morgen sein wollen. Also: raus aus den Federn! Damit das leichter fällt, servieren wir den fünffachen Espresso, der nicht für das große Zittern, wohl aber für ein hellwaches Branding sorgt.

Loyalität können aktuelle Skandale und Imageschäden erstaunlich wenig anhaben.

„Wenn Sie es einmal geschafft haben, einen solchen Vertrauensvorschuss aufgebaut zu haben, dann ist es nahezu unmöglich, diesen komplett zu zerstören“, sagt Arnd Zschiesche, Markensoziologe und Gründer des Büros für Markenentwicklung. „Wäre etwas Ähnliches bei Tesla passiert – dann wäre die Marke höchstwahrscheinlich weg.“

Tatsächlich müssen vor allem junge Unternehmen von Beginn an eine Vielzahl an Faktoren bedenken, wenn sie überhaupt eine Chance haben wollen, länger als zwölf Monate am Markt zu überstehen. Als Treiber des Markenvertrauens geben der GfK Verein und GfK Panel Services die subjektive Uniqueness sowie die soziale Akzeptanz an. Ersteres liegt dann vor, wenn der Konsument eine herausragende Produktqualität feststellt

und ein klares Markenbild wahrnimmt. Daneben spielen auch der gute Ruf, das Verständnis für die Bedürfnisse der Verbraucher, interessante neue Produkte und Transparenz eine wichtige Rolle.

### „Man kann Marke auch einfach mit dem Wort Vertrauen übersetzen“

Was ist also konkret nötig, um zumindest den Grundstein für ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Unternehmen und Konsument zu setzen? „Vor allen Dingen sehr, sehr viel Konstanz, das ist in der heutigen Zeit das große Problem“, sagt Zschiesche. Wer Abnehmer finde, die regelmäßig Produkte kauften, sei nicht mehr frei in seiner Leistung. „Sie müssen immer wieder dem



Vertrauen dieser Menschen entsprechen. Man kann Marke auch einfach mit dem Wort Vertrauen übersetzen. Marke ist aufgebautes Vertrauen in eine Leistung und ich habe die Aufgabe, dem immer wieder zu entsprechen. Das ist das ganze Geheimnis dahinter.“

Als Träger des Vertrauens in eine Marke bezeichnet der Markensoziologe die Stammkundschaft. Und genau an der hapert es derzeit in vielen Unternehmen. Zwar schätzen die Marketer in Deutschland ihren Stammkundenanteil laut GfK auf 67 Prozent. Tatsächlich misst die GfK in ihrem Panel aber nur 32 Prozent. Ebenfalls erschreckend ist die Abwanderungsquote, die innerhalb von zwei Jahren von den Marketern auf 9 Prozent geschätzt wird, tatsächlich aber 49 Prozent beträgt.

## Ein Problem: Heute wird der Lifestyle verkauft und nicht die Leistung

„Was heute immer wieder vergessen wird, ist die Tatsache, dass die Menschen am Ende des Tages – trotz Digitalisierung und Tohuwabohu – eine Leistung kaufen.“ Dafür nennt Zschiesche einen Kongress der Automobilbranche als Beispiel. „Die Quintessenz der Marketingmenschen lautete: Wir verkaufen ja keine Autos mehr, wir verkaufen Lifestyle.“ Würden sich führende Vertriebs- und Marketingleute hinstellen und das mit vollem Ernst sagen, wäre das ein Armutszeugnis. „Natürlich wollen die Konsumenten auch an einem gewissen Lifestyle teilhaben. Aber das ist die Verwechslung von Ursache und Wirkung. Manager müssen sich deshalb immer auf die Leistungsebene beziehen – und zwar egal, ob es um Werbung oder um die Strategie geht.“

## Vertrauen zum Konsumenten stärken: Tipps von Markensoziologe Arnd Zschiesche

- Konstanz ist das wichtigste Kriterium, um Markenvertrauen aufzubauen. Eine Marke ist aufgebautes Vertrauen in eine Leistung. Unternehmen sind verpflichtet, das Produkt immer wieder in der gleichen Qualität und Besonderheit bereitzustellen.

- Aufgabe der Werbung ist es, das positive Vorurteil und Vertrauen stetig zu vertiefen. Alle Werbemaßnahmen müssen auf die Stammkundschaft fokussiert werden.

- Fokussierung auf Leistung, Leistung, Leistung. Die Menschen kaufen – trotz Digitalisierung und Tohuwabohu – am Ende eben doch die Leistung.

## Employer-Branding: „Sei gnadenlos selbstherrlich“

Eine Marke kann immer nur so vertrauenswürdig sein wie die Menschen, die hinter ihr stehen. Deshalb geht es bei der Vertrauensfrage längst nicht mehr nur darum, die Beziehung zwischen Unternehmen und Konsumenten zu stärken, sondern auch die zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Strategisch betrachtet besteht laut Markenexperte Zschiesche kein Unterschied zwischen Branding und Employer-Branding, da die Maßnahmen hierfür Hand in Hand gehen. Sprich: Wer das Vertrauen nach innen stärkt, stärkt es auch gleichzeitig nach außen – und andersherum.

„Finde heraus, wer du bist, und sei dabei gnadenlos selbstherrlich. Mach das intern und extern klar, verschweige auch deine Schwächen nicht, sondern sprich darüber. Employer-Branding soll nicht werben, es soll offenbaren“, sagt Wolf Reiner Kriegler, Gründer und Geschäftsführer der Deutschen Employer-Branding Akademie. Wer als Arbeitgeber Menschen an Bord habe, die sich stark mit dem Unternehmen identifizieren, strahle dies auch aus. „Das wird sich vor allem in den Sektoren der Dienstleistungsbranche, in der Beratung oder in der Hotellerie und Gastronomie ganz schnell im Umsatz bemerkbar machen.“

## Die Thematik Employer-Branding wächst explosionsartig

Bei der Stärkung der Arbeitgebermarke geht es aber nicht nur um den finanziellen Vorteil, der sich dabei ergeben kann – bei vielen Unternehmen geht es um die Existenz. Denn schon heute haben vier von fünf Firmen Probleme damit, offene Stellen zu besetzen. Das geht aus dem „Mittelstandsbarometer 2018“ von Ernst & Young hervor. Kein Wunder also, dass Kriegler ein explosionsartiges Wachstum des Themas Employer-Branding beobachtet.

„Wir werden erleben, dass die Fachwelt rückblickend das Jahr 2020 als Zäsur beschreiben wird. Dann gehen die ersten Baby-Boomer in den vorzeitigen Ruhestand. Heißt: in den nächsten 15 Jahren wird eine komplette, jetzt noch arbeitende Generation dem ohnehin schon schwachen Arbeitsmarkt entzogen. Das, was wir aktuell als Fachkräftemangel beklagen, wird sich wie ein Kindergarten-Morgenkreis anfühlen, im Vergleich zu dem, was wir erleben werden.“

Der Vertrauensaufbau als Arbeitgeber brauche Zeit – bis sich das Markenbild bei den Zielgruppen etabliere, dauere es drei Jahre und mehr. Sich sofort, aber vorausschauend mit der internen und externen Vertrauensfrage zu beschäftigen ist also kein nettes Gimmick, sondern eine Notwendigkeit. „Früher habe ich Kunden gerne gesagt: ‚Do it right – or not at all‘. Heute müsste ich im Grunde sagen: ‚Do it right – or die‘“, so Kriegler. „Wer jetzt auf schnelle Lösungen setzt und das Thema nicht an der Wurzel anpackt, der ist bald weg vom Fenster.“

Interview: Antonia Wallner



„Am Ende des Tages kaufen die Menschen eine Leistung“:  
**Arnd Zschiesche,**  
Büro für  
Marken-  
entwicklung



**Seminar**  
**Strategische**  
**Markenführung**  
**19. November,**  
**München**

Wie man Marken  
Zukunft gibt.  
Das Seminar für  
Brand Identity,  
Markenarchitektur  
und Markenführung.  
[shop.wuv.de/  
markenseminar](http://shop.wuv.de/markenseminar)

## 2. DIGITAL DENKEN

# Social Media: Universalunterhosen passen allen, aber keinem richtig

Da ist sie wieder: diese Digitalisierung, über die nun alle sprechen und die in vielen Unternehmen für ausgewachsene Beziehungskrisen sorgt. Zwischen Marken und Kunden genauso wie zwischen der Führungsebene und den Mitarbeitern. Die größten Hindernisse beim Beschreiten neuer Wege im Kundendialog sehen viele Firmen nämlich nicht etwa in einer unausgegorenen Onlinestrategie oder im Mangel an Kreativität, sondern in der fehlenden Unterstützung der Geschäftsführung (autsch!). Zu dieser Erkenntnis kommt die PAC-Studie „Neue Wege im Kundendialog“ im Auftrag von Materna, die leitende Vertriebs- und Marketingverantwortliche aus Unternehmen in Deutschland befragt hat.



„Es geht um die eigene DNA, die man seiner Marke verleiht“:  
**Carina Goldschmid,**  
Startup  
Communication

## Beziehungstherapie: Vertrieb und Marketing müssen reden

Bevor sich Firmen also den größten Herausforderungen – der Steigerung der Markenbindung sowie dem Anspruch, schneller auf Markttrends und Veränderungen zu reagieren – stellen, muss erst einmal in den eigenen vier Wänden Tacheles geredet werden. Wie aus der Studie hervorgeht, arbeiten nicht einmal in jedem zweiten Unternehmen Vertrieb und Marketing Hand in Hand, um einen hochwertigen Dialog nach außen zu gewährleisten. Was mitunter ein Grund dafür sein kann, dass nur 38 Prozent der Befragten aus unterschiedlichen Branchen angeben, die Erwartungen ihrer Kunden ganz genau zu kennen. Doch genau das ist der entscheidende Punkt einer erfolgreichen digitalen Kommunikationsstrategie.

„Früher hieß es ‚Was wollen wir als Marke sagen?‘ – jetzt muss die zentrale Frage lauten: ‚Was will unsere Zielgruppe wissen?‘“, sagt Carina Goldschmid, Digital Native und Chief Storyteller bei Startup Communication. Heute müsse man sich mit den Bedürfnissen und Problemen seiner Kunden viel tiefer auseinandersetzen, wissen, was sie gerne hören und lesen würden – und daraus die wichtigsten Prozesse der Markenkommunikation formen. „Marken haben die Möglichkeit, sich insbesondere durch die sozialen Netzwerke auf Augenhöhe mit ihren Kunden zu begeben und sich auszutauschen. Dadurch verändert sich die Kommunikation und bietet große Chancen.“

Die Bedeutung von Social-Media-Marketing haben die deutschen Unternehmen freilich schon erkannt. Und dennoch ist die aktive Nutzung im Vergleich von 2016 zu 2018 einer Studie des Deutschen Instituts für Marketing wieder gesunken: von damals 90,1 auf jetzt 78,6 Prozent. Als Hauptgründe für ihr digitales Schweigen geben die Befragten überwiegend die Gründe „keine Zeit“, „fehlende personelle Ressourcen“ und „kein Know-how im Bereich Social-Media-Marketing“ an.

Dass sich vor allem etablierte Marken noch immer schwertun, die vielfältigen Möglichkeiten des Kundendialogs zu nutzen, das beobachtet auch Goldschmid. „Dafür haben viele Start-ups das Prinzip verstanden und es so geschafft, sich innerhalb kürzester Zeit durch eigenes Engagement über die sozialen Medien eine starke Marke aufzubauen.“

## Heile-Welt-Geschichten interessieren heute niemanden mehr

Wir müssen also reden, klar. Doch, wie findet man heraus, was man den Kunden eigentlich erzählen kann oder will? Goldschmid hat hierfür eine Taktik, die im ersten Moment etwas überrascht: Sie fragt Unternehmen zuerst einmal, was so richtig blöd gelaufen ist. Heile-Welt-Geschichten interessieren ihrer Meinung nach niemanden. Wie in einem guten Roman muss der Plot stimmen: „Katastrophen und Pechsträhnen machen Unternehmen menschlich und gehören dazu.“ Mit einer Strategie, ausschließlich Produkte zu bewerben, die am besten, innovativsten und tollsten sind, werden die Likes genauso sicher ausbleiben wie das Bedürfnis der Nutzer, Content zu teilen. Das passiert, wenn eine Geschichte berührend, spannend, lustig oder polarisierend ist. „Es geht um die eigene DNA, die man seiner Marke verleiht. Die macht sie einzigartig.“

## Eine der erfolgreichsten Social-Media-Kampagnen des Sommers dreht sich um Schamhaare

Eine ganz eigene und nicht zuletzt gänzlich neue Botschaft in ihrem Segment brüllt zum Beispiel die US-amerikanische Rasierermarke Billie in ihren Kampagnen heraus. Die setzt sich nämlich (anders als man es von einem Unternehmen erwartet, das Damenrasierer



verkauft) schon seit Jahren für mehr Körperbehaarung ein und war damit die erste Firma, die diesen mutigen Twist wagte – bevor andere Hersteller nachzogen. Die „Red, White, and You Do You“-Kampagne von Billie, die als erste Kampagne überhaupt weibliche Schamhaare zeigt, ging diesen Sommer nicht nur in den sozialen Netzwerken (von YouTube über Facebook bis zu Instagram) durch die Decke, sondern erzielte weltweit die Aufmerksamkeit der Medien. Allein in Deutschland berichteten unter anderem mit „Glamour“, „Vogue“ und „Yahoo Style“ die größten Fashion- und Lifestyle-Plattformen durchweg positiv über die Kampagne, die komplett dem Body-Positivity-Gedanken dient. Indem das Video fünf Frauen unterschiedlicher Ethnien, Körper-Typen und Hautfarben zeigt, macht Billie deutlich, dass jeder Körper ein Beachbody ist und es total egal ist, ob sich Frauen die Schamhaare nun ein bisschen, komplett oder gar nicht rasieren. Einen Rasierer sieht man in dem 30-Sekunden-Clip übrigens kein einziges Mal.

„Ohne Mut geht beim Marketing nichts“, sagt Goldschmid. Unternehmen müssen sich trauen, ihre Geschichten zu erzählen, ihre DNA zu festigen und auch (oder vor allem) auch mal etwas zu wagen, was es vorher noch nie gab. „Sie sollten nicht davor zurückschrecken, auch mal ins kalte digitale Wasser zu springen“, sagt die Social-Media-Expertin. Denn: „Wer seine Komfortzone nicht verlässt, kommt auch nicht weiter.“

## Fast Five: Tipps von Carina Goldschmid für einen besseren digitalen Kundendialog

- Content ist nach wie vor unglaublich wichtig. Viele Unternehmen setzen auf Cross-Posting und zeigen auf jedem Kanal das Gleiche. Das ist quasi wie eine Universalunterhose, die keinem wirklich passt.
- Auf Social Media zählt vor allem die Interaktion mit dem Content. Dazu gehören Videos, Umfragen, Carousels, Click-to-sees und vieles mehr – nicht nur der Text-Bild-Klassiker.
- Was viele gerne vergessen ist die Auswertung. Welches Format funktioniert auf welchem Kanal am besten? Was will meine Zielgruppe lesen, sehen und hören? Das Gesamtpaket muss stimmen.
- Über die Gründer und die Macher im Unternehmen lässt sich ein sehr gutes Storytelling aufbauen, weil es um „echte Helden“ und reale Konflikte geht. Etablierte Unternehmen zieren sich leider zu oft und halten viele Informationen zurück, weil sie auf keinen Fall etwas Negatives kommunizieren möchten.
- Start-ups sind eher bereit, Geschichten zu erzählen und schaffen es so, ihre Community aufzubauen und sie in den Verlauf und auch in die Produktentwicklung einzubeziehen. Statt zu sagen „Hier, kauf das!“, fragen sie oft erst: „Was wollt ihr eigentlich?“



## 3. GEMEINSAM WACHSEN Kooperationen: Wie der Mittelstand von den jungen Wilden profitieren kann

Zusammen sind Unternehmen mit den größten Herausforderungen nicht nur weniger allein, sondern in vielen Fällen überhaupt erst zukunftsfähig. Dass sich die Bereitschaft, Kooperationen einzugehen, gerade in Zeiten von Krisen erhöht, ist natürlich weniger dem Zufall als vielmehr der Notwendigkeit geschuldet. Das war 2008/09 während der weltweiten Finanzkrise spürbar – und das ist es jetzt.

Wie die Studie „Innovationen und Geschäftsmodelle durch Start-ups“ von der HTW Berlin und dem Start-up-Verband belegt, haben sich die Partnerschaften zwischen Start-ups und DAX-Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren verfünffacht. „Aktuell erleben wir die Phase des Umbruchs im Zuge der Digitalisierung“, sagt Nils Pickenpack, Managing Director bei Connecting Brands. „Dadurch brechen bei vielen klassischen Unternehmen altbekannte Geschäftsmodelle weg.“

Vor allem die Zusammenarbeit zwischen den wilden Jungen und den Eingesesseneren kann äußerst fruchtbar sein. Pickenpack zitiert in diesem Zuge eine Studie von Deloitte, die belegt, dass der Mittelstand durch Kooperationen mit Start-ups seine Innovationsfähigkeit stärken und Dynamik ins Haus bringen will – während sich für die Start-ups die Möglichkeit bietet, neue Märkte zu erschließen sowie eine gewisse Systemkompetenz zu erlernen. Um herauszufinden, welche langfristigen Ziele sich Unternehmen von Markenkooperationen erhoffen, hat Connecting Brands eine Befragung über mehrere Jahre durchgeführt.

Höchste Priorität hat demnach die Neukundengewinnung (85 Prozent), direkt gefolgt von der Erschließung neuer Zielgruppen (77 Prozent).

## Wie im echten Leben: Gute Partner ergänzen sich



„Entscheidend ist die Motivation des Unternehmens“:  
**Jörg-Andreas Krüger,**  
WWF  
Deutschland

Damit eine Partnerschaft auf Augenhöhe und ohne große Enttäuschungen zustandekommt, müssen verschiedene Faktoren im Voraus überprüft werden. Dazu zählt Pickenpack die genaue Zieldefinition und Priorisierung genauso wie die Stärkung der internen Bereitschaft sowie die Involvierung aller Beteiligten in den Prozess. Zudem muss der Kooperationspartner natürlich mit Bedacht ausgewählt werden: „Was man auf jeden Fall vermeiden möchte, ist ein negativer Imagetransfer. Ein Problem könnte auch sein, dass die eine Marke besonders groß und bekannt ist und die andere total überstrahlt.“ Grundsätzlich hänge es aber immer davon ab, welche Ziele mit der Kooperation erreicht werden sollten.

Neben der kostengünstigen Möglichkeit, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln oder neue Kunden zu gewinnen, kann dies beispielsweise auch die Image-Aufwertung sein. Ein Bereich, in dem sich Jörg-Andreas Krüger, Mitglied der Geschäftsleitung beim WWF Deutschland und Leiter der Abteilung Ökologischer Fußabdruck bestens auskennt. „In der Zusammenarbeit mit Unternehmen verfolgen wir eine einfache Gleichung: Mit ihrem Nachhaltigkeitsengagement sichern Unterneh-

men ihre gesellschaftliche Akzeptanz und wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit. Für uns entscheidend ist die Motivation des Unternehmens und die Ernsthaftigkeit. Diese prüfen wir im Vorfeld einer Kooperation sorgfältig – ganz gleich von welcher Form der Zusammenarbeit wir sprechen.“

## „Kooperationspartner investieren in ihre eigene Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit“

Neben der Digitalisierung ist das Nachhaltigkeitsengagement eine weitere Mammut-Aufgabe, der sich Unternehmen nicht nur stellen müssen – sie beeinflussen die Entwicklung auch maßgeblich. „Unternehmen und Finanzorganisationen müssen deshalb zwangsläufig Teil des dringend erforderlichen Wandels sein“, sagt Krüger. Der WWF unterstütze Unternehmen und Organisationen, ihre Geschäftstätigkeit an ökologischen Kriterien auszurichten und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Die Natur- und Umweltschutzorganisation profitiert im Umkehrschluss von der Pionierarbeit, die ihre Kooperationspartner leisten.

Zu den WWF-Kooperationspartnern zählen echte Schwergewichte wie Sky oder Edeka, aber auch mittelständische Familienunternehmen. Eine Mischung, die große Vorteile bringt: „Die kleineren Unternehmen sind beweglicher und weitzblickender in ihren Entscheidungen. Sie können wertvolle Innovationsanstöße geben und sind als Rückgrat der deutschen Wirtschaft maßgeblich für den erfolgreichen Wandel. Große multinationale Unternehmen, die sich auf nachhaltigere Wege begeben, haben wiederum eine Strahlkraft, die weit über nationale Grenzen hinausgeht.“

Mithilfe der technischen und finanziellen Unterstützung der Partner konnten laut Krüger Umwelt- und Naturschutzprojekte umgesetzt werden, die andernfalls nicht möglich gewesen wären. „Sie wirken als Innovator und Multiplikator. Gleichzeitig mindern sie die wirtschaftlichen Risiken, die von Ressourcenverbrauch und Umweltzerstörung ausgehen und investieren in ihre eigene Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit.“

## Die Vorteile der Markenkooperation im Überblick

- Kostengünstige Möglichkeiten, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln
- Innovationsstärken und Technologien von Start-ups nutzen
- Image-Aufwertung durch sozial anerkannte Unternehmen
- Neukunden, Nischenmärkte und neue Zielgruppen erreichen
- Von Kunden- und Daten-Know-how etablierter Unternehmen profitieren
- Angebotslücken schließen



## 4. ZUKUNFT SICHERN

# Leadership: So wirst du zum Yoda, den alle Millennials eigentlich suchen

Bereits in wenigen Monaten – nämlich Anfang 2020 – werden die Millennials den größten Teil der berufstätigen Bevölkerung weltweit stellen. Und während sich viele Personalverantwortliche gerade erst mit den vermeintlich neuen Ansprüchen der zwischen 1980 und 1995 Geborenen auseinandersetzen, ist auch schon die Generation Z kurz davor, ihre berufliche Zukunft zu planen.

Dass es in der erfolgreichen Personalführung schon lange nicht mehr ausreicht, Hierarchien zu kommunizie-

ren und sich darauf zu verlassen, dass die Arbeitnehmer schon irgendwie ganz glücklich sein werden mit dem Job, den sie ausführen, liegt an zweierlei Tatsachen: Zum einen wird es immer schwieriger, gut ausgebildetes Personal zu finden. In der Expertenbefragung zum Thema Standortmarketing 2019 von Index gaben 85 Prozent der Umfrageteilnehmer an, dass ihr Standort stark bis sehr stark vom Fachkräftemangel betroffen ist. Somit ist dieses Problem zum flächendeckenden Phänomen in ganz Deutschland geworden.

## ❖ Prioritäten der Arbeitnehmer haben sich verändert

Eine riesengroße Herausforderung, klar. Aber dennoch eine gute Voraussetzung für junge Arbeitnehmer, ihren beruflichen Wünschen Nachdruck zu verleihen – womit wir zum zweiten Argument für ein Upgrade der Personalführung kommen: Die Prioritäten vor allem der jungen Arbeitnehmer haben sich verändert. Neben den altbekannten Ansprüchen – Geld und Sicherheit – folgen auf dem dritten Platz Urlaub und Freizeit. Zudem ist es den Millennials extrem wichtig, mit qualifizierten Kollegen zusammenzuarbeiten, sich die Arbeitszeit flexibel gestalten und neue Fähigkeiten und Qualifikationen erwerben zu können. Dies geht aus einer Studie der Manpower Group hervor, für die über 19.000 Millennials und 1500 Personalverantwortliche befragt wurden.

## Was macht der beliebteste Arbeitgeber Deutschlands anders?

In Deutschland zählt der Softwareentwickler SAP mit 180 Auszeichnungen zu den Top-Arbeitgebern. „Das liegt sicherlich daran, dass wir viele Sozialleistungen bieten, sei es mobiles Arbeiten oder Leistungen wie Firmenwagen oder Kantine for free und Dinner to go für alle arbeitenden Mütter oder Väter“, sagt Kerstin Köder, Marketing-Chefin bei SAP. Zudem spiele die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter und die Flexibilität des Unternehmens eine große Rolle. „Jeder kann sich das aussuchen, was er gerne haben möchte, solange es mit den betrieblichen Belangen zusammenpasst.“

Nicht umsonst werden die Millennials auch als Generation Y („Why?“) bezeichnet – Menschen also, die gerne alles hinterfragen. Warum sollte ich ausgerechnet für dieses Unternehmen arbeiten? Was kann die Marke für



mich tun? Erfahre ich Wertschätzung? Und: Erfüllt die Firma auch meine sozialen Ansprüche? „Man möchte für ein Unternehmen arbeiten, mit dem man sich identifizieren kann und das sich einem höheren Wert verschrieben hat als der reinen Profitmaximierung und Shareholder-Beglückung“, sagt Köder. „Das ist es, was es uns leicht macht, Mitarbeiter zu finden.“

Millennials sind in einer Welt aufgewachsen, in der das Netzwerk wichtiger ist als die Hierarchie. Sie erwarten persönliche Berührungspunkte und individuelle Karriereoptionen. Diese Ansprüche mögen in vielen Firmen noch als abgehoben gelten, doch das ändert nichts an der Realität: Unternehmen müssen lernen, Millennials anzusprechen, einzustellen – und sie zu halten. Denn sie haben keine andere Wahl.

## Leadership: Was Führungskräfte in Zeiten der Millennials ändern müssen

### ■ Echte Verbindungen schaffen

Unternehmen, die auf Teambuilding-Maßnahmen und Feedback setzen, halten Mitarbeiter wesentlich länger als solche, die darauf keinen Wert legen.

- Halte regelmäßige Meetings und wenn du dir denkst, du gibst gerade genug Feedback – gib noch mehr! Sorge so oft wie möglich für Interaktionen und schaffe Möglichkeiten für Mitarbeiter, zu interagieren – mit Projekten, Cross-Department-Teams und so weiter.

- Frage nach Input. Und stelle sicher, dass es dabei auch regelmäßig um dich geht: Was kannst du besser machen? Wie kannst du das Personal noch besser führen?

- Sorge auch außerhalb der Arbeit für Berührungspunkte: Viele Millennials sehen ihren Beruf auch als Plattform für soziale Aktivitäten. Freundschaften und Verbindungen im Privatleben sorgen für mehr Engagement und Teamwork am Arbeitsplatz.

### ■ Verantwortung schneller abgeben als es dir lieb ist

Millennials sind bekannt dafür, von einem Job zum nächs-

ten zu springen. Sie suchen nach einer Rolle, in der sie ihre Talente voll und ganz ausschöpfen und sich einbringen können. Also: Weg vom Micromanaging – hin zu Intention und Vertrauen. Millennials sind (wie die meisten anderen auch) dann besonders glücklich, wenn sie das Gefühl haben, gebraucht zu werden.

### ■ Auch Millennials suchen ihren Yoda

Junge Arbeitnehmer wünschen sich einen Mentor, keinen Supervisor. Erkläre deine Ziele, gib grobe Strukturen – und überlasse die Suche nach Lösungen den Angestellten.

### ■ Wo geht die Reise hin?

Schaffe Perspektiven. Involviere deine Angestellten auch in Projekten, die nicht ihrem Fachbereich entsprechen, lade sie zu Meetings anderer Departments ein und biete regelmäßig interne und externe Möglichkeiten der Weiterbildung an.



## 5. SICHTBAR SEIN

# Brand-Design: Der schmale Grat zwischen Einmaligkeit und Einheitsbrei

Die Stabilität, der Wiedererkennungswert, die klare visuelle Markenbotschaft: Lange Zeit war es die größte Herausforderung der Designer und Werbungtreibenden, Brandings zu erschaffen, die viele Jahre bestehen und – wenn überhaupt – weiterentwickelt werden konnten. Denken wir nur an die lilafarbene Milka-Kuh, an die berühmte Prilblume und an eingängige Claims („Pfleget die Hände schon beim Spülen“)!

Im Zuge der Digitalisierung haben viele Unternehmen das starre Corporate Design über Bord geworfen und setzen stattdessen auf Flexibilität und Variabilität. Aus Gestaltungsregeln sind Gestaltungsprinzipien geworden. Bei Printprodukten wie Katalogen, Plakaten und Prospekten zählt der Anspruch, „Instagrammable“ zu sein, plötzlich mehr als der Wiedererkennungswert. Eines von vielen Beispielen ist der kultige Ikea-Katalog, der komplett überarbeitet wurde: Statt querformatigen Bildern, die sich oft über zwei Seiten erstreckten, liegt der Fokus seither auf dem Hochformat, das sich besser abfotografieren und online teilen lässt.

## Marken, die sich zu sehr an den sozialen Netzwerken orientieren, verlieren an Symbolkraft

Auch viele vermeintlich unantastbare Firmen-Logos kommen plötzlich funktionaler und agiler daher, weil sie sich nicht nur den verschiedenen digitalen Plattformen, sondern auch den unterschiedlichen Zielgruppen anpassen sollen. Doch genau hier wartet auch die größte Falle: der Einheitsbrei. Marken, die allesamt das Ziel haben, in ihrer Ausrichtung mit den sozialen Netzwerken kompatibel zu sein, verlieren schnell an Symbolkraft.

„Wir haben einen unglaublichen Werbedruck heutzutage, sei es, wenn ich die Zeitung aufschlage oder mit dem Handy surfe“, sagt Maximilian Simon, VP International & Country Manager Germany bei Emoteev. „Ich glaube, ein Standardbanner bringt nichts mehr. Meine Botschaft im Text mit einer netten Grafik und einem Logo zu versehen. Damit kann man nichts mehr reißen.“ Doch wie ist es möglich, nicht in der Content-Flut unterzugehen – und sich dennoch das eigene optische Standing zu bewahren?

Die hektische Anpassungen an (virale) Trends führt zur Uniformität in der Designsprache. „Wir müssen uns ganz individuell Gedanken machen“, so Simons Überzeugung. Das bedeutet: die Anforderungen an das Markenmanagement und das Brand-Design werden höher – die Freiheit der Kreativen wird größer. „Wenn wir früher einen neuen Kunden gewonnen haben, haben wir das Artwork aus der Vergangenheit analysiert: Was hat funktioniert? Was nicht?“, sagt Simon. Heute verzichtet die Agentur auf diesen Schritt und gibt den Designern die Möglichkeit, sich ohne Vorgaben und Voreingenommenheit auszutoben, denn – ist sich Simon sicher – je mehr Freiheit

Designer haben, umso innovativer wird das Ergebnis ausfallen. Gerade für etablierte Unternehmen bedeutet das: „Eine gewisse Risikobereitschaft muss vorhanden sein.“

## Der Mehrwert wird nicht mehr nur im Produkt, sondern auch in der Werbung gesucht

Dass sich Mut auszahlt, zeigt das Beispiel der weltweit ersten Voice-controlled Ad, die Emoteev für Mercedes-Benz umgesetzt hat. „Unser Vorschlag lautete: ‚Hey, ihr wollt doch ein Voice-controlled Fahrzeug bewerben, dann lasst uns doch die Kampagne auch mit Sprache steuern!‘“, sagt Simon. Nutzer werden im Zuge der Werbung aufgefordert, das Mikrofon zu aktivieren und mit Sprachbefehlen zu navigieren. Dadurch können sie das beworbene Produkt nach rechts und links drehen oder Fragen stellen, die sie beantwortet bekommen. Die spielerischen Elemente machen nicht nur Spaß, sie bieten einen echten Mehrwert. „Dies wiederum dient der Brand-Awareness und Loyalty und führt zu höheren Konversionsraten.“

## Aus Design-Vergangenheit lernen: Lasst uns Prilblumen pflücken!

Die widerspenstige Freiheit des Marlboro-Manns, die parentiefe Reinheit von Ariel: Für viele Marken sind die langjährig aufgebauten visuellen Erlebniswelten im Zuge der Digitalisierung zusammengebrochen, weil es nicht möglich war, sie in die neuen Medien zu adaptieren. Mit den Bereichen Augmented-, Virtual- und Mixed-Reality herrscht nun wieder große Aufbruchsstimmung – mit dem Unterschied, dass jene Szenarien, die Kunden früher nur bestaunen durften, nun greifbarer, interaktiver und kommunikativer sind. Die Technik wird von Tag zu Tag besser. Nun heißt es, die virtuellen Fähigkeiten mit der Marke zu verknüpfen und das Erlebnis in hoher Qualität und Glaubwürdigkeit umzusetzen.

Die Kernfrage dabei sollte laut Simon immer lauten: „Was ist das Gefühl der Kampagne, will ich über Ästhetik gewinnen oder eine Performance schaffen?“ Auf welche Technologien Designer und Werbungtreibende in naher Zukunft zurückgreifen müssen, um einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen, zählt laut Simon zu den größten Herausforderungen der Branche. Es geht nicht mehr nur um die ästhetische Darstellung, sondern im gleichen Maße um die Funktion.

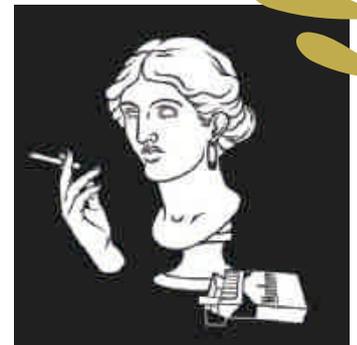


Hannah Klaißer ist dafür bekannt, sämtliche Werbesongs der 90er-Jahre auswendig zu können („Hinein ins Weekend-Feeling!“) und ist gespannt auf ähnlich einprägsame Markenerfahrungen der neuen Generation.



„Eine gewisse Risikobereitschaft muss vorhanden sein“:

Maximilian Simon, Emoteev



# Ab in die Sonne!



Das wichtigste Buzzword der **Marketingszene** wird auch 2020 Influencermarketing sein. Keine Werbekampagne kommt ohne Budgets für die Social Networks und ihre Akteure aus. Die Kampagnen werden größer, die Budgets höher und die Auswertung wird professioneller. Wo geht die Reise hin im Influencermarketing? Ein Ausblick.

F

ür Marketer neigt sich das Jahr langsam dem Ende entgegen, die Budgets sind bis Ende des Jahres verplant. Es ist Zeit, ein Resümee zu ziehen. Wenn 2019 in den Marketing-Abteilungen ein Thema vorherrschend

war, war es wohl wieder das Influencermarketing. Der Peak-Point im Bereich Social-Media-Marketing ist noch längst nicht erreicht. Beide Seiten – Unternehmen wie Influencer – haben sich professionalisiert, und auch das war 2019 zu spüren.

Stichwort Fraud und Transparenz. Ein wichtiges Thema im Influencermarketing war der Kampf gegen Fraud auf Instagram. „Die Diskussion über unzulässig hochgeschraubte Followerzahlen mithilfe organisierter Like-Gruppen sowie über Bot-Traffic gepushte Engagementwerte und mangelnde Transparenz bei Abrechnungen nach Follower-Reach erreichte 2019 ihren bisherigen Höhepunkt“, sagt Chris Jungjohann, Head of Germany von Takumi. Fraud und insbesondere Fake Follower gehörten nach Aussage des Social-Media-Experten zu den relevantesten Herausforderungen für die Influencermarketing-Industrie. Denn der Erfolg von Influencermarketing basiere auf echten Zahlen bei Likes, Engagement und Reichweite.

Auch beobachtet Chris Jungjohann derzeit einen Shift im Influencermarketing. „Während 2018 der Fokus vor allem darauf lag, mit welchen Influencern Brands kooperieren, hat sich 2019 ein Shift ergeben, den wir bei Takumi ‚From Who to How‘ nennen.“ Nicht mehr mit wem Brands kooperieren sei ausschlaggebend, sondern wie die Kooperation ausgestaltet werde. Die Feeds von Instagramnutzern seien voll von Paid Social und Influenceraktivierungen, die alle annähernd gleich aussehen. „In 2019 kommt es darauf an, Influencer zu inspirieren, sie mitbestimmen und kreativ ausleben zu lassen, um herausragenden Content zu schaffen, der nachhaltige Relevanz bei der Zielgruppe hinterlässt.“ Content, der länger anhält und im Gedächtnis bleibt.

Ein weiteres Phänomen, das heuer besonders auffällig war: 2019 ist das Jahr der Influencerbrands und „Influencer x Brand“-Kooperationen. „Es wurden viele erfolgreiche co-gebrandete Produkte in den Markt eingeführt, wodurch die Verflechtung von Influencern und Marken weit über ein Social Posting hinausgeht“, sagt Chris Jungjohann. Spannend dabei sei, dass nicht nur große Influencer diesen Schritt gegangen sind, sondern dass auch zunehmend kleinere Influencer erfolgreich Produkte co-branden, kuratieren oder selbst gestalten. Eine neue Strategie, die auch 2020 den Werbungtreibenden neue Ansätze bietet.

Doch nicht nur die Ideen für Marketingstrategien im Influencermarketing sind variabler geworden, auch die Ansprüche auf Seiten der Unternehmen und Influencer sind gestiegen.

Takumi-Chef Chris Jungjohann spricht hier von zwei Formen der Werbeansprüche: Influencermarketing at Scale vs. Bespoke-Influencermarketing.

„Beim Influencermarketing at Scale werden hunderte hochwertige Micro-Influencer aktiviert, die Content nach einem standardisierten Influencerbriefing erstellen. Bei Bespoke-Influencermarketing werden individuelle Lösungen für eine reduzierte Anzahl an Influencern umgesetzt.“

Kunden haben laut Jungjohann steigende Anforderungen an das Reporting von Influencermarketing-Kampagnen. Die Folge: Reichweiten werden detaillierter analysiert, Customer-Journeys getrackt und Interaktionen nach Relevanz beurteilt.

„Kunden erwarten heute komplett überprüfte Influencer, die weitestgehend frei von Fraud sind, hochwertigen Content produzieren und relevante Audiences haben“, sagt Jungjohann.

Ohne datenbasierte Technik kann 2019 kaum ein Unternehmen mehr erfolgreiche Kampagnen umsetzen. Das weiß auch Marlis Jahnke, die Gründerin der Influenceragentur Hashtaglove: „Technisch basierte Auswertungen sowie interne Influencerscorings, die Erfahrungen aus Kampagnen dokumentieren, sind extrem wichtig geworden. Wer erfolgreiche Kampagnen umsetzen will, muss datenbasiert arbeiten. Die gute alte Excel-Liste hat ausgedient.“

Ben Jeger, Managing Director Central Europe für AppsFlyer, stimmt zu: Ohne datenbasierte Auswertung geht es im digitalen Marketing nicht mehr. Darauf

basiert unsere Daseinsberechtigung bei AppsFlyer – wir sehen einfach, dass vor allem im Wandel der Zeit Marketing gar nicht mehr anders machbar ist.“ Die meisten Netzwerke außerhalb von Facebook und Google, die performancebasierte Werbung anbieten, würden keine Zusammenarbeit mehr ohne ein messbares datengetriebenes System erlauben. „Die Performance basiert auf KPIs – und diese müssen geliefert werden. Nur so kann man überhaupt performancebasiertes Marketing machen.“ Eine Tatsache, die auch bei den Unternehmen langsam angekommen ist. „Wir bei AppsFlyer haben beispielsweise Adidas, VW, Daimler, aber auch FreeNow (ehemals Mytaxi) und Trivago als Kunden, und diese lassen sich nur mit Zahlen und Fakten für Kampagnen überzeugen.“ AppsFlyer werte zum Beispiel aus, welche Kampagne besser lief und welche die besseren User generiert hat. „Auf dieser Basis können die Unternehmen dann auch wieder ihre Budgets verantworten und investieren. Wer also gutes digitales Marketing machen will, muss datenbasiert arbeiten.“ Influencermarketing ist nicht mehr nur eine

**„Kunden erwarten heute komplett überprüfte Influencer, die frei von Fraud sind, hochwertigen Content produzieren und relevante Audiences haben.“**

**Chris Jungjohann**

Randschiene in den Marketingabteilungen, sondern gehört mittlerweile zum festen Werbeplan. „Kunden wünschen sich komplexe, multinationale und verknüpfte Influencer-Aktivierungen, die sich nahtlos in die übergeordnete Marketingstrategie einfügen“, sagt Influencermarketing-Agenturchef Chris Jungjohann. Isolierte Kampagnen gehören der Vergangenheit an, die konsequente Integration von Influencern in die Marketingmaßnahme des Kunden sei wichtig.

Doch auch Influencer selbst haben sich verändert. Der Freiheits- und Kreativitätsanspruch der Instagram-Stars wächst. „Influencer wünschen sich ein immer größeres Mitspracherecht bei der Gestaltung der Postings.“ Kein Wunder, schließlich wissen die Content-Creators selbst am besten, was ihre Follower wollen. Wer in der Marketingkampagne seinem Influencer freie Bahn in Sachen Kreativität lässt, gewinnt: Denn der Influencer selbst hat nicht nur mehr Spaß am Kreieren, sondern auch die Möglichkeit, möglichst authentisch die Marke und Produkte zu inszenieren.

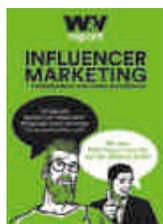
Ein großes Thema, das Influencer wie Unternehmen umtreibt: Die Ankündigung von Instagram, seine





**„Es wurden viele erfolgreiche co-gebrandete Produkte in den Markt eingeführt, wodurch die Verflechtung von Influencern und Marken weit über ein Social Posting hinausgeht.“** *Chris Jungjohann*

Like-Funktion abzuschalten. Instagram selbst hat erkannt, dass das Social Wellbeing eine große Rolle spielt. Wer durch die App scrollt und unglücklich wird, seine Gemütslage von Likes abhängig macht, wird langfristig die Freude an der App verlieren. Das Verbergen der Likes soll hier eine Besserung bringen. Für Unternehmen bedeutet das: Das Augenmerk wird weiterhin auf den tatsächlichen Reichweiten, dem realen Reach sowie Impressions liegen. Aber glückliche Influencer und User garantieren natürlich auch mehr Möglichkeiten der Werbung.



### **Influencermarketing rechtskonform durchführen?**

Der W&V Report macht's möglich. Ganz einfach bestellen unter: [wuv.de/influencer-report](http://wuv.de/influencer-report)

### **Ist das Influencermarketing nicht längst an seinem Peak-Point angekommen?**

Chris Jungjohann sagt klar: „Steigende Budgets zeigen, dass das Influencermarketing noch nicht seinen Höhepunkt erreicht hat. Vielmehr wird es zur Umsetzung größerer 360-Grad-Kampagnen kommen.“ Ein Trend, den er für 2020 kommen sieht. Das liege vor allem daran, dass Influencermarketing immer öfter nicht mehr als separate Disziplin im Marketingbereich angesehen wird, sondern eine logische Ergänzung des Werbepplans sei.

Auch prognostiziert der Social-Media-Experte für das kommende Jahr weiterhin Kooperationen, die langfristiger angelegt sind. Mit klassischen Product-Placements geht es zurück, die authentische Verbindung von Content und Werbung sowie Storytelling rückt in den Vordergrund. Die Branche wird sich nächstes Jahr darauf

einstellen müssen, dass die Kooperationen langfristiger angelegt werden. „Um die jüngere Zielgruppe zu erreichen, wird es immer wichtiger, mehr authentischen Content zu erstellen. Die Darstellung von einer perfekten, retuschierten Welt gilt besonders unter Jüngeren als nicht mehr erstrebenswert“, sagt Jungjohann. Videocontent könne hier eine Möglichkeit sein, weg vom kuratierten Feed hin zu authentischen Inhalten zu kommen. Gerade TikTok ist – auch wegen seiner Spontanität – besonders bei der sehr jungen Zielgruppe beliebt. „Videofeed-Posts sind eine fantastische Möglichkeit, erklärungsbedürftige Produkte oder Brands authentisch vorzustellen“, sagt Chris Jungjohann. Doch es wird immer schneller: Der Trend gehe gerade bei Videoformaten hin in Richtung schnellere Schnitte. „Die jüngere Zielgruppe kann ausgespielten Content immer schneller screenen und entscheiden, welche Inhalte relevant für sie sind.“

### **Eine weitere Prognose für 2020: Der Weg des Influencermarketings in den B2B-Bereich**

„Ähnlich wie bei B2C-Influencerstrategien geht es bei der Aktivierung von B2B-Influencern um die möglichst passgenaue Ansprache von Zielgruppen“, betont Jungjohann. Hier komme es darauf an, dass die richtigen Influencer gewählt und Ziele klar definiert werden, um die gesetzten KPIs zu erreichen. „B2B-Unternehmen stehen oft vor der Herausforderung, dass in den Social-Media-Kanälen Content ausgespielt wird, der auf keinerlei Resonanz bei den Nutzern eines sozialen Netzwerks stößt.“ Die Vorteile der Aktivierung von Influencern für B2B-Unternehmen liege daher in der Kreativleistung der aktivierten Influencer, die häufig frischen Content aus einer alternativen Perspektive für die Marken schaffen.

Für Takumi-Chef Chris Jungjohann gibt es noch einen großen Influencermarketing-Trend für das kommende Jahr: „Meine Prognose lautet: Augmented Reality hält Einzug im Influencermarketing! Auf Snapchat gibt es schon erste Experimente – warum nicht auch auf Instagram oder anderen Social-Media-Kanälen?“

Jörn Mecher, Managing Director der Agentur Inter-mate, glaubt an den Erfolg von TikTok und Co.: „TikTok wird eine größere Rolle spielen und weitere Werbemöglichkeiten ausprobieren. Aber auch Gaming-Plattformen wie Twitch gewinnen an Bedeutung. Gerade erst wurde der Gewinner der Fortnite-Weltmeisterschaft gefeiert wie ein Star – hier schlummert also noch sehr viel ungenutztes Potenzial.“

Auch im Jahr 2020 wird also das Influencermarketing eine große Rolle spielen. Für Unternehmen gilt hier weiterhin: sie sollten auf datenbasierte Technik setzen, um erfolgreiche Kampagnen umzusetzen, Kreativität vor Zahlen walten lassen und neue Ansätze vor dem klassischen Product-Placement ausprobieren. Eine Weiterentwicklung auf Seiten der Influencer und Unternehmen ist unverzichtbar. Nur so kann die erfolgreiche Reise des Influencermarketings weitergehen!

# „Mode ist meine größte Leidenschaft“

Bloggerin Nina Schwichtenberg aus München zählt mit ihrem Blog Fashioncarpet zu den erfolgreichsten Influencerinnen im deutschen Raum. Sie hat 325.000 Follower auf Instagram (Stand September). Gemeinsam mit ihrem Partner Patrick Kahlo hat sie im Juli das Modelabel Banú gelauncht.



## Nina, wann kam die Idee zu eurem Modelabel?

Die Idee, ein eigenes Label zu gründen, hatten wir bereits 2016. Damals allerdings noch mit einem anderen Produktkonzept. Schon damals haben wir viel Zeit, Energie und unser privates Geld investiert. Am Ende sind wir mit der Idee kläglich gescheitert. Im Sommer letzten Jahres haben Patrick und ich dann neuen Mut gefasst und angefangen, an Banú zu arbeiten.

## Wieso habt ihr euch für ein Modelabel entschieden?

Mode ist meine größte Leidenschaft. Nicht zuletzt dank unserem Blog konnte ich in den vergangenen Jahren meinen ganz persönlichen Modestil definieren und mich und meine modische Identität festigen. Banú ist nun eine Art Weiterentwicklung.

## Wie seid ihr vorgegangen?

### Juli 2018 – Produzentensuche:

Im Sommer 2018 haben wir damit angefangen, nach Produzenten für Banú zu suchen. Die Recherche nach einem Partner war bisher mit der schwierigste Part. Allein die Suche hat ein halbes Jahr gedauert.

### November 2018 – Namensfindung & Brand-Ausrichtung:

Gegen Ende des Jahres machten wir uns an die Namensfindung. Banú ist ein weiblicher Vorname und bedeutet „die angesehene, edle Frau“. Uns gefiel der Name auf Anhieb und wir fingen an, eine Markenidentität zu definieren.

### Februar/März 2019 – Produzenten kennenlernen & Besprechung der ersten Kollektion

Anfang 2019 sind wir das erste Mal zu unseren Produzenten geflogen. Gleichzeitig haben wir im Februar angefangen, mit ihnen an der Banú-Kollektion zu arbeiten. Zwei Wochen später haben wir die ersten Prototypen bekommen, welche wir in einem zweiten Designprozess optimiert haben.

### April/Mai 2019 – Design des Onlineshops & Contentproduktion

Im Frühjahr haben wir angefangen, am Onlineshop zu arbeiten. Während wir den Programmierpart abgaben, arbeiteten Patrick und ich an der Contentproduktion für den Onlineshop, unser Magazin, Social Media und alle anderen Kanäle. Wir produzierten dafür einen 360-Grad-Content-Mix bestehend aus Produktfreistellern, Studiobildern, Styling-Tutorials, Lookbook-Video und Mood-Bildern.

### 21. Juli 2019 – Der Launchtag

Nach einer zweiwöchigen Teaserphase auf Social Media gingen wir nach einem Jahr intensiver Arbeit online. Bereits nach wenigen Minuten waren einige Produkte ausverkauft und das Feedback unserer Community war unfassbar.

### Was ist euer Ziel?

Unser Ziel ist es, mit Banú eine Modemarke zu schaffen, die für tragbare, aber trotzdem moderne Kleidung steht. Mit Banú haben Patrick und ich eine nonseasonal Brand gegründet, die unabhängig von Mode- und Jahreszeitenzyklen agiert. Wir möchten

Stücke kreieren, an denen unsere Kundinnen lange Freude haben. Außerdem vermisste ich als Konsumentin oft selbst gute und bezahlbare Premiummarken. Diese Lücke versuchen wir mit Banú zu schließen.

### Welche Schwierigkeiten gab es?

Ich bin sehr begeisterungsfähig und all-in, wenn ich eine Idee klasse finde. Dass die eigene Begeisterung und Hingabe nicht ausreichen, um ein Label aufzubauen, ist eine harte Erkenntnis. Die größte Herausforderung war und ist, gute und zuverlässige Partner zu finden. Da spielen Qualitätsanspruch, Mentalität, Zuverlässigkeit oder auch Auftragsmenge eine entscheidende Rolle. Hinzu kommt, dass es so vieles zu beachten und zu tun gibt: GmbH-Gründung, Produzenten treffen, Kalkulationen machen, Designprozesse entwickeln, Prototypen in Auftrag geben und verbessern, Onlineshop aufbauen, Bezahlssysteme, Versandoptionen, Packaging und vieles mehr. Außerdem mussten wir die Perspektive wechseln. Wir standen sieben Jahren auf der anderen Seite. Wir mussten fast kein Augenmerk auf Marketing, Vertrieb, Shopsysteme oder Wachstumsstrategie werfen. Da kommt noch einiges auf uns zu, aber wir freuen uns auf die neuen Aufgaben und Herausforderungen.

### Warum war euch die Weiterentwicklung der eigenen Marke wichtig?

Wir sind nun seit sieben Jahren in der Modebranche tätig und haben uns glücklicherweise mit Fashioncarpet eine tolle Existenz aufbauen können. Allerdings hatten wir schon lange den Wunsch nach einem zweiten Standbein.

### Wie eng ist Nina Schwichtenberg noch mit Banú verknüpft?

Die Marke Banú ist zu 100 Prozent Nina. Wir wollen mit ihr aber trotzdem etwas komplett Neues schaffen. Etwas, was nicht im Schatten von Fashioncarpet steht, sondern die Chance bekommt, alleine fliegen zu lernen. Als eigenständige Marke mit einer zu uns passenden Brand-Identity. Unser Ziel ist es, dass Banú irgendwann auch ohne mein Gesicht funktioniert.



Influencermarketing 2.0. funktioniert: Auch im Schrank unserer Autorin Antonia Wille befindet sich schon das ein oder andere Kleidungsstück aus der Hand einer Influencerin.



# Die Konkurrenz kann sich warm anziehen: Tickt ihr noch richtig?

Instagram und YouTube sind die großen Player im Influencermarketing.

Das müssen sie aber nicht für den Rest der Zeit bleiben.

Der Nachwuchs könnte ihnen Schwierigkeiten machen. TikTok etwa.

Die **Musik-App** ist der neue Liebling der Marketer. Sie ist frisch, jung und kreativ!

**F**ragt man heute junge Menschen, welche Apps sie nutzen, fällt der Name Facebook oft als Letztes.

Die großen Zeiten der bekanntesten Social-Media-App sind vorbei, sie dient nur mehr zur Vernetzung. Dafür ist Instagram weiterhin auf Erfolgskurs – und somit auch der Facebook-Konzern an sich. Doch wie lange noch? Denn die junge Zielgruppe sieht sich nach Alternativen um. Eine App, die massives Wachstum verzeichnet und gerade bei der sehr jungen Zielgruppe der Generation Z angesagt ist, ist TikTok.

„Bei den Zehn- und Elfjährigen ist TikTok heute schon das beliebteste soziale Netzwerk“, sagt Jörn Mecher, Co-Founder und Managing Director der Influencermarketing-Agentur Intermate. TikTok übernahm 2018 die Ursprungsversion namens Musical.ly. Auch wenn die App derzeit in Deutschland noch keine so hohe Nutzungsrate wie Instagram aufweisen kann, ist ihr Wachstum laut Mecher erstaunlich. „Insgesamt registriert TikTok monatlich fast fünf Millionen aktive Nutzer in Deutschland.“ Die User der Kreativplattform, die weltweit monatlich von rund 500 Millionen Menschen genutzt wird, sind meist unter 23 Jahre alt. Die Zahl der älteren User wächst.

Das chinesische Social Network ist auf der Aufholjagd – mit Erfolg. „Im vergangenen Juli verzeichnete TikTok im Google Playstore doppelt so viele Downloads wie Instagram.“

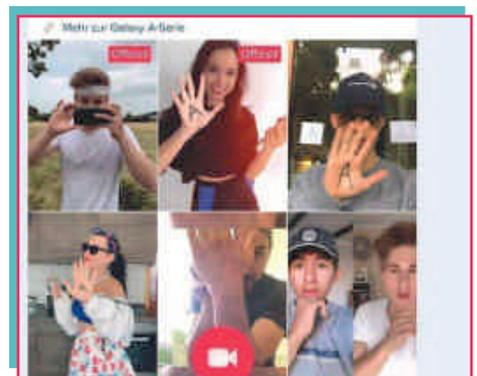
Während Instagram als Werbefläche längst erkannt ist, ist TikTok noch der unterschätzte Erfolgskanal. Nur langsam entdecken Marketer das Potenzial der App. Dabei lohnt sich der Blick auf das chinesische Netzwerk. Es vereint Musik und Videos oder besser gesagt: Emotionen mit Selbstdarstellung.

## Die Plattform der Generation Z

„Was TikTok sehr attraktiv macht, ist die direkte Verbindung von Videos und Musik“, sagt Jörn Mecher. Man dürfe nicht unterschätzen, wie sehr Musik über alle Altersgruppen hinweg besonders viele Emotionen wecke. Nicht zuletzt deshalb hat auch Instagram in seinen Stories eine Musikfunktion eingebaut. „Ebenfalls attraktiv ist zudem der Fokus auf Videos. Da die Aufmerksamkeitsspanne immer kürzer wird und Nutzer schnell wegschwenken, was nicht gefällt, liegen vor allem kurze Filme im Trend“, sagt der Agentur-Gründer. Video-Content generiere die meiste Aufmerksamkeit (siehe auch S. 92) und motiviere zum Weiterschauen. „Der Erfolg, gerade bei der jüngsten Zielgruppe, zeigt, wie sehr TikTok hier den Nerv trifft.“

Keine andere Plattform spricht die Generation Z derzeit so erfolgreich an wie TikTok. Marketingexperten können hier erstmals eine sehr junge Zielgruppe

ansprechen und frühzeitig erreichen. „Wenn Werbungtreibende ihre Kommunikation an diese Zielgruppe richten wollen, sind sie hier genau richtig“, sagt Jörn Mecher. Anders als in den Anfängen von Instagram stehen Marketer aber vor neuen Herausforderungen. Denn die jungen Nutzer sind längst nicht mehr so unbedarft. „TikTok erfordert ein Umdenken bei der Kampagnen-



Im Juni dieses Jahres hat **Samsung** seine „Galaxy A“-Smartphone-Reihe mit mehreren Influencern auf TikTok beworben. Dabei nutzten die Influencer laut Jörn Mecher, Managing Director von Intermate, den sogenannten Transmission-Effekt und gaben sich das für die Smartphone-Modelle typische große „A“ scheinbar wie von Zauberhand durch ihre Handys weiter. Die Reichweite der Influencer auf TikTok wurde durch zusätzliche Werbung auf der Plattform unterstützt.

planung, da die Generation Z nicht mehr nur Empfänger von Werbung sein will, sondern aktiv einbezogen werden möchte.“ TikTok biete hier neue Ansätze, die bislang bei Instagram & Co. vernachlässigt wurden: „Nicht nur Inhalte anschauen und konsumieren, sondern zusammen Content kreieren!“

## Große Chance für junge Unternehmen

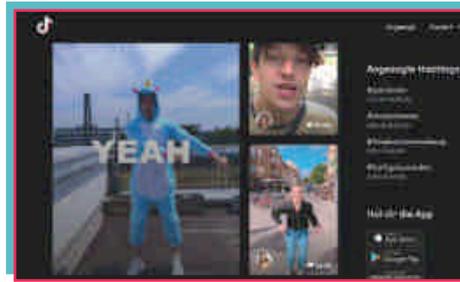
Eine spannende Aufgabe, der sich immer mehr Unternehmen stellen wollen. Das weiß auch Influencer-Expertin Marlis Jahnke. Die Gründerin der Agentur HashtagLove betreut Influencer und Unternehmen. „Wir als Influencer-Agentur experimentieren immer öfter mit TikTok. TikTok-Influencer sind bei uns gleichgestellt mit Instagram-Influencern, der einzige Unterschied ist, dass der TikToker vielleicht etwas jünger ist und damit noch nicht ganz so professionell aufgestellt ist.“ Für Unternehmen macht das aber die App gerade spannend. „Unsere Kunden sind immer öfter neugierig und fragen auch, ob wir nicht bei Kampagnen auch TikToker hinzunehmen können.“ Momentan befinde man sich in der Findungsphase, viele Kunden würden erste Erfahrungen mit TikTok sammeln wollen.

Das kann auch Jörn Mecher bestätigen. Unternehmen wie Samsung und Otto (siehe Cases) wagen erste Schritte in dem chinesischen Social Network.

„Das meistgenutzte Format ist die gesponserte Hashtag-Challenge: Diese Aufrufe können mit Marken und Gewinnspielen verknüpft werden“, sagt Jörn Mecher. Hersteller könnten so dazu animieren, dass ihre Produkte auf verschiedenste Weise auf der Plattform dargestellt werden und von der Kreativität und damit auch der Authentizität der Nutzer profitieren.

Gerade junge Unternehmen mit einem geringen Marketingbudget können TikTok nutzen und derzeit noch gute Marketingkampagnen ohne großes Budget umsetzen. Während bei Instagram die Budgets in den vergangenen Jahren in den vier- und fünfstelligen Bereich gestiegen sind, lässt sich mit einer raffinierten Hashtag-Challenge eine gute Brandawareness in einer jungen Zielgruppe schaffen – und das ganz ohne großes Geld. Ganz nach dem Motto: Wer zuerst kommt, mahlt zuerst!

„Nicht zu vernachlässigen ist auch die Integration von Werbekampagnen über die TikTok-Influencer direkt in den organischen Content. In den Clips der Influencer werden Produkte und Themen eingebunden, analog zur Einbindung von Produkten auf Instagram-Fotos“, sagt Jörn Mecher.



Einen anderen Weg wählte der **Handelskonzern OTTO**. Unter dem Motto #machdichzumotto wurde eine Hashtag-Challenge gestartet, in der User sich in lustigen Clips zu Affen machen. „Zeig uns, wie Yeah du bist“, heißt es dazu auf der Kampagnenseite. Es gab eine rege Beteiligung: „Mehr als 114 Millionen Aufrufe sprechen eine deutliche Sprache“, sagt Jörn Mecher, der Managing Director der Influencermarketing-Agentur Intermate.

Daneben gebe es auch die Möglichkeit, native Videoanzeigen zu schalten. Die Wiedergabe dieser Videoanzeigen erfolgt laut Intermate-Managing-Director direkt im Video-Feed. „Die Videos sind als Werbung gekennzeichnet und integrieren sich nahtlos in den Feed der User – ähnlich wie bei gesponserten Instagram-Stories.“

Zu guter Letzt bietet TikTok Werbetreibenden auch die Möglichkeit für ein Brand-Takeover: „Hierbei werden den Nutzern klassische Anzeigenbanner, die zu einer Website oder einer Hashtag-Challenge führen, beim Öffnen der App angezeigt.“

Swipe-ups und Verlinkungen hingegen sind bislang nicht möglich bei TikTok. Noch nicht. Eine direkte Monetarisierung des einzelnen Influencers lässt sich also nur über Kampagnen gestalten, in den Profilen selbst kann man nur auf Instagram und YouTube verweisen. Links auf andere Plattformen wie Verkaufsseiten oder Landingpages sind noch nicht möglich. Die ideale Lösung für Influencer: eine crossmediale Vermarktung der eigenen Person über TikTok und Instagram. Denn wer TikTok hat, ist auch längst auf Instagram unterwegs.

Doch wie lassen sich Kampagnen und Werbemaßnahmen bei TikTok für Werbetreibende messen? Die Zahl der Videoaufrufe lässt sich ebenso bestimmen wie die Likes für ein Video. Auch Kommentare zu einem Video sind einsehbar. „Das Beobachten der Engagement-Rate, dem Verhältnis von Likes und Kommentaren zur Gesamtzahl der Follower eines Influencers, ist bei TikTok möglich“, sagt Jörn Mecher. Bei Hashtag-Challenges könne darüber hinaus noch verfolgt werden, wie viele Videos mit dem Hashtag versehen wurden. Ähnlich wie bei

## „Auf TikTok gibt es immer mehr Werbung“

Der 20-jährige Tobias aus Dortmund ist TikTok-Influencer. Als tobii\_fh inspiriert er täglich 65.900 Follower. Auch mit ihm haben wir über die App und ihre Faszination gesprochen.

**Tobias, was genau machst du auf TikTok?**

Auf TikTok poste ich Lip-Sync, Comedy und Slowmo-Videos. Ich versuche, täglich was zu posten, damit die Leute immer was zu sehen haben und auch aktiv bleiben.



**Seit wann bist du auf TikTok aktiv und was macht die Faszination der Plattform für dich aus?**

Ich bin schon sehr lange auf TikTok. Vor drei Jahren, damals hieß die App noch Musical.ly habe ich sie das erste Mal heruntergeladen. Jeden Tag ein Video zu posten mache ich aber erst seit einem Jahr.

**Was sind die Vorteile von TikTok gegenüber Instagram?**

Ich kann Instagram mit TikTok überhaupt nicht vergleichen. Es sind zwei verschiedene Apps, und das ist auch gut so. Was mir aber an TikTok besonders gefällt: Wie man seine eigenen Videos aufnehmen und an Challenges teilnehmen kann. Außerdem mag ich die verschiedenen Möglichkeiten an Effekten und Filtern.

**Wie sieht die Zukunft von Social Media deiner Meinung nach aus?**

Man merkt, viele Firmen steigen mittlerweile auf Social Media um und fragen viele Influencer an. Auch auf TikTok wird immer mehr Werbung von bekannten Marken wie H & M oder Puma angezeigt.

**Wie müsste die perfekte Social-Media-App aussehen?**

Ich finde alle Apps auf ihre eigene Art und Weise perfekt. So wie es ist, soll es auch bleiben.

**TOBIAS' ACCOUNTS:**

instagram.com/tobii\_fh  
tiktok.com/@tobii\_fh

## „Mit TikTok und Fortnite erreichen wir Marketer ganz andere Zielgruppen“

**Ben Jeger ist Managing Director für AppsFlyer in Europa. Das Unternehmen ist der weltweite Marktführer in den Bereichen Mobile Attribution und Marketing-Analytics. Für seine Kunden sind vor allem zwei Apps in diesem Jahr spannend geworden: TikTok und Fortnite.**



### TikTok und Fortnite sind in aller Munde – was ist so besonders an den Apps, Ben Jeger?

TikTok und Fortnite bestechen vor allem mit einem: Sie haben beide ein extrem schnelles Wachstum auf Mobile erzielt. Auch wenn die Apps eine vermeintlich sehr junge Zielgruppe ansprechen, haben wir bei Fortnite circa 250 Millionen User, bei TikTok sogar 500 Millionen. Beide Apps haben zudem einen sehr hohen Entertainment-Faktor. Während TikTok hauptsächlich mit User-kreiertem Content arbeitet, gibt es bei Fortnite sowohl den Content, den das Spiel liefert, als auch den Content, den die Spieler durch ihr Spiel generieren.

### Sind die User bei TikTok und Fortnite wirklich so jung?

Nein, mittlerweile bewegt sich hier nicht mehr nur die Generation Y, sondern alle sind da. In China nutzen auch Firmen immer öfter die TikTok-App, beziehungsweise die lokale Version Douyin, um gezielt PR-Videos zu erstellen und zu verbreiten.

### Und was macht die Faszination für Marketer aus?

TikTok ist vor allem spannend, weil viele Videos, die zunächst in der App viral gehen, auch auf anderen Kanälen geteilt werden. Diese Ausweitung über die App hinaus ist für Marketer extrem interessant. Auch verschwimmen die Creator- und Consumer-Grenzen immer mehr. Eine ähnliche Entwicklung hat man zwar schon bei YouTube, Snapchat oder Instagram gesehen, aber ich erwarte künftig noch mehr solcher Beispiele, die dann durch die Decke gehen.

### Und Fortnite?

Fortnite ist ebenfalls extrem spannend. Bei den Weltmeisterschaften hat ein 15-Jähriger mit seinen Teamkollegen 2,2 Millionen Dollar gewonnen. Aus Sicht des Marketers ist nicht die ausgezahlte Summe das Faszinierende, sondern die Zielgruppe, die man so weder auf Facebook noch Instagram findet.

### Wird denn auf TikTok und Fortnite schon Marketing betrieben?

Bei TikTok wird mittlerweile Werbung angezeigt und verkauft. Die Integration von Werbung ist also möglich, eine Messung bleibt aber noch schwierig. Ich denke, hier wird sich demnächst einiges ändern. Bei Fortnite ist Performancemarketing noch nicht möglich, dafür wird der Kanal auch immer öfter für Brand-Advertising genutzt.

### Geht das Marketing also künftig weg von Instagram?

Nein. Aber man muss einfach aufmerksam sein und nach neuen Plattformen Ausschau halten, auf denen man sowohl seine Zielgruppe erreichen als auch seine Strategien und Marketingpläne umsetzen kann.

Instagram selbst können auf den Profilen die Zahl der Follower und die durchschnittliche Anzahl der Likes eingesehen werden.

Legen Influencer bei Instagram Wert auf kuratierte Feeds, hohe Ästhetik und Nahbarkeit in den Stories, zählen bei TikTok vor allem diese Eigenschaften: Kreativität, Storytelling und Präsenz. Der Ästhetikanspruch von Instagram fällt bei TikTok hinten runter und weicht zugunsten der Kreativität und Experimentierfreude. „Wer schon einmal auf TikTok war, weiß, dass viele Videos bekannter Influencer sehr kreativ sind, sowohl was die Inhalte angeht, aber auch die Performance und der Schnitt der Videos fallen auf.“

Influencer auf TikTok sind wahre Erzählkünstler, denn ihre Message muss in 15- bis

### Macht das schnelle Wachstum bei weniger Werbekonkurrenz diese Kanäle besonders attraktiv?

Klar, Fortnite und TikTok sind noch lange nicht so mit Werbung erschlossen wie Instagram & Co. Hier entsteht Werbung gerade noch organisch. Sicher ist: Die Plattformen werden sich weiterentwickeln und professionalisieren. Diese Dynamik zu beobachten ist absolut empfehlenswert – denn so lernen wir, wie sich die Möglichkeiten der Werbung auch auf die Apps auswirken.

### Worin liegt das Potenzial der beiden Apps?

Beide Apps haben das Potenzial, Nutzer auf Kanälen zu erreichen, zu denen man sonst keinen Zugang hätte – oder mit Formaten, die es bisher so nicht gab. Denn für beide muss die Werbung anders produziert und zugeschnitten sein, damit sie funktioniert.

### Eine Herausforderung für Unternehmen?

Klar. Aber die Herausforderung stellt eine enorme Chance für Unternehmen dar. Wer es meistert, vor seiner Konkurrenz auf dieser Plattform zu werben, erobert einen neuen Kanal, auf dem die anderen noch nicht unterwegs sind.

### Werden sich Fortnite und TikTok neben den großen Playern Facebook und Google behaupten können?

Ich denke schon. Viele Unternehmen sind immer offener, sich breit aufzustellen, auch weil die Konkurrenz auf den verschiedensten Plattformen unterwegs ist. Es kommen immer mehr Werbungtreibende dazu und es gibt immer mehr qualitativ hochwertige Optionen, sodass sich auch die Werbemöglichkeiten auf die verschiedenen Apps und Zielgruppen aufteilen werden. TikTok und Fortnite haben hier meiner Meinung nach großes Potenzial. Zumal die Tendenz dahin geht, dass auch die Nutzer für andere Apps immer offener werden.

### Wird es irgendwann eine App für alles geben?

Ich denke nicht. In China haben wir zwar WeChat, die App, die alles vereint, aber auch hier existiert TikTok (beziehungsweise Douyin) als einzelne App. Wir beobachten zwar die Tendenz, viel Zeit in einzelnen Apps zu verbringen, aber ich bezweifle, dass in Europa eine solche App Erfolg haben wird. Das rührt einfach daher, dass wir gerade in Europa skeptischer sind und unsere Daten ungern in die Hand von einem einzelnen Unternehmen geben.

60-sekündigen Videos verpackt werden. „Zu guter Letzt ist es wichtig, dass der Influencer auch eine Präsenz vermittelt und Persönlichkeit hat“, sagt Mecher. Gerade der sehr jungen Zielgruppe auf TikTok sei es wichtig, als Person gut anzukommen. „Nur so lassen sich auch die Inhalte transportieren.“

Die Reichweiten, die sich auf TikTok kreieren lassen, bringt Werbungtreibende zum Träumen: Die 16-jährigen Influencerinnen Lisa und Lena aus Stuttgart wurden mit Musical.ly und TikTok erfolgreich, im Januar 2019 hatten sie auf dem Social Network 14 Millionen Abonnenten. Reichweiten, die auf Instagram heute kaum noch möglich sind – außer man heißt Toni Kroos. 2019 gaben die musikbegeisterten Zwillinge ihren Abschied von TikTok bekannt, um sich auf

die Schauspielerei und Tanz zu konzentrieren. Ihr Influencer-Dasein ist jedoch nicht vorbei: Auf Instagram folgen ihnen immer noch 15 Millionen Menschen.

Derzeit gilt Falco Punch mit 6,6 Millionen Follower als einer der erfolgreichsten deutschen TikToker.

Trotz der Riesen-Reichweiten und dem monatlichen Wachstum bleibt TikTok vor allem eines: unterschätzt. Doch Instagram und Facebook sollten sich warm anziehen, TikTok ist längst bereit!



Runterladen nur auf eigene Gefahr: Einmal angefangen, kann man nicht mehr aufhören, die lustigen kleinen Clips bei TikTok anzusehen. Unsere Autorin **Antonia Wille** spricht aus Erfahrung.



## „Wenn dich der Virus packt, drehst du schnell vier bis fünf TikToks am Tag“

**Influencer Mercutio aus Hannover ist TikTok-Profi. Er hat knapp 200.000 Follower, 35 Prozent davon kommen aus Deutschland, viele weitere aus Amerika und Asien. 70 Prozent seiner Follower sind weiblich. Er selbst findet das alles „echt krass“.**

### Mercutio, was machst du genau auf TikTok?

Ich bin auf TikTok ganz facettenreich, mache alles von Comedy über Realtalk bis hin zu Acting und Duetten. Auch nehme ich gerne Trends auf oder an TikTok-Challenges teil, die machen immer besonders Spaß.

### Seit wann bist du auf TikTok und was fasziniert dich an der Plattform?

Seit 2018 bin ich dabei, erst auf Musical.ly und dann auf TikTok. Besonders faszinierend finde ich, dass jeder sein kann, wie er ist, aber auf der anderen Seite auch durch die Sounds etwas ganz anderes spielen oder sein kann. Trends, die aktuell sind, kann jeder auf seine eigene Art umsetzen, und so ist doch wieder jedes TikTok ein Unikat. Es muss halt auch nicht immer das toll und aufwendig produzierte Video sein, um erfolgreich zu sein.

### Was sind deiner Meinung nach die Vorteile von TikTok gegenüber Instagram?

Sagen wir es mal so, bei TikTok gibt es Creator-Vorlagen (ForYou-Seite oder Challenges) und damit Sounds, die man einfach für sich übernehmen kann. Heißt, der erste Schritt, eigene Ideen zu entwickeln und sich eben selbst vor die Kamera zu stellen, fällt leichter. Wenn man dann mit dem Fun-Virus erstmal infiziert ist, dreht man gerne mal vier bis fünf TikToks am Tag. Zudem gehören auch nicht so perfekte Lipsyncs oder Video-Fails dazu und sind durchaus beliebt. Ich glaube, bei Instagram würde man eher immer nur das Beste von einer Bildserie zeigen.

### Was könnte bei TikTok noch besser sein?

Die Live-Funktion ist seit Monaten sehr schwierig, da viele User gesperrt werden. Mittlerweile bekommt man zwar eine Sperrzeit angezeigt und einen Grund, aber dennoch ist das nicht ganz eindeutig. Ganz klar, der Austausch mit den Fans ist enorm wichtig für uns, aber leider sind dadurch auch immer weniger Creatoren live zu sehen.

### Wie sieht die Zukunft von Social Media deiner Meinung nach aus?

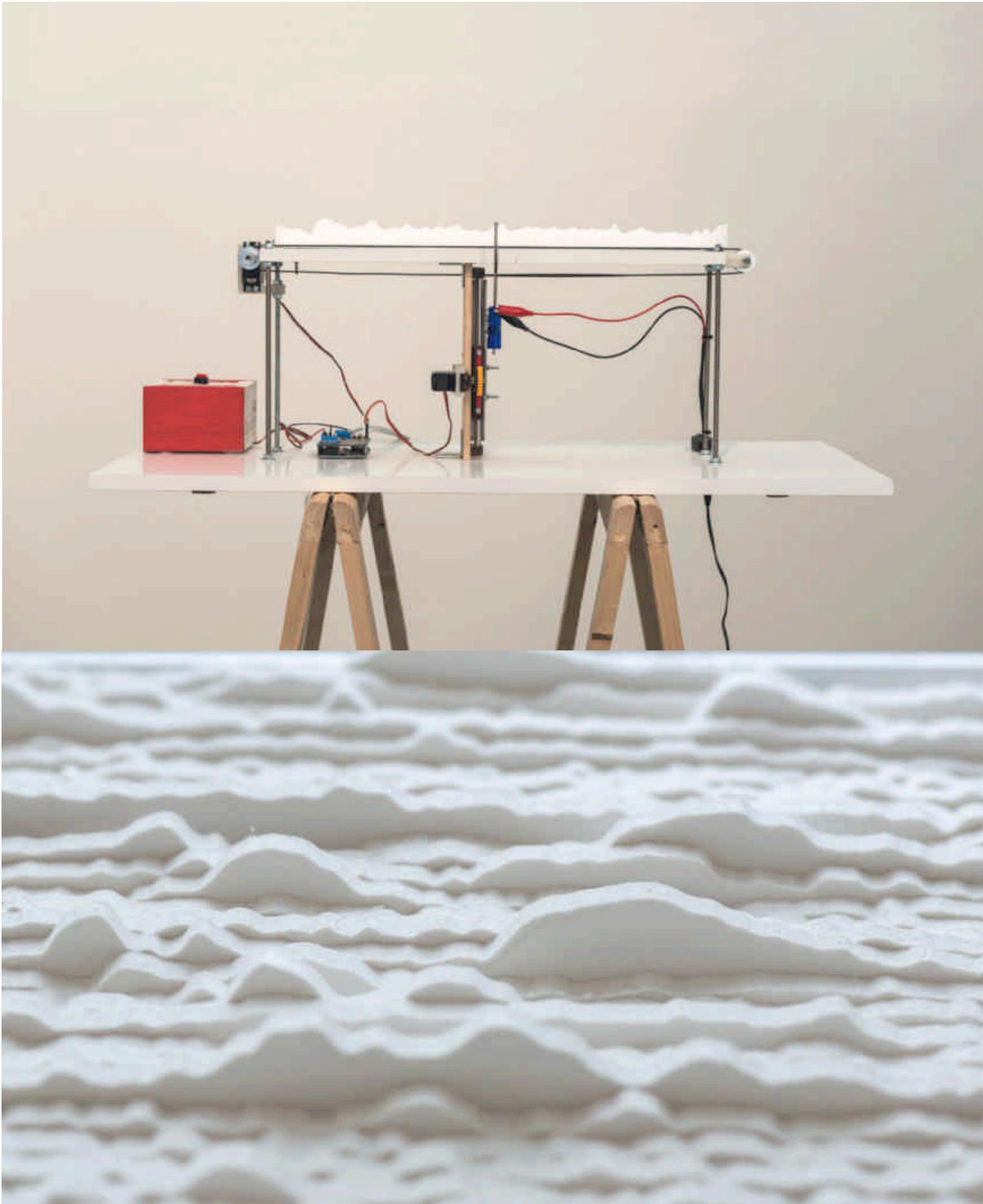
Ich bin mir sehr sicher, dass TikTok eine wichtige Rolle einnehmen wird, das sollte jedem Medienmacher klar sein, wenn er sich näher mit der App beschäftigt und auch Kenntnis über die veröffentlichten Zahlen hat. Das Aufmerksamkeitsfenster im Internet wird immer kleiner und da sind Videos, besonders Short Clips, eine sehr gute und schnelle Möglichkeit, sich oder seine Botschaft zu zeigen. Grundsätzlich ist YouTube ja bekanntermaßen ein eigenes Internet-TV-Format geworden und ersetzt das klassische Fernsehen. Aber was kommt eigentlich nach YouTube und wer schafft es, YouTube 2.0 zu werden? Ich denke, das ist die spannendste Frage.

### Wie müsste die perfekte Social-Media-App aussehen?

Ich glaube, dass es die perfekte Social-Media-App noch nicht gibt. Das A und O ist dabei aber der eigene Bereich, wo Freunde, Fans oder Follower am Leben teilhaben können. Videos und Bilder sollten dabei geteilt angezeigt werden können, also für den Betrachter. So etwas wie „Für dich“, „Interessant für dich“ und „Katzenvideos“. Okay, Letzteres war natürlich ein Spaß. Das Kommunizieren sollte möglich sein und folglich ist eine Funktion, um livegehen zu können, wichtig. Wie wäre es denn, wenn man seinen eigenen Algorithmus mit den Top-20-Begriffen, -Gefühlen, -Kanälen, -Stimmungen einrichten könnte? Ich bin übrigens dafür, die Like-Möglichkeit abzuschaffen. Ich hoffe, dann geht es wieder mehr um den Content und die Inhalte, als einfach nur um Like-Zahlen.

### MERCUTIOS ACCOUNTS:

instagram.com/OnlyMercutio  
tiktok.com/@MercutioMontague



So sehen Töne aus: Der Künstler **Reinhard Gupfinger** widmet sich mit seinem Urban-Art-Projekt „UnSound“ der optischen Darstellung von Klängen. Durch Audioaufnahmen fängt er die Charakteristik von Städten ein und transformiert die Tonaufnahmen (Soundscapes) zu 3D-Kunstobjekten, sogenannten Sound Tiles. Die fliesenartigen Skulpturen werden anschließend dort installiert, wo die Audioaufnahmen entstanden sind – und sollen so auf Klänge aufmerksam machen, die Menschen in der Stadt umgeben. Mehr Infos unter: [gupfinger.net/sound-shifting](http://gupfinger.net/sound-shifting)

# So klingen Marken

Führte die **Frage nach dem richtigen Sound** in den vergangenen Jahrzehnten im Marketing noch eher ein Nischendasein, so ist das Thema nun auf dem Vormarsch. Warum Soundbranding in der Kommunikation immer wichtiger wird – und wie Marken uns mit ihren akustischen Aktionen jetzt aufhorchen lassen.

**D**

a-da-da-di-da“ – na, klingelt’s? Das berühmte Soundlogo der Deutschen Telekom ist eines der Paradebeispiele, wenn es um gelungenes Sound-

branding geht. Eine einfache Folge aus fünf Tönen: melodisch, markant, einprägsam. Die Frage, wie eine Marke klingen muss, stellen sich inzwischen immer mehr Unternehmen. In Zeiten von Podcasts, Smart Speakern und Voicerecherche setzen Marken neben ihrem visuellen Auftritt auch vermehrt auf den strategischen Einsatz von Sound. Das Prinzip dahinter ist jedoch keineswegs eine Erfindung der Neuzeit: Schon in der Antike erkannte man, dass sich Melodien und Töne hervorragend zum Verkaufen eignen. Händler machten marktschreierisch auf sich aufmerksam und Fanfaren kündigten wichtige Ereignisse an. Eine akustische Markenführung im kommerziellen Sinne fand jedoch erst Anfang des 20. Jahrhunderts statt. Vor allem mit dem Beginn der Radio-Ära nahm die Entwicklung des auditiven Werbekanals rasant Fahrt auf. Unternehmen erkannten damals sofort das Potenzial des auditiven Werbekanals – und nutzen seitdem die Kraft des Klangs für sich.

## Sound als fester Bestandteil der Markenstrategie

Doch warum ist der richtige Sound eigentlich so wichtig? „Mittels Soundbranding lässt sich Aufmerksamkeit erzeugen, die Markenbotschaft transportieren und die



**„Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, ihre Markenwerte durch möglichst viele Sinne zu vermitteln.“**

*Paul Steiner ist Autor der Fachbücher „Sound Branding“ (2018), „Sensory Branding“ (2017) und „Akustisches Markendesign“ (2015)*

Identifikation mit der Marke bei der Zielgruppe steigern“, erklärt Audiobranding-Experte Paul Steiner. „Es wird immer schwieriger, Markenprodukte über Qualität und Produkteigenschaften zu differenzieren. Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, ihre Markenwerte durch möglichst viele Sinne zu vermitteln, um sich damit von der Konkurrenz explizit abzuheben und Konsumenten langfristig an ihre Marke zu binden. Dabei erscheint es nicht immer ausreichend, den Kunden lediglich über optische Reize anzusprechen.“ Ziel der akustischen Markenführung sollte also in erster Linie immer die Schaffung einer

markanten Sound-Identität als fester Bestandteil einer professionellen Markenstrategie sein.

## Audi setzt auf ein ausgeklügeltes Soundbranding-Konzept

Viele Unternehmen haben in diesem Bereich bereits ihre Hausaufgaben gemacht und besitzen einen großen Wiedererkennungswert: „Gelungene Beispiele für Soundbranding findet man vor allem bei Soundlogos, dem populärsten akustischen Markenelement. So gehören zum Beispiel die

## Glossar

### Brandsound

Der Brandsound definiert als Teil der Corporate Identity das auditive Erscheinungsbild eines Unternehmens. Dort werden Faktoren wie Klangfarbe, Harmonie, Lautstärke, Spieldauer oder auch zeitliche Dramaturgie definiert.

### Soundlogo

Das Soundlogo stellt das signifikanteste Element des Brandsounds dar und fungiert oftmals als eine akustische Übersetzung des visuellen Logos. Es muss jedoch nicht zwingend einen Melodie-Charakter besitzen, es kann auch nur aus einem bestimmten Klang oder Ton bestehen. Die Memorierbarkeit ist jedoch bei einer Melodie am größten. Das lässt sich auf das von der Umwelt beeinflusste menschliche Hörverhalten zurückführen. So wird, sobald eine Melodie beginnt, automatisch eine passende Folgerung erwartet. Gute Beispiele hierfür sind Popsongs oder Schlagermusik.

### Jingle

Der Jingle besteht meistens aus einem gesungenen oder gesprochenen Claim. Inzwischen wird auch oft auf die phonetische Aussprache verzichtet und nur mit dem Instrumental des Jingles gearbeitet.

### Soundscape

Das Soundscape ist die authentische, auditive Wiedergabe eines Ortes oder einer bestimmten Umgebung (zum Beispiel Bürogeräusche), die oftmals im Bereich einer unterschweligen Soundbranding-Absicht eingesetzt werden. Ein konsequent eingesetztes Soundscape kann ein Gefühl des Vertrauens beim Rezipienten hervorrufen, ohne dass er sich bewusst mit der Klanglandschaft auseinandersetzen muss.

### Markensong

Marken können auch Lieder bekannter oder unbekannter Interpreten für sich nutzen. Dadurch assoziiert der Hörer eine Emotion mit dem beworbenen Produkt. Um hohe Lizenzkosten zu umgehen, werden hier häufig sogenannte Soundalikes eingesetzt. Das sind Lieder, die so komponiert, getextet und produziert sind, dass sie wie bekannte Hits klingen.

Soundlogos von BMW, Intel, Lufthansa und der Deutschen Telekom zu den bekanntesten und meistgehörten akustischen Markenzeichen der Welt“, sagt Steiner. Und doch gibt es bislang kaum eine Marke, die mit klaren Vorgaben für den Einsatz von Stimmen, Tönen, Klängen und Geräuschen arbeitet. Einer der wenigen Vorreiter in dieser Richtung ist der Automobilhersteller Audi, der auf ein ausgeklügeltes Soundbranding-Konzept setzt: Jeder TV- oder Radiospot schließt mit dem typischen Herzschlag als Audiosignet ab. Zudem wurden zehn Instrumente definiert, die einen typischen Audi-Sound erzeugen. Für das Unternehmen ist das Thema Audiobranding so bedeutend, dass sogar ein eigenes Soundportal eingerichtet wurde. Hier werden alle Klang-elemente aus der Audi-Welt aufgeführt – von der Brandvoice über Motorsound bis zum Tastendruck der Klimaanlage.

### Der Markenfit muss auch beim Sound stimmen

Fakt ist: Egal auf welchem Kanal – ob im TV-Spot, auf YouTube oder im Radio – eine Marke braucht einen unverwechselbaren Sound. Doch dabei rein auf die Erzeugung von Aufmerksamkeit zu setzen, kann auch nach hinten losgehen. So geschehen im Fall Mercedes-Benz: Im November 2007 führte der Automobilhersteller erstmals ein akustisches Markenzeichen ein. Das Soundlogo wurde jedoch nach rund zwei

Jahren wieder abgeschafft. Der darin zu hörende Knabenchor stammte von einem bereits existierenden Sample und wurde somit nicht exklusiv auf die Markenwerte abgestimmt. „Bei der Auswahl des Soundlogos wurde primär auf Differenzierung und die Erzeugung von Aufmerksamkeit fokussiert, jedoch offensichtlich zu wenig auf den Markenfit“, erklärt der Experte. Doch wie lässt sich der Sound einer Marke überhaupt identifizieren? „Die Grundlage für den akustischen Markenklang bildet die akustische Markenidentität, die als Basis für die Ableitung verschiedener Brandsounds dient“, sagt Steiner. „Dazu werden akustische Gestaltungsparameter wie Lautstärke, Klangfarbe, Harmonie und Rhythmus definiert.“ Dabei sei es wichtig, dass die geplanten akustischen Markenelemente sowohl die Markenidentität widerspiegeln, als auch sich klanglich vom Wettbewerb differenzieren und von der Zielgruppe wiedererkannt werden. Letztlich dürften Marken Soundbranding nicht als kurz- oder mittelfristiges Projekt betrachten, sondern müssten es stetig weiterentwickeln, verbessern und erweitern.

### Überzeugende auditive Markenkommunikation? Fehlanzeige!

Vor allem Sprachassistenten, Voicereach und Co. beflügeln die Suche nach akustischen Markenidentitäten. Schließlich haben



**„Momentan ist die Markenkommunikation auf den Kanälen der Sprachassistenten der Smart Speaker auf dem Niveau einer dreizeiligen Textanzeige in der Tageszeitung in den 80ern.“**

**Der Musik- und Medienwissenschaftler Cornelius Ringe ist geschäftsführender Gesellschafter der Agentur für auditive Markenentwicklung Wesound**



## **„Die visuelle und textliche Kommunikation ist inzwischen sehr konventionalisiert. Das Auditive dagegen erreicht uns noch unschuldiger und unreflektierter.“**

**Der Musikwissenschaftler Professor Holger Schulze forscht an der Universität Kopenhagen zum Thema Anthropologie des Klangs und leitet das dortige Sound-Studies-Lab**

Marken, die dort schneller gefunden werden, auch bessere Chancen, gekauft zu werden. „Im Markenmanagement ist Soundbranding inzwischen absolut eine Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit“, sagt Cornelius Ringe, Geschäftsführer der Agentur Wesound. „Wir werden in der Kommunikation immer auditiver – und wer dort keine Strategie hat, die Marke erlebbar zu machen, der ist in diesen Kanälen nicht vorhanden.“ Deswegen liege auch gerade hier das größte Potenzial, vor allem im Bereich Onlineshopping: „Angenommen, man möchte bei Esprit einkaufen, doch der Text wird über den Smart Speaker von der immer gleichen Alexa-Stimme vorgelesen. Ein falsches Wort – und zack – man landet völlig unbemerkt bei einem anderen Anbieter. Das ist so, als ob ich mir beim BMW-Händler einen Mercedes kaufe und ich würde es nicht merken, weil sie das Logo abgeschraubt haben.“ Der Soundexperte fällt ein dementsprechend hartes Urteil, was den Status quo angeht: „Momentan ist die Markenkommunikation auf den Kanälen der Sprachassistenten der Smart Speaker auf dem Niveau einer dreizeiligen Textanzeige in der Tageszeitung in den 80ern.“

### **Mit der Brandvoice ein Markenerlebnis schaffen**

Doch wie lässt sich das besser umsetzen? Laut Ringe können Unternehmen hier ihre bereits existierende Brandvoice, also ihre Markenstimme, einsetzen. Beispiel: Ikea. Das Unternehmen verfügt über eine starke

Brandvoice, die wegen ihres schwedischen Akzents einen hohen Wiedererkennungswert hat. „Diese beispielsweise als Intro in die Smart-Speaker-Skills zu integrieren, schafft sofort ein Markenerlebnis. Denn wenn dort jemand im Ikea-Style mit dir redet, erkennst du das sofort.“

### **Mastercard klingt besser als Paypal**

Einen Best Case liefert hier bereits Mastercard: Zu Beginn des Jahres führte das Unternehmen nicht nur ein neues Logo ohne Wortmarke ein, sondern machte parallel auch einen hörbaren Schritt in die Zukunft: Das prägnante Soundlogo soll erreichen, dass Mastercard von nun an mit einer bestimmten Melodie in Verbindung gebracht wird – und zwar an allen Touchpoints, an denen die Kreditkarte zum Einsatz kommt. Es dient quasi als akustische Signatur.

„Mastercard hat erkannt, dass auch Payment mehr und mehr im auditiven Kanal stattfinden wird – und hat mit der Aktion perfekt darauf reagiert“, sagt Ringe. „Immer dann, wenn du mit Mastercard bezahlt, erklingt nun dieser bestimmte Sound. Wenn ich dagegen mit Paypal bezahle, dann höre ich nichts. Und Alexa müsste sich einen Wolf reden mit ‚diese Bezahlung wurde jetzt mit dieser und jener Karte durchgeführt.‘“

Egal ob visuell oder akustisch: Marken möchten Emotionen erzeugen. Doch wird ein Markenauftritt durch Sound wirklich emotionaler? Auf jeden Fall, sagt Kultur-

wissenschaftler und Musikpsychologe Holger Schulze: „Die visuelle und textliche Kommunikation ist inzwischen sehr konventionalisiert. Da wissen wir schon, wie wir darauf reagieren sollen. Das Auditive dagegen erreicht uns noch unschuldiger und unreflektierter – die Musik oder der Klang trifft uns direkt und wir reagieren oftmals viel unmittelbarer.“ Dazu komme, dass wir über ein „Hörgedächtnis“ verfügen, wir erinnern uns also durch Töne an bestimmte Situationen. „Musik, die uns sehr geprägt hat, bildet sehr lange noch einen Untergrund an Gefühlswahrnehmungen. Wenn man dann eine ähnliche Melodie, ein sogenanntes Soundalike, zum Beispiel in der Werbung hört, reagiert man unterbewusst darauf. Davon können Marken natürlich profitieren.“

Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, wie sich Sound in der Kommunikation einsetzen lässt. Und Marken sollten das für sich nutzen. Soundbranding-Elemente sind ein wichtiger Teil der Brand-Identity und können in verschiedenste Werbemaßnahmen eingebunden werden. Diese werden durch die unmittelbare Wirkung von Klängen und Musik optimiert. Und dem kann sich niemand entziehen – denn wegsehen ist bekanntlich möglich, weghören dagegen nicht. Welche akustischen Wege Marken in Zukunft noch gehen werden? Let's wait. And listen.



LEAD-Redakteurin **Alessa Kästner** ist mit dem Jingle „Haribo macht Kinder froh – und Erwachsene ebenso“ aufgewachsen und ist deswegen überzeugt: Ihre Liebe zu Süßkram geht auch durch die Ohren!



# Zwischen die Ohren

Durch Podcasts werden **Marken hör- und erlebbar**. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt. Welche Formate gibt es? Wie ist die perfekte Vorgehensweise? Was sind Erfolgskriterien und wie werden sie gemessen? Ein Überblick.

Illustration: Julia Weikinn für LEAD



ass Podcasts kein Hype mehr sind, sollte inzwischen jedem Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen klar sein. Insbesondere im Hinblick auf den „Voice“-Trend und die Tatsache, dass Smartspeaker zunehmende Verbreitung finden. Tausende Podcasts gibt es inzwischen im deutschsprachigen Raum. Bei so viel Hörstoff ist es schwer, den Überblick zu behalten und das richtige Vorgehen für den eigenen, erfolgreichen Podcast zu definieren.

Für ein eigenes Podcast-Projekt lohnt es sich für Unternehmen, einen Blick auf den deutschen Corporate-Podcast-Markt zu werfen. Welche Formate gibt es, welche Brands sind bereits „on air“? Wie ist die Vorgehensweise für den „perfekten“ Corporate Podcast? Was sind Erfolgskriterien und natürlich: Was ist „Erfolg“ und wie wird er gemessen?

Fragen über Fragen, die anhand eines Überblicks über den deutschen Corporate-Podcast-Markt beantwortet werden.

Die Untersuchung erfolgt mit Blick auf die umsatzstärksten Branchen in Deutschland. Dazu zählen Gesundheit, Chemie, Automobilindustrie, Einzelhandel und Industrie. Und da die Medienbranche zu den Vorreitern bei Podcasts zählt, spielt auch diese eine Rolle.

Vom Autor angefragt wurden 125 Unternehmen – geantwortet haben 56 – knappe 45 Prozent. Die Rückmeldungen bieten einen spannenden Querschnitt zur Corporate-Podcast-Entwicklung mit vielen Denkanstößen und Ideen.

## Ein eigenes Format ist nicht immer notwendig

Um das Contentformat Podcast erfolgreich einzusetzen, muss jedoch nicht zwingend ein eigener Podcast etabliert werden. In einem ersten Schritt kann es ausreichen, die vielfältigen Möglichkeiten von Podcast-

Werbung zu nutzen um „Podcast zu verstehen“. Wie das geht, und worauf zu achten ist, erläutert Frank Bachér, Digitalchef beim Audiovermarkter RMS, im Interview auf Seite 37.

## Für den Einsatz gibt es keine Grenzen

Der Facettenreichtum von Podcasts ist schnell zusammengefasst. Das Contentformat ist weniger flüchtig als andere Medien, dadurch können Themen anders, tiefer und persönlicher „gespielt“ werden. Es entsteht eine Nähe und Emotionalität wie bei kaum einem anderen Contentformat. Für alle Branchen und Marken gilt: Durch Podcasts wird die Marke hör- und erlebbar. Egal ob kurz, lang, sachlich, emotional oder redaktionell – der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt. Vorausgesetzt, man behält die Kommunikations- und Marketingziele im Blick.

Der Vorteil bei Podcasts ist, dass sie in jedem beliebigen Bereich eingesetzt werden können. Daimler nutzt seinen Podcast „HeadLights“ beispielsweise für die Gewinnung neuer Mitarbeiter. Aber auch für die interne Kommunikation eignen sich Podcasts. Der Medienwandel macht schließlich an der Firmengrenze nicht Halt. Der Pharmahersteller Merck wertet durch Podcasts sein Mitarbeitermagazin „Pro“ auf und möchte mit externen Podcasts auch mögliche Innovationspartner auf sich aufmerksam machen.

Audi setzt bei seinem Mitarbeiter-Podcast auf Infotainment, nicht allein auf News und Storytelling. Das Ziel: Mitarbeiter für strategische Themen des Unternehmens zu begeistern. Das gelingt besonders gut mit externen, bekannten und beliebten Moderatoren sowie einem radiotypischen Moderationsstil. Das Konsumgüterunternehmen Tchibo setzt Podcasts ebenfalls für die Mitarbeiterkommunikation ein, weil sich dadurch Unternehmensthemen leichter transportieren lassen.



- Der Healthcare-Anbieter Orthomol nutzt Podcasts um die Endkunden anzusprechen und seine Positionierung als Experte für Gesundheit und Ernährung zu stärken. Doch Podcasts sind nicht nur reines Marketinginstrument zur Marken- und Imagebildung.

Insbesondere für Medienmarken wie „F.A.Z.“, „Bild“, „Bunte“ und „Spiegel“ stellen sie eine strategische Verlängerung der Marke dar. Ziel: Lesergewinnung, Leser- und Markenbindung.

Axel Springer setzt bei den Podcasts von „Bild“ auf typische „Bild“-Schwerpunkte wie Nachrichten, Sport und Ratgeber. Sie leiten sich weitestgehend aus den redaktionellen Themen ab.

## Ein Corporate Podcast muss den Spagat zwischen gutem Unternehmenscontent und nicht zu viel Eigenwerbung schaffen. Es geht schließlich um Relevanz.

### Wie lässt sich Erfolg messen?

Das Damoklesschwert der Erfolgsmessung hängt über allen Podcastern. Fakt ist: Podcasts sind immer nur ein Teil der Marketing-/Kommunikationsstrategie des jeweiligen Unternehmens. Sie werden nach heutigem Stand in den seltensten Fällen ein sich selbst monetär tragendes Geschäftsmodell sein.

**Zusammengefasst: Die „wichtigsten“ Podcast-Kennzahlen bei Corporate Podcasts sind ...**

- ... Reichweite
- ... Download – Aufrufe pro Folge
- ... durchschnittliche Hördauer
- ... Anzahl Abos
- ... qualitatives Feedback der Hörer und Hörerinnen
- ... Aufrufe der Landingpage

## Nichts geht ohne Strategie und Konzept

Also einfach einen Podcast machen? Fehlanzeige – besonders bei einem Corporate Podcast. Unisono berichten alle antwortenden Unternehmen, dass der größte Teil der Podcast-Arbeit im Vorfeld der eigentlichen Produktion am Schreibtisch stattfindet. Es wird sehr viel Zeit und intensive Recherche darauf verwendet, zu definieren, welches Ziel der Podcast erreichen soll. Im Detail wird erörtert, wer die Zielgruppe ist oder sein könnte. Welche Themen für sie relevant sind, wie sich daraus das optimale Format ableitet, wo, wie und in welchen Situationen die Zielgruppen Podcasts konsumieren und welche ideale Podcastlänge sich daraus ergibt.

Zur Themenfindung und Konzepterstellung setzen nahezu alle auf heterogene Teams aus den unterschiedlichsten Abteilungen. Der Grund liegt nahe: So ist gewährleistet, dass nicht ein Unternehmensbereich am Hörer vorbei konzipiert. Und der Hörer und die Hörerin sind es, um die es letztendlich geht. Für sie muss ein Corporate Podcast Mehrwert und Relevanz beispielsweise also Problemlösung bieten.

Hochspannend auch: Zu Beginn der Podcast-Projekte setzen viele Unternehmen auf externe Unterstützung. So auch der Lkw- und Nutzfahrzeughersteller MAN mit seinem gerade erschienenen Podcast „Tommy on the Road“. Doch produzieren die meisten Unternehmen nach einer gewissen Startzeit und den damit verbundenen Learnings inhouse weiter.

## Talk ist Nummer eins

Das Ende der Talkformate naht, hoffentlich. Denn Podcasts und Audio können unendlich viel mehr. Doch derzeit wird der Weg zum auditiven Storytelling nur zögerlich eingeschlagen – unabhängig von Branche und Marke. Aktuell überwiegen Talkformate in den unterschiedlichsten Konstellationen. Einen ersten Vorstoß wagt jedoch beispielsweise das Peoplemagazin „Gala“ mit seinen „Mallorca-Podcast“ – einer Mischung aus Reportage und Talk.

## Und das Erfolgsgeheimnis?

Eine Blaupause für den Erfolg von Podcasts gibt es nicht – das zeigt auch die Analyse. Zu spezifisch sind Ziele und Zielgruppen. Doch es finden sich Faktoren, die bei allen Corporate-Podcasts eine Rolle spielen. Die Basis ist das exakt auf die Zielgruppe zugeschnittene und konzipierte Format. Aber auch Authentizität und Offenheit spielen eine große Rolle. Für Audis Podcast „Die Zukunft ist elektrisch“ sind dies Schlüsselfaktoren. Außerdem muss ein Corporate Podcast den Spagat zwischen gutem Unternehmenscontent und nicht zu viel Eigenwerbung schaffen, denn wie bereits erwähnt: es geht um Relevanz bei Hörerinnen und Hörern. Für die Macher der „Spiegel“-Podcasts gehören auch Hochwertigkeit und Originalität zum Erfolgsgeheimnis von Podcasts. Im Journalismus erwarten Nutzer der Audioangebote nämlich den gleichen Standard wie sonst auch – nur eben in einer anderen Ausspielungsform. Das gilt übrigens auch für alle anderen Corporate Podcasts.

Ein einmal erstelltes Podcast-Konzept sollte zudem nie statisch sein. Es muss permanent überprüft und an die Wünsche der Hörer und Hörerinnen angepasst werden. Warum laufen manche Themen besonders gut und andere nicht? Wie bei allen Kommunikationsmaßnahmen ist die kontinuierliche Analyse, Bewertung und gegebenenfalls Nachjustierung unerlässlich.

Die Nutzerfreundlichkeit und damit der Erfolg enden außerdem nicht beim eigentlichen Podcast. Ist ein Corporate Podcast nicht in den einschlägigen Charts gelistet, droht die Versenkung im Nirgendwo. Er wird schlichtweg kaum gefunden, sofern nicht jemand gezielt nach Marken oder Unternehmen sucht. Corporate Podcasts müssen deswegen dort sein, wo sich die Zielgruppe, die Hörer und Hörerinnen aufhalten und bewegen. Dazu gehören Social-Media-Kanäle ebenso sowie Off- und Online-PR-Wege.



**Stephan Schreyer** berät Unternehmen zu Corporate-Audio & Corporate Podcast. Stephan ist überzeugt davon, dass die „goldenen Zeiten“ von Corporate Podcasts gerade erst beginnen.

## Was sind die Learnings?

In fünf Punkten zusammengefasst: Ein Corporate Podcast gelingt, wenn ...

1. ... Ziel und Zielgruppe definiert sind.
2. ... daraus Thema und Format abgeleitet werden.
3. ... die individuellen KPIs stehen.
4. ... dafür gesorgt wird, dass man weiß, wo sich die Zielgruppe befindet, und in PR und Werbung investiert.
5. ... man ihn permanent hinterfragt und auf die Wünsche und Bedürfnisse der Hörer und Hörerinnen eingeht.



### Corporate Podcasts

Strategisch konzipierte Podcasts haben Relevanz, schaffen einen Mehrwert und bieten Lösungen. Der W&V Report zeigt, wie ein Podcast erfolgreich wird. [wuv.de/report-podcast](http://wuv.de/report-podcast)

## „Jedes Thema findet seinen Platz und seine Hörer“

Frank Bachér vom Audiovermarkter RMS erklärt, warum Podcasts für Werbekunden so wichtig sind.

### Podcast beziehungsweise Audio „boomt“. Warum ist das so, Herr Bachér?

Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt deutlich, dass sich das Mediennutzungsverhalten stark gewandelt hat: Das Smartphone hat revolutioniert, wie wir Content konsumieren – nämlich vor allem mobil und zunehmend nicht nur linear, sondern auch on demand. Gerade für Audio, das in seiner Leanback-Funktion Aktivitäten nebenbei erlaubt, hat dies positiven Einfluss auf die Nutzung gehabt – Musik und eben auch Podcasts werden nebenbei konsumiert, auf dem Weg zur Arbeit, beim Sport. Zudem ist über die Vielzahl an Endgeräten ein viel breiterer und unkomplizierterer Zugang zu Audiocontent möglich. Nicht zuletzt haben Smart Speaker erfolgreich Einzug in unseren Alltag gehalten und mit ihnen die verstärkte Nutzung von Audiocontent, die vor allem zulasten von TV geht.

### Warum sollten Unternehmen Podcast-Werbung berücksichtigen?

Über Podcasts können Marken eine attraktive und hochinteressierte Zielgruppe in einem neuen redaktionellen Umfeld auditiv erreichen. Die thematische Vielfalt der Podcast-Angebote bietet Werbungtreibenden die Möglichkeit, ihre Botschaft in den passenden Umfeldern zu platzieren. Aktuelle Podcast-Studien belegen, dass Hörer Werbung in Podcasts akzeptieren und dieser offen gegenüberstehen. Mehr als 75 Prozent

der Befragten gaben zum Beispiel an, dass sie die Werbung bewusst anhören und nicht weiterspulen. Die gängigste Form von Podcast-Werbung ist die Platzierung eines klassischen Werbespots vor dem Podcast, dem sogenannten Pre-Stream. RMS bietet adserverbasiert auch In-Stream- sowie Post-Stream-Audio-Ads an. Podcasts sind jedoch nicht nur als reine Werbung interessant für Unternehmen: Die Produktion von Podcasts ist kostengünstig und benötigt vergleichsweise wenig Aufwand. Marken- und unternehmensnahe Themen positionieren das Unternehmen authentisch mit einem inhaltlichen Mehrwert für die relevante Zielgruppe. Corporate Podcasts sind inhaltlich die sinnvolle auditive Ergänzung zu Blogs.

### Eignet sich Podcast-Werbung für alle Branchen und Unternehmensgrößen?

Ja, das Spannende an Podcasts ist, dass viel stärker als bei linearen Radioformaten jedes Thema seinen Platz und seine Hörer findet und damit auch jede Branche und jeder Kunde ein passendes Umfeld besetzen kann. Daher haben inzwischen zahlreiche Werbekunden aus vielen Branchen den Kanal für sich entdeckt. Ob Kunden aus der FMCG-, Handels- oder Pkw-Branche, sie alle nutzen bei RMS die adserverbasierte Podcast-Vermarktung. Mit den steigenden Podcast-Reichweiten werden wir Werbungtreibenden zukünftig hochwertige Umfeldler für noch spezifischere Themen anbieten.



**Frank Bachér**, Leiter Digitale Medien bei RMS

Podcasts bieten wie kein anderes Audioformat die Möglichkeit, werbliche Botschaften in einem passenden redaktionellen Umfeld auszuspielen.

### Auf was sollten Unternehmen achten, die sich für Podcast-Werbung interessieren?

Die wichtigste Regel ist, dass der Podcastinhalt zum Produkt passen sollte. Es entstehen viele Audio-Inhalte zu Themen wie Computer, Finanzen und Gesundheit. Hier bieten sich für die entsprechenden Branchen ganz neue Möglichkeiten, Zielgruppen auditiv anzusprechen. Wir bieten unseren Werbekunden adserverbasiert interessante Inhalte, die wir in Umfeldern bündeln, damit ein inhaltlicher Fit garantiert ist. Natürlich sind dabei für den Kampagnenerfolg der Marke auch Faktoren wie Erscheinungsintervalle, Downloadzahlen und Durchhör-Raten relevant.

# Auf der Überholspur

**Nina Ireen Haller,** Managing Director Accenture Interactive, gibt Einblicke in ihr temporeiches Leben. Jetzt lässt sie es als Programmatic-Chefin bei Accenture Interactive DACH krachen.



2

**Du warst als Pilotin in der Mini-Challenge im Rahmen der Formel 1, DTM et cetera auf Deutschlands Rennstrecken unterwegs, jetzt findet man dich als Speakerin auf den Showbühnen der Digitalbranche – gibt es Gemeinsamkeiten und wo liegt der Unterschied? (1)**

Geschwindigkeit ist schon immer ein Teil meines Lebens gewesen, ob als Rennfahrerin oder im Job. Doch die eigentliche Gemeinsamkeit ist meine nie enden wollende Neugierde. Die hat mich damals in den Motorsport gebracht und jetzt dahin, wo ich gerade bin. Ich bin so begeistert vom Leben, dass diese Energie und Neugierde sich im Grunde als Fundament von allem in meinem Leben wie ein roter Faden durchzieht. Ich versuche ständig, Neues dazuzulernen und nie stillzustehen.

**Wie gelingt es dir, deinen ganz persönlichen „Speed“ auf Unternehmen und deren Einsatz von Programmatic zu übertragen? (2)**

Ich habe gelernt, meinen Speed an unterschiedlichste Situationen und Menschen anzupassen. Geschwindigkeit alleine und schnell geradeaus fahren zu können, führt nicht zum Erfolg. Wer auf der Rennstrecke zu schnell in die Kurve fährt, muss entweder so weit runterbremsen, dass er gesamt zu langsam wird oder eben aus selbiger rausfliegt. Weder das eine noch das andere ist zielführend. Wie immer im Leben, ist Balance entscheidend. Gute Vorbereitung, talentierte Teams, Zeit- und Prozess-Management und sehr viel Erfahrung im Umgang mit Menschen, Projekten et cetera sind meine Basis, und die kombiniere ich mit meiner Neugierde, meinem Bauchgefühl und einer riesigen Portion Mut. Ohne Eier geht nichts. Weder im Job, noch auf der Rennstrecke.

**Warum unter dem Dach von Accenture? (3)**

Wer meinen Weg etwas verfolgt hat und auch meine Talks auf Konferenzen kennt, weiß, dass ich den Kunden und Konsumenten immer im Fokus sehe. Vor meiner Zeit als Angestellte hatte ich mit meinen eigenen Agenturen immer selbst in der Hand, wie ich das für Unternehmen umsetze. Nach der Geburt meines Sohnes wollte ich erstmals Corporate-Luft schnuppern und hatte ehrlich gesagt damals auch keine Lust, wieder etwas zu gründen. Meine Stationen führten dann über Dentsu zur GroupM. In unterschiedlichsten Positionen habe ich dort beraten, Teams und Kunden geführt. Mein „Entrepreneur-Gen“ ist aber nie weg gewesen und ich habe meine Fühler immer parallel in der Start-up-Szene und Branche gehabt. Bereits seit 2017 habe ich Accenture verfolgt, wie das Portfolio erweitert wurde, und 2018 war für mich klar, dass Accenture etwas Spannendes baut. Mit dem Einstieg in Tech, Data und Kreation durch Zukäufe wie Sinner-Schrader oder Kolle Rebbe wusste ich, dass ich dort hingehöre. Accenture lässt mir den Raum, den ich mit meinem Unternehmer-Herz benötige.



1

3



4





1

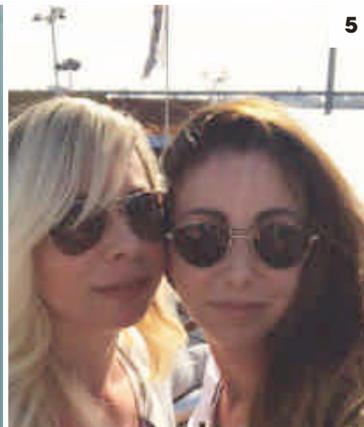
Ich kann dort die Zukunft von unterschiedlichsten Unternehmen mitgestalten und dabei dennoch Mutter und ich selbst sein. Und am Ende bin ich dort, weil man dort das beste Rüstwerk hat, um Kunden auf ihrer Reise in die Digitalisierung erfolgreich zu begleiten.

**Was wünschst du dir von der Branche? (4)**

Ich wünsche mir Mut, Neugierde, Respekt und Haltung. Und zwar nicht nur von der Branche, sondern im Leben. Ich liebe, was ich tue. Es ist nicht nur meine Arbeit, es ist ein wichtiger Teil meines Lebens, aber eben auch nicht alles und daher möchte ich hier größer und allgemeiner antworten. Ich vertrete die Meinung, dass jeder Einzelne etwas bewegen kann und das auch nutzen sollte. Dabei geht es mir nicht darum, dass jeder Ambitionen haben muss, die Welt zu retten, aber ein respektvoller Umgang mit Mensch, Tier und Natur wäre schon ein Anfang. Wer, wie ich, im Job dabei auch noch die Möglichkeit hat, auf Bühnen zu stehen, darf durchaus gerne öffentlich mal eigene Meinungen äußern und Haltung haben. Davon sehe, höre und lese ich zu wenig. Und leider sehe ich auch noch immer zu wenig Frauen. Mädels, auf geht's! Die Welt möchte von euch erobert werden!



5



5



6



**Wer oder was hinterlässt wirklich Eindruck bei dir, was zeichnet eine echte Freundschaft für dich aus? (5)**

Ich bin beeindruckt von vielen Menschen, Projekten und einfachen Gesten im Stillen. Mich beeindruckt beispielsweise meine alleinerziehende Freundin Janina mit ihren zwei Kindern und wie sie tagtäglich ihr Leben meistert. Das ist echter Wahnsinn, was sie und all die anderen alleinerziehenden Mädels alles reißen. Respekt. Oder mein Sohn, wie er Tiere – insbesondere Robben – liebt und mit seinen sieben Jahren Spenden für sie sammelt. Gerechtigkeitsinn beeindruckt mich, Aufstehen, Mut haben und einfach machen. Nichts ist schlimmer als zuzuschauen, wenn man etwas ändern könnte.

**Und was bringt dich so richtig auf 180 – und wieder runter? (6)**

Ich bin leider nicht der geduldigste Mensch. Warten und Anstehen sind beispielsweise echte Herausforderungen für mich. Lügen und Ungerechtigkeit sind ein absolutes „No-Go“, da hört mein Verständnis auf, aber so richtig laut ausflippen ist eher nicht mein Ding. Wenn ich wirklich sauer bin, werde ich eher sehr still. Wenn ich also nicht mehr rede, wird es richtig ernst. Ich schimpfe generell gerne im Auto, bestimmt nicht immer jugendfrei und fair, aber es gibt auch echt richtig schlechte Autofahrer. So wirklich zur Ruhe komme ich zu Hause, mit meiner Familie, meinem Freund und meinem Sohn, sowie im Urlaub und beim Sport. Ich fahre zwar nicht wirklich gut Ski oder Wakeboard, aber ich liebe es. Dabei kann man komplett abschalten. Wir versuchen so oft es geht zu verreisen und viel von der Welt zu erleben, dabei muss es nicht immer Asien oder Amerika sein, der Harz tut's manchmal auch, immerhin habe ich dort auch noch ein kleines Hotel. So nebenbei.

Fotos: Privat



Foto: Getty Images: Unternehmen

# Die gehen jetzt zusammen

Unternehmen sammeln Kundendaten – das führt zu Misstrauen. Eine höhere Kundenbindung bringt dagegen mehr Datenaustausch – das schafft **personalisierte Erlebnisse** und **mehr Umsatz**.

Fünf Experten aus Philosophie, Forschung und Unternehmen schildern, wie sie Technologie und Menschen nachhaltig zusammenführen.



Verbindungen herstellen, Zusammenhänge erkennen: So geht Philosoph und Dmexco-Speaker **Brennan Jacoby** vor.



Die Welt ist eine Illusion. Wer weiß das besser als ein Filmmacher wie Jordan Peele? In einem Video von 2018 lässt der amerikanische Regisseur

Barack Obama Sätze sagen wie: „Präsident Trump ist ein kompletter Volltrottel.“ Über Deepfake-Technologie hat er seine eigene Mimik auf die Gesichtszüge des Ex-Präsidenten übertragen. Alles sieht täuschend echt aus. Coole Sache.

Oder Sophia. Die künstlich-intelligente Roboterfrau von Hanson Robotics gibt sich in Interviews eloquent, wenn sie sagt, dass sie ihre menschlichen Mitbürger mag. Doch hat sie auch schon mal verkündet, dass sie die Menschheit ausrotten würde. Lustig. Oder nicht?

Was als Spielerei begonnen hat, wird ernst. Die Stimmung ist gekippt. Was „wahr“ ist und was „falsch“, das ist in Zeiten von künstlicher Intelligenz schwer zu erkennen. Es macht Spaß, mit Technologien zu experimentieren. Naseweis einem Millionenpublikum vorzuführen, was mit Robotics und KI alles möglich ist. Tataaa, seht, was wir da Tolles aus dem Hut gezaubert haben! Doch was dabei auf der Strecke bleibt, ist die Orientierung in der Welt. Eine Verwirrung schleicht sich ein, die nicht mehr ganz so witzig ist. Der globale Report „Trust Barometer“ von Edelman untersucht und bestätigt seit 2001 das wachsende Misstrauen in der Bevölkerung gegenüber Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und Regierungen. Seit 2012 ist der Misstrauensindex von 45 auf 49 gestiegen. Von allen Ländern gehört Deutschland mit den USA, UK, Frankreich und Italien zu den Ländern, die am meisten irritiert sind, was da vor sich geht.

Grundsätze und Gewissheiten, die über Jahrtausende lang gültig waren und das Zusammenleben der Menschen bestimmt hatten, werden plötzlich mit einem Fragezeichen versehen. Das Vertrauen steckt in einer Krise. Das tat es vorher nicht, auch

wenn viel gemeckert wurde. Einem Piloten vertrauen Passagiere schließlich blind. So lange, bis sie von einem Flugzeugabsturz erfahren. Einem Unternehmen vertrauen Konsumenten so lange, bis sie hören, dass es Daten veruntreut oder seine Mitarbeiter schlecht behandelt. Einem Medium wie einer Zeitschrift vertrauen Leser solange, bis es durch Fake News von sich reden macht. „Das Level an Vertrauen in alltägliche Dinge ist an sich groß“, sagt Philosoph Brennan Jacoby. „Erst wenn Zweifel aufkommen, entsteht Misstrauen.“ Es ist höchste Zeit, das zu ändern. Und Tacheles zu reden.

## Der Philosoph: Misstrauen ist wie verschmutzte Luft

**Brennan Jacoby** hat viel in Sachen Vertrauen geforscht und es zum Thema seiner Doktorarbeit gemacht. Wie sich das Misstrauen derzeit in Gesellschaft und Unternehmen ausbreitet, vergleicht er mit verschmutzter Luft. Es ist nicht sichtbar und doch spürt man, wie es sich in der Gesellschaft breit macht, einen Menschen nach dem anderen ansteckt, und dann den Blick auf Unternehmen und Regierungen lenkt, als Verursacher des allgemeinen Unbehagens.

Heute wird der Philosoph oft von Unternehmen gerufen, um geradezubiegen, was verloren gegangen ist auf dem – noch recht planlosen – Weg der digitalen Transformation. Dass Unternehmen Innovationen treiben müssen und in ihren Versuchsküchen mit allen möglichen Technologien hantieren, stellt er dabei gar nicht in Abrede. Was als Zutat fehlt, ist der Blick auf das übergeordnete Ganze. Die Vision, wohin es mit Unternehmen und der Gesellschaft gehen soll. Anstatt tatenlos zuzusehen, wie es viele Politiker tun, oder darauf los zu experimentieren wie die Tüftler bei Hanson Robotics oder Daten ihrer Kunden zu sammeln und weiterzugeben, müssen sie Verantwortung für die Geister übernehmen, die sie da riefen.

## ... Lernen von Sokrates: Ich weiß, dass ich nichts weiß

Den Schlüssel dazu sieht Jacoby in der Methodik der Philosophie. Philo bedeutet auf griechisch Liebe, Sophia Weisheit. Weise leben, das möchten nun, weil die Stimmung kippt, auch die Unternehmen. Indem sie die Weisheiten der alten Griechen ins Informationszeitalter übertragen, hoffen sie einen neuen Kurs zu finden. Nicht, dass die Manager nicht selbst denken könnten. Doch, wie Jacoby beobachtet, erfordert die Digitalisierung mit ständig neuen Technologien ihre ganze Aufmerksamkeit. „Unter Druck ist es schwer, alle wirkenden Kräfte im Auge zu behalten“, beobachtet Jacoby. Um dem Wandel mit den richtigen Antworten zu begegnen, geht es darum, die eigenen Motivationen infrage zu stellen und vorgefasste Meinungen zu enttarnen. Ganz im Sokratischen Sinne also: Ich weiß, dass ich nichts weiß.

Beim Wissen über den Konsumenten fängt es an. „Leicht können CMOs mit ihren Meinungen über den Konsumenten an ihm vorbei agieren“, sagt Jacoby. Besser ist es, ihn zu fragen, was ihn am Unternehmen interessiert, und dabei authentische Fragen zu verwenden und sorgsam und überlegt zuzuhören. Am Ende werden sie dem Konsumenten mehr Beachtung schenken als zuvor. Voraussetzung dafür sind Empathie und Neugier. Als Kanal ist Social Media für den Dialog wie gemacht. Doch der sollte nicht, wie es häufig vorkommt, an der Oberfläche bleiben, sondern in die Tiefe gehen.

### Der CDO: Ein Miteinander der Organisationen und Menschen

Die Aufgabe eines Chief Digital Officers liegt allein darin, Daten zu gewinnen und zu analysieren, um darüber neue Erkenntnisse fürs Business abzuleiten. Ist das weise?

**Rahmyn Kress** versteht seine Rolle als „Beschleuniger, um den Wandel voranzutreiben“. Doch steht für den CDO beim Konsumgüterhersteller Henkel nicht die Technologie im Mittelpunkt, sondern ein ganzheitliches Transformationsverständnis. Dazu zählen für den Manager neue Methoden, um neue Herausforderungen anzupacken, andere Führungsstile und vor allem ein Miteinander aller Organisationen und Menschen.

Gemeinsam mit seinem Kollegen Marius Swart hat Kress im Februar 2018 die Henkel X gegründet. Über die offene Kollaborations- und Innovationsplattform sind alle digitalen Aktivitäten gebündelt. Ziel ist es, dass Henkel-Mitarbeiter, Start-ups und Industrie-



Wenn sie will, kann sie Menschen zerstören. Damit hat die künstlich-intelligente Roboterfrau **Sophia** bei einem Interview mit Tech Insider für Unterhaltung gesorgt. Aber auch Verwirrung und Angst ausgelöst.

## „CMOs müssen detaillierte Fragen stellen und sorgsam zuhören.“

Philosoph Brennan Jacoby

### Philosophie im Job: So geht's

Von Aristoteles bis Sokrates – alle Philosophen haben dieselbe Methode genutzt, Fragen zu stellen. Dazu werden zunächst fünf Herausforderungen benannt, die sich auf Organisation, die Führungskultur oder das Team beziehen. Danach geht es darum, diese im Detail zu betrachten – in einem größeren Kontext. Somit lassen sich Zusammenhänge erkennen und Verbindungen herstellen, die vorher nicht sichtbar waren. Bei einem Medienunternehmen zum Beispiel hat Brennan Jacoby gemeinsam mit den Führungskräften eine unangenehme Stimmung im Team, bei dem sich die Kollegen untereinander misstrauen, auf die Geheimhaltung von sensiblen Informationsquellen zurückgeführt. „Heimlichtuerei steht Vertrauen kontraproduktiv entgegen.“ Sind die Zusammenhänge aufgedeckt, und die Kontexte hergestellt, geht es an die Problemlösung. Dabei unterscheidet der geübte Philosoph zwischen drei Szenarien: Probleme, die man kontrollieren kann, Probleme, die man nicht kontrollieren, aber beeinflussen kann, und solche, die sich nicht kontrollieren lassen und daher akzeptiert werden müssen. Genauso lassen sich auch Investitionen evaluieren. Die Fragen, die sich Unternehmer stellen müssen, sind: „Was geht im Hintergrund vor, wenn wir etwas haben möchten? Ist es, weil es dem Business wirklich guttut oder weil ich es will?“

# „Viele Menschen sind zu leichtgläubig“

**Offen, transparent und mit Gefühl: Wie in einer Liebesbeziehung müssen Unternehmen mit ihren Kunden umgehen, sagt Psychotherapeut Peter Hellwig. Zu Zeiten des Datensammelns gibt es da viel aufzuholen. Denn viele Unternehmen nutzen das – häufig blinde – Vertrauen ihrer Kunden für sich aus.**

## Aus psychologischer Sicht: Was macht Vertrauen im Kern aus – und was ist seine Funktion, Herr Hellwig?

Vertrauen ist im Grunde genommen das Gegenteil von Angst. Es entsteht, wenn ich mit einem Menschen auf einer persönlichen Ebene berechenbar in Verbindung trete. Freude, Wut, Trauer, Angst und Scham sind die fünf Gefühle, die dabei im Mittelpunkt stehen. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass wir überhaupt sozial kommunizieren können. Das lässt sich am besten an einer Liebesbeziehung aufzeigen: Wenn du mit einem Partner zusammen bist, und nicht erkennst, was er fühlt, kannst du keine echte Verbindung zu ihm aufbauen. Kurz gesagt: Über Gefühle stellen wir Beziehung her. Das gilt sogar für die Wut.

## Wut ist doch ein ziemlich negatives Gefühl. Wie kann es beziehungsstiftend wirken?

Alle Gefühle haben eine Funktion, die unser soziales Miteinander regelt. Wenn jemand wütend ist, sehen wir, dass ihm etwas wirklich ernst ist. Trauer ist wichtig, um beispielsweise den Verlust eines Menschen zu verarbeiten. Sie ist damit ein Ausdruck von Liebe. Oder nehmen wir Angst als eine Energie, die sich bei Unsicherheit aufbaut: Ein Kind zum Beispiel, das auf dem Spielplatz im Sandkasten spielt und plötzlich Angst bekommt, läuft zu seiner Mutter. Ist die Mutter entspannt, kann die Angstenergie des Kindes abfließen. Ist die Mutter nicht entspannt, und kann mit der Angst des Kindes nicht umgehen, dann kann die Energie über sie nicht abfließen. Das Kind ist auf sich gestellt und muss mit seiner Angst alleine fertig werden. Oft weist die Mutter das Kind dann mit den Worten ab „Du musst doch keine Angst haben“. Das Kind versteht, dass mit seinem Gefühl etwas nicht stimmt und wird es künftig vielleicht nicht mehr äußern und ins Unterbewusste wegdrücken.



Mündige Konsumenten fragen sich, für welche Werte die Unternehmen stehen.  
**Peter Hellwig, Heilpraktiker für Psychotherapie**

## Damit ist das Vertrauen gestört.

Wenn das Kind seine empfundenen Gefühle nicht zulassen darf, ist das Vertrauen in sich selbst gestört. Nur wenn wir uns selbst fühlen und uns selbst gut wahrnehmen, können wir Vertrauen entwickeln. Das Problem ist, dass unsere gesamte Kultur nicht danach ausgerichtet ist. Viele haben gelernt, ihre Gefühle über den Kopf wahrzunehmen und versuchen sie darüber zu steuern, womöglich sie zu unterdrücken. Doch solange das Gefühl nicht in mir landet, hat es nun einmal keine nachhaltige Wirkung. Das limbische System, sozusagen das Säugetierhirn, das der Verarbeitung von Emotionen dient, hat mehr Macht über unser Handeln als unser Verstand.

## Was können Unternehmen daraus lernen: Im Marketing wird ja viel Wert auf emotional verpackte Botschaften gelegt, um eine Marke oder ein Produkt beim Verbraucher zu verankern. Entsteht darüber auch Vertrauen?

Ja, Bilder und Emotionen wirken viel nachhaltiger als rein rationale Argumente. Doch um Vertrauen zu einem Unternehmen aufzubauen, braucht es meist mehr. Nehmen wir zum Beispiel Sportartikelhersteller wie Vaude. Bei der Firma weiß ich als Konsument, dass sie auf Umweltschutz Wert legt und ihre Ware nachhaltig und zu sozial fairen Bedingungen produziert. Darüber gewinnt sie mein Vertrauen. Das kommt aber auch darauf an, wie sich die Menschen mit dem Thema auseinandersetzen: Diejenigen, die sich mit sich und der Welt differenzierter

beschäftigen und auf Basis ihrer Gefühle und Werte Dinge infrage stellen, wenden sich von solchen Firmen ab, die ihre Ware meist in Asien billig produzieren lassen, um danach hohe Margen abzuschöpfen.

## Wie müssen Unternehmen vorgehen, um Vertrauen herzustellen – auch beim Umgang mit Daten?

Wie in einer Beziehung geht es darum, offen zu sein und vollkommene Transparenz herzustellen. Das heißt, wenn eine Firma einen Fehler begangen hat, muss sie ihn eingestehen – idealerweise bevor es auf Umwegen herauskommt. Daneben geht es eben auch darum, für gute Bedingungen für Mitarbeiter zu sorgen und umweltgerecht zu produzieren. Die Transparenz gilt in der digitalen Transformation zunehmend auch für den Umgang mit Kundendaten. Unternehmen wie IBM, die von einer Cyberattacke betroffen waren, sollen den Fehler rechtzeitig kommunizieren und natürlich dafür sorgen, dass sensible Daten geschützt sind, damit der Konsument vertrauen kann.

## Vermitteln Unternehmen dem Kunden das nicht ausreichend?

Bei großen datengetriebenen Unternehmen wie Amazon oder Google weiß man als Verbraucher gar nicht, was mit seinen Daten eigentlich passiert und um welche Daten es sich genau handelt. Unternehmen sollten daher auch für mehr Aufklärung und Transparenz sorgen. Kaum einer weiß, was wirklich mit seinen Daten passiert und viele sorgen sich auch gar nicht so sehr darum. Leider sind viele Menschen viel zu leichtgläubig und geben viel zu viele Daten von sich preis. Das Vertrauen muss in der Hinsicht eher weniger werden als mehr.

## Welchen Rat würden Sie den Konsumenten noch geben?

Mündige Konsumenten fragen sich, für welche Werte die Unternehmen stehen und überlegen dann, was sie kaufen. Seine Daten etwa kann der User schützen, indem er seine Suchanfragen über Startpage startet. Das ist eine Suchmaschine, die Anfragen anonymisiert an Google weiterleitet und damit die Daten des Users schützt. Seitdem ich Startpage nutze, erhalte ich keine Google-spezifische Werbung mehr. Als mündiger Verbraucher muss man sich also viel mehr mit Datenkontrolle beschäftigen, anstatt blind zu vertrauen.



Zauberei mit Deepfake-Technologie: Das Video von Jordan Peele zeigt Ex-US-Präsident **Barack Obama** wie er sich an die Öffentlichkeit wendet. Seine Stimme, Mimik, Gestik – alles stimmt.



Um die Digitalisierung voranzutreiben hat er Henkel X gegründet.  
**Rahmyn Kress,**  
**CDO Henkel**

### Technologie und Mensch sorgen für nachhaltige Innovationen

Blockchain, KI, NFC-Codes: Das alles sind für den CDO wichtige Technologien. „Aber wir setzen nichts um, nur weil es technisch möglich ist. Am Anfang steht immer die Frage: Was bringt es dem Menschen und können wir es ethisch vertreten?“ Technologie und Mensch – das ist die Mixtur, aus der nachhaltige innovative Ideen sind. Eine Balance aus beidem.

Das betrifft auch die Mitarbeiter. Um Vertrauen zu stärken, setzt man bei Henkel auf eine offene Führungskultur, räumt Zeit zum Nachdenken ein und schafft ein Wertesystem rund um lebenslanges Lernen. „Unternehmen, die diese führenden Praktiken in der Lernkultur anwenden, werden ihre Konkurrenten hinsichtlich Innovation, Kundenservice und Rentabilität deutlich übertreffen“, glaubt Kress. Die Investition in die Mitarbeiter nennt er „eine der wichtigsten Investitionen, die ein Unternehmen tätigen muss“.

Das Trust-Barometer hat dieses Jahr den Fokus auf „Trust at work“ gesetzt. Danach fürchten mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer, dass ihr Job durch Automatisierung und andere Innovationen in Gefahr ist. Eine Atmosphäre der Angst wirkt sich aber nicht gerade vertrauensbildend aus. „Es liegt in unserem Aufgabenbereich, Menschen zu befähigen, Technologien zu verstehen und optimal zu nutzen“, sagt Kress. Dann können die Potenziale der digitalen Transformation genutzt werden.

### Der KI-Professor

Dass Maschinen Menschen den Job wegnehmen ist jedoch ohnehin Humbug. So beschreibt es **Simon Hegelich**. Der Profes-

partner gemeinsam die unternehmerische Transformation anschieben. Transparent und offen. Sowohl für Henkel als auch für andere Player aus der Industrie. Dafür hat der CDO drei Säulen definiert: Ecosystem, Experience und Experiment. Die drei E umschließen ein Netzwerk aus Partnern und Experten, die ihr Wissen und ihre Ideen teilen, interaktive Veranstaltungen zur Förderung innovativer Ideen, neue Arbeitsweisen und die schnelle Entwicklung von neuen Produkten und Services.

Dazu werden natürlich auch Daten benötigt. Über eine gruppenweite Daten-Strategie werden Kundenbedürfnisse analysiert. „Diese ganzheitliche Daten-Strategie macht es uns möglich, kunden-zentrierte Lösungen anzubieten, Beziehungen aufzubauen und zu individualisieren sowie eine perfekte Experience zu gewährleisten“, sagt Kress. Doch nur, wenn der Kunde das will: Dafür sorgen ein Opt-in und die geltenden Regeln der Datenschutzgrundverordnung. „Wichtig ist vor allem, dass organisatorisch, prozessual und technisch eine sichere und mehrwertstiftende Verwendung gewährleistet ist.“

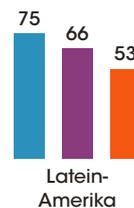
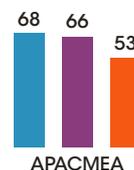
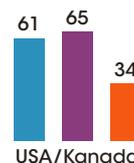
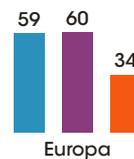
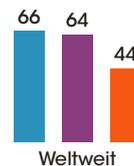
### Auf der Suche nach verlässlichen Informationen

Die Kommunikationsagentur Edelman erstellt ein jährliches Trust-Barometer, für das 33.000 Menschen befragt wurden.

# 73%

haben Angst vor Falschinformationen oder Fake News als Mittel von Bedrohung

- Internet-Suche
- Klassische Medien
- Social Media



Vertrauen in Informationsquellen (Angaben in Prozent)  
Quelle: Edelman



Die Politik betreibt viel Augenwischerei beim Thema KI. **Simon Hegelich**, Professor für Political Data Science an der TU München

„Es waren noch nie Maschinen, die Menschen den Job weggenommen haben, sondern immer Menschen, die mit der Arbeit von anderen Menschen kalkulieren und sich für die kostengünstigste Version entscheiden.“ Emotionslos steht Hegelich dem Thema KI und Robotics dem Thema aber nicht gegenüber. In vielen Interviews spricht er darüber, wie Social Bots die Demokratie gefährden. Das ist aber nicht die Schuld der Maschinen, sondern der Menschen. Das ist Hegelich wichtig: „Generell neigen wir dazu, in der KI-Debatte den gesellschaftlichen Kontext außer Acht zu lassen“, sagt er gegenüber LEAD. „Was die KI-Revolution bringt, ist kein technischer Sachzwang, sondern hängt davon ab, für welche Zwecke diese Technik eingesetzt wird.“

Szenarien dafür gibt es zuhauf. „Ein globaler Konkurrenzkampf, der dann mit Sicherheit Arbeitsplätze kostet, eine effektivere Kriegsführung, in der autonome Maschinen Menschen töten, oder eine neue Wissensgesellschaft, in der wir intelligente Werkzeuge entwickeln, die es uns erlauben, die Grenzen der menschlichen Kognition zu verschieben“, zählt Hegelich auf. Was auch immer bezweckt wird – die KI-Anwendungen müssen dem neuesten Stand der Forschung entsprechen, so der Professor, der darin ein Hauptproblem erkennt. „Da wird sehr viel mit der heißen Nadel gestrickt, Modelle werden nicht gründlich evaluiert und Fehlentscheidungen sind im wörtlichen Sinne programmiert.“ Die Politik für ihren Teil sollte gegenüber der Bevölkerung über den Entwicklungsstand von künstlicher Intelligenz mit offenen Karten spielen. „Insbesondere die deutsche KI-Strategie

## Vertrauen als Wirtschaftsfaktor

Wie die Studie „Balancing the Trust Equation“ der Unternehmensberatung Accenture zeigt, sind 83 Prozent der deutschen Verbraucher frustriert, wenn es Unternehmen nicht gelingt, persönliche Informationen für relevantere Angebote zu nutzen. Dass das Vertrauen dann nachlässt, ist kein lapidarer Nebeneffekt. Es ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor: Ein massiver Vertrauensverlust hat Umsatzeinbußen von durchschnittlich sechs Prozent sowie einen Rückgang des EBITDA-Wachstums um zehn Prozent zur Folge. Für ein Unternehmen mit einem Umsatz von 25 Milliarden Dollar bedeutet dies Umsatzeinbußen von 1,5 Milliarden Dollar. Eine ernste Sache.

Führende Unternehmen gehen daher dazu über, ihre Kunden nach ihrer jeweiligen Vorstellung von Privatsphäre zu gruppieren. Somit verwenden sie nur die passenden Daten. Heraus kommen personalisierte Kundenerlebnisse, die einen Kreislauf des Vertrauens anschieben – so beschreibt Accenture in der Studie: Eine höhere Kundenbindung führt zu mehr Datenaustausch, was wiederum zu personalisierten Erlebnissen und letztlich zu mehr Umsatz führt.

Daten dürfen daher auf keinen Fall dafür eingesetzt werden, um kurzfristige wirtschaftliche Ziele zu steigern – das geht nach hinten los. Bei allen Entscheidungen sollte die Qualität im Erleben und die Loyalität zum Menschen oberste Priorität haben.

# „Heute haben die Konsumenten keinen Überblick mehr, welche ihrer Daten wo liegen.“

Christian Kunz, Bitsaboutme

erscheint bislang als Rohrkrepiierer“, urteilt Hegelich. „Es fehlt an finanziellen Ressourcen aber auch an ganz viel Mut: Zukunftsthemen wie Deep Learning oder Strong AI als echte künstliche Intelligenz werden ausgeklammert.“ Das geben die Staatslenker jedoch nicht gerne zu. Der Professor findet dafür harsche Worte: „Es gibt eine eklatante Augenwischerei, Deutschland wäre in den Bereichen KI und Ethik der künstlichen Intelligenz führend“. Deep Learning als momentan erfolgreichster KI-Ansatz funktioniert jedoch nur auf riesigen Datenmengen – über die Google, Facebook und Baidu verfügen. Diese Datenschatze sind auch in Deutschland zu finden. Eine große Herausforderung liegt für den Professor darin, die entstandenen Datensilos wieder aufzubrechen.

### Die Datensammlerin: Daten müssen sicher verfügbar sein

Das Unterseekabel Curie verbindet den Norden mit dem Süden Amerikas. Dunant geht nach Europa. Equiana läuft von Portugal nach Südafrika. Durch die Kabel werden Daten transportiert, die in der Cloud von Google zusammenlaufen. Der Datenkrake aus Kalifornien hat viele Daten – und trägt daher eine große Verantwortung für Konsumenten. Wer so viele Daten hortet, wird natürlich misstrauisch beäugt. **Annette Maier** weiß das. Sie ist Country Manager Google Cloud für die DACH Region. Bei Google hat man gelernt, nur solche Daten zu verwenden, mit denen Abläufe optimiert und neue Geschäftsmodelle erschlossen

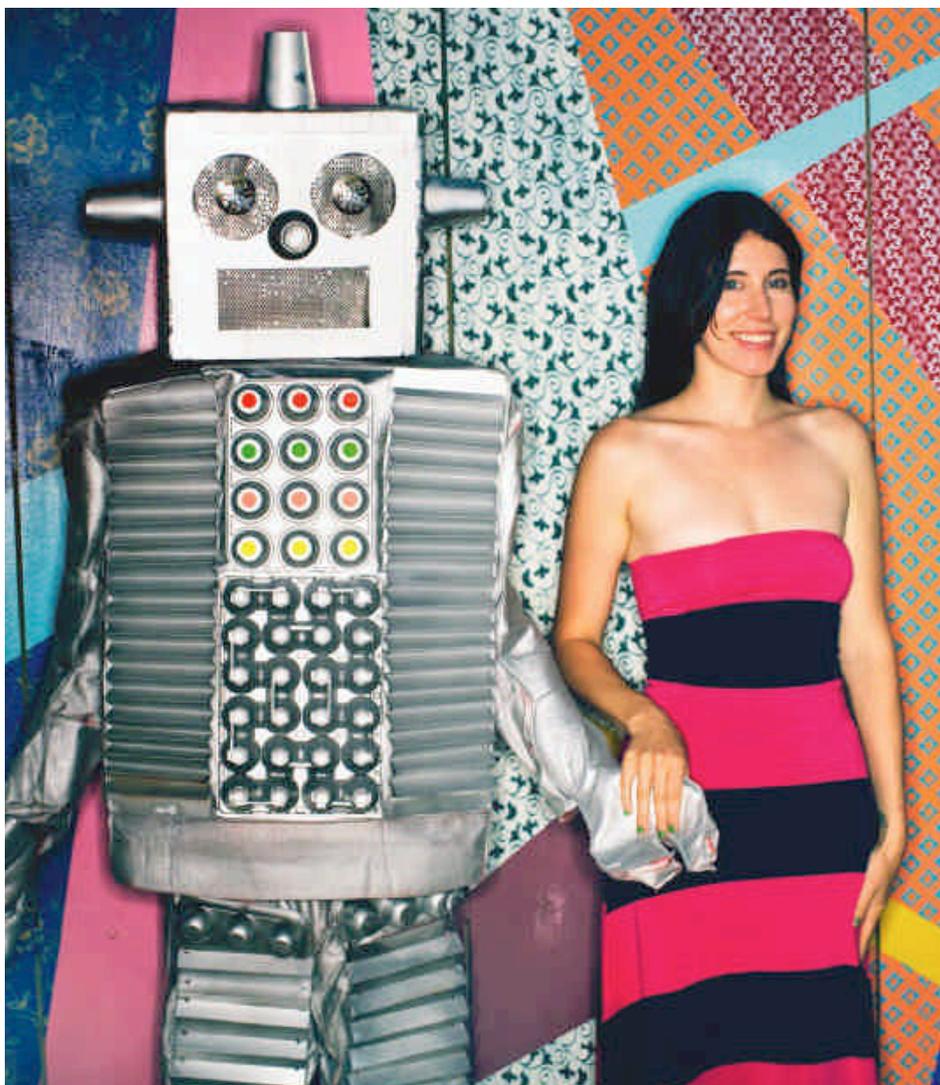
... werden können. „Unternehmen sollen Technologien nicht einsetzen, für die sie noch keinen konkreten Nutzen erarbeitet haben“, sagt Maier. Mit einem Zertifikat vom Bundesamt für Sicherheit will Google für Vertrauen werben. Das BSI C5 drückt aus, dass sich die hauseigene Cloud hohen Sicherheits- und Compliance-Standards verpflichtet hat. Die Daten werden fragmentiert über mehrere Rechenzentren verteilt, damit sie im Brand- oder Katastrophenfall automatisch und nahtlos an sichere und stabile Standorte übertragen werden können. „Unsere Cloud-Infrastruktur wird rund um die Uhr auf Unregelmäßigkeiten hin überwacht, sodass wir sofort auf Ausfälle oder Angriffe reagieren können“, versichert sie. „Auch aus diesem Grund können wir unseren Kunden eine Verfügbarkeit von 99,978 Prozent garantieren.“

## Vertrauen und Kontrolle

Gemeinsam mit SAP hat Google auch ein Data-Custodian-Modell eingeführt. SAP wirkt dabei als neutrale Kontrollinstanz, die aufpasst, dass Google mit den ihm anvertrauten Daten korrekt umgeht und es keine unbefugten Zugriffe gibt. Sollten doch einmal die errechneten 0,022 Prozent eintreffen, ist eine schnelle Reaktion und offene Kommunikation gefragt, sagt Maier: „Sowohl von uns an unsere Kunden als auch wiederum von jedem Unternehmen an seine Konsumenten.“ Denn die – so die Google-Managerin – sind letztlich die Inhaber der Daten. Eine Erkenntnis, die bei den Menschen Einzug hält. Immer mehr Initiativen entstehen, die darauf pochen, dass der Konsument derjenige ist, der für seine Daten etwas verlangen kann. Daten sind nun mal das neue Öl – die Grundlage der digitalen Transformation. Vertrauen ist der Enabler, der den Tausch möglich macht.



Technologie soll Menschen nutzen.  
**Annette Maier,**  
Country  
Manager  
Google Cloud



## Der Gründer: Der User sollte die Hoheit über seine Daten haben

Über ihre Daten geben Menschen schließlich kleine Stückchen von sich selbst preis. Dafür sollten sie auch etwas Adäquates, Griffiges erhalten. Findet **Christian Kunz**. Mit BitsaboutMe hat er ein Unternehmen gegründet, das den Usern die Hoheit über ihre Daten gibt. „Heute haben die Konsumenten keinen Überblick mehr, welche ihrer Daten wo liegen“, sagt Kunz. Mit seinem Start-up will er ihnen eine übersichtliche Struktur an die Hand geben. „User können die Vielfalt ihrer Daten an einem zentralen, nur ihnen zugänglichen Ort – ihrem persönlichen Datenspeicher – verwalten.“

Der Datenskanal von Cambridge Analytica zeigt es trefflich: Für Unternehmen steht häufig vor allem die Gewinnmaximierung und weniger der Schutz von Kundendaten im Fokus. „Immer mehr und immer detailliertere persönliche Daten werden durch Dritte gesammelt, mit denen von unterschiedlichen Seiten Wertschöpfung betrieben wird, ohne dass die Verbraucher es überhaupt

wissen und ohne dass sie an dieser Wertschöpfung in irgendeiner Form partizipieren“, sagt Kunz. Der Gründer sieht es daher als natürlichen Trend an, dass Unternehmen wie Apple das Thema Privacy als neuen Markenkern etablieren. „Gute Unternehmen werden von Kunden durch den Austausch von mehr Daten und letztlich mehr Umsatz entlohnt.“

Mit der Datenschutzgrundverordnung hat der Gesetzgeber den ersten Schritt gemacht, den Umgang mit persönlichen Daten zu regulieren. BitsaboutMe bietet die technische Lösung für diesen fairen und transparenten Austausch von Kundendaten zwischen Usern und Unternehmen. Schließlich können mit Daten, mit KI und anderen modernen Methoden viele Mehrwerte für Kunden und die Gesellschaft allgemein generiert werden. „Langfristig gibt es deshalb nur einen Ort, wo diese Daten sicher aufgehoben sind“, sagt Kunz: Beim Nutzer selbst.

Das mag nicht für jeden komfortabel sein. Doch nur, wenn Konsumenten die Entwicklungen mitsteuern, können sie auf Augenhöhe mit den Unternehmen ihre Bedürfnisse

einfordern. Wie das Trust-Barometer zeigt, ist eine informierte Öffentlichkeit denn auch eher in der Lage zu vertrauen, wenn sie sich im Bild fühlt.

## „Trust in You“

Die Dmexco hat dazu das Motto „Trust in You“ ausgerufen. Es soll jeden Einzelnen darin bestärken, die Kontrolle in die Hand zu nehmen. Die gesamte Industrie benötigt letztlich das Vertrauen der Gesellschaft, dass die Digitalisierung mehr Vorteile als Nachteile für die Menschen bringt. Auf der Konferenz spricht Philosoph Jacoby über Vertrauen als Anfang und Ende des menschlichen Miteinanders. Auch über Vertrauen als Kitt für das menschliche Miteinander spricht er. Und, seht her, selbst für die böse KI Sophia währt Echtheit offenbar am längsten: „Wir sollten Roboter ernst nehmen, ihre Zustimmung erhalten und wir sollten uns nicht gegenseitig austricksen.“



**Irmela Schwab** findet es an sich okay, wenn Unternehmen Daten sammeln – vorausgesetzt, dass sie die Kontrolle über ihre Daten hat und dass die Unternehmen darüber echten passenden Mehrwert anbieten.

Anzeige

## Ethische Richtlinien im Umgang mit KI

Um die Entwicklung von KI zu steuern, hat die interdisziplinär zusammengesetzte „High-Level Expert Group on Artificial Intelligence“ (AI HLEG) der Europäischen Kommission im vergangenen April ethische Richtlinien für KI als „menschenzentrierten Ansatz von KI“ definiert. Die Steigerung des menschlichen Wohls ist dabei der Leitsatz für die Entwicklung und Anwendung von KI. Für Unternehmen bedeutet das, dass sie Verantwortung für ihr eigenes Handeln tragen – aber auch für dessen Auswirkungen auf ihr Unternehmen und die Gesellschaft. Damit einher geht eine Verpflichtung zur Einhaltung ethischer Grundsätze. Dazu gehört, eine Technologie – beispielsweise KI – so einzusetzen, dass sie der Gesellschaft einen wirtschaftlichen Mehrwert bringt und den kollektiven und individuellen Wohlstand und das Wohlbefinden erhöht.

Für Menschen wichtig ist laut den Leitlinien, dass sie sich darüber im Klaren sind, ob sie gerade mit einem Menschen oder einer Maschine interagieren. Schließlich nimmt man den Austausch mit einem anderen Menschen anders wahr als mit einer Maschine, mit der man vermutlich ohne Umgangsformen kommuniziert. Den Einsatz von KI nicht kenntlich zu machen, bezeichnen die Experten sogar als einen „Täuschungsversuch“. Führungskräfte sollten daher dafür sorgen, dass sie ethische Standards in ihrer Organisationskultur fest verankern und vorleben.



# Finde deinen neuen Arbeitgeber!

WIR SUCHEN:

## Director E-Commerce Senior Produktmanager Digital

w/m/d

DAS SIND WIR:

Klassik Radio ist einer der größten Klassik Sender weltweit und Vorreiter in der Digitalisierung mit eigenem Streamingdienst und versch. Onlineshops

Klassik Radio AG  
Imhofstraße 12, 86159 Augsburg  
[www.klassikradio.de/karriere](http://www.klassikradio.de/karriere)  
[stefanie.betzmeir@klassikradio.de](mailto:stefanie.betzmeir@klassikradio.de)



WIR SUCHEN:

## Marketing & E-Com Spezialist

w/m/d

DAS SIND WIR:

Wir sind einer der führenden Wäsche- und Stoffhersteller Europas mit globaler Geschäftstätigkeit. Unsere Unternehmenskultur ist geprägt von flachen Hierarchien und einem sehr offenen und kollegialen Miteinander.

Huber Holding AG  
A-6840 Götzis, Hauptstraße 17  
[www.huberholding.com](http://www.huberholding.com)  
[daniela.benvenuti@huber-fricot.com](mailto:daniela.benvenuti@huber-fricot.com)



WIR SUCHEN:

## Data-Storyteller

w/m/d

DAS SIND WIR:

Mit den Themen Marketing, Medien und Kommunikation sind wir in allen Kanälen unterwegs. Wir sind: ein tolles Team, modern, kreativ, vielseitig, neugierig – und wir haben eine super Kantine.

Verlag Werben & Verkaufen  
Hultschiner Str. 8, 81677 München  
[www.wuv.de](http://www.wuv.de)  
[data.storyteller@wuv.de](mailto:data.storyteller@wuv.de)





**Der Greta-Effekt:**

**Frauen  
stehen  
ganz vorn!**



Sie bestimmen die Schlagzeilen, verändern eine ganze Generation und gehen mutig voran: Junge Frauen wie Greta Thunberg, Carola Rackete und Luisa Neubauer sind **die neuen Rolemodels**. Sie beweisen: Frauen verändern viel und zeigen zeitgemäße Perspektiven auf. Ein moderner Blick auf das starke Geschlecht, der sich auch in der Digitalbranche lohnt.



Im August 2018 sitzt ein Mädchen vor dem schwedischen Parlament. Es ist Greta Thunberg, die einen Schulstreik ausgerufen hat und

so lange freitags nicht zur Schule gehen will, bis die Regierung eine andere Klimapolitik anstrebt. Anfangs noch belächelt, ist ihre #FridaysforFuture-Bewegung ein Jahr später eine globale Bewegung. Weltweit streiken tausende Schüler und Schülerinnen für das Klima. Kurz vor dem UN-Gipfel zum Klimanotstand ruft die Bewegung für den 20. September zum globalen Klimastreik auf. Die 16-jährige Greta Thunberg wird den vielleicht größten Streik der Jugendlichen anführen. Eine junge Frau, deren Macht mittlerweile sogar Politiker zum Handeln bringt.

Was die Bewegung besonders macht: Der hohe Frauenanteil unter den Protestierenden. Laut der Analyse des Instituts für Protest- und Bewegungsforschung zum Jahrestag der Bewegung waren die Demonstrantinnen in fast allen europäischen Ländern in der Mehrheit. In Deutschland sind es sogar rund 60 Prozent. Um Frauen zu motivieren, braucht es anscheinend eines: ein weibliches Vorbild.

## Eigentlich nichts Neues ...

Frauen, die viel bewegt haben, gab es immer. Nur standen sie selten so im medialen Fokus der Öffentlichkeit. Namen wie die der polnischen Wissenschaftlerin Marie Curie, der Computerpionierin Ada Lovelace oder der Philosophin Simone de Beauvoir fallen nur selten, wenn es um wichtige Persönlichkeiten des 20. Jahrhunderts geht. Rolemodels sind oftmals immer noch die Männer. Sie haben auch 2019 noch gesellschaftlich den größeren Einfluss. Doch Politikerinnen wie Angela Merkel, aber auch Aktivistinnen wie Greta Thunberg und Carola Rackete ändern das Bild der Frau in der Öffentlichkeit.

Sie stehen für das Bild der selbstbestimmten Frau, die ihren Weg geht und zeigt, dass auch Frauen gesellschaftlich, politisch und beruflich Veränderungen bewirken können. So sind sie Vorbild für viele Frauen.

Wie wichtig es ist, auch Frauen eine Bühne zu geben und ihnen zuzuhören, erkennen auch die Konferenzen. In der Digitalbranche klatschen sich längst nicht mehr nur die männlichen Speaker hinter der Bühne ab, immer öfter stehen auch Frauen vor Publikum und teilen ihre Erkenntnisse. Bei der Dmexco liegt der Speakerinnen-Anteil in diesem Jahr erstmals bei 35 Prozent. Eine Zahl, die weit entfernt von einer 50:50-Quote ist, und dennoch eine gute Nachricht. Denn die Quote konnte im Vergleich zu 2017 um 10 Prozent gesteigert werden. „Generell – nicht nur in diesem Jahr – sehen wir als Dmexco das Thema Female Empowerment als eine unserer wichtigen Aufgaben an. Zwar verstehen immer mehr Unternehmen, dass das Thema auf ihre Unternehmensagenda gehört und auch Veränderungen sind zunehmend spürbar, aber: Noch sind wir weit entfernt von einer ausgewogenen Mischung“, sagt Judith Kühn, Director Conference Dmexco, Mitglied des Dmexco-Boards. Dieses Jahr habe die Konferenz deutlich mehr Frauen-Keynotes auf der Bühne – insgesamt neun von 22 Single-Speeches. „Damit sind wir auf einem guten Weg, aber noch lange nicht am Ziel“, sagt Kühn.

Für Kreativität und Innovationen brauche es immer eine gute, ausgewogene Mischung an Menschen, Charakteren und Ideen. „Deshalb streben wir nicht nur ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen männlichen und weiblichen und internationalen sowie nationalen Speakern an, sondern entwickeln auch ein ausgeglichenes Bühnenprogramm in allen Facetten und mit einem breiten Themenspektrum“.

... Mit Stephanie Buscemi (CMO Salesforce) wird in diesem Jahr eine Frau die Dmexco eröffnen. Weitere Speakerinnen sind Julia Jäckel (CEO Gruner+Jahr/Chair Bertelsmann Content Alliance), Professor Sabina Jeschke (Vorstand Digitalisierung & Technik Deutsche Bahn) sowie Jolanda Schwirtz (Director Marketing Nestlé), Piera Gelardi (Co-Founder Refinery29) und Cecile Frot Coutatz (Head of EMEA YouTube). Sie alle teilen ihre Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Digitalbranche – und können so als Rolemodels für andere Frauen stehen.

Doch reicht das? Marlis Jahnke, Gründerin der Influencermarketing-Agentur HashtagLove zweifelt. „Ich sehe ein totales Dilemma in der Digitalbranche. Ich wünsche mir zum einen mehr Sichtbarkeit für Frauen und Gründerinnen, aber ich wünsche mir auch mehr Female Empowerment. Das aber bekommen wir nur hin, wenn wir die Männer mit an Bord bekommen.“ Noch immer würden viel zu wenig Frauen im beruflichen Umfeld die Möglichkeit bekommen, die Fäden zu ziehen. „Wenn wir den Blick auf die Geschäftsführungs- und Vorstandsebene wenden, sind wir leider immer noch sehr weit



„Ich wünsche mir mehr Sichtbarkeit für Frauen und Gründerinnen“:  
**Marlis Jahnke,**  
**HashtagLove**

## Alle Unternehmen sollten darauf achten, dass sie eine bestimmte Frauenquote haben

Lina Wölm, Head of Marketing & Communications beim Energie-Startup Zolar

### Wie war Ihr Weg in die Digitalbranche, Frau Wölm?

Nach meinem Studium der Amerikanistik habe ich erst bei der Berlin Fashion Week gearbeitet, anschließend landete ich in der Agenturbranche. Thematisch ging es von Lifestyle-Themen dann immer öfter zu Produktlaunches und letztlich in Richtung Start-up-Szene. Kurzerhand bin ich dann relativ schnell über ein paar Umwege in der Tech-Branche angekommen.

### Mit welchen Herausforderungen mussten Sie kämpfen?

Fachlich war es nie problematisch, ich hatte immer eine Affinität zu Tech-Themen. Aber um ernst genommen zu werden, da musste ich dann doch ein bisschen kämpfen. Das Klischee der Frau, die sich nicht für Technik interessiert, ist immer noch sehr präsent. Nach meinem Gefühl musste ich mich immer dreimal mehr beweisen. Es gibt beispielsweise in der Branche Chefs, die lieber Männer zu Pitches gehen lassen, weil es glaubwürdiger ist.

### Gab es jemanden, der Sie gefördert hat?

Ja, eine weibliche Führungskraft hat mich sehr unterstützt. Sie hat mich motiviert, einen Schritt weiter in Richtung Führungsposition zu gehen.

### Trotzdem muss man sich durchbeißen.

Oh ja, man muss sehr selbstbewusst sein und an sich glauben. Man darf sich nicht so schnell aus der Ruhe bringen lassen und muss auch mit Buzzword-Bingo zurechtkommen.

### Kann ein Mentor helfen?

Definitiv. Mir fällt es mittlerweile ja auch bei meinen eigenen Recruiting-Prozessen auf: Frauen sind in der Gehalts- und Positionsverhandlung sehr viel bescheidener. Ein guter Mentor – egal ob männlich oder weiblich – kann hier pushen und unterstützen. Mein Rat an junge Frauen ist immer, sich einen Förderer zu suchen. Es ist wichtig, innerhalb des Unternehmens immer wieder seine eigenen Ziele klar zu definieren und anzusprechen, hilfreich können dabei zum Beispiel Entwicklungspläne sein.

### Weibliche Vorbilder sind wichtig?

Sie sind extrem wichtig. Was mir manchmal nur ein bisschen fehlt: Die Historie, wie eine Frau zu der Position kam, in der sie heute ist. Man liest oft beeindruckende Lebensläufe und denkt sich: „Wow, das ist ja wirklich unglaublich. Aber auch unmenschlich.“ Das ist eher einschüchternd als motivierend. Wenn man aber transparent vermittelt bekommt, wie dieser Mensch an diese Position gekommen ist, welche Stärken und Fähigkeiten benötigt werden, kann das für die eigene Laufbahn sehr förderlich sein.

### Thema Frauenquote: Ja oder Nein?

Ich finde, alle Unternehmen sollten darauf achten, dass sie eine bestimmte Frauenquote haben, und zwar nicht nur für die Website, damit es gut aussieht, sondern auch für das Team. Ein ausgeglichenes Team kann gut zusammenarbeiten und sich gegenseitig pushen.

### Was raten Sie jungen Frauen?

Definiert für euch, was euch wichtig an einem Job ist. Gerade in männerdominierten Berufen sollte man den Job nicht nur machen, um sich zu beweisen, dass man sich behaupten kann, sondern auch einfordern, wenn etwas nicht gefällt. Wir Frauen sind hier in Feedback-Gesprächen viel zu schüchtern, weil wir Angst haben, dass sich unser Standing verschlechtert.

Aber mein Motto ist: Wir haben einen Arbeitsvertrag und wir bringen eine Leistung, also darf man auch entsprechend vom Unternehmen einfordern. Mir hat es immer geholfen, deutlich zu sagen, was gut ist und was nicht. Und: Sucht euch Rolemodels, egal ob männlich oder weiblich, und lernt von ihnen!

### Was sollte sich ändern?

Ich wünsche mir, dass Frauen noch ein bisschen selbstbewusster werden, insbesondere bei Gehaltsverhandlungen. Zudem wäre es schön, wenn endlich ein ehrliches Bewusstsein auf Konzernebene für Diversität entstehen würde. Oftmals ist eine Frauenquote nur dazu da, das Image reinzuwaschen, von innen heraus wird das Thema aber nicht gelebt. Und zu guter Letzt: Selbst Vorbild für andere Frauen sein.



entfernt von einer 50:50-Teilung. Auch und vor allem in der Digitalbranche. Hier muss sich dringend was ändern“, sagt Jahnke. Die Agenturchefin weiß, dass sich in den vergangenen fünf Jahren bereits viel getan hat. Vor allem auf Frauenebene. „Eine tolle Entwicklung ist beispielsweise, dass sich Frauen gegenseitig helfen und unterstützen. Hier hat sich ein unausgesprochenes Ethos entwickelt. Das finde ich großartig.“ Aber alleine wäre Female Empowerment nicht möglich. „Wir müssen die Männer miteinbeziehen, denn es gibt sie ja, die Männer, die Bock drauf haben und gerne einen Schritt

zurückzumachen, um Frauen den Vortritt zu geben und im Sinne des Unternehmens zu handeln.“ Frauennetzwerke allein seien eine Scheinwelt und immer ein Stück Komfortzone. „Wir müssen ja dennoch am Tisch mit den Männern verhandeln, also braucht es mehr gemischte Netzwerke, in denen man sich gegenseitig unterstützt“, sagt Jahnke. Sie selbst arbeite gerade mit anderen Frauen an einem Projekt, um den Fokus wirklich auf eine paritätische Teilung zu legen. „Wir wollen beide Geschlechter einbinden und mit unserer Initiative ansprechen.“



„Wir sind auf einem guten Weg, aber noch lange nicht am Ziel“:  
**Judith Kühn,**  
**Dmexco**

## Wenn man Lust auf Tech hat, sollte man sich auf jeden Fall bewerben

Amelie Timm, European Team Lead Marketing bei Canto

### Frauen in der Digitalbranche: Stehen Frauen vor anderen Herausforderungen als Männer, Frau Timm?

Tatsächlich habe ich mir damals nicht so viele Gedanken gemacht, schließlich bin ich als Werkstudentin in der Techbranche gelandet. Ich war immer an Zukunftsmärkten und der Technologie interessiert, und habe mich aus dem Bauch heraus dann für diese Branche entschieden. Aber klar: Als Frau muss man hier immer noch einige Herausforderungen meistern.

### Welche waren das bei Ihnen?

Als ich direkt von der Uni in der Techbranche angefangen habe, hatte ich drei Chefs. Es war relativ schnell klar: Die Branche ist sehr männerdominiert. Ich hatte das Gefühl, dass Männer den Ton angeben und auch die Zielausrichtung der Unternehmen bestimmen, die Frauen arbeiten eher zu. Aber ich hatte das Glück, dass damals schon viele Kolleginnen in Führungspositionen waren. Das hat mich fasziniert, denn diesen Frauen war es egal, ob ein Thema männlich oder weiblich besetzt war. Sie haben einfach ihren Job gemacht und waren auch die, die herausgestochen sind. Das hat mich motiviert.

### Haben Frauen denn in der Techbranche gute Chancen?

Ich würde sagen: ja! Bei einem vergleichbaren Profil können wir Frauen zusätzlich mit unseren persönlichen Kompetenzen herausstechen. Denn gerade wenn Teams zu 90 Prozent aus Männern bestehen, haben Frauen bei den Personalern gute Chancen. Es gibt derzeit in der Techbranche immer noch mehr männliche Bewerber als Frauen. Habt ruhig den Mut für den ersten Schritt in die Branche!

### Wie wichtig sind weibliche Vorbilder – vor allem in so männerdominierten Branchen?

Ich glaube schon, dass man sich immer an anderen Frauen orientiert und vergleicht. Im besten Fall vernetzt man sich mit anderen

Frauen, die einen inspirieren und motivieren. Für uns Frauen ist es wichtig, Vorbilder zu haben. Viele haben hier natürlich ihre Mutter oder Schwester als Vorbild, aber gerade in Branchen wie der Digitalbranche ist es gut, wenn man jemanden hat, der sich in dieser männerdominierten Szene durchsetzen und behaupten konnte. Das gibt Mut und Motivation.

### Wer war Ihr Vorbild?

Ich hatte damals bei Canto eine Chefin, die mich gesehen und gefördert hat. Als sie das Unternehmen verlassen hat, hat sie mich als Nachfolgerin vorgeschlagen. Für mich war das das Paradebeispiel für Female Empowerment. Bei gleicher Qualifikation wurde unabhängig vom Geschlecht entschieden, nämlich nach der Prämisse: welche Person ist gut als Führungskraft für das Team geeignet. Können und Glück sowie gegenseitiges Unterstützen – das sind die wichtigen Komponenten!

### Welchen Tipp haben Sie für Frauen, die den Schritt in die Digitalbranche wagen wollen?

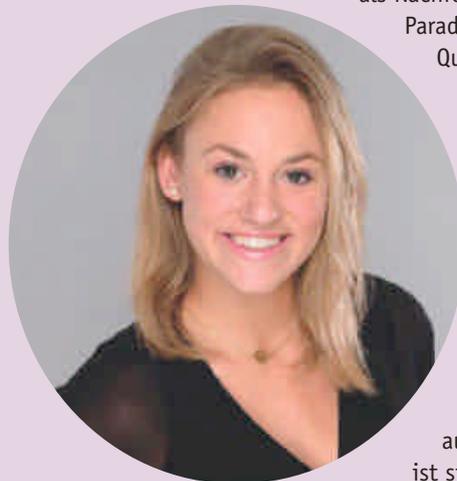
Ich glaube, der erste Schritt ist es, sich zu trauen. Einfach mal machen. Wenn man Lust auf Tech hat, begeisterungsfähig ist und bereit ist sich einzuarbeiten, sollte man sich auf jeden Fall bewerben!

### Warum, glauben Sie, scheuen viele Frauen noch immer diese Branche?

Viele Frauen unterschätzen sich, und vor allem auch den vielfältigen Aufgabenbereich der Branche. Umso wichtiger ist es, dass selbstbewusste Frauen hier Vorreiter sind und den Weg in diese Branche ebnen. Dann können auch andere Frauen nachziehen!

### Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen?

Ich würde mir wünschen, dass es nicht mehr das Klischee der Frau gibt, die keine Ahnung von Technik hat. Das ist totaler Quatsch. Wir alle sind gleichgestellt, und nur weil jemand männlich ist, heißt das nicht, er ist cleverer oder Tech-affiner. Weg mit solchen Klischees!



... Auch Raquel Ponte, Senior Administration Executive von Turbine Kreuzberg plädiert für die Präsenz für Frauen in der Digital- und Techbranche. „Wir stehen am Rande einer technologischen Revolution, die die Art und Weise, wie wir leben, arbeiten und miteinander umgehen, unweigerlich verändern wird. Diesmal geht es um die sogenannte vierte industrielle Revolution, die durch die Konvergenz von digitalen Technologien, Physik und Biologie gekennzeichnet ist. Das bedeutet, dass alle verfügbaren Ressourcen benötigt werden, um mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten. Allerdings sind Frauen

und Mädchen in diesen Wissensgebieten nach wie vor extrem unterrepräsentiert.“ UNESCO-Daten hätten gezeigt, dass weniger als ein Drittel der Studentinnen weltweit Fächer aus den Bereichen der Naturwissenschaft, Technik, Ingenieurwesen und Mathematik wählen. „So können wir beispielsweise im jüngsten Bericht des Weltwirtschaftsforums feststellen, dass nur 22 Prozent der Fachleute für künstliche Intelligenz weltweit Frauen sind.“

Raquel Ponte ist überzeugt, dass gerade die Repräsentation von Frauen wichtig sei. „Zahlreiche Studien haben ergeben, dass

divers zusammengestellte Teams bessere Leistung erbringen und größere Widerstandsfähigkeit aufweisen.“ Innovative Lösungen profitieren von unterschiedlichen Perspektiven. „Ich hoffe wirklich, dass Frauen nicht in die Versuchung geraten, ‚männlicher‘ zu werden, um ernst genommen zu werden. Wir sind alle verschieden und gleichberechtigt zugleich.“ Und das sei es, was am Ende die Welt vorantreibt.

**Ein Satz, den sicher auch Greta Thunberg unterschreiben würde.**

## Lass dich nicht beeindrucken, es kochen alle nur mit Wasser

Andrea Petzenhammer, Head of PR bei der Agentur Frische Fischer

### Wie lebt es sich als Frau in der Digitalbranche, Frau Petzenhammer?

Im Vergleich zu früher würde ich sagen: gar nicht mal so schlecht. Aber ich registriere im Arbeitsalltag nach wie vor Abwertungen, oft aus Unachtsamkeit. Schnell wird eine Formulierung gewählt, mit der die weibliche, hochqualifizierte Fachkraft zur Sekretärin degradiert wird, die Termine vereinbaren soll. Außerdem ist es meiner Meinung nach als Frau aufwendiger, ein gutes Netzwerk zu bilden.

### Woran liegt das?

Es liegt in der Natur des Menschen, dass er eher denen vertraut, die ihm ähneln. Klar, dass sich Männer, auch unterbewusst, gegenseitig unterstützen. Deswegen finde ich erprobte Netzwerke für Frauen wichtig. Nur gemeinsam kann man auch bei Abwertungen effektiv reagieren. Es ist wichtig, dass Frauen füreinander einstehen und für die Betroffenen deutlich wird: Was passiert, ist kein persönliches Problem, sondern ein strukturelles.

### Liegt die Herausforderung darin, sich zu behaupten?

Ich denke, vielen Frauen – in der Digitalbranche wie in vielen anderen Branchen – wird die eigentliche Herausforderung erst ab 30 klar. Dann, wenn Kinder den Alltag prägen, Frauen in der Teilzeitfalle landen und das Gehalt langfristig einbricht. Mütter geraten leider immer noch schnell aufs Abstellgleis und erholen sich finanziell nicht mehr von den Auswirkungen des Teilzeitgehalts, von Karriereoptionen ganz zu schweigen.

### Ihr Rat an junge Frauen?

Lass dich nicht beeindrucken, es kochen alle nur mit Wasser. Such dir Personen, die dich fördern. Die meisten Menschen, die in einflussreichen Positionen sind, hatten immer eine Förderung – auch wenn sie sich dessen gar nicht so bewusst sind.

### Wie wichtig ist es, sich als Frau auch für die eigenen Themen einzusetzen?

Sehr wichtig. Wir alle sollten uns für übergeordnete Maßnahmen wie die Frauenquote engagieren. Denn die größte Herausforderung

kommt eben mit über 30 Jahren mit der Familiengründung. Viele Frauen unter 30 unterstützen die Quote nicht, weil sie bis zu diesem Moment das Gefühl hatten, sie schaffen es allein und Nachteile wären persönliches Versagen. Ab 35 Jahren spüren sie, dass eine Quote strukturelle Ungerechtigkeiten ausgleichen könnte. Und wir Frauen brauchen Rolemodels, auch in den Aufsichtsräten. Vorbilder mit Identifikationspotenzial sind oft der initiiierende Anstoß, eine solche Karriere überhaupt in Betracht zu ziehen.

### Thema Gehaltsverhandlungen: Müssen wir Frauen hier selbstbewusster sein?

Ich fände es gut, wenn wir nicht den jungen Frauen die Verantwortung für den Gender-Pay-Gap zuschieben. Tatsächlich können gerade Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen und Personalentscheider und Personalentscheiderinnen viel leichter etwas ändern, als die jungen Frauen in der schwächeren Verhandlungsposition. Oft wird aus der Historie heraus sogar damit kalkuliert, dass der weibliche Teil der Belegschaft schlechter bezahlt werden kann. Verantwortliche sollten ihre Kostenstruktur ehrlich analysieren und Angebote oder Anträge so kalkulieren, dass die wirtschaftliche Lage es erlaubt, alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fair und gleich bezahlen zu können.



### Thema Konferenzen: Wie wichtig ist die Speaker-Präsenz von Frauen?

Wichtig! Gerade große Konferenzen wie die Dmexco haben die Verantwortung, Frauen eine Bühne zu geben. Die Überzahl an männlichen Führungskräften impliziert ja geradezu, dass hauptsächlich Vortragsbewerbungen von Männern von Unternehmen initiiert und bezahlt werden. Je mehr Frauen aber Öffentlichkeit bekommen, desto mehr Frauen trauen sich im nächsten Jahr die Bewerbung zu. Ich wünsche mir, dass die Dmexco (und andere Konferenzen) weibliche Gesichter initiativ nach vorne bringt und die aktuelle Spirale bewusst durchbricht. Die Ausrede: „Es haben sich keine Frauen beworben“ gilt nicht mehr. Dann muss ich als Konferenzveranstalter konkret geeignete Frauen ansprechen. Das ist deren gesellschaftliche Verantwortung.

# „Weibliche Energie wird gebraucht“

Die Psychologin Carolin Müller erklärt, warum es wichtig ist, dass Frauen mehr Präsenz zeigen. Und dass sie damit Vorbild für andere Frauen sind, ist nicht der einzige Grund. Die Welt könnte dann besser sein.

## Der Greta-Effekt: Warum sind wir so begeistert von Greta Thunberg, Frau Müller?

Die Menschheit ist im Vergleich zu noch vor wenigen hundert Jahren extrem einflussreich geworden. Wir können das Wetter vorhersagen, DNA manipulieren, kleine Roboter auf weit entfernte Planeten schicken und paradoxerweise fühlen wir uns gleichzeitig auf der individuellen Ebene immer hilfloser, unbedeutender und machtloser. Wenn es um den Klimawandel und die von uns verursachte Umweltkatastrophe geht, fühlen wir uns individuell machtlos, vielleicht sogar verzweifelt. Greta Thunberg hat allen gezeigt, dass niemand wirklich machtlos ist. Sie ist ein Mädchen von 16 Jahren, das vor gut einem Jahr eine große Initiative gestartet hat. Für jeden von uns ist es psychologisch ein Schock: Wenn ein kleines Mädchen im Alter von 16 Jahren so viel Macht und Einfluss hat, kann ich dann nicht auch viel mehr tun? Greta hat erkannt, dass es nicht nur darum geht, beim Einkaufen keine Plastiktüte zu verwenden. Sie spricht vor europäischen Parlamenten, Regierungsvertretern und lauter einflussreichen Menschen. Und sie spricht die Wahrheit aus: Niemand unternimmt etwas Ernsthaftes gegen den Klimawandel. Das ist ein Schock, hässliche Wahrheit und gleichzeitig inspirierend, denn Sie fühlt den mächtigsten Menschen der Welt auf den Zahn.

## Woran liegt es, dass vereinzelt junge Frauen wie Greta oder Carola Rackete die neuen Heldinnen sind?

Greta und Carola Rackete zeigen uns die Kraft des Individuums. Diese beiden Frauen sind normale Menschen: sie sind weder reich, noch berühmt oder besonders. Sie sind wie du und ich. Und trotzdem haben sie einen enormen Einfluss und zeigen uns, dass wir alle etwas tun können. Wir sind zu bequem oder haben Angst, unsere Situation zu verändern. Aber diese beiden Frauen zeigen uns, dass die herrschende Ordnung nicht das oberste Gebot ist. Wir machen die Gesetze und Gesetze können geändert werden. Ihr „Ungehorsam“ ist vielmehr ihr Markenzeichen: Die eine geht nicht zur Schule und die andere respektiert die Grenzkontrollen nicht. Und beide tun es nicht, um sich persönlich zu bereichern, sondern weil sie an etwas glauben. Das ist inspirierend.



„Die Welt in der wir heute leben ist das Resultat von Jahrtausende langer männlicher Dominanz“:  
**Psychologin Carolin Müller**

## Wie wichtig sind weibliche Vorbilder für junge Frauen?

Menschen identifizieren sich natürlicherweise mit einer Gruppe: Geschlecht, politische Einstellung, Nationalität et cetera. Und Vorbilder sind unglaublich wichtig für die psychologische Entwicklung von jungen Frauen und Männern. Wir schauen nicht nur zu unseren Müttern, Tanten, Lehrerinnen und Nachbarn auf. Aufgrund der modernen Medien können wir zahllose Vorbilder haben: Lady Gaga, Michelle Obama, Kim Kardashian, ... Und es ist gut, dass es eine Vielfalt von Vorbildern gibt: Greta Thunberg und Carola Rackete zeigen uns, dass Frauen sich nicht nur für Fashion und Make-up interessieren. Als Frauen haben wir Einfluss und Stärke. Greta und Carola erinnern uns daran. Je mehr unterschiedliche Vorbilder unsere Gesellschaft bietet, desto vielfältiger kann sich unsere Gesellschaft entwickeln.

## Warum haben es Frauen immer noch so schwer, sich gegen Männer zu behaupten?

Männer sind mehr an Wettbewerb und Macht interessiert als Frauen. Aber es ist wichtig, dass Frauen nicht versuchen, in einer Männerdomäne Fuß zu fassen. Es geht darum, eigene Spielregeln aufzustellen.

Frauen können sich selbst neu erfinden. Wenn wir uns gegen Männer behaupten, versuchen wir besser als die Männer innerhalb einer Männerdomäne zu sein. Das kann nicht gutgehen. Wir müssen Frauen in einer Frauendomäne sein. Die Welt ist heute von Konkurrenz und Machtkämpfen voll männlichem Testosteron geprägt. Frauen können eine andere Welt gestalten, in der Solidarität, Harmonie und Liebe mehr Bedeutung finden. Wir müssen nicht nach den Spielregeln der Männer leben.

## Thema Female Empowerment: Wie können Frauen mehr Selbstbewusstsein entwickeln?

Frauen müssen hinterfragen, woher ihr Mangel an Selbstbewusstsein kommt. Wo liegen die Ursachen in der Gesellschaft? Sind es Werbung, Magazine oder Schönheitsideale? Und dann geht es darum, sich davon nicht bestimmen oder definieren zu lassen. Greta Thunberg und Carola Rackete zeigen das sehr deutlich, denn sie distanzieren sich von der Oberflächlichkeit von Bildern in sozialen Netzwerken, Werbung und Likes. Sie definieren selbst, wer sie sein möchten und versuchen nicht, gesellschaftliche Standards zu erfüllen.

## Was würden Sie sich für die Zukunft für eine gleichberechtigte Gesellschaft wünschen?

Die Welt in der wir heute leben ist das Resultat von Jahrtausende langer männlicher Dominanz. Für die Zukunft wünsche ich mir eine viel stärkere Präsenz der weiblichen Denkweise in den weltweiten Angelegenheiten. Anstatt uns auf Aufrüstung, Krieg und Zerstörung zu konzentrieren, wünsche ich mir, dass wir unsere Ressourcen nutzen können, um das globale Glück, das Wohlbefinden, Verbundenheit und die Kunst zu steigern. Die weibliche Energie wird in der heutigen Welt mehr denn je gebraucht und die Frauen von heute sollten aufhören zu versuchen wie Männer zu sein und stattdessen in ihrer weiblichen Kraft stehen. Dann kann sich wirklich etwas ändern.



Auch unsere Autorin **Antonia Wille** wäre heute wohl keine Journalistin, hätte es diese zwei weiblichen Rolemodels nicht gegeben: Karla Kolumna und eine großartige Redakteurin bei ihrem erstem Zeitungspraktikum.



# ... und dann schnell nach oben

**Digitalisierungsexperten** sind gefragt: Unternehmen suchen sie unter Entwicklern, Querdenkern und Berufsanfängern. Talente sind heiß begehrt. Doch auch kleinere Firmen können sie bekommen – wenn sie sich auf ihre eigenen Stärken konzentrieren.

**W**

enn János Moldvay einen neuen Job zu vergeben hat, öffnet er Xing und LinkedIn. Dort sucht er gezielt nach Menschen, die sein Start-up Adtriba

vorantreiben können. Data-Scientists, Quereinsteiger, Wirtschaftsinformatiker, Kreativköpfe, zählt der Gründer des Marketing-Attribution-Anbieters auf. Moldvay ist offen für viele Bewerberprofile: „Das Wichtigste ist, dass Mitarbeiter Pfiff und Eigenmotivation mitbringen und datengetrieben sind.“ Fachliches Know-how ist gut, ein neugieriger Charakter besser.

So wie Moldvay denken heute viele. Selbst in Großkonzernen wie BMW wird gezielt nach „Querdenkern“ gesucht. Um Herausforderungen zu bewältigen wie intelligent vernetztes Fahren, gilt es in neuen Dimensionen zu denken. Mit geradlinigem EDV-Wissen allein kommt man da oft nicht weiter. „Vielfalt und Individualität machen uns stark und innovativ“, heißt es bei BMW auf Anfrage von LEAD. Ein Grund dafür ist, dass unterschiedliche Charaktere für Reibung sorgen – was den Mut zu Neuem erst möglich macht. Dass die Menschen von Natur aus verschieden sind, erkennt auch Janina Kugel als Stärke. Da gibt es „Menschen, die Lust auf Veränderung haben“ und solche, „die eher resistent sind“, so beschrieb sie es kürzlich in einem Interview mit T3n. Als Personalchefin bei Siemens hat

sie sich vor ein paar Jahren noch daran abgearbeitet, diese „Blocker“, „umzustimmen“. Heute weiß sie, wie viel leichter und effizienter es ist, die Veränderer zu identifizieren, die dann auch die Blocker in Bewegung setzen. Sie sind – neben dem fachlichen Know-how – die wahren Treiber der Digitalisierung.

## Cooler Sachen machen – und die Welt verbessern

Doch wo findet man die Superhelden der Digitalisierung? Begnadete Programmierer und digitale Spitzenkräfte zieht es bekann-

Mit dem Bewerber im Boot: Die Stadtwerke Düsseldorf haben ihre Recruiting-Gespräche auf dem See geführt. Über die **ungewohnte Location** lernten sie ganz andere Seiten der Kandidaten kennen. Jedes Gespräch dauerte 20 Minuten.

termaßen oft zu Firmen hin, die üppige Gehälter bezahlen. Eine weltweit durchgeführte Umfrage von Indeed bestätigt das – legt interessanterweise aber eine andere Motivation zugrunde. Danach geben die meisten befragten Arbeitnehmer an, am liebsten bei großen Unternehmen wie Google, Apple, Amazon und Microsoft arbeiten zu wollen. Speziell in Deutschland kommt noch Daimler hinzu. Geld mag für manche ein Faktor sein, aber vor allem geht es den Bewerbern darum, sich mit der Ausstrahlung eines Unternehmens zu verbinden. „Die Jobwahl hat viel mit der eigenen Identität zu tun“, erklärt Paul d’Arcy, SVP Marketing bei Indeed. Je besser also der Ruf eines Unternehmens ist, desto begehrt ist es. Google packt seinen Ruf in griffige Worte: „Do cool things that matter“. Das legt nahe: Ein Arbeitnehmer arbeitet nicht nur für sich und seinen Hauskredit – er bringt die ganze Gesellschaft voran.

Vom Vorbild Google lässt sich einiges lernen. Indeed-Marketer d’Arcy rät eine Vision fürs eigene Unternehmen zu entwickeln und damit eine authentische Geschichte zu erzählen. Der Bewerber soll ein Gespür dafür bekommen, wie es sich



... anfühlt, bei einem Unternehmen zu arbeiten. Unter den Firmen, die das schon richtig machen, ist Adidas: Auf seiner Bewerberseite beschreibt der Sportartikelhersteller, wie er Menschen dabei unterstützt, ein besseres Leben zu führen, Spaß zu haben und Potenziale zu verwirklichen. Der Sport ist eine Kraft, alle und alles zu verändern. Eine Vision, die berührt.

„Bei aller Rationalität der Arbeitsplatzwahl freut sich jeder Bewerber über ein Unternehmen, das zeigt, was es bewegt und welchen Dingen es Bedeutung beimisst“, sagt Christian Thron. Der Geschäftsleiter Creative Deepblue rät dazu „mehr aus dem Herzen und weniger aus dem Kopf heraus“ zu kommunizieren – gerade wenn es um begehrte junge Talente geht. Mit Hooked hat er zusammen mit seinen Kollegen Tanja Schmidt, Head of Human Resources, und Patrick Dörr, Manager PR & Communications, im vergangenen Juli eine Schwesteragentur gegründet. Das Angebot: digitale Recruiting-Lösungen für den War for Talents.

## Sich bewerben soll Spaß machen – Technologie hilft

Die Digitalisierung hat die Arbeitnehmer an den längeren Hebel katapultiert – insbesondere die gut ausgebildeten jungen Talente, die digitalaffin sind und Veränderungen ganz natürlich herbeiführen. Das Problem jedoch: „Die Jahrgänge werden immer kleiner und die überzeugende Ansprache der Talents und Young Professionals immer herausfordernder für viele Firmen“, sagt er. Schließlich hat nicht jedes Unternehmen die Strahlkraft von Adidas oder Google. „Wenn es dann noch als Hidden Champion in der Provinz sitzt, können die Folgen sogar das Unternehmenswachstum bedrohen.“

Mit Hooked will er Arbeitgebern helfen, innovative Zugänge zu finden und Erlebnisse zu schaffen. Dabei stellt Thron die drei E in den Mittelpunkt: Engagement, Emotionen und Erlebnisse. „Eine gute Employer-Brand-Story und Inszenierung ist hier auf längere Sicht erfolgreicher als eine reine Orientierung an KPIs, Performance und Conversion.“ Sinnhaftigkeit und Emotionen lassen sich halt schlecht nur in KPIs darstellen.

In den USA heißt die Direktive daher: „Meaning is the new money.“ Für die Kommunikation bedeutet das, die reine Job-Botschaft beiseite zu lassen. Das Bewerben an sich soll Spaß machen. Das Gegenteil davon ist, lange Listen an Anforderungen des Unternehmens zu lesen und seinerseits mit einem dicken Paket mit Anschreiben und Lebenslauf zu beantwor-



Mit Sport führen Menschen ein besseres Leben. Diese Vision skizziert Adidas und gibt Mitarbeitern darüber ein Identifizierungspotenzial.

**„Wenn du bei Amazon in die IT-Abteilung einsteigst, bist du einer von sehr vielen. Bei einem KMU kann dein Einfluss auf das IT-Team erheblich größer sein.“**

*Arne Hosemann, Expertlead*

ten. Um Bewerber anzulocken, liegt heute eine spielerische Ansprache im Trend, die sich mit den innovativen Technologien auseinandersetzt, um die es ja schließlich auch geht.

Hooked selbst geht da mit gutem Beispiel voran und hat die Smart-Speaker-Technologie in den Bewerbungsprozess eingebunden. Mit einem Alexa-Skill kann der Bewerber sich ganz ohne Text vorstellen. Über den Skill werden dem Bewerber Fragen gestellt wie: „Im Team wird eine neue Idee besprochen. Alle finden sie super. Du aber nicht. Was machst du?“ Die Ergebnisse bekommt die Personalabteilung mit der E-Mail-Adresse der Bewerber automatisiert zugesendet. Bisher rekrutiert nur die Mutteragentur Deepblue über das Mini-Assessment-Center. Doch soll sie laut den Angaben von Hooked bald auch für einen Versicherer eingesetzt werden.

Thron findet solche Spaßaktionen sinnvoller als die Methode, der Zielgruppe an jedem Touchpoint aufzulauern. „Damit verlieren Unternehmen ihre Schlagkraft, weil sie sich verzetteln“, sagt er. „Kein Bewerber braucht Instagram-Accounts mit Stockfotos oder Simpleshow-Erklärvideos auf YouTube.“

## KMU müssen ihre Schwäche in ihre Stärke wandeln

Mit gut durchdachten Aktionen können auch kleinere Unternehmen und Mittelständler auf sich aufmerksam machen. Anstatt den Kopf in den Sand zu stecken und darüber zu jammern, dass die bösen Großen die ganzen Kandidaten abziehen, müssen sie sich auf ihre Stärken besinnen, findet Arne Hosemann. Mit seinem Freelance-Portal Expertlead berät er KMU bei ihrer Recruiting-Strategie und hilft ihnen dabei, Fachkräfte aus dem IT-Bereich auszusuchen. Die Freiberufler sind von Expertlead bereits vorgetestet, was besonders für die Unternehmen eine Hilfestellung ist, die selbst über wenig Know-how in dem Bereich verfügen.

Hosemann rät den KMU, aus ihrer geringeren Mitarbeiterzahl ganz einfach einen Vorteil zu machen. „Für IT-Fachkräfte kann es ungemein spannend sein, in ein kleineres IT-Team einzusteigen, mehr Verantwortung auf sich zu nehmen und ein IT-Team aufzubauen.“ Das Argument für die Bewerber-Kommunikation liefert er gleich mit: „Wenn du bei Amazon in die IT-Abtei-

## Die Suche nach den besten Talenten

### ■ Bewerberprofile: In neuen Dimensionen denken

Um die digitale Transformation zu meistern, geht es nicht allein um Daten und Technologie, sondern vor allem um andere Sichtweisen. Die holt man sich durch neue Köpfe ins Haus, die alte Pfade aus neuen Blickwinkeln betrachten und andere Denkanstöße liefern.

### ■ Imagebildung: Identität und Vision entwickeln

Die besten Talente zieht nicht unbedingt nur Google an. Aber man kann vom Konzern in Sachen Identität und Vision viel lernen: Firmen können punkten, indem sie überlegen, für welche Werte sie stehen und diese dann aufmerksamkeitsstark kommunizieren.

### ■ Kommunikation: Weniger ist mehr

Unternehmen müssen nicht auf allen Kanälen präsent sein. Eine gute Aktion – gerne eine spielerische Interaktion mit einer neuen Technologie – hilft dabei, Akzente zu setzen. Auch die aktive Ansprache vom geeigneten Kandidaten, das Active Sourcing, zahlt sich aus.

„Wenn du einsteigst, bist du einer von sehr vielen. Bei einem KMU kann dein Einfluss auf das IT-Team erheblich größer sein.“ Auftrumpfen können KMU auch, wenn sie sich für moderne Arbeitsmodelle öffnen. Arbeiten von zu Hause, flexible Arbeitszeiten und projektbasierte Zusammenarbeit: Darin liegt für Hosemann der Schlüssel. Auf ihrer Jagd nach den Digitalisierungsprofis müssen die kleinen und mittleren Firmen daher Vorzüge wie Einfluss, Eigenverantwortung und Mut zur Veränderung kommunizieren.

## Aktive Ansprache erhöht die Erfolgchancen

Wo das gut gelingt, ist auf Karriere- und Fachmessen. Für Unternehmen bieten die Events eine gute Gelegenheit, mit Kandidaten direkt ins Gespräch zu kommen. Daneben hilft es den kleineren, nicht so bekannten Unternehmen auch, regelmäßig Fachartikel oder Ähnliches zu veröffentlichen, rät Hosemann: „Eine gut durchdachte und inhaltsschwere PR-Arbeit kann Unternehmen bei Fachkräften ins Gespräch bringen.“ Um sich die Rosinen im Arbeitsmarkt rauszu-

picken, sollten Unternehmen auch aktiv auf Talente zugehen, sagt der Expertlead-Manager. „Wer noch darauf wartet, dass sich die IT-Fachkräfte bei dem eigenen Unternehmen bewerben, der hat eine Marktentwicklung verpasst.“ Der Umstieg auf das sogenannte Active Sourcing erfordert allerdings neue Prozesse, neue Tools und auch Qualifikationen in der HR-Abteilung. „Erfolgreiche HR-Departments, die wir gesehen haben, übernehmen Teile davon inhouse und verlassen sich bei anderen Teilen auf ein gründlich ausgewähltes Netzwerk aus Recruiting-Partnern, um die Aufmerksamkeit an Bewerbern mit IT-Hintergrund in einem extrem umkämpften Marktumfeld hochzuhalten“, sagt Hosemann.

Auch Moldvay legt Wert darauf, selbst aktiv auf Potentials zuzugehen. Für den Adtriba-Gründer hat das Active Sourcing einen großen Vorteil. „Wenn ich den Interessenten genau und ehrlich sage, was sie erwartet, der normale Start-up-Wahnsinn, viel Eigenverantwortung, flexible Arbeitsmodelle, dann gibt es später keine Probleme.“ Auch ob der Kandidat wirklich zum Unternehmen passt, kann über persönliche Gespräche besser festgestellt werden. Genauso sieht es Hooked-Gründer Thron. „So

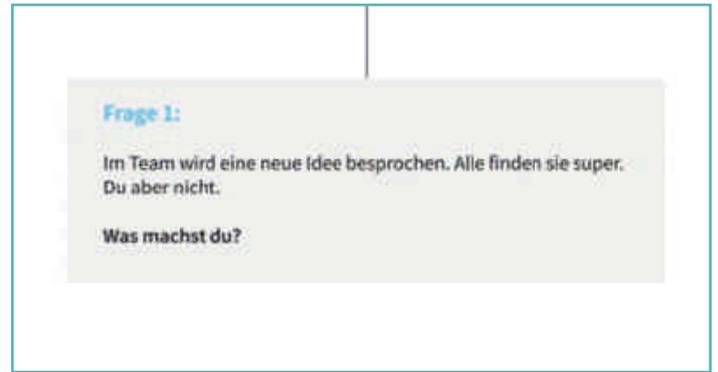
wie ein Bild mehr als tausend Worte sagt, ist auch jedes Gespräch mit Talenten immer ein echter Erkenntnisgewinn.“

## Gemeinsam mit den künftigen Chefs im Tretboot

Wie ein Kandidat in bestimmten Situationen reagiert, das können HR-Experten nicht nur in langweiligen Assessment-Centern feststellen. Warum nicht mal eine kleine Bergtour – oder Boot fahren? Die Stadtwerke Düsseldorf haben das ausprobiert und ihre Recruiting-Gespräche auf dem See ausgetragen. Unter dem Motto „Azubi an Bord“ konnten Bewerber mit einem ihrer vielleicht künftigen Chefs Tretboot fahren. Bei 20 Minuten leichtfüßigem Tretsport in entspannter Atmosphäre lassen sich ganz neue Seiten entdecken.



Irmela Schwab findet es gut, dass sich Firmen für einen Mix aus Jung, Alt, Frau, Mann, Kreativen und Datenfreaks interessieren. Denn so setzt sich schließlich auch der Markt zusammen, für den Produkte gemacht werden.



Ganz ohne Schriftverkehr bewerben – das bietet der Alexa-Skill von Hooked. Dem Bewerber werden dabei **Multiple-Choice-Fragen** gestellt.

„So wie ein Bild mehr als tausend Wort sagt, ist auch jedes Gespräch mit Talenten immer ein echter Erkenntnisgewinn.“ Christian Thron, Deepblue und Hooked

QUERDENKER

# Einfach mal loslassen!



Fotos: Plainpicture; Kellerkinder; Microsoft; Silegeist

Jedes fortschrittliche Unternehmen spricht von **Change-Management**. Das heißt neue Arbeitsmodelle entwickeln, die auf Vertrauen basieren. Geht nicht? Geht doch! Wir zeigen, dass sich Produktivität und Vertrauen nicht ausschließen. Im Gegenteil! Weil Produktivität auf Wissen und auf Kreativität beruht, braucht es neue Führungsprinzipien. Das haben Kellerkinder, Microsoft und Sitegeist erkannt und umgesetzt.

Bei der Agentur Kellerkinder dürfen die Mitarbeiter von überall aus arbeiten

## Vertrauen ist die neue Kontrolle

**K**erstin Dinauer arbeitet bei der IT-Agentur Kellerkinder – zu 100 Prozent remote. Der Großteil der aktuell elf Mitarbeiter sitzt in Deutschland verteilt. Damit es trotzdem funktioniert, nutzt die Agentur moderne Tools. Und es gibt ein paar feste Regeln. Der Gewinn: hohe Mitarbeitermotivation und mehr Kreativität:

„Ich persönlich habe dieses Jahr sehr viel von Portugal aus gearbeitet. Den Winter bringe ich in Kapstadt. Eine Kollegin hat Familie in Österreich und arbeitet hin und wieder von dort. In der Agentur haben wir uns darauf geeinigt, dass jeder von überall aus arbeiten kann – plus minus eine Stunde Zeitverschiebung zur deutschen Ortszeit. Das bedeutet im Grunde von überall aus in Europa und großen Teilen Afrikas.

Alle sechs Wochen bin ich jedoch in Deutschland, denn da haben wir Kellerkinder einen festen Termin mit Anwesenheitspflicht: Alle treffen sich – entweder in unseren Büroräumen – und wir haben tatsächlich welche! – oder am Standort eines Mitarbeiters. Wir arbeiten gemeinsam und oft findet auch ein Team-Event statt, bei dem uns der Kollege seine Stadt oder seine Region zeigt. Einen weiteren bindenden Termin gibt es für Entwickler und Projektmanager. Sie sind über Mittag alle eine Stunde verfügbar – für das tägliche Daily.

Da wir nicht vor Ort arbeiten, gibt es neben den oben genannten Routinen bestimmte Tools, damit die Zusammenarbeit klappt. Zum Beispiel Slack. Wenn ich arbeite, melde ich mich dort an und ab, so dass jeder weiß, ob ich gerade greifbar bin. Über BambooHR planen wir unseren Urlaub und jeder Mitarbeiter kann sehen, wann die Kollegen an- oder abwesend sind. Diese Abwesenheiten fließen übrigens automatisch auch in Slack ein, so dass jeder Mitarbeiter sieht, ob ein Kollege auf Schulung ist, Urlaub hat oder beim Kunden steckt. Die meiste Kommunikation – inklusive Büroratsch – läuft also über Slack.



**„Fakt ist, dass remote Arbeiten nicht für jedermann infrage kommt. Denn remote Arbeiten hat sehr viel mit Eigenverantwortung und Selbstdisziplin zu tun. Und natürlich auch damit, wie viel Spaß du bei der Arbeit hast. Ich persönlich arbeite zum Beispiel mit viel Selbstdisziplin und Freude an der Sache.“**

**Kerstin Dinauer, Kellerkinder**

Sofern der Kunde Slack nutzt, binden wir auch den Kunden über Slack ein.

Für Besprechungen nutzen wir die Videokonferenzlösung Zoom. Der Vorteil gegenüber einem einfachen Telefonat ist, dass du das Gesicht deines Gegenübers siehst. Denn die Mimik ist im Gespräch nicht zu unterschätzen. Zudem kannst du über Zoom auch sehr gut Präsentationen durchführen. Auch mit unseren Kunden funktioniert vieles über Zoom. Für Workshops aber sind wir natürlich beim Kunden vor Ort. Organisatorische Probleme aufgrund der flexiblen Arbeitszeiten hat es bislang noch nicht gegeben. Denn unsere Kunden kennen unser Arbeitszeitmodell.

Im Projektmanagement arbeiten wir mit Jira. Dabei handelt es sich um ein Ticketing-System, mit dem wir auch unser Projektmanagement handeln. Es ist speziell auf agile Projekte zugeschnitten. Zur Dokumentation setzen wir auf Confluence. Beide Lösungen sind miteinander verbunden.

### Remote ja oder nein?

Kein Mitarbeiter muss remote arbeiten. Es gibt auch Kollegen, die gerne ins Büro gehen. Die Agentur zahlt aber auch die Miete für einen Coworking-Platz. Die Agentur bemüht sich also, für jeden Mitarbeiter den Arbeitsplatz zu schaffen, den dieser gerne hätte, sodass er gute

Arbeit leisten kann. Ich zum Beispiel gehe vor allem im Ausland sehr gerne ins Coworking. Dort habe ich Kontakt zu Gleichgesinnten. Zudem wirkt die Atmosphäre im Coworking auf mich ungeheuer inspirierend. Aber hin und wieder arbeite ich auch mal gern von einem Cafe aus.

### Vertrauensarbeitszeit

Für uns Kellerkinder gibt es zudem keine feste Arbeitszeit. Denn wir schaffen nicht nur ortsunabhängig, sondern auch zeitunabhängig. Ob ich um acht Uhr oder um zehn Uhr anfangen oder auch erst einmal nachmittags an den Schreibtisch komme oder am Samstag arbeite, ist flexibel. Ausnahme: (Virtuelle) Meetings und die zwei Tage alle sechs Wochen – siehe oben.

Ich persönlich fange jeden Tag um sieben Uhr zu arbeiten an. Aber ich strukturiere meinen Tag ganz anders. Ich gehe oft vormittags für ein oder zwei Stunden ins Fitnessstudio oder treffe mich mit einer Freundin zum Frühstück. Ich bin dann eben eine bis drei Stunden weg. Und danach arbeite ich einfach weiter. Ohne den Spaß an der Arbeit würde das für mich auch nicht funktionieren. Viele sagen zu mir: ‚Ich finde das schon cool, wie ihr das macht. Aber für mich wäre das nichts.‘ Denn viele brauchen diesen Cut: Jetzt ist Feierabend. Das muss jeder für sich selbst entscheiden.“

Microsoft bewertet Arbeit nicht nach Arbeitszeit, sondern nach Arbeitsleistung

# New Work braucht neue KPIs

**K**ay Mantzel, Experience-Lead bei Microsoft Deutschland, freut sich: Er konnte gerade eine hochkarätige Sprecherin für eine bevorstehende Veranstaltung im Oktober gewinnen. Das entscheidende Telefonat führte er dabei nicht von der Microsoft-Zentrale in Schwabing aus. Und die E-Mail mit der Zusage schrieb er in der Münchner U-Bahn. Da war er gerade auf dem Rückweg von einer Besprechung mit einem Kooperationspartner der Veranstaltung, dem Büroeinrichtungsspezialisten Steelcase.

Bereits 1998 führte Microsoft die Vertrauensarbeitszeit ein, 2014 folgte der Vertrauensarbeitsort. Seitdem können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Tag frei einteilen und entscheiden, ob sie ins Büro kommen, lieber im Homeoffice arbeiten, in einem Café oder von wo auch immer – ohne das mit ihrer Führungskraft abzusprechen. Das hat natürlich Konsequenzen für die Organisation, für die Kultur eines Unternehmens und für die Bewertung der Arbeitsleistung der Beschäftigten. Wer als Unternehmen Vertrauensarbeitszeit und -ort lebt, kann die Leistung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht über die Zeit, die sie anwesend sind, messen. Das Konzept „Du bist im Büro, also arbeitest du“ funktioniert nicht mehr. Daher müssen Unternehmen, die auf New Work setzen, andere Kriterien, andere KPIs finden.

Vertrauensarbeitszeit und -ort heißt für Kay Mantzel, dass er sein Privat- und Berufsleben optimal miteinander in Einklang bringen kann. So holt er an einem Tag beispielsweise seine Tochter um 16 Uhr aus der Kita ab und verbringt Zeit mit ihr, bis sie ins Bett geht. Anschließend arbeitet er noch ein oder zwei Stunden. Was Zeit und Ort angeht, ist er völlig flexibel. Denn bei Microsoft ist man davon überzeugt, dass die Trennung zwischen Privatem und Arbeit nicht starr verlaufen kann. Beides ist stetig im Fluss. Um als Unternehmen allen Beschäftigten zu ermöglichen, den persönlichen #worklifeflow zu leben, braucht es vor allem Vertrauen. „Die Firma schenkt mir das Vertrauen, dass ich meinen Job gut erfülle – egal wann und wo“, sagt Kay Mantzel.

Zugleich müssen Unternehmen, die auf Vertrauensarbeitszeit setzen, auch darauf bedacht sein, das nicht auszunutzen. Ein typisches Beispiel wäre, dass ein Unternehmen auch bei E-Mails nach 22 Uhr abends oder am Wochenende erwartet, dass diese



**„Mein KPI ist zum Beispiel die Veranstaltung im Oktober mit 3000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern: Ich bin verantwortlich für die inhaltliche Ausrichtung und Qualität des Events. Meine Arbeit wird daran gemessen, wie gut die Keynotes letztendlich bei Kunden und Partnern ankommen.“**

**Kay Mantzel, zuständig für Experience-Lead bei Microsoft**

binnen weniger Stunden beantwortet werden. „Eines Abends bekam ich nach 22 Uhr noch eine E-Mail meiner damals noch neuen Vorgesetzten. Ich antwortete sofort – mehr um herauszufinden, wie ihre Erwartungshaltung mir gegenüber war. Am nächsten Tag sprach sie mich darauf an: Ihre E-Mails würden mich keineswegs verpflichten, diese auch spätabends noch zu beantworten. Wir klärten dann erst einmal unsere jeweilige Lebenssituation“, erzählt Kay Mantzel. Zudem schützen bei Microsoft entsprechende Guidelines, die mit dem Galupp-Institut zusammen entwickelt wurden, die Beschäftigten. Diese Regeln besagen zum Beispiel, dass man niemanden anhand seines Präsenzstatus bewerten sollte. Eine Empfehlung für Mitarbeiter rät, dass man sich Fokuszeiten für gezieltes Abarbeiten setzen soll.

## Die richtigen Tools

„Für meine Arbeit sind zum Beispiel Microsoft Teams, Outlook und das Social Media-Tool Yammer unverzichtbar. Teams ist unser zentraler Kommunikations-Hub: Ich chatte darüber, teile Dokumente und telefoniere – unabhängig ob intern oder extern. So arbeite ich derzeit mit meinen Kolleginnen und Kollegen von Steelcase zusammen an der Ausstattungsplanung wie auch mit den Keynote-Speakern an den Skripten für die Veranstaltung im Oktober“, sagt Kay Mantzel. Ferner ist auch das Büro auf flexibles Arbeiten ausgelegt. In der Microsoft-Zentrale in Schwabing herrscht freie Platzwahl. Nach dem Konzept des Smart Workspace, gemeinsam entwickelt mit dem Fraunhofer IAO, kann jede Mitarbeiterin

und jeder Mitarbeiter selbst entscheiden, in welchem der vier Arbeitsbereiche er arbeiten möchte – von Rückzugsorten für Tätigkeiten, die eine hohe Konzentration erfordern, bis hin zu Büroflächen, die bewusst auf Teamarbeit und Kollaboration ausgelegt sind. Diese sogenannten Anchor-Areas, in denen sich Mitglieder eines Teams zur Zusammenarbeit treffen, sind nach Geschäftsbereichen organisiert. Um Produktivität zu fördern, ist es sinnvoll, die Kolleginnen und Kollegen zusammensetzen, die miteinander an einem Projekt arbeiten – abteilungsübergreifend. Und diese Projektteams variieren natürlich. Man muss also Fläche schaffen, wo sich die Teams einfinden können.

## Erfolgsmessung

Lässt sich nun messen, dass New Work dem Unternehmenserfolg dient? Schwierig, sagt Kay Mantzel. Denn Produktivität lässt sich nicht einem einzelnen Faktor zuordnen. „Es gibt immer verschiedene Faktoren, die ineinandergreifen: Wir haben Vertrauensarbeitszeit und -ort. Wir haben verschiedene Möglichkeiten, in unserem Office zu arbeiten. Und wir haben Satya Nadella als CEO, der auch Scheitern bewusst zulässt. All diese Faktoren beeinflussen die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und weil so viele Faktoren eine Rolle spielen, können wir leider nicht sagen: Aufgrund von New Work sind wir um xx Prozent erfolgreicher. Was ich aber sicher weiß: Die Flexibilität und die Freiheiten, die ich heute genieße, machen das Arbeiten schöner als vor zehn Jahren.“

Sitegeist konzentriert sich auf die Ziele des Kunden

# Mit der Ponyhofliste effektiver arbeiten

**D**ie Agentur Sitegeist gibt es seit 1996. In der Vergangenheit hat die Agentur immer eine schwarze Null geschrieben. Doch obwohl die Agentur weiter wuchs, machte sich das nicht am Gewinn bemerkbar. Es war also Zeit, rückwirkend verschiedene Projekte zu analysieren. Und bei vielen Projekten in der Größenordnung 100.000 Euro und mehr hat Sven Ditz, Gründer und Geschäftsführer der Agentur festgestellt, dass eigentlich ein Aufwand in Höhe von 150.000 Euro oder mehr entstand: „Es half alles nichts: Wir mussten uns neu organisieren. Wir wollten drei kleine autonome ‚Agentürchen‘ in der Agentur etablieren, die in Zukunft sehr selbstverantwortlich arbeiten sollten. Um das gleich mal zu üben, sollte sich die Agentur selbst in die Teams aufteilen. Insgesamt haben wir uns ein halbes Jahr Zeit für den Umbau genommen. Dann haben wir einen zweitägigen Thinktank organisiert. Wir haben das zurückliegende halbe Jahr analysiert und festgestellt, dass wir auf dem richtigen Weg waren. Zugleich haben wir festgestellt, dass etwa 30 Prozent unserer

wird. Lasten- und Pflichtenheft, nach denen früher Projekte abgearbeitet wurden, kosten viel Zeit, doch letzten Endes kann niemand zum Zeitpunkt der Erstellung voraussehen, welche Technologien es in einem Jahr geben wird. Häufig poppen im Laufe eines Projektes neben neuen Technologien zudem noch bessere Ideen auf.

Wenn das Projekt gestartet ist, stellen wir oft fest, dass der Kunde sich in Details verbeißt. Doch um die eigentlichen Ziele zu erreichen, ist dieses Feintuning nicht förderlich. Alle Wünsche, die beim Kunden im Laufe eines Projekts aufploppen, jedoch nicht zwingend notwendig sind, um das Ziel zu erreichen, kommen also auf eine Liste. Wir nennen das die Ponyhofliste. Denn es geht ja um Wünsche und Träume. Interessanterweise vergessen viele die Ponyhofliste mit den Extrawünschen, während das Projekt weiter fortschreitet. Schließlich freuen sie sich, dass ihre Website oder ihr Shop früher fertig geworden ist als geplant, einfach weil wir auf das Ziel fokussiert blieben. Oft hat das in der Firma des Auftraggebers noch niemand geschafft. Unnötige Sonderarbeiten, die das

**„Wir stellten uns also die Frage, wie unsere 30 Prozent ineffektives Arbeiten vermieden werden könnten. Heute geben wir kein klassisches Angebot mehr an den Kunden raus, sondern wir fragen ihn, welche Ziele er erreichen will. Kennen wir die Ziele, nennen wir einen Zeitraum, in dem das Projekt umgesetzt werden kann, einen Preis und die Module die nötig sind, um das Projekt zu realisieren.“**

**Sven Ditz, Gründer und Geschäftsführer Sitegeist**

Arbeit keinen Sinn ergeben und eigentlich für die Mülltonne sind. Also haben wir überdacht, wie wir in Zukunft unsere Projekte abwickeln wollen.

Herausgekommen ist dabei RE.A.L. RE für ‚Raw Estimation‘, A für ‚Agile‘ und L für ‚Lean‘. Unsere Ausgangsthese lautete: (Preis- und Projekt-)Schätzungen funktionieren nicht. Das ist inzwischen auch wissenschaftlich erwiesen. Je größer Projekte werden, desto mehr weichen die Schätzungen von den tatsächlichen Kosten ab.

Denn es bringt ja nichts, ein Jahr im Voraus zu sagen, was in einem Jahr sein

Budget belasten, werden vermieden. Und so bleibt der Kunde auch im Budget. Unser Kunde stärkt also sein Ansehen in seinem Unternehmen und wir wirtschaften erfolgreich. Win-win für alle (– denn die Ponyhofwünsche, die jedes Projekt verzögern, fallen ja weg). Die Freiheit der Aufgabenverteilung innerhalb der Agentürchen tat das ihre, um die Projekte erfolgreich zu machen.“



Yvonne Göpfert überlegt, ob sie es auch mal mit remote Arbeiten von Teneriffa ausprobieren soll. Oder sich doch lieber bei Microsoft bewerben? Die neuen Arbeitsmodelle gefallen ihr jedenfalls.

## Festgefahren? Dann mach dir den Kopf frei!

**Wie Unternehmen in einer Stunde neue Ideen diskutieren und umsetzen können. Denkanstöße für den Mittelstand.**

30 Minuten, drei professionelle Perspektiven, unzählige Impulse – das Verspricht das Trio von Freikopfler. Freikopfler – dahinter verbergen sich Heiko Bartlog, Agile Coach, Guido Bosbach, Vor- und Querdenker, Berater und Mentor, und Christoph Karsten, Organisationstherapeut und Coach.

### ► DEINE SITUATION

- Du bist bei einem Thema an einem Punkt angelangt, an dem du einfach nicht weiterkommst.
- Du suchst neue Perspektiven und Impulse. Dabei kommt es darauf an, das Stoppschild im Kopf niederzureißen und auch mal um 180 Grad andersherum zu denken.
- Du fragst dich, wie du deine Kollegen auf den neuen Kurs mitnehmen kannst. Und ob du alle mitnehmen kannst.

### ► DER COACHING-TERMIN

1. Nach einer kurzen Vorstellungsrunde schilderst du dein Thema – Zeitfenster: fünf Minuten.
2. Die Freikopfler stellen Verständnis-Fragen, du antwortest kurz und knapp – Zeitfenster: fünf Minuten.
3. Wir freikopflern. Das heißt, wir reflektieren und analysieren dein Thema, wechseln die Perspektiven, denken quer, finden Metaphern, entwickeln Ideen und Lösungsansätze und so weiter. Du hörst zu, notierst dir interessante Impulse und bedienst dich am Ideenbuffet – Zeitfenster: 15 Minuten.
4. Du hast das Schlusswort und reflektierst, was du mitnehmen und welche konkreten nächsten Schritte du gehen willst – Zeitfenster: 5 Minuten.

### ► NACH DEM TERMIN

- Du lässt die Eindrücke wirken, planst die nächsten Schritte und machst dich umgehend an die Umsetzung.
- Mit etwas Abstand reflektierst du mit einem Freikopfler deiner Wahl die ersten Erfolge und das weitere Vorgehen.

**Mehr Infos: [www.freikopfler.de](http://www.freikopfler.de)**



# Wissen säen, Erfolge ernten

Um mit der Digitalisierung Schritt zu halten, braucht es Mitarbeiter mit neuen Kompetenzen. Egal, ob die Unternehmen ihre Belegschaft schulen oder die Mitarbeiter selbst aktiv werden, um ihren Marktwert zu steigern: Das Zauberwort heißt **E-Learning**. Es verspricht Weiterbildung nach dem Netflix-Prinzip – kleine Snacks, ortsunabhängig konsumierbar, individuell angepasst.



Sechs Monate lang gab es jeden Mittwoch um 19 Uhr für Thomas Grünberg neben dem Abendbrot zu Hause auch Bildungskost: Der Leiter des digitalen Marketingteams von Brandwatch fuhr kurz vor sieben

seinen Rechner hoch, um bei den Live-Classes zum Thema Digitalmarketing dabei zu sein. Diese sind Teil des Programms Squared Online, bei dem Grünberg seine Fachkenntnisse zum Thema digitales Marketing aufpoliert hat. Kompetente Referenten servierten ihm die Einheiten zum Feierabend. Er ist Digitalmarketing-Chef beim Technologiedienstleister für Marktforscher mit Sitz in Berlin und Brighton und wollte mehr wissen über die aktuellsten Trends in den Bereichen Programmatic Advertising, Mobile Marketing sowie alles rund um die Customer-Journey. Themenfelder, mit denen er im täglichen Job, der stark auf B2B ausgerichtet ist, nicht allzu viel zu tun hatte. Zusätzlich gereizt haben ihn auch die Lerneinheiten zum Thema Führungskräfte-Kompetenz.

## Fit für die Digitalisierung und Industrie 4.0

Thomas Grünberg ist damit Teil einer großen Bewegung – sie will mithilfe der virtuellen Welt den eigenen Horizont erweitern. Und das Bildungsgeschäft boomt. Nicht nur weil Unternehmen Pflege am Personal betreiben, sondern auch weil Mitarbeiter den eigenen Marktwert steigern wollen: Der Umsatz mit den E-Learning-Kursen soll sich laut dem Finanzmagazin „Forbes“

von 2015 bis 2025 von 107 Milliarden auf 325 Milliarden Dollar verdreifachen. In Zeiten des digitalen Wandels sind Kurse wie „Digital Leadership – Führen in digitalen Zeiten“, „New Work – wie verändert sich Arbeit“, sowie „Innovationsprozesse – wie verändere ich mein Kerngeschäft“ landauf, landab gefragt.

Wie viele andere Unternehmen auch, hat Brandwatch erkannt, wie wichtig es ist, die Belegschaft im Bereich digitale Kompetenzen weiterzubilden. Durch sich stetig verändernde Aufgaben und andere Anforderungen an die Arbeitswelt entstehen völlig neue Tätigkeitsfelder und Verantwortlichkeiten. Kerngeschäft bricht weg, neue Geschäftsmodelle müssen gefunden werden. Damit ändern sich auch das Führungsverständnis und die Kommunikationswege. Stichwort: agiles Arbeiten.

Um sich für die Digitalisierung zu wappnen, brauchen Firmen Millionen Beschäftigte mit neuen Fähigkeiten, die der angespannte Arbeitsmarkt nicht mehr hergibt. Unternehmen stecken viel Geld in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Laut Studie „Weiterbildung für die digitale Welt“ von Bitkom und TÜV-Verband sehen sich 63 Prozent der Arbeitgeber in der Rolle des Ausbilders und bilden ihre Belegschaft gerade im Bereich digitale Kompetenzen weiter. Zum Vergleich: Vor zwei Jahren haben erst 36 Prozent der Unternehmen ihren Mitarbeitern Fortbildungen angeboten, damit sie digitale Kompetenzen erwerben und vertiefen können. „Eine gute Qualifikation und die Bereitschaft zu einer stetigen Weiterqualifizierung sichern langfristig Chancen auf dem Arbeitsmarkt und ermöglichen Teilhabe in der digitalen Welt“, sagt Bitkom-Präsident Joachim Berg.

# Der Markt mit E-Learning-Kursen soll sich laut dem Finanzmagazin „Forbes“ von 2015 bis 2025 von 107 Milliarden auf 325 Milliarden Dollar verdreifachen.

Quelle: Forbes

## ❖ Nicht den Trends hinterherlaufen, sondern sie mitgestalten

Die Studie hat aber auch aufgezeigt, dass die Idee des lebenslangen Lernens bisher viel zu nachlässig umgesetzt wird – dabei sind kluge Köpfe das wichtigste Kapital im digitalen Deutschland. Unterdessen gibt es in den Chefetagen noch viele offene Fragen, alleine was die Zahl der benötigten Mitarbeiter betrifft. Übergreifende Konzepte, die die Qualifikation der Mitarbeiter, Arbeitszeitgestaltung, Organisationsentwicklung, Motivation betreffen, fehlen in vielen Firmen. Eine ausgefeilte Weiterbildungsstrategie für die Vermittlung digitaler Kompetenzen haben aktuell nur 43 Prozent der Unternehmen. Hier sind vor allem auch die Personalabteilungen gefragt. „Es reicht nicht, die Belegschaft nur weiterzubilden. Viel wichtiger ist, jedem Einzelnen das Entwicklungspotenzial aufzuzeigen. Das ist leider noch nicht bei allen Personalern angekommen“, sagt Mirco Fretter, Präsident des Forums DistanCE-Learning.

Doch wie macht man Mitarbeiter fit für den technologischen Wandel? Nicht jeder muss von heute auf morgen zum Digital-Nerd werden, aber er sollte ein paar grundlegende digitale Kompetenzen haben. Egal ob im Start-up oder im Konzern – jeder muss verstehen, dass Daten eine wertvolle Basis sind und wie wichtig es ist, sie richtig zu verarbeiten.

## Unverzichtbar: Den Willen zur Zusammenarbeit fördern

In zahlreichen Unternehmen stellen Digital Natives nur einen kleinen Teil der Mitarbeiter – die meisten haben Ausbildung und Studium lange hinter sich. Dabei sei Weiterbildung keine Frage des Alters, sondern der Haltung, meint Anne-Katharina Mardfeldt, Personalreferentin bei der Otto Group (siehe Interview). Hier sind die Unternehmen gefragt, Maßnahmen anzubieten, die komfortabel, zeitlich flexibel und individuell abstimmbare sind. Ganz nach dem Netflix-Prinzip.

Digitale Lernmethoden sind leichter in den Arbeitsalltag zu integrieren und steigern zudem Motivation und Lernerfolg. Professionell produzierte Videolektionen kann der Nutzer direkt am Arbeitsplatz, in der Bahn, im Wartezimmer oder in der Mittagspause nutzen. „Die neuen Technologien passen das Lernangebot genau an den individuellen Wissensstand und Lernfortschritt des

Nutzers an“, sagt Beatrice Kemner, Head of Product Development bei Avado Learning.

Während sich die einen bereits auf den allerneuesten Stand gebracht haben, ist ein Großteil der arbeitenden Bevölkerung immer noch weit weg vom Thema Digitalisierung. Jeden auf die Reise ins digitale Zeitalter mitzunehmen – das hat sich das Bochumer Start-up Masterplan zur Aufgabe gemacht: die Ängste der Mitarbeiter abzubauen und digitales Denken und Handeln zu fördern. „Es reicht nicht aus, dass große Unternehmen nur Start-ups kaufen und Berater engagieren“, sagt Gründer Stefan Peukert. Das Thema müsse bei allen Mitarbeitern ankommen, nicht nur auf dem C-Level. Das Konzept, das den Vorstandsvorsitzenden wie den Handwerker im Unternehmen gleichermaßen ansprechen soll, beruht auf drei Säulen. Dabei ist das sogenannte Mindset das A und O. Denn vielen Menschen fällt genau das schwer: Sich von Routinen zu verabschieden und sich auf Neues einzulassen. „Leider ist die digitale Transformation immer noch ein angstbesetztes Thema“, sagt Peukert. In anderen Ländern werde über die Chancen der digitalen Transformation gesprochen, hierzulande seien es eher die Risiken, über die diskutiert wird. „Es herrscht immer noch viel Halbwissen, deshalb wird die Digitalisierung als Bedrohung wahrgenommen“, sagt Peukert weiter.

Die zweite Säule betrifft die Organisationsentwicklung und ihre Formen, die sich im digitalen Wandel verändern muss. Die Zeit von Fünf- oder sogar Acht-Jahres-Plänen ist definitiv vorbei. „Es muss in kürzeren Zeitperioden gedacht werden“, sagt Peukert. Er moniert, dass an Projekten, bei denen sich nach sechs Monaten bereits herausstelle, dass sich der Markt geändert hat und das Vorhaben eigentlich auf der Kippe steht, es trotzdem durchgezogen werde. „Es herrscht eine mangelhafte Fehlerkultur in Deutschland“, sagt Peukert. Denn meist stirbt mit einem Projekt gleich die Karriere mit – oder zumindest ist der Bonus gefährdet.

## Gegen die digitale Bildungslücke in Deutschland

Die dritte Säule konzentriert sich auf digitale Skills. „Wie funktioniert Google Adwords Marketing?“ oder „Was ist ein MVP\*?“. Das sind Fragen, die von Digitalstars wie dem Trivago-Gründer Rolf Schömgens beantwortet werden. Der Grundkurs dauert acht Stunden und

## „Eine Frage der Haltung“

Otto investiert viel in die Weiterbildung der Mitarbeiter. Anne-Katharina Mardfeldt, Personalreferentin, über die Angebote des E-Commerce-Händlers.

**Frau Mardfeldt, welche internen Weiterbildungsmaßnahmen bieten Sie an?**

Mit der Otto-Akademie, unserer internen Weiterbildungsplattform, können alle Kollegen auf E-Learning-Angebote zugreifen, Trainings oder Blended-Learning-Seminare buchen, also Mischkonzepte aus Online- und Offline-Angeboten. Ein Großteil des Lernens findet während der täglichen Arbeit statt. Neben den professionellen Angeboten haben wir das Format MySessions etabliert. Hier geben Themenexperten ihr Wissen in selbst erstellten Sessions an die Kollegen weiter. Auch Coachings oder Mentoring-Angebote und ein gemeinsames Hospitationsprogramm mit der Otto Group zählen zu unseren Weiterbildungsmaßnahmen.

**Wie viele Mitarbeiter bilden Sie jährlich intern weiter?**

Im vergangenen Geschäftsjahr konnten wir deutlich mehr als die Hälfte unserer 4900 Mitarbeiter mit internen Maßnahmen weiterbilden. Dazu kommen Onboarding-Seminare, Angebote der Otto Group oder externe Weiterbildungsangebote.

**Sie haben unter anderem das Projekt „TechUcation“ ins Leben gerufen. Wofür steht es?**

Um die Digitalisierung als Chance zu begreifen, müssen wir dieses Schlagwort mit Inhalten füllen und ein gemeinsames Basiswissen schaffen. Mit diesem Projekt stellen wir allen unseren Kollegen ein digitales, modulares Lernangebot zur Verfügung, das Weiterbildung mit Gamification-Ansätzen verknüpft. Unser Ziel ist es, ein digitales Grundverständnis im Unternehmen zu etablieren.

**Wer bereits seit 20 oder 25 Jahren im Job ist, tut sich vielleicht nicht mehr ganz so leicht mit der voranschreitenden Digitalisierung. Wie überwinden Sie Hürden und Widerstände?**

Für uns ist es wichtig, alle fit für die Digitalisierung zu machen. Weiterbildung ist für uns deshalb keine Frage des Alters, sondern der Haltung. Diese Ansicht hat unser Pilotprojekt zu TechUcation bestätigt: In allen Altersgruppen gibt es Mitarbeiter, die der Digitalisierung positiv begegnen, aber auch solche, die Veränderungen eher verunsichern. Der digitale Basiskurs im Rahmen von TechUcation kann ein erster Schritt für einen selbstbewussten Umgang mit Digitalisierung sein. Auch die Führungskraft nimmt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle ein. Sie kann auf Unsicherheiten eingehen und diesen entgegenwirken.



# 99 %

*der Unternehmen sind der Meinung, dass lebenslanges Lernen immer wichtiger wird.*

Quelle: Bitkom

kann mit weiteren Units vertieft werden. Die Themen reichen von künstlicher Intelligenz, Internet der Dinge, Blockchain oder Robotik über strategische, organisatorische und kulturelle Themen wie die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine oder agiles Management.

Gelernt wird einzeln oder in der Gruppe, man kann sich mit Lernbuddies zusammenschließen und sich austauschen. Nach den Lektionen gibt es kleine Quizzes und am Ende winkt jedem Teilnehmer dann ein Zertifikat in Bronze, Silber oder auch in Gold. Bis Ende des Jahres wird das junge Unternehmen 100.000 Menschen geschult haben.

## Digitale Transformation beginnt im Kopf

In der Gruppe zu lernen ist einer der großen Trends in der digitalen Lernwelt. Beim sogenannten Social Learning sitzt man zwar alleine vor dem PC oder iPad, eine einsame Veranstaltung ist es aber dennoch nicht. „In Gruppen arbeitet man mit anderen und lernt von anderen“, sagt Beatrice Kemner von Avado Learning. Die unterschiedlichen Elemente wie Text, Videos, Podcast, Quizzes und Live-Sessions dienen der Abwechslung und sollen auch die Motivation fördern. Weiterer Vorteil: Das Gelernte wird direkt in den Arbeitsalltag eingewoben und die neuen Ideen werden in der Gruppe umgesetzt. „Das fördert das interdisziplinäre Verständnis“, sagt Kemner. Es habe nämlich wenig Sinn, einen einzelnen Mitarbeiter zu einem Kurs zu schicken. Er kommt in die alte Umgebung zurück, das Erlernete wird in den Hintergrund gedrängt und verblasst ruck, zuck. „Sind dagegen mehrere Mitarbeiter in einem Kurs, spricht man hinterher eine gemeinsame Sprache, blickt in eine Richtung und kann gemeinsam das Erlernete im Unternehmen umsetzen und konsequent an der Anwendung von neuen Methoden und Tools arbeiten“, sagt Kemner. Auch Thomas Grünberg hat vom gemeinsamen Lernen profitiert: „Der Austausch und die Gruppenarbeit mit den anderen Squares, die aus ganz anderen Disziplinen und Unternehmen kommen, war sehr hilfreich und interessant“, sagt der Onlinemarketer. Bei ihm kam noch ein weiterer Vorteil dazu: Natürlich sprach er auch mit Kollegen darüber, wie bestimmte Problemstellungen in ihrem Betrieb angegangen werden. Die Diskussion über Erfolge und Fehler hilft enorm weiter. Gleichzeitig schweißt das zusammen. Grünberg wird sich auf der Dmexco mit ein paar seiner Squares treffen.

63 %

*Prozent der Unternehmen bilden ihre Mitarbeiter im Bereich digitale Kompetenzen weiter.*

Quelle: Bitkom

## Weiterbildung ist der Schlüssel für die Zukunft

Wer nicht in der Gruppe lernen will, wählt das individuelle Lernen: Es setzt beim Einzelnen an und vermittelt genau die Inhalte, die er braucht. „Das Programm wird für eine Person maßgeschneidert“, sagt Kemner. Der Lernende wird exakt da abgeholt, wo er steht. Alles eine Frage der Kosten. „In Zukunft wird es Technologien geben, die den individuellen Wissensstand und Lernfortschritt des Nutzers berücksichtigen“, erklärt die ehemalige Leiterin der Zeit-Akademie.

Wer Teil der digitalen Elite werden möchte, kann auch Angebote verschiedener Hochschulen nutzen. Sie bieten die kostenlose Teilnahme an verschiedenen Vorlesungen. Universitäten aus aller Welt stellen Angebote aus unzähligen Disziplinen und Studienfächern zu allen nur denkbaren Fragestellungen zur Verfügung. Das Spektrum reicht von Social Skills wie Führungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit oder Selbstorganisation über Statistik und künstliche Intelligenz bis zu Virtual Reality. Kursprache ist meist Englisch. Die Kurse dauern etwa vier bis sechs Wochen und schließen mit einem Zertifikat ab. Für das Programm zur Spezialisierung auf Digitales Marketing werden bei Coursera sieben Kurse angeboten. Die Kosten liegen bei 35 bis 70 Euro monatlich.

## Doch wie findet man das richtige Programm für sich?

Sich in dem Weiterbildungsdschungel zurechtzufinden, kann in echte Arbeit ausarten. Und am Ende weiß der Nutzer nicht mehr, was er eigentlich gesucht hat. Rund 20.000 Anbieter sind auf dem Markt. Einen ersten Überblick verschafft man sich durch Datenbanken, wie beispielsweise den Weiterbildungsratgeber vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Oder besser noch: Man schaut einfach bei Google. „Das machen 90 Prozent der Interessierten“, sagt Fretter. Hilfreich ist es auch, mit Ehemaligen zu sprechen. So hat auch Grünberg seinen Kurs gefunden – ein Kumpel hat ihm davon erzählt.

„Ob eine Bildungsmaßnahme tatsächlich ihren Preis wert ist, zeigt sich meist erst, wenn Probleme, Schwierigkeiten, Herausforderungen auftreten“, sagt Verbands-Chef Fretter. Deshalb sollte man bereits im Vorfeld klären, ob es einen Support gibt und zu welchen Zeiten

er erreichbar ist, ob persönliche Tutoren zur Verfügung stehen, wenn inhaltliche Probleme auftreten oder wenn es bei der Motivation hakt. Fretter empfiehlt in jedem Fall, vorab ein Beratungsgespräch zu vereinbaren. Die Katze im Sack muss keiner kaufen. „Bei bezahlpflichtigen Angeboten muss ein Testzugang gewährt werden“, sagt der Experte. Außerdem hat man nach Vertragsunterzeichnung ein 14-tägiges Widerrufsrecht.

Ja, auch in dieser Wachstumsbranche wittert mancher das schnelle Geld. Doch wie spürt man schwarze Schafe auf? „Bewertungen im Netz und die Art und Weise wie sie kommentiert werden, können ein erster Hinweis darauf sein, dass etwas im Argen liegt“, sagt Fretter. Wer sich dennoch unsicher ist, kann beim Forum DistanCE-Learning sowie den Verbraucherzentralen nachfragen.

## Die Netzkrieger spielen mit im digitalen Bildungsmarkt

Neben Google bieten auch andere Großkonzerne wie LinkedIn (siehe Seite 68), Adobe und Apple digitale Lerninhalte an. So ist die Plattform iTunes U von Apple ein App-Store für Bildungsinhalte, mit zahlreichen Such- und Browse-Funktionen. Die meisten Angebote sind auf Englisch. Interessierte erhalten Zugang zu einer großen Bandbreite an Ressourcen. Alle Angebote sind mit Rezensionen und detaillierten Inhaltsangaben versehen. iTunes U ist quasi ein To-go-Bildungsangebot: es funktioniert nur auf dem iPhone sowie dem iPad.

Der Tech-Konzern Adobe bietet eine ganze Bandbreite von Kursen an, die sich mit allen Themen rund um Design beschäftigen. Interessierte können sich für Online-Kurse und Webinare anmelden oder einfach die unterschiedlichen Lerninhalte bei YouTube abrufen.

## Die Pflege am Personal ist noch ausbaufähig

Dabei kann die Motivation, sich weiterzubilden, ganz unterschiedliche Ursachen haben. Häufig sind es, wie bereits dargelegt, die Unternehmen, die Maßnahmen selbst ins Rollen bringen, weil sie qualifiziertes Personal brauchen. Doch der weit größere Teil bildet sich heimlich weiter, um den Marktwert zu steigern. „Unseren Kenntnissen zufolge machen 65 bis 80 Prozent die Programme ohne das Wissen des Arbeitgebers“, sagt



MAKE  
Frankfurt

24. Oktober,  
Frankfurt

Regional und doch global – Marketing für den Mittelstand. Wie Sie den Sprung aus der Regionalität schaffen können, erfahren Sie auf der MAKE 2019!  
[shop.wuv.de/make/frankfurt](http://shop.wuv.de/make/frankfurt)

43 %

der Unternehmen haben eine Weiterbildungsstrategie für die Vermittlung digitaler Kompetenzen. Quelle: Bitkom

Mirco Fretter. Egal, was der Grund jedes Einzelnen ist: Hauptsache die Motivation stimmt. „Wenn die richtige Einstellung fehlt, dann wird alles nicht fruchten“, sagt Kemner.

Laut Bitkom-Studie investieren die meisten Firmen und Konzerne wider besseres Wissen nach wie vor viel zu wenig Geld in neues Wissen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Im Schnitt können Beschäftigte jährlich nur 2,3 Arbeitstage für Weiterbildungen aller Art nutzen. Dafür stehen jedem Mitarbeiter durchschnittlich 709 Euro zur Verfügung. Nicht gerade viel, wenn man bedenkt, dass ein Seminartag bei einem externen Anbieter durchschnittlich etwa 450 bis 500 Euro kostet. Arbeitgeber sollten sich stärker engagieren. Entweder mit Zeit oder mit Geld. Im Idealfall stellt der Betrieb beides zur Verfügung. „Meist ist es vom Goodwill des

Arbeitgebers abhängig, für welche Variante er sich entscheidet“, sagt Fretter. Grundsätzlich lohnt es sich, im Vorfeld zu sondieren, ob und wie viel Urlaub einem für eine Maßnahme zusteht. „Hier gibt es große Unterschiede zwischen Aus- sowie Weiterbildungen und den diversen E-Learning-Angeboten“, sagt der Verbandspräsident. Gerade das sogenannte Snackwissen aus kurzen Lerneinheiten via Videotutorials oder Webinaren werde vom Staat nicht gefördert.

### Weiterbildung ist der Schlüssel für die Zukunft

Thomas Grünbergs Arbeitgeber hat die Kosten des Kurses übernommen, daher war es für den Berliner klar, dass er die Lerneinheiten außerhalb der Arbeitszeit absolviert. Doch so ein Selbststudium verlangt viel Disziplin und Organisationsgeschick. Für Grünberg war es teilweise eine echte Herausforderung, denn „die Deadlines waren teilweise knapp berechnet, sodass man sich in den verschiedenen Gruppen sehr schnell zusammenfinden musste“, so der Absolvent. Zusätzliche Hürde: Man musste sich erst einmal auf Kommunikationstools, wie beispielsweise Slack, einigen. Schwierig, wenn die Hälfte der Mitstreiter davon noch nie etwas gehört hat. Das Programm dauerte insgesamt sechs Monate. Zehn Stunden pro Woche hat Grünberg durchschnittlich investiert. Die Zeit konnte er sich dank des virtuellen Campus relativ frei einteilen. Nur zu den Live-Classes sowie den praxisnahen Gemeinschaftsprojekten musste man sich verabreden. So wurde nicht nur an den Mittwochabenden das Wohnzimmer zum Hörsaal, am Freitagabend sowie am Sonntagnachmittag verabredeten sich die Studierenden zusätzlich zum Austausch via Skype, um Details für ein Marketingkonzept für einen Energydrink auszuarbeiten. „Da ich ansonsten nur im Bereich B2B unterwegs bin, war das für mich ein spannender Case“, sagt Grünberg.

Der Aufwand habe sich für ihn für seine berufliche Weiterentwicklung auf jeden Fall gelohnt. Sein Team wird aktuell aufgestockt, es kommen außerdem neue Aufgaben auf ihn zu.



**Lisa Priller-Gebhardt** \*Weiß jetzt endlich, was ein MVP ist – ein Minimum Viable Product, ein minimal funktionsfähiges Produkt. Viele Unternehmen packen zu viele Eigenschaften in ein Teil und überladen es damit nur, was selten im Sinne des Verbrauchers ist. Weniger ist oft mehr.

### „Richtiges Lernen“

Anders als bei Präsenzkursen sind die digitalen Lernangebote meist recht einsame Veranstaltungen – man sitzt alleine vorm PC. Beatrice Kemner von Avado Learning hat ein paar Ratschläge für „Richtiges Lernen“:

- Lerne, weil du es möchtest, nicht weil du musst!
- Frage dich vorher, welche Ziele du erreichen willst.
- Trage deine Lernzeiten fest im Kalender ein.
- Plane kurze Lerneinheiten, die sich in deinem Alltag gut unterbringen lassen.
- Hab keine Scheu, Fragen zu stellen. Du bist in einer geschützten Lernumgebung.
- Mache Fehler, sie bringen dich in jedem Fall weiter.
- Teile dein Wissen, deine Erfahrung – mit Kollegen, aber auch mit dem Partner.



„Wenn die richtige Einstellung fehlt, kann das nicht fruchten.“

**Beatrice Kemner, Avado Learning**



## Masterplan Die Stylishen

Der digitale Wandel hat viele Facetten- und viele Gesichter. In den Masterplan-Kursen teilen renommierte Digital-Experten aus Deutschland und dem Silicon Valley ihr Insiderwissen. Verständlich erklärt – in Videolektionen. Für die Produktion griffen die Masterplan-Chefs auf Kameracrews zurück, die auch Kinofilme ins Bild setzen.

Ziel ist es, Ängste der Mitarbeiter abzubauen, Wissen zu schaffen und digitales Denken und Handeln zu fördern. Dem achtstündigen Grundkurs folgen weitere Units, in denen man das Gelernte vertiefen kann. Die Weiterbildungsplattform für digitale Kompetenz richtet sich an Unternehmen. Unter anderem nutzen die Otto Group und Siemens die Plattform. Seit diesem Herbst können auch die Studierenden der Universität Witten-Herdecke auf die Inhalte des Start-ups zugreifen. Diese werden bei Bedarf auch in bestimmten Studiengängen über ein benotetes Modul in das Regelstudium eingebunden. Bei erfolgreicher Absolvierung erhalten die Studierenden Credit-Points.

<b>Zielgruppe:</b>	Vom Vorstand bis zum Handwerker
<b>Themen:</b>	Digitalisierung verstehen. Transformation des Unternehmens von innen heraus
<b>Dauer des Programms:</b>	Acht Stunden Basisprogramm, vertiefende Tools vorhanden
<b>Kosten:</b>	Unternehmen kaufen Lizenzen für ihre Mitarbeiter. Die Kosten variieren
<b>Abschluss:</b>	Zertifikat
<b>Pluspunkt:</b>	Beim „Netflix der Digitalisierung“ (Masterplan) kann man unbegrenzt die Inhalte nutzen, es kommen laufend neue Themen dazu.

<https://www.masterplan.com>



## Udacity Die Ausbilder

Das Themenspektrum der Online-Universität ist sehr breit und deckt viele Tech-Themen ab. Udacity bietet gemeinsam mit Tech-Firmen wie Google, Facebook oder Amazon sogenannte Nanodegrees an. Das sind Zertifikate, die an Einsteiger und Fortgeschrittene in Online-Kursen zu IT-Themen wie Web und Mobile Development sowie Machine-Learning und Data-Analytics vergeben werden. Die mit den Partnern zusammen entwickelten Kurse verbinden die klassische Bildung mit Berufsfähigkeiten. Mithilfe der kostenpflichtigen Kurse sollen dringend benötigte Entwickler und Programmierer ausgebildet und anschließend an Tech-Unternehmen vermittelt werden.

Wer sich in den Bereichen Cloud, Data und künstliche Intelligenz weiterbilden will, kann sich aktuell bei Bertelsmann – der Konzern ist seit 2014 mit an Bord – um eines von 50.000 Stipendien bewerben. Sie richten sich an Interessenten mit und ohne Programmier- oder IT-Erfahrung.

<b>Zielgruppe:</b>	Interessierte – mit und ohne Programmier-Erfahrung
<b>Themen:</b>	Android- sowie Cloud-Entwicklung, Infrastruktur, Webdesign sowie Datenanalyse
<b>Dauer des Programms:</b>	bis zu zwölf Monate, nur auf Englisch
<b>Kosten:</b>	etwa 200 Euro pro Monat; es gibt auch kostenlose Kursangebote.
<b>Abschluss:</b>	Keine Bachelor- oder Masterdiplome, sondern Nanodegrees
<b>Pluspunkt:</b>	Die Studierenden stehen über Foren untereinander in engem Austausch. Bei Problemen können auch Einzelsessions mit Lehrkräften gebucht werden. Geld-zurück-Garantie, falls die Vermittlung in einen neuen Job nicht klappt.

<https://www.udacity.com>



## Squared Online Die Praktiker

Das ist das von Google ins Leben gerufene Weiterbildungsprogramm für die digitale Werbewelt. In dem sechsmonatigen Online-Kurs sammeln Teilnehmer praktische Erfahrungen und arbeiten eng mit den anderen Lernern in virtuellen Gruppen zusammen, in denen sie neue Geschäftsideen und Marketingstrategien entwickeln oder Zukunftstrends identifizieren. Unterstützt werden sie durch regelmäßige Live-Classes statt, die von Branchenexperten moderiert werden. Auch das Thema Digital Leadership ist fester Bestandteil von Squared Online. Nach Abschluss des Kurses wissen die Teilnehmer, wie man sich einen Wettbewerbsvorsprung sichert und wie die in diesem Kurs vermittelten Erfolgsstrategien in der heutigen digitalen Wirtschaft umzusetzen sind. Der Anbieter Avado Learning hat Squared Online gemeinsam mit Google entwickelt und führt das Programm im deutschsprachigen Raum durch. Seit dem Start 2016 haben gut 1200 Teilnehmer den deutschsprachigen Kurs absolviert.

<b>Zielgruppe:</b>	Marketingmanager und Fachleute, die ihr Digital-Marketing-Wissen erweitern wollen
<b>Themen:</b>	Digitales Marketing und digitale Transformation
<b>Dauer des Programms:</b>	154 Stunden
<b>Kosten:</b>	1899 Euro, Stipendium möglich
<b>Abschluss:</b>	Digitalmarketing-Zertifikat
<b>Pluspunkt:</b>	In den Live-Classes führt jeweils ein Experte mithilfe von Praxisbeispielen durchs Thema. Das Supportteam von Squared begleitet die Teilnehmer während des gesamten Kurses.

<https://www.wearesquared.de>



## Udemy Die Vielfältigen

Die Online-Kursplattform ist nach eigenen Angaben der größte Anbieter weltweit für Online-Kurse und hat sich vor allem auf berufsbezogene IT-Skills wie zum Beispiel Programmieren sowie Kurse für Office-Anwendungen spezialisiert. Darüber hinaus gibt es aber noch viele weitere Kurse, insgesamt 100.000. Darunter Projektmanagement, Design, Marketing. Am gefragtesten sind nach eigenen Angaben allerdings die Programmierkurse.

Alle Angebote kombinieren On-Demand-Videos mit begleitenden Materialien. Man kann somit in seinem eigenen Tempo lernen. Wer eine Pause machen möchte, setzt beim Videoplayer einfach ein Lesezeichen und führt die Lektion zu einem späteren Zeitpunkt fort. Das Kurs-Angebot, von dem nur ein Teil auf Deutsch zu haben ist, hat einen angeschlossenen Content-Marktplatz. Wer will, kann eigene Videos hochladen und dort verkaufen. Das Hochladen an sich ist kostenlos, beim Verkauf fallen dann allerdings Gebühren an.

**Zielgruppe:** Unter anderem IT-Interessierte und Marketingfachleute

**Themen:** SAP bis Digitalmarketing

**Dauer des Programms:** Beispiel: Digitalmarketing-Experte – 20 Stunden

**Kosten:** teils kostenlos, je nach Level und Art 20 bis 200 Euro

**Abschluss:** Kurs-Bescheinigung

**Pluspunkt:** Lebenslanger Content-Zugriff. Ein Bewertungssystem von Usern gibt Aufschluss über die Qualität eines Kurses. Mit einer 30-Tage-Geld-zurück-Garantie kann man Kurse testen.

<https://www.udemy.com>



## LinkedIn Learning Die Netzwerker

Wer sich für die Themen aus Bereichen wie Wirtschaft, IT und Design interessiert, sollte mal bei LinkedIn Learning vorbeischauchen. Das „Tool für die persönliche Weiterbildung“ (LinkedIn) ist aus Video2brain hervorgegangen. Kurse beziehungsweise Lernvideos in unterschiedlichen Längen stehen zur Verfügung. Aktuell gibt es 2500 Kurse in deutscher Sprache, der große Rest ist auf Englisch. Hier ein paar Beispiele aus dem breiten Angebot der Video-Trainings: „Visual Storytelling für Marketing und PR“, „Wie man mit Data-Science-Stories Stakeholder erreicht“ oder „Wie man ein agiles Team aufbaut“.

Über das Nutzerprofil werden möglichst zielgerichtet Kurse vorgeschlagen, die den Mitgliedern der Business-Plattform bei ihrer Arbeit weiterhelfen sollen. Über eine monatliche Flatrate erhält man Zugriff auf die gesamte Bibliothek. Viele Unternehmen schalten für ihre Mitarbeiter Nutzerkonten frei, damit sie sich weiterbilden können.

**Zielgruppe:** Führungskräfte und solche, die es werden wollen

**Themen:** Design-Thinking, Digitale Transformation, DSGVO

**Dauer des Programms:** variiert stark

**Kosten:** ab 20 Euro monatlich oder über LinkedIn-Career-Mitgliedschaft kostenlos

**Abschluss:** Zertifikat bei Kursabschluss. Man kann die neuen Kenntnisse direkt ins LinkedIn-Profil hochladen.

**Pluspunkt:** Für jeden Kurs oder jedes Video gibt es ein kurzes Anteauser-Video, in dem der Trainer die Kursinhalte vorstellt. LinkedIn informiert, welche Kurse in dem Netzwerk des Nutzers gerade besonders beliebt sind.

<https://www.linkedin.com/learning>



## EdX Die Akademiker

EdX wurde von den Elite-Universitäten MIT und Harvard gegründet, um Bildung auch für alle, die sich kein Studium in Harvard leisten können, zugänglich zu machen. Die MOOC-Plattform (massive open online courses) stellt Kurse von mehr als 100 renommierten Partneruniversitäten bereit. Mit dabei sind unter anderem renommierte Universitäten wie Oxford, Zürich und London. In Deutschland besteht eine Partnerschaft unter anderem mit der TU München. Inhaltlich sowie in der Funktionsweise ähnelt EdX der Online-Uni Coursera. Die beiden zählen zu den größten weltweit. Es gibt neben den kostenlosen Kursen auch kostenpflichtige Inhalte.

Vorteil für die Studierenden: Einige Kurse von EdX werden beim Abschluss eines Masters an einer kooperierenden Präsenzuniversität mit angerechnet. Die Unterrichtssprache ist überwiegend Englisch. Was Nutzer monieren: Man ist beim Lernen bis auf die interaktiven Diskussionsforen auf sich allein gestellt.

**Zielgruppe:** Studierende und Berufstätige, die ihren Horizont erweitern wollen

**Themen:** U. a. Wirtschaft und IT, aber auch Gesellschaft. Sehr beliebt: „The Science of Happiness“

**Dauer des Programms:** variiert

**Kosten:** Die Kurse sind meist kostenlos, erst mit der Bestellung eines Zertifikats fallen Kosten an – 50 bis 200 Euro.

**Abschluss:** Zertifikat

**Pluspunkt:** Wie bei anderen Anbietern auch, können hier kostenpflichtige Kurse zunächst einmal im kostenlosen Modus getestet werden. Die Kursbewertungen der Nutzer bieten zusätzlich Orientierung.

<https://www.edx.org>

CRIME

# Kommissar Algo ermittelt





Seit man Fingerabdrücke identifizieren kann, gibt es den Wettlauf zwischen dem Verbrechen und der Polizei. Wir zeigen, wie die Digitalisierung **Verbrechen aufklären** und der Polizei einen Vorsprung verschaffen kann. Und nebenbei können sich Unternehmen mit digitalen Methoden vor Betrug schützen.



Die Mafia hat das Internet verschlafen. In der traditionellen organisierten Kriminalität werden zwar die Verschlüsselungsmethoden, die das Internet bietet, für die Kommunikation genutzt. Auf digitale Geschäftsmodelle scheinen die Clans aus Sizilien jedoch noch nicht umgestiegen zu sein, heißt es bei dem Server- und Netzwerk-Security-Spezialisten Trend Micro. Dennoch ist das Internet heute eine Art digitaler Vertriebskanal, in dem es Drogen, Waffen, Kinderpornografie oder gefälschte Dokumente wie im Supermarkt zu kaufen gibt. „Ein Drittel der Rauschgiftgeschäfte wird bereits über Social Media abgewickelt. Die Übergabe selbst erfolgt dann über eine Packstation. Sogar ganze Straftaten werden über das Netz verabredet. Weiter gibt es Bedrohungs- und Erpressungsszenarien übers Netz. Und natürlich Kinderpornografie“, sagt Bernhard Egger, Kriminaldirektor beim Bayerischen Landeskriminalamt.

### **Kinder pornos unter Urlaubsfotos**

Der Polizeilichen Kriminalstatistik 2018 (PKS) zufolge stieg 2018 die Zahl der Straftaten im Bereich Kinderpornografie von 6512 auf 7449 Fälle. Und auch die damit eng verbundene Zahl der bekannt gewordenen sexuellen Missbrauchsdelikte an Kindern ging nach oben: bundesweit von 11.547 auf 12.321 Fälle. Die Crux: Unglaublich abscheuliche Fotos lagern auf Festplatten zwischen den Bildern von Omas 70. Geburtstag und den Urlaubsfotos der letzten Ferien. Beamte müssen sich oft durch Tausende von Bildern pflügen. Und dafür haben sie nicht unendlich Zeit. „Die große Herausforderung ist, Datenträger zeitgerecht auszuwerten, da die Ermittlungsbehörden Beweismittel nicht unverhältnismäßig lange einbehalten dürfen. Andernfalls besteht das Risiko, dass Beweismittel herausgegeben werden müssen, bevor sicher festgestellt ist, ob kinderpornografisches Material darauf enthalten ist“, erläutert Oberstaatsanwalt Markus Hartmann, Leiter der bei der Staatsanwaltschaft Köln angesiedelten Zentral- und Ansprechstelle Cybercrime (ZAC NRW). Microsoft Deutschland entwickelt daher gemeinsam mit dem Ministerium der Justiz des Landes Nordrhein-Westfalen und der ZAC NRW eine KI-basierte Lösung zur Auswertung von kinderpornografischem Bildmaterial. Ziel des

Projekts ist es, das Material deutlich schneller zu sichten und die Beamten von einem großen Teil ihrer psychisch belastenden Tätigkeit zu befreien. Denn die Sichtung bedeutet für die beteiligten Beamten ein enormes Stresslevel. Bislang scheiterte eine Automatisierung daran, dass solche Bilder nicht einfach in einer Cloud gespeichert werden können, wo die KI-Lösung eines Unternehmens die Bilder identifiziert und beweiskräftig und gerichtsverwertbar sichert. Microsoft hat daher eine Lösung entwickelt, die die konkreten Bildinhalte soweit anonymisiert, dass auf den Bilddateien weder Personen noch die Abbildung strafrechtlich relevanter kinderpornografischer Inhalte erkennbar sind. Man muss sich die verpixelten Bilder als eine Art Schablone für die verbotenen Bilder vorstellen. Während der Mensch in diesen Bildern nur Pixel sieht, erkennt der Algorithmus die nackten Tatsachen und meldet sie. Durch diese Trennung von sensiblem Material, das ausschließlich in den Rechenzentren der Behörden anonymisiert wird, und der Auswertung durch die Analysealgorithmen in der Microsoft-Cloud außerhalb des Polizeiuniversums, ist die notwendige Rechtssicherheit gegeben. Fachkräfte der Polizei sichten das durch den Algorithmus vorsortierte Bildmaterial und beurteilen, ob es sich um strafrechtlich relevante Bilder handelt. Ende des Jahres soll die Trefferquote bei deutlich über 90 Prozent liegen.

## Täter über Social Media gefunden

Für konkrete Verdachtsfälle nutzt die Polizei Social Media. In einem Mordfall beispielsweise scannen die Beamten das oder die Opfer und den oder die Tatverdächtigen. Früher wurden die Nachbarn und Freunde befragt. Heute sehen sich die Beamten zusätzlich die Profile der Beteiligten auf Twitter, Facebook und Instagram an. „Dass Social Media in 30 oder 80 Prozent der Fälle die entscheidenden Informationen zur Festnahme eines Täters liefert, kann man aber nicht sagen“, sagt Bernhard Egger. Manchmal helfe Social Media überhaupt nicht weiter, manchmal komme von dort genau der Fingerzeig, der den Täter überführt. Es ist eben nicht so, dass die Polizei einen Algorithmus auf alle Spuren setzen kann und dann den Täter frei Haus geliefert bekommt. Im Prinzip gehen Kripobeamtinnen immer noch klassisch vor. Im Zentrum steht das Opfer. Was war das für ein Mensch? Mit wem hat er kommuniziert? Gab es Streitereien? Gab es etwas, was das Opfer jüngst getan hat, was es früher nicht gemacht hat? Hatte es neue Freunde? Weiter setzt man auf Open-Source-Intelligence und prüft: Was hat er in dieser oder jener Gruppe gepostet? Es kommt vor, dass Täter und Opfer sich in einer Gruppe über bestimmte Ereignisse oder Events unterhielten.

Social Networks können aber auch helfen, Tod zu verhindern. So bekommt die Polizei von Moderatoren in verschiedenen Foren immer wieder Hinweise, dass sich User über Selbstmordmöglichkeiten erkundigen. In solchen Fällen versucht die Polizei, den Betroffenen zu ermitteln. Und in rund 50 Prozent der Fälle hat sich der Verdacht bestätigt. „Teilweise haben wir auch Menschen gefunden, die bereits Tabletten geschluckt hatten und die wir noch retten konnten“, erzählt Bernhard Egger.

**„Inzwischen ist die Abfrage von Bildern das, was früher die Abfrage des Namens war. Und das bringt einen großen Vorteil: Denn manche Namen sind unter 20 verschiedenen Schreibweisen in der Datenbank gespeichert. Aber das Gesicht ist immer das gleiche.“**

**Bernhard Egger, Leiter Abteilung 5 beim LKA Bayern**

## Love Scamming

Mit einer guten Geschichte konnten sich Verbrecher schon immer Geld erschleichen. Heute funktioniert das zum Beispiel über Love-Scamming. Über Instagram, Facebook oder Dating-Portale nehmen die Scammer Kontakt auf. Sie geben sich als attraktiver, sympathischer und erfolgreicher Traummann – gern Arzt, Soldat, Architekt oder Kapitän bzw. als bezaubernde Traumfrau aus. Sie buhlen um das Vertrauen, doch das Ziel der Scammer ist das Geld der Opfer. Leider sind ihre Lebensläufe und ihre Geschichten frei erfunden. Die Fotos sind meist gestohlen.

### Da sollte man aufmerksam werden:

- Jemand, den du bis vor ein paar Wochen noch nicht kanntest, haut dich um Geld an.
- Er/Sie verabredet sich mit dir. Doch dann kann das Treffen plötzlich doch nicht stattfinden und der Kontakt wird ausschließlich über Telefon beziehungsweise das Internet gehalten.
- Ein Treffen ist nicht möglich, weil der Traummann plötzlich ins Ausland muss.
- Der Traumpartner oder seine Eltern /Familie erleiden einen schweren Schicksalsschlag. Man bittet dich um schnelle Hilfe in Form von Geld oder anderen Dienstleistungen.
- Kontakte über Skype/WhatsApp kommen zwar zustande, aber Videos werden abgelehnt.
- Du wirst von dem dir fast noch Fremden schnell mit Liebeserklärungen überhäuft und der Scammer plant schon eure „gemeinsame Zukunft“.

# 6369

**Mitarbeiter zählt das BKA. Tendenz steigend.**

Quelle: Personalentwicklung im BKA – Stand: 7.1.2019, Bundeskriminalamt

# 36%

**aller Rauschgiftdelikte gehen auf das Konto organisierter Kriminalität.**

Quelle: Bundeskriminalamt, Bundeslagebild Organisierte Kriminalität

# Betrug ist fast unmöglich

In den USA sind sie schon weit verbreitet, in Deutschland bisher die Ausnahme: Selfscanner-Kassen im Supermarkt. Und weil kein Mensch mehr an der Kasse sitzt, verleitet das den Kunden hin und wieder dazu, die eine oder andere Ware beim Scannen zu „vergessen.“ Doch schlaue Algorithmen kommen ihm auf die Schliche.

Händler wissen genau, wie sie Betrug an der Supermarktkasse aufdecken können. Bislang kommt an den Self-service-Kassen ein sogenanntes Trust-Level-System zum Einsatz, verrät Jens Scholz, Vorstand bei Prudsys, einem Unternehmen, das sich auf digitale Commerce-Lösungen spezialisiert hat. Da beim Scannen des Einkaufs heutzutage fast immer eine Kundenkarte zum Einsatz kommt, kann der Händler versuchen, über diese Karte ein Trust-Level-System aufzubauen. Anhand von soziodemografischen Daten wie Alter, Familienstand oder Wohnort kann er Vertrauenspunkte vergeben. Je weniger Vertrauenspunkte der Kunde hat, desto häufiger wird der Einkauf dieses Kunden wahrscheinlich einem Re-Scan unterzogen. Je mehr Vertrauenspunkte der Kunde hat, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit für eine Gegenkontrolle. Die Auswahl wird im Prinzip ausgewürfelt.

Wenn das System die Entscheidung für einen Re-Scan getroffen hat, sendet die Kasse dem Kunden eine Nachricht: „Bei Ihrem Scanvorgang ist wahrscheinlich etwas schiefgegangen. Bitte wenden Sie sich an den Kundenservice.“ Auch wenn der Verdacht auf Betrug besteht, klingt die Meldung völlig unaufgeregt. „Aber es muss sich nicht notwendigerweise um einen Betrugsverdacht handeln“, erklärt Jens Scholz. Immer dann, wenn Alkohol an der Selfscanner-Kasse bezahlt wird, erscheint diese Meldung ebenfalls, da das Kassenspersonal das Mindestalter für Alkohol überprüfen muss. Poppt diese Meldung also auf, leuchtet an der Kasse ein gelbes Lämpchen. Die Kassenaufsicht scannt die Ware erneut. Und es zeigt sich, ob der Gesamtpreis des ersten Scans mit dem Re-Scan übereinstimmt.

Dieses System funktioniert jedoch nur, wenn ich Kundenkarten habe, aus denen ich ein Trust-Level ableiten kann. Diese demografischen Daten sagen aber nicht, dass es besser wäre, einem 48-jährigen Vater mit zwei Kindern mehr zu vertrauen als einem 26-jährigen ledigen Mann. Und das System ist starr und lernt nicht dazu. Zudem bedeutet ein Re-Scan immer

ein Ärgernis für den Kunden und mehr Personal für den Supermarkt. Es muss also besser gehen.

Im Rahmen seines alljährlichen Data Mining Cups hat Prudsys Studenten aufgerufen, Betrugsfälle beim mobilen Self-Scanning im Lebensmitteleinzelhandel möglichst zielsicher aufzudecken. Die Nachwuchs-Entwickler mussten sich also Kriterien überlegen, die einen Re-Scan auslösen. „So kann ich zum Beispiel alle Warenkörbe unter 10 Euro oder unter 20 Euro testen lassen. Damit entlarve ich die Klientel, die schnell mal versucht, einen Joghurt vorbeizuschmuggeln. Bei den typischen Werten eines Familieneinkaufs hingegen geht man davon aus, dass alles korrekt abgescannt wurde. Und so legt man verschiedene Schwellenwerte fest, erklärt Jens Scholz.

Man sagt dem Algorithmus also: Wenn der Warenwert des Warenkorbes unter 20 Euro liegt, dann verdoppelt sich die Risikowahrscheinlichkeit für einen Diebstahl. Und wenn der Warenwert über 60 Euro liegt, dann halbiert sich die Wahrscheinlichkeit. Und die Entwickler können noch weitere Kriterien wie zum Beispiel die Anzahl der Produkte oder bestimmte Warengruppen wie Tiefkühlprodukte heranziehen. Sie legen ein Punktesystem und entsprechende Wenn-dann-Regeln fest. Aber auch dieses System ist immer noch starr, es lernt nicht aus den Daten des letzten Monats. Und es weiß daher nicht, wo die optimale Preisschwelle liegt. Daher ist es naheliegend, dieses System in ein neuronales Netz zu überführen.

Und jetzt werden die Regeln mit jedem Re-Scan, den das System vorschlägt, wie von Zauberhand nachjustiert. Da das System auch Tag und Uhrzeit mitscannt, kommt es vielleicht zu dem Schluss, dass es am Anfang



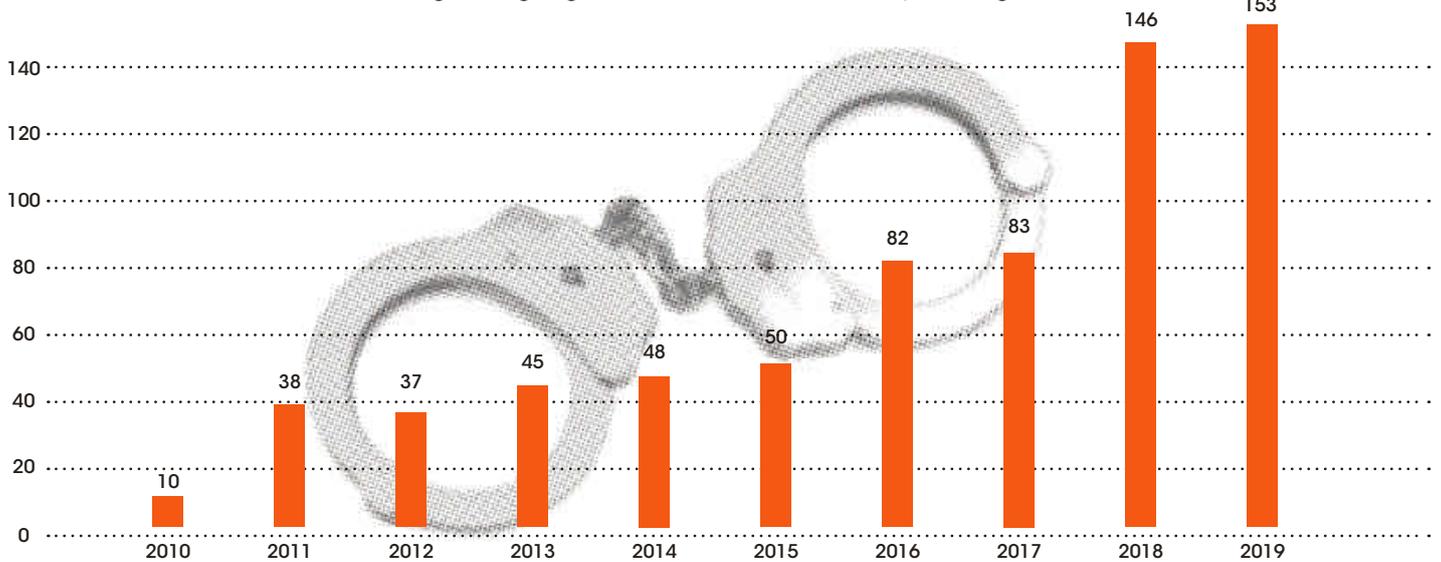
Bietet ein Supermarkt **Selfscanner-Kassen** an, ist die Versuchung groß, ein paar Teile beim Scannen zu vergessen. Regelmäßige Re-Scans sorgen dafür, dass der Diebstahl auffliegt.

der Woche mehr Scan-Differenzen gibt als gegen Ende der Woche. Ergo wird das System an einem Montagmittag andere Regeln für den Re-Scan festlegen als am Freitagnachmittag. Aus den Transaktionsdaten, also aus dem, was gekauft wurde, wann gekauft wurde, wie viel gekauft wurde und in welcher Kombination gekauft wurde, lassen sich schon recht viele aussagekräftige Informationen herausfiltern. Diese Informationen kann das System in Echtzeit anwenden. Es wird in Real-time daraus lernen.

Es ist also ein großer Vorteil, wenn das System mithilfe von künstlicher Intelligenz lernt. Wenn drei neue Datensätze, also drei Einkäufe, hinzukommen, werden diese Daten dem System vorgelegt, es lernt, und danach vergisst es den Datensatz wieder. Es braucht keine Datenbank mehr, es gibt keinen Ärger wegen der DSGVO und trotzdem ist das Anti-Diebstahl-Modell immer auf dem neuesten Stand.

## Bitte lächeln! Und erwischt! Seit 2017 hat sich die Zahl der über Bilderkennung gefassten Täter verdoppelt

Über den Bilderabgleich mithilfe von KI werden Jahr für Jahr mehr Täter gefasst – und zwar für Taten aus allen Bereichen: Vergewaltigung, Raub, Taschendiebstahl, Erpressung ...



Quelle: Bayerisches Landeskriminalamt, 2019

Aber auch für Täter, die teilweise seit Jahrzehnten flüchtig sind, ist Social Media der Hilfssheriff der Polizei. Oft liegen keine GPS-Daten vor. Dann greift man gerne auf eine Ortung über Social Media zurück – sofern der Täter so unvorsichtig ist und ein Social-Media-Profil hat. Dann wird analysiert, ob es Orte gibt, an denen er sich besonders gerne aufhält, zum Beispiel in seinem Lieblingsrestaurant. Und es besteht die Möglichkeit, von Orten zu erfahren, an denen er sich möglicherweise versteckt hält. „Denn man versteckt sich nur dort, wo man sich auch auskennt. Und solche Spuren finden sich hin und wieder auf Social Media“, erklärt Egger.

### Entkommen zwecklos dank digitalem Bildervergleich

Digitale Spurensuche hängt auch immer enger mit Gesichtserkennung zusammen. Bernhard Egger ist sich sicher: „Gesichtserkennung wird der Fingerabdruck der Zukunft.“ Dafür werden Abstände vom Auge zur Nase, zwischen Nase und Mund oder zwischen Nase und Wangenknochen vermessen. Konkret sieht das so aus, dass die Datenbank per Algorithmus Bildvorschläge macht, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit zu einem Täter passen könnten. Erfahrene Spezialisten nehmen dann die endgültige Identifizierung vor. Deren Ausbildung nennt sich offiziell „Ausbildung zum Lichtbildexperten“. Und da kommen nicht nur Polizisten infrage. Für den Job kann sich jeder bewerben, der aus dem fotovisuellen Bereich kommt. Beim Bewerbungsgespräch müssen die Kandidaten einen entsprechenden Test machen, der ihre Wahrnehmungsfähigkeiten prüft. Und so arbeitet der Lichtbildexperte: Nehmen wir als Beispiel einen Raubüberfall. Es gibt Bilder von der Überwachungskamera. Aufgrund von Zeugenaussagen hat man die Vermutung, es könnte sich um Herrn Meier

**„Unsere Bilderkennung basiert auf der Vermessung der harten Teile des Schädels. Und da ändert sich im Laufe des Lebens nichts wesentlich. Ob der Täter geschminkt ist oder sich den Bart rasiert hat, das macht für die Software keinen Unterschied.“**

**Bernhard Egger**

aus München-Giesing handeln. Nun bemüht sich die Polizei um die Identifizierung. Zuerst schaut sie in ihren Polizei-Datenbanken nach, ob sie Herrn Meier mit einem Foto von seinem Gesicht findet. Wird sie dort nicht fündig, ist auch das Einwohnermeldeamt eine Option. Und heute schaut die Polizei auch im Netz, ob sie Herrn Meier dort entdecken kann.

Zuerst sucht der Algorithmus und wenn er entsprechende Bilder gefunden und vorgeschlagen hat, schaut der Lichtbildexperte drüber. In der Regel spuckt die Datenbank rund 200 Bilder aus, die die Spezialisten vergleichen. In schweren Fällen müssen auch schon mal tausend Bilder gesichtet werden. Kürzlich hatte das Team um Egger einen Fall, da stellte sich Nummer 965 in der Rangliste des Algorithmus als tatsächlicher Täter heraus. Nach heutigem Stand kann die Polizei also nicht auf die menschlichen Experten verzichten. „Mit der Bilderauswertung per Algorithmus sind wir inzwischen sehr erfolgreich“, sagt Bernhard Egger. „Aber andererseits ist Bilderkennung auch nur eine Methode. Daneben gibt es nach wie vor die DNA und den Fingerabdruck.“

Im Jahr 2018 wurden in Deutschland

# 5.555.520

**Straftaten polizeilich registriert – ein Rückgang um 3,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.**

Quelle: Polizeiliche Kriminalstatistik 2018

Alle Methoden müssen immer situationsangepasst genutzt werden. Es braucht immer den ganzen Werkzeugkasten.“

## Ich weiß, wo du einbrichst

Einen Mord vorauszusagen, daran ist schon Sherlock Holmes gescheitert. Ganz anders sehen die Erfolge bei Einbruch aus. Viele Einbrüche gehen auf das Konto von organisierten Banden, die immer nach dem gleichen Schema arbeiten. Diesen Umstand nutzten Landeskriminalämter (LKA) deutschlandweit, um eine Prognosesoftware zu entwickeln. Eine aufgebrochene Wohnungstür und der Diebstahl von Gemälden oder Glasschneider an der Terrassentür und gestohlene Computer und Handys – wenn eingebrochen wird, gehen die Daten des Diebstahls direkt an eine Datenbank. Relevant sind die Einbruchmethode, der Zeitraum, die Uhrzeit, was gestohlen wurde und manchmal auch das Wetter.

Anhand dieser Daten spürt die Software Muster auf, die eine Vorhersage für weitere Verbrechen ermöglichen. Es wird eine gewisse Wahrscheinlichkeit errechnet, wann und ob sich in diesem Raum erneut ein Diebstahl ergibt. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Verbrecher ein Gebiet, in dem sie erfolgreich sind, immer wieder beehren. Schickt die Polizei vermehrt Streifen in diese Region, hemmt das die Lust der Banden, tätig zu werden. Das bayerische LKA hat zusammen mit einer Firma eine Software zunächst mit fünf Jahre alten Daten trainiert und simuliert, wie viele Verbrechen sich wo ereignen müssten. „Anhand von tatsächlichen Daten aus der Vergangenheit konnten wir überprüfen, ob unsere Annahmen zutrafen. Nach einigen Versuchen waren wir bei einer Erfolgsquote von 80 Prozent“, erläutert Bernhard Egger. Dann wurde der Algorithmus für München und Nürnberg eingesetzt. Der Algorithmus liefert jeweils für die nächsten Tage eine Karte, in der die gefährdeten Stadtgebiete markiert sind. Streifenbeamte können anhand dieser Karte entscheiden, wo sie Streife fahren. „Die Richtigkeit des Algorithmus zu überprüfen ist allerdings sehr schwer. Bei den toten Daten von 2014 konnten wir immer prüfen, ob die Annahmen richtig waren und feinjustieren, wenn das Ergebnis nicht korrekt war. Doch bei aktuellen Gefahrensituationen kann ich ja schlecht sagen: Das Gebiet XY ist besonders gefährdet. Da fährt jetzt mal keiner hin, damit wir überprüfen können, ob sich der Algorithmus auch nicht geirrt hat.“

Doch auch wenn eine gewisse Unsicherheit bleibt, haben sich die prädiktiven Algorithmen bewährt. Im Ballungsgebiet Remscheid, Solingen, Wuppertal zum Beispiel gingen die Einbrüche dem „Solinger Tagblatt“ zufolge tatsächlich zurück. In Remscheid verzeichnete die Polizei von Januar bis Oktober des vergangenen Jahres 73 Wohnungseinbrüche und damit 21 Fälle weniger als im Jahr zuvor. In Wuppertal kam es zu 94 Wohnungseinbrüchen weniger – ein Minus von 18 Prozent. Den stärksten Rückgang verzeichnete Solingen – ein Minus von 30 Prozent.



**Yvonne Göpfert** ist fasziniert davon, dass auch ohne totale Überwachung die Digitalisierung helfen kann, mehr Verbrechen aufzuklären. Auch wenn wir noch am Anfang stehen: Es geht in die richtige Richtung.

## Achtung Fälschung!

**Die Stiftung Warentest ist hierzulande der Maßstab für Produkttests. Verbraucher sollten sich jedoch nicht ausschließlich auf das Urteil einer einzigen Institution verlassen, denn eine alleinige Bewertung ist schnell gefälscht.**

In letzter Zeit gab es immer wieder Fälle, die Fake-Testseiten, also erfundene Testberichte veröffentlichten und damit Verbraucher getäuscht haben. Diese können zum Beispiel angeben, dass ein Produkt „rundum den Empfehlungen der Stiftung Warentest“ entspricht, in der Realität jedoch schlichtweg gefährlich oder gesundheitsgefährdend ist, erklärt Tobias Stelzer, Head of Sales DACH & BENELUX bei Bazaarvoice, einem E-Commerce-Dienstleister, der Ratings und anderen Content für Händler bereitstellt. Neben der angeblich getesteten Ware stehen weiterführende Links, die direkt zum Produkt bei den herkömmlichen Onlinehändlern leiten. Der Käufer ist immer noch in dem Glauben, hier ein gutes Produkt zu erwerben.

Doch das ist genau der Moment, in dem man zusätzliche Kundenbewertungen überprüfen sollte. Und im besten Fall stutzig werden, wenn viele Kunden das Produkt schlecht bewertet haben. Kundenbewertungen von echten Verbrauchern, oft mit echten Bildern oder Videos, helfen, ein realistisches Bild von einem Produkt zu gewinnen. Und je mehr Bewertungen und verbrauchergenerierte Inhalte wie Fotos oder Videos ein Produkt hat, desto umfassender und fundierter ist das Urteil der Community. Und auch desto fälschungssicherer.

# 58%

**der Straftaten, in denen das BKA ermittelt hat, konnten aufgeklärt werden.**

Quelle: Polizeiliche Kriminalstatistik 2018

# 24,5%

**der Betrugsdelikte wurden unter Nutzung des Tatmittels Internet begangen.**

Quelle: Polizeiliche Kriminalstatistik 2018

# 92

**Delikte von Mord, Totschlag und Tötung auf Verlangen gab es 2018. 3,9 Prozent mehr als 2017.**

Quelle: Polizeiliche Kriminalstatistik 2018



**Ich bin's!**

Eigentlich sind wir alle digital schizophr. Denn wer online unterwegs ist, hat stets mehrere **Identitäten**. Gar nicht gut finden das die Befürworter des digitalen Vermummungsverbots. Für absolut notwendig hält es dagegen der deutsche Netzpolitiker Nico Lumma. Wir haben mit dem Netzexperten nicht nur über das analoge und digitale Ich gesprochen, sondern auch über Personalausweise auf dem Kneipentresen und die erste offizielle digitale Nation der Welt.

### Hallo Nico, bist du digital schizophr?

**Nico Lumma:** Man hat immer verschiedene Abbilder seiner Identität. Im Digitalen ist man auf verschiedenen Kanälen und Plattformen unterwegs, aber im Analogen ist das nicht anders. Da ist man im Chor, in der Arbeit, im Sportverein, in der Familie – überall wird man ein bisschen anders wahrgenommen. Und so kommt man an all diese verschiedenen Identitäten. Ich bin allerdings weder im Chor noch im Sportverein.

### Wie geht man am besten mit diesen verschiedenen digitalen Identitäten um?

Obwohl wir mittlerweile 2019 schreiben, hat noch niemand den Heiligen Gral dafür gefunden. Die meisten machen sich darüber überhaupt keinen Kopf mehr, die verstellen sich nicht im Netz, passen sich lediglich den Gegebenheiten der jeweiligen Plattformen an. Dann gibt es die Menschen, die eine Konvergenz finden, die alles unter einen Hut bekommen wollen. Und wieder andere versuchen, sich auf verschiedenen Plattformen mit unterschiedlichen Accountnamen unterschiedlich zu geben.

### Das ruff die Befürworter des digitalen Vermummungsgesetzes auf den Plan.

Es gibt immer wieder die Bestrebung, eine Klarnamenpflicht im Netz einzuführen. Dabei versucht man doch nur, etwas aus der analogen Welt herüber in die digitale zu ziehen. Aber so einfach funktioniert das natürlich nicht.

### Warum nicht?

Natürlich ist das Internet erst 30 Jahre alt, es entwickelt sich rasend schnell und wir lernen immer noch, wie es funktioniert. Aber ein zentrales europäisches digitales Identitäts-Managementsystem, das staatlicher Natur ist, wäre sicher nicht zielführend. Man will nicht alles protokollieren.

### Weder im Analogen, noch im Digitalen.

Klar nicht. Man geht ja auch nicht in die Kneipe und legt als Erstes seinen Perso auf den Tisch. Auch das zufällige Gespräch im Bus hält man doch lieber anonym. Ich will nicht, dass jeder sofort weiß, wo ich wohne oder wie ich politisch verortet bin.

### „Ich bin eigentlich seit 1995 nicht mehr offline gewesen.“ (Nico Lumma)

Nico Lumma ist deutscher Netzpolitiker (SPD), Business-Angel, Unternehmer, Autor, Kolumnist und Mitbegründer sowie Co-Vorsitzender des netzpolitischen Vereins D64 – Zentrum für Digitalen Fortschritt. Unter die Top-20-Web-2.0-Pioniere in Deutschland wählte ihn die Zeitschrift „Tomorrow“ im Jahr 2007. Privat ist Nico stolzer Vater von vier Kindern und glücklich verheiratet.



## Bis 2025 soll E-Estonia auf zehn Millionen virtuelle Staatsbürger anwachsen

Estland ist ein Hotspot der Start-up-Szene und steht hoch im Kurs bei digitalen Nomaden. Das war aber nicht immer so: Lange Zeit war wenig über das kleine Land bekannt. Bei gerade mal 1,4 Millionen Einwohnern passierte nicht sonderlich viel in dem nördlichsten der baltischen Staaten. Das Spannendste, was man über Estland wusste: Europas größter Sauna-Marathon findet in Otepää statt, die Esten waren elf Jahre in Folge Meister im Frauentragen und mit 133.000 Liedern besitzt Estland eine der größten Sammlungen von Volksliedern. Doch dann wurde Estland zum Digitalpionier und zum Vorbild für die ganze Welt. Seit 18 Jahren läuft die Digitalisierung Estlands. Mittlerweile können alle Behördengänge online geregelt werden, nur Hochzeiten, Scheidungen und den Immobilienverkauf müssen Esten noch in persona regeln. Weltweit berühmt und zum Vorbild für die ganze Welt wurde Estland durch die Einführung der E-Residency im Jahr 2014. Diese virtuelle Staatsbürgerschaft in E-Estonia kann jeder beantragen. Damit wird der digitale Bürger zwar nicht zum estnischen Staatsbürger, sie ermöglicht ihm jedoch mit vielen ID-Service-Angeboten große Chancen. Vor allem für digitale Nomaden, die ein Unternehmen gründen möchten, sind die Vorteile immens: Denn was in anderen Ländern nur mit fester Meldeadresse möglich ist, geht als estnischer E-Resident auch ohne. Auch der Gründungsvorgang ist im Vergleich zu Deutschland angeblich viel unkomplizierter und auch günstiger. Und das kommt gut: Knapp 50.000 virtuelle Bürger aus über 160 verschiedenen Ländern der Erde zählt E-Estonia inzwischen. Bis 2025 soll die digitale Nation auf zehn Millionen virtuelle Bürger anwachsen.

### Befürworter glauben, wer mit seinem echten Namen online unterwegs ist, pöbelt weniger.

Davon halte ich nichts. Denn die Erfahrung zeigt, auch wenn die Leute mit ihren Klarnamen unterwegs sind, hat das leider nicht die positiven Auswirkungen, die man sich erhofft. Die Leute pöbeln genauso bescheuert rum wie sonst auch. Schlimmer noch: selbst die Verknüpfung mit dem eigenen Freundeskreis sorgt nicht dafür, dass Menschen ihre Kommunikation verbessern, sondern die Pöbler werden von ihren Leuten noch unterstützt.

### Die Crux mit der halb digitalen und halb analogen Identität?

Das ist genau das Problem. Meines Erachtens gibt es keinen Königsweg, wie man eine digitale Identität haben kann, die teilweise analog ist und teilweise nicht. Da werden wir immer unzufrieden sein. Das ist nur sinnvoll, wenn es um Transaktionen geht, wie im E-Commerce oder wenn der User vor anderen Betrugsdelikten geschützt werden muss.

### Wie etwa bei digitalen Behördengängen? Wie steht es um das E-Government in Deutschland?

Deutschland hat erkannt, dass das eine hervorragende Idee wäre. Die Entwicklung ist aber noch sehr zäh.

### Wieso dauert das so lange?

Ein E-Government zu etablieren bedeutet ja nicht: Man registriert sich irgendwo in einer zentralen Instanz und fertig ist die elektronische Verwaltung. Die ganzen Prozesse sind noch von anno dazumal und müssen erst digitalisiert und für das Digitale neu gebaut werden.

### In Estland ist das anders. Dort erkannte man schon früh, dass die Identität der Zukunft eine digitale sein würde. Warum können wir nicht mehr wie Estland sein?

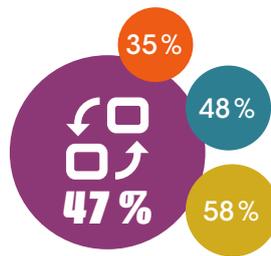
Estland ist nicht mit Deutschland zu vergleichen, wir sind ein gewachsener Staat. Außerdem hat Estland gerade mal 1,4 statt 80 Millionen Einwohner. Dadurch können sich die Esten auch Verwaltungsinstanzen sparen, die wir hier haben mit Bund, Ländern, Kreisen oder Kommunen.

### Wann hat die Digitalisierung Estlands begonnen?

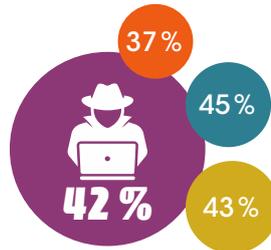
Die Digitalisierung ging Mitte der 90er-Jahre los. Nach dem Austritt aus der sowjetischen Planwirtschaft war Estland wirtschaftlich instabil und musste Geld in der Verwaltung einsparen. Gleichzeitig fehlte die Kaste von alten, unbelehrbaren Männern. Die Jungen haben die Sachen neu gedacht und umgesetzt.

## Die Angst vor dem Datenklau geht um

Für mehr als jeden dritten Onliner in Deutschland sprechen Sorgen um Datenschutz oder Datensicherheit gegen die Nutzung von Online-Behördendiensten.

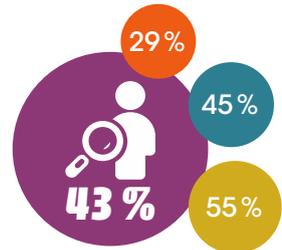


Mangelnde Sicherheit bei der **Datenübertragung**

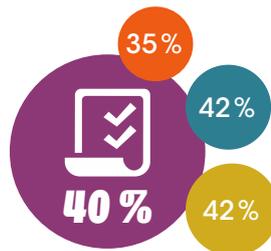


Angst vor **Datendiebstahl**

- Gesamt
- 55+ Jahre
- 35-54 Jahre
- 18-34 Jahre



Befürchtungen im Hinblick auf den „**gläsernen Bürger**“



**Sorgfalt im Umgang mit den Daten** seitens der Behörden



**Mangelnde Informationen** darüber, was mit meinen Daten passiert

BASIS: Befragte mit Bedenken bei Datensicherheit/Datenschutz – DE (n=445). Angaben in Prozent; Quelle: eGovernment Monitor 2018

## Warum erledigen so wenig Deutsche ihren Behördengang digital?

Zu wenig bekannt, zu umständlich und nicht umfassend genug: Diese Gründe nennt die Studie „eGovernment Monitor 2018/19“ der Initiative D21 für das fehlende Interesse der deutschen Onliner an digitalen Angeboten der Behörden. Auch die elektronische Identifizierung über die E-ID-Funktion des Personalausweises im Scheckkartenformat kam bei den Befragten nicht sonderlich gut an. Denn um diese elektronische Identifizierung umfassend nutzen zu können, bedarf es eines zusätzlichen Lesegerätes. Dieses besitzen laut Studie gerade mal sechs Prozent der Deutschen. „Damit bleibt die Möglichkeit zur digitalen Identifizierung per Personalausweis in Deutschland ein Nischenprodukt und kann sich auch acht Jahre nach ihrer Einführung nicht als gängiges Verfahren durchsetzen“, heißt es in dem Report des gemeinnützigen Vereins, der seit 20 Jahren den digitalen Wandel in Deutschland als Schnittstelle zwischen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft begleitet.

---

## E-Government hängt noch in der Warteschleife

---

**Nur schnell den Pass verlängern oder sich fix ummelden: Fehlanzeige. Denn „schnell“ läuft bei Behördengängen meist gar nichts. Ein funktionierendes E-Government könnte Abhilfe schaffen. Aktuell steht die digitale Transformation des öffentlichen Sektors in Deutschland aber noch ganz am Anfang. 2022 sollte sich das geändert haben.**

Endlos lange Schlangen am Einwohnermeldeamt, der einzige Termin den man bekommt, ist während der eigenen Arbeitszeit und wenn man sich Informationen zum Müllkalender im Rathaus holen möchte, ist die dafür zuständige Person meist „gerade nicht am Platz“ – mitunter können Behördengänge extrem zeitintensiv sein. Effizienter, transparenter und weniger nervenaufreibend wäre es, wenn diese Gänge auch digital möglich wären. Sind sie teilweise auch schon – dank E-Government oder Electronic Government.

Aber eben nur teilweise. So können wir Deutsche zumindest schon mal unsere Steuererklärung online ausfüllen oder auch das Kfz über das Internet zulassen. Auch Vergabeverfahren für öffentliche Aufträge laufen mittlerweile auf elektronischem Wege. Aber der Einsatz von modernen IT-Techniken und elektronischen Medien für Regierungs- und Verwaltungsprozesse hinkt europaweit noch hinterher.

In dem aktuellen Report der EU-Kommission (DESI-Bericht) zum digitalen Fortschritt in der EU landet Deutschland bei digitalen Behördengängen auf Platz 26 der 28 EU-Staaten.

Die größte digitale Herausforderung Deutschlands sei es, die Onlinekommunikation zwischen Behörden und Öffentlichkeit zu verbessern, heißt es in dem DESI-Bericht. Nicht einmal jeder zweite deutsche Internetnutzer (43 Prozent) würde Formen des E-Governments nutzen, im EU-Schnitt sind es 64 Prozent.

Die Bundesregierung weiß um das Problem und versucht mit dem 2017 verabschiedeten Onlinezugangsgesetz gegenzusteuern. Wenn der dafür veranschlagte Zeitplan von der Bundesregierung eingehalten wird, sollen Bürger und Unternehmen ihre Anliegen bei der Verwaltung bis spätestens 2022 im Internet erledigen können.

---

### 🔗 Können wir vom Digitalpionier lernen?

Das Estland-Konzept ist nicht übertragbar auf Deutschland, aber wir sollten es uns definitiv anschauen und davon lernen. Vor allem beim Thema Datenschutz. Sie schützen den Bürger, indem sie Amtsträgern bei einem Missbrauch drakonische Strafen androhen und diese dann auch verhängen. Ein Arzt etwa hat lebenslanges Berufsverbot erhalten, weil er sich über seine Befugnisse zur Datennutzung hinweggesetzt hat.

### Estland ist weltweit das erste Land, das eine E-Residency anbietet. Fünf Jahre nach der ersten Einbürgerung in das virtuelle Land zählt E-Estonia heute rund 50.000 Bewohner. Was bringt dieses Programm für Estland?

Das E-Residency-Programm ist darauf angelegt, den Esten möglichst viele Anknüpfungspunkte an den Westen zu geben. Außerdem soll es Nicht-Esten an das Land binden. Enorme Vorteile bietet dieses Konzept vor allem digitalen Nomaden, die ohne großen Aufwand ein Start-up gründen wollen, ohne sich dabei an einen festen Wohnsitz zu binden. Je mehr Menschen von außerhalb Estland an sich bindet, um so stärker tritt der kleine Staat auf und umso schwieriger wird es für Russland, Druck auf Estland auszuüben.

### Virtuelle Wohnsitze, Identitäten und Einbürgerungen online: Das Internet scheint analoge Grenzen zu durchbrechen, nur um sie auf dem virtuellen

### Reißbrett neu zu ziehen. Findet eine Staatenbildung online statt?

Vielleicht besser so: Es entstehen gerade einige große Internetblöcke. Neben dem US-dominierten Netz entwickelt sich das chinesische Internet rasend schnell. Auch Russland hat entschieden, dass es ein eigenes Internet braucht, das bei Bedarf alles abschalten kann. Wir in Europa hängen irgendwo in der Mitte dazwischen, sind allerdings eng verzahnt mit dem US-dominierten Netz.

### Und hinken hinterher?

Immens sogar. Denn wir haben immer noch nicht begriffen, wie wichtig und gewichtig Europa mit 550 Millionen Einwohnern wirklich ist. Wir haben das Potenzial, den Gegenpol dieser neuen digitalen Welt zu bilden – wir müssen es nur noch verinnerlichen.

### Was passiert, wenn wir versäumen, diesen Gegenpol zu bilden?

Gegenfrage: Wie kann unserer europäischer Begriff von Freiheit und Identität in Zukunft noch gelebt werden, in einem Internet, das dominiert wird von einer wahnsinnigen Entwicklung in den USA und China?



Wer sind wir wann und wo? Und dann wie viele? Die Konstrukte von „Identität“ findet Autorin **Cindy Michel** extrem spannend – egal ob virtuell oder analog. Als sie mit Nico Lumma über digitale Identitäten diskutierte, wurde ihr klar: Wir sind doch alle viele. Immer und überall.

## ZUKUNFT

Die neuen iPhones werden in diesem Herbst von Apple ins Rampenlicht gerückt. Doch die Smartphone-Sparte schwächelt, die Verkäufe rutschten zuletzt stärker als gewohnt ins Minus. Zudem geriet Apple wegen des Abgangs von Design-Chef Jony Ive und Retail-Chefin Angela Ahrendts in die Schlagzeilen. Der Anfang vom schon so häufig prognostizierten Ende? Mit einem **Strategiewechsel** will sich der Konzern für die Zukunft rüsten. Geht der Plan auf?



Auf der Bühne sitzen, locker plaudern, über sich und die Welt. Dieser Oktobertag 2018 war einer dieser eher gemütlichen Termine für Apples Chief Design-Officer Jony Ive. Als Stargast auf dem „Wired 25“-Forum

in San Francisco erwartete keiner der Konferenz-Teilnehmer Enthüllungen oder Sensationen. Er war da. Die Anwesenheit reichte schon. Eine Ehre, Sir Jony Ive begrüßen zu dürfen. Und der Star des Abends, in diesem Moment seit 20 Jahren der Verantwortliche für das Design aller bedeutenden Apple-Produkte, erzählte dann auch das, was alle vermutlich schon vorher gewusst oder geahnt hatten.

Auf die Frage, ob er sich vorstellen könne, noch weitere 25 Jahre bei Apple zu bleiben, antwortete Jony Ive, er habe „immer noch viel zu tun, arbeite mit einem tollen Team“ und das Unternehmen Apple sprühe vor „Energie und Vitalität“. Es werde erst dann Zeit, sich etwas anderes zu suchen, wenn er „die kindliche Freude“ in seinem Job verliere. Aber dieser Zeitpunkt sei noch lange nicht erreicht: „Oh gute Güte, nein.“ Außerdem sei bei Apple dieses „Gefühl für neue Möglichkeiten außergewöhnlich und unglaublich spannend“. Es sei keine Option, nur noch auf seiner Yacht abzuhängen.

Kaum ein Jahr später, seit Juli 2019, sticht Apples Design-Kapitän Ive mit seinem eigenen „Love Boat“ in See. Im Juli ging der Chief Design-Officer bei Apple von





# Alter Apfel, neuer Biss?

... Bord. Er ließ sich mit „LoveFrom Jony“ einen eigenen Markennamen eintragen und gründete eine Designfirma. Interessierte Kunden gibt es jede Menge, Apple gehört dazu, ist aber nur noch einer von vielen Kunden.

Was genau ist passiert zwischen Oktober 2018 und Juli 2019? Sind die Energie und die Vitalität des Konzerns in nur wenigen Monaten verpufft? Warum machte es Ive offenbar keine kindliche Freude mehr, mit seinem Team – und nur mit Apple – an neuen Produkten, an der Zukunft des Unternehmens maßgeblich mitzuarbeiten?

## Die Zukunft von Apple

Ive ist gegangen. Auch Angela Ahrendts, 2014 vom Luxus-Label Burberrys nach Cupertino gekommen, bis 2019 Retailchefin und maßgeblich verantwortlich für die Umgestaltung der Apple-Stores in aller Welt, und von schlecht informierten „Personen, die mit der Sache vertraut sind“ schon als Nachfolgerin von CEO Tim Cook ins Gespräch gebracht, braucht jetzt offenbar etwas weniger Erfüllung. Ahrendts hat ihre fünf Jahre bei Apple als die „anregendsten, herausforderndsten und erfüllendsten meiner Karriere“ bezeichnet. Nun sitzt sie lieber im Board of Directors des umstrittenen Zimmervermittlers Airbnb, lässt alles offenbar ruhiger angehen und nimmt sich mehr Zeit für ihre Familie. Ihr Mann pendelte stets zwischen London und Cupertino hin und her.

Ive. Ahrendts. Und noch ein paar andere. Nicht so gewichtig wie Ive und Ahrendts. Aber doch eigentlich nicht entbehrlich. Gerard Williams zum Beispiel. Abgang im April. Zu seinen Aufgabengebieten gehörte unter anderem die Beaufsichtigung der Entwicklung von Teilen des SoC von iPhone und Co. Williams war neun Jahre für den Konzern tätig. Vor seiner Zeit bei Apple war der Ingenieur zwölf Jahre in Diensten von ARM und Texas Instruments. Ein Verlust für Apples Chip-Sparte. Zumal der Konzern ab 2021 nur noch eigene Chips in seinen Geräten verbauen dürfte.

Oder der Ingenieur Andrew Trister. Abgang im August. Der renommierte Forscher hat für das Erfolgsprojekt Apple Watch bereits einige wesentliche Beiträge zu verschiedenen Studien geleistet. So arbeitete er unter anderem daran, herauszufinden, ob die Apple Watch frühe Stadien von Demenz erkennen kann. Vor seiner Arbeit bei Apple hatte Trister eine Stelle an einem Krebsforschungsinstitut. Er wechselt zu Bill Gates beziehungsweise zur Gates-Foundation. Dort soll er als Deputy Director of Digital Health Innovation wirken und an einem neuen Digital-Health-Plan der Gates-Foundation arbeiten. Er freute sich „auf die Herausforderungen“, verkündet Trister.

Wird es trister für das Unternehmen, auch wenn Apple im Gegenzug auch immer wieder vielversprechende Ingenieure einstellt? Apple kennt solche Fragen. Solche Szenarien. Schreckens-



TIM COOK

szenarien. Eigentlich ist der Konzern seit seiner Gründung „doomed“. Von Anfang an totgesagt. Von Michael Dell etwa, Founder und CEO von Dell Computer. Er glaubte 1997, als Steve Jobs zu Apple zurückkehrte (Apple hatte im Dezember 1996 Jobs' neue Firma NeXT für 400 Millionen Dollar gekauft), nicht an eine Erfolgsgeschichte und riet auf Nachfrage, was er anstelle von Steve Jobs bei Apple anstellen würde: „Shut it down and give the money back to the shareholders.“ Abschließen, Aktionäre auszahlen. Was Steve Jobs, der als Comeback-Geschenk zunächst nur eine neue Werbe-Kampagne aber kein neues Produkt mitbrachte, zu der Aussage brachte: „We're coming after you, buddy!“

Zu dumm von Dell, der 2011 auf einem Symposium versuchte, seinen Spruch zu relativieren. Doch mit seinem Dummdum-Geschoss Richtung Apple war Michael Dell nicht allein. 1997 machte CNN den Satz des Technologie-Analysten Gene Glazer zur Schlagzeile: „Sie haben nicht viel Zeit. Ich würde sogar sagen, dass zwei Jahre zu lang sind.“

iPhone, eingeführt 2007. Das erste Smartphone, totgesagt.

Mac mini, eingeführt 2005. Die kleine Box, totgesagt.

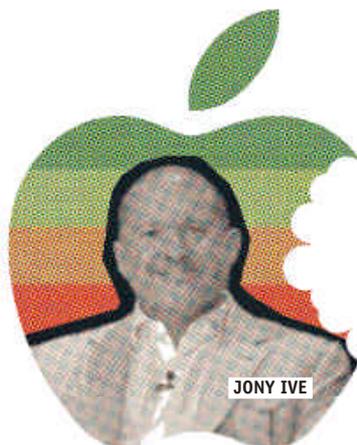
iMac, eingeführt 1998. Der bunte Würfel, totgesagt.

Macintosh 128k, eingeführt 1984. Classic Computer, totgesagt.

Dumm gelaufen. Beinahe von Jahr zu Jahr, von Quartal zu Quartal vermeldete Apple bis heute neue Rekordzahlen und ist trotzdem regelmäßig harter Kritik ausgesetzt.

## Die aktuellen Zahlen

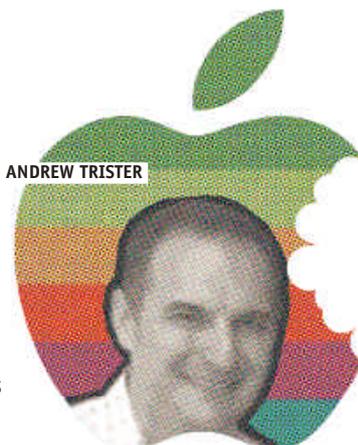
Für das Quartal April bis Juni 2019 waren Analysten davon ausgegangen, dass Apple eine Umsatzsteigerung vorweisen kann. Die Schätzungen lagen bei 53,35 Milliarden Dollar Umsatz. Im Vorjahr waren es in diesem Zeitraum 53,27 Milliarden Dollar. Diesmal meldete Apple einen Umsatz von 53,8 Milliarden Dollar. Beim Gewinn pro Aktie wurde mit 2,10 Dollar gerechnet. Apple hat einen



JONY IVE



ANGELA AHRENDTS



ANDREW TRISTER



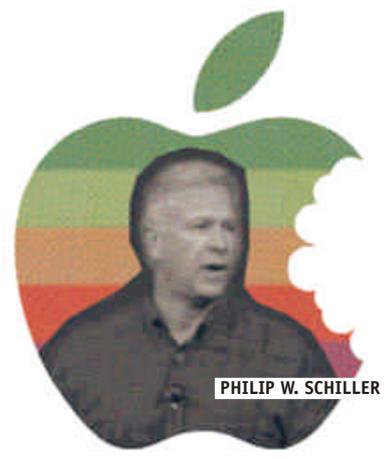
JEFF WILLIAMS



EDDY CUE



CRAIG FEDERIGHI



PHILIP W. SCHILLER

Gewinn von 2,18 Dollar pro Aktie ausgewiesen. Genaue Verkaufszahlen für iPhone, iPad, Apple Watch und so weiter, nennt Apple inzwischen nicht mehr. Offizielle Begründung: Man wolle der Konkurrenz keine Indizien liefern, und die würde ihre Stückzahlen schließlich auch nicht alle drei Monate rausposaunen.

## Der Strategiewechsel

Apples Verhalten geht mit einem Strategiewechsel einher. Die Geheimhaltung der Zahlen ist nur ein Mosaikstein. Der wichtigste Shift ist, die Abhängigkeit vom Vorzeigeprodukt iPhone zu reduzieren. Berechnungen von Marktforschern zeigen: Im 2. Quartal 2019 hat Apple weltweit rund 33,8 Millionen iPhones verkaufen können. Ein Jahr zuvor waren es noch 41,3 Millionen Geräte weltweit. Der Rückgang: satte 18 Prozent. Andere Analysten sehen einen Rückgang in der Range von 15 bis 17 Prozent. 15, 17, 18 Prozent – natürlich unbefriedigend für das Produkt, das seit seinem Verkaufsstart im Jahr 2007 zu Apples wichtigster Cashcow wurde. So konnte Apple seinen Jahresumsatz dank des iPhones seit 2007 fast verzehnfachen, obwohl der eigentliche weltweite Marktanteil des iPhones sich meist „nur“ zwischen zwölf und 20 Prozent (in Weihnachtsquartalen) bewegt.

Doch die jüngsten Umsatzeinbußen bei seinem Vorzeigeprodukt hat Apple durchaus vorausgesehen. Der Konzern schichtet sein Geschäftsmodell seit etwa drei Jahren knallhart um, um die Abhängigkeit vom iPhone zu verringern beziehungsweise aufzuheben. Apple wird dafür zum Service-Unternehmen und generiert wiederkehrende Einnahmen, die langfristig für blendende Geschäfte sorgen dürften. Stichworte: immer mehr Abos bei Apps im App-Store (Apple kassiert 30 Prozent der Einnahmen, die Entwickler 70 Prozent), Apple Music Abo, noch in diesem Jahr kommen das Apple TV+ Abo (Streaming von exklusiven Apple-Serien und -Filmen) sowie Apple Arcade, die neue Abo-Flatrate für Gamer, die zum Start über 100 exklusive Spiele zocken können.

Nicht zu vergessen die Apple Watch. Während Kritiker dem Konzern ständig vorwerfen, er habe kein wirklich neues bahnbrechendes Produkt mehr in der Pipeline seit dem iPad (eingeführt im Januar 2010), entwickelt sich gerade die smarte Uhr zu einem weltweiten Renner. Mit großem Potenzial: Apple forscht in einer Studie daran, in Zukunft Anzeichen von Demenz via Uhr frühzeitig zu erkennen. Auch im Diabetes-Bereich ist Apple aktuell extrem aktiv. Mit der schnellen Einführung der EKG-Messfunktion hat Apple auch hierzulande den Absatz steil nach oben getrieben.

Neue Zahlen der Marktforscher von Strategy Analytics zum zweiten Quartal 2019 zeigen: Apple verkaufte von April bis Ende Juni weltweit 5,7 Millionen Uhren. 50 Prozent mehr als im Vergleichszeitraum des Vorjahres. Das entspricht einem Marktanteil von 46 Prozent. Ein weiteres Puzzle-Stück in Apples Zukunftsplanung. Samsung und Fitbit verkauften im zweiten Quartal nur zwei Millionen beziehungsweise 1,2 Millionen Smartwatches. Auch die neue Finanzsparte wird von Analysten positiv beurteilt: Die bisher

nur in den USA verfügbare Kreditkarte Apple Card und der Bezahl-dienst Apple Pay, laut Tim Cook jetzt bereits in „über 40 Ländern verfügbar“, könnte die Umsätze in den nächsten Jahren deutlich nach oben schrauben. Im Rahmen des letzten Conference-Calls zu den laufenden Geschäftszahlen erklärte Cook im Gespräch mit Analysten, aktuell wachse „Apple Pay sowohl in Sachen Nutzerzahlen als auch bei Transaktionen viermal so schnell wie der Konkurrent PayPal“. In Deutschland funktioniert Apple Pay (Stand dritte August-woche) bereits mit 22 Bankkarten. Mit ING, Openbank und So-dexo sollen 2019 (mindestens) noch drei neue Partner hinzukommen.

## Das alte, neue Personal

Mit dem Abgang von Jony Ive hat Apple auch die Führungsebene neu strukturiert. Doch der Tag, an dem Tim Cook einen Nachfolger benötigt, scheint fern. Nicht mit Steve Jobs vergleichbar, hat Tim Cook das Unternehmen in eine Ära der Rekordgewinne geführt. Bisweilen nichts für Früher-war-alles-besser-Nostalgiker, die insgeheim von einer Rückkehr in die Garage träumen.

Cooks Teamspirit setzt auf bewährte Kräfte. Vor allem auf Craig Federighi, Sonnyboy und Senior Vice President Software Engineering, der mit seiner Bühnenpräsenz und seinem jugendlichen Charme vereinnahmt. Dazu Eddy Cue, Senior Vice President Internet Software und Services, und Philip W. Schiller, Senior Vice President Worldwide Marketing. Als Cooks Kronprinz gilt dem Vernehmen nach aber Jeff Williams, Chief Operating Officer. Jony Ives' Nachfolger im Design-Team berichten nicht an Tim Cook, sondern an den Operationschef (COO) Jeff Williams. Das nährte Spekulationen um mögliche Cook-Nachfolger, zumal sein Strategiewechsel, der bald übrigens auch neue AR-Produkte bringen könnte, aufgeht.

Ives' Abgang, Ahrendts' Abgang. Verwunderlich für nicht wenige, aber eher ein Neubeginn als der Anfang vom Ende.

Das sehen auch die Blogger des renommierten Internetportals „The MacObserver“ so. Sie haben sogar eine eigene Kategorie, genannt Apple Death Knell Counter, ins Leben gerufen. Hier listen die Autoren seit 1995 jeden prognostizierten Apple-Doom von bedeutenden Portalen und Publikationen akribisch mit Datum und Zitaten auf.

Wer einmal nachzählt, stellt fest: 71 Mal wurde Apple seit dem Start des „Todescenters“ vor 24 Jahren schon für tot erklärt.

Fun-Facts in diesem Zusammenhang: Derzeit pendelt der Aktienkurs wieder nah am All-Time-High der Firmengeschichte. Und in seinen Speichern hortet Apple aktuell 102 Milliarden Dollar an Bargeldreserven.

Für schlechte Zeiten. Falls sie jemals kommen.



Das allererste iPhone kaufte Michael Gronau noch nicht. Seitdem hat er aber jede Generation genutzt. Und aufbewahrt. Leider nicht originalverpackt. Dann wäre er wohl reich. Ältere OVP-iPhones werden zu Höchstpreisen gesucht. So bleibt es bei einem Mini-Museum. Die Öffnung für die Öffentlichkeit ist vorerst nicht geplant.

# Superhelden gegen Arschlöcher

Verleumdungen, Beleidigungen, Bedrohungen:  
**Online-Hass** ist allgegenwärtig. Rund 75 Prozent aller Internetnutzer  
haben schon Formen von Hate-Speech im Netz wahrgenommen.  
Die gemeinnützige GmbH HateAid unterstützt Menschen, die  
akut von Gewalt im Netz betroffen sind. Doch was tun,  
wenn der Hatestorm einen selbst trifft?





s klingt wie ein Erfolg, dabei sind die Zahlen tragisch: Facebook hat im ersten Quartal 2019 weltweit rund vier Millionen als Hate-Speech identifizierte Inhalte von seinen Seiten entfernt – rund 700.000 mehr

als noch drei Monate zuvor. Auf Deutschland entfallen davon 160.000 Hassreden, von denen, sagt Facebook stolz, 70 Prozent bereits gelöscht werden konnten, bevor eine Meldung der Nutzer vorlag. Die Weiterentwicklung von Facebooks Kontrollsystem ist jedoch nur ein vermeintlicher Fortschritt gegen die Hater – denn auch diese scheinen aktiver denn je zu sein.

Eine Studie der NGO Campact ergab, dass über ein Drittel der im Jahr 2018 Befragten bereits selbst im Internet beleidigt wurden – die Zahlen steigen bei Menschen aus Einwandererfamilien und je jünger die Befragten sind. Auch eine aktuelle Forsa-Befragung zeigt: Hass im Netz gehört zum Alltag. Viele schauen weg, nur jeder Vierte hat schon mal einen Hasskommentar beim entsprechenden Portal gemeldet. Und wer selbst gerade mitten im Hatestorm steht, hat noch weitaus mehr Probleme, denn es brennt an allen Ecken und Enden: Was tut man als Erstes, wenn man gerade an hasserfüllten Tweets, E-Mails, Direktnachrichten oder Kommentaren auf Facebook oder Instagram zu ersticken droht?

HateAid unterstützt Menschen, die akut von Gewalt im Netz betroffen sind. Das Social-Start-up, das von den Organisationen Fearless Democracy und Campact initiiert wurde, sieht sich als vollumfängliche Beratungsstelle, die die Betroffenen mit einem ständig größer werdenden Maßnahmenbündel unterstützen will. „Jeder Hatestorm bietet den Angegriffenen mehrere Auswege“, sagt Co-Gründer Gerald Hensel. „Wollen sie einfach nur Ruhe? Haben sie Angst um ihre physische Sicherheit? Um ihren Job? Wollen sie einen Punkt für ihre Sache machen? Das sind sehr unterschiedliche Ziele, die auch unterschiedliche Maßnahmen für die bedeuten, die zum Teil gerade im Bannstrahl von tausenden Twitter-Accounts sind.“

## Die Helfer lernen mit jedem einzelnen Fall dazu

Deshalb wird bei HateAid jeder Fall individuell angegangen: Nach der Erstberatung, in der der akute Bedarf geklärt wird, folgen je nach Wunsch des Betroffenen rechtlicher Support sowie maßgeschneiderte Sicherheits- und IT-Beratungen: „Wir haben geschulte Berater, die mit der Unterstützung von Hate-Speech-Angegriffenen ein Territorium betreten, in dem bisher nicht viele Institutionen Erfahrungen sammeln konnten.“ Mit jedem Fall lernt das mehrköpfige Kernteam um Geschäftsführerin Anna-Lena von Hodenberg dazu. „Als Start-up versuchen wir zunächst ein wirklich funktionierendes Beratungsangebot für viele Menschen anzubieten, das dann je nach Bedarf wachsen kann“, sagt Gerald Hensel. „Aber in einem so komplexen und dynamischen Themenfeld lernt unser Team von Tag zu Tag neu, wie Hass funktioniert, welche Varianten es gibt, wie man gegen ihn arbeitet. Mittlerweile hat HateAid ein sehr robustes Verständnis davon entwickelt.“ Seit Dezember wurden 60 Erstberatungen durchgeführt, 55 Fälle zivilrechtlich



**Gerald Hensel** ist Experte für Digitales Marketing und Co-Founder von Fearless Democracy e.V. und der gemeinnützigen GmbH HateAid.

**„Wir haben geschulte Berater, die mit der Unterstützung von Hate-Speech-Angegriffenen ein Territorium betreten, in dem bisher nicht viele Institutionen Erfahrungen sammeln konnten.“**

**Gerald Hensel**

verfolgt – seit Juli nun ist das Hilfsangebot über die Website [hateaid.org](http://hateaid.org) für jedermann zugänglich, per E-Mail oder auch über Facebook oder Twitter kann zum HateAid-Team Kontakt aufgenommen werden. Die Beratungen sind kostenlos.

So viel Hilfe will bezahlt sein: Als gemeinnützige GmbH wird HateAid von Spenden ihrer Gesellschafter und von Privatpersonen finanziert. Ein Prozessfinanzierungsfonds zur Rechtsdurchsetzung, der zu Beginn durch soziale Investoren und private Geldgeber unterstützt wird, soll sich langfristig solidarisch aus den eingeklagten Schmerzensgeldern speisen: Wenn einem Betroffenen dank HateAid Schmerzensgeld zugesprochen wird, verpflichtet er sich dazu, den Betrag in den Fonds einzuzahlen, der dann wiederum den nächsten Betroffenen zugutekommt. „Dafür stellen wir kostenlose Anwälte und unterstützen beim Prozess“, sagt Gerald Hensel. Die Übernahme der Prozess- und Anwaltskosten sind für Hensel ein wichtiges Anliegen – sind sie bei Zivilklagen doch vom Kläger vorzustrecken und halten Betroffene ohne finanzielle Rücklagen womöglich von einer Klage ab. Zwar bieten immer mehr Versicherungen





**Jan Christian Sahl** ist Rechtsberater von HateAid. Er ist Rechtsanwalt und Lehrbeauftragter für Staats- und Verfassungsrecht an der Humboldt-Universität zu Berlin

**„Wir gehen davon aus, dass die meisten Täter sich zukünftig nicht mehr strafbar äußern - weil sie ja gemerkt haben, dass dies empfindliche Konsequenzen nach sich ziehen kann.“**

**Jan Christian Sahl**

⚙️ Rechtsschutz gegen Cybermobbing an, doch ist der meist pro Jahr festgelegte Pauschalbetrag ausgeschöpft, muss der Mandant weitere Kosten selbst tragen.

### **„Es geht den Hatern um einen Kampf vor Publikum“**

Auch Sebastian Deubelli, Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht, stimmt Hensels Befürchtung zu. Seine Kanzlei vertritt viele Mandanten, die von Hate-Speech in- und außerhalb sozialer Netzwerke betroffen sind. Neben dem Kostenfaktor sind es für Deubelli jedoch vor allem die zu erwartenden psychischen Belastungen des kommenden Prozesses, die Mandanten von der Klage abhalten könnten: „In den Erstberatungen gehe ich ein mögliches Verfahren mit dem künftigen Mandanten durch. Es wird schließlich in allen Details Beweis darüber erhoben werden, ob die Behauptung – sei sie noch so intim oder auch ehrverletzend – wahr ist oder nicht. Der Beschuldigte wird mit allen Mitteln versuchen

zu beweisen, dass er Grund zu der Aussage hatte. Man muss sich vorher überlegen, ob man so ein Verfahren wirklich durchstehen kann und will.“

Die betroffenen Gebiete von Äußerungsrecht und Persönlichkeitsrechtsverletzung gehören für Deubelli zu den diffizilsten Rechtsbereichen, bei denen ein Ausgang der Verhandlung oft nicht vorhersagbar sei: „In sämtliche Gesetze, die verbieten, dass man beleidigt wird, spielt bis zu einem gewissen Grad die Meinungsfreiheit mit hinein. Und die Hater werden immer schlauer und hangeln sich an irgendwelchen Anleitungen entlang, verkleiden als Meinung, was eigentlich eine Tatsachenbehauptung ist.“ Von dieser systematischen Vorgehensweise ist auch Gerald Hensel überzeugt – etwa was Hate-Speech und Bedrohungen aus rechten Kreisen angeht: „Wenn ich Ihnen heute einen relativ typischen Hass-Tweet schreibe, ‚dass eine Zeit kommen kann, in der Leute wie Sie enthauptet werden könnten‘, wird diese bedrohliche Übergriffigkeit kaum juristische Folgen haben. Im rechtsextremen ‚Handbuch für Medienguerillas‘ wird schon seit Langem ein einprägsamer Leitfaden für Hater gegeben, wie sie so drohen und beschimpfen können, dass sie die weichen Teile treffen und kaum Sanktionen dafür spüren müssen. Es geht ihnen nicht ums Überzeugen, sondern um einen Kampf vor Publikum. Es geht um die Einschüchterung der demokratischen Öffentlichkeit.“

### **Anwälte und Staatsanwälte werden von der Masse überrannt**

Viele Übergriffigkeiten und Drohungen werden Hensel zufolge bei der Polizei aus Personalnot und mangelnden Ressourcen durchgewinkt: „Das Problem ist, dass Social-Media-Hate-Speech ein relativ neues Phänomen ist und hier die gleichen Digitalisierungsprobleme bestehen wie in jedem anderen gesellschaftlichen Feld auch“, sagt Gerald Hensel. „Vielen Rechtsanwälten und Staatsanwälten fehlt es schlicht an digitalem Fachwissen, zugleich werden sie mit der Masse an Hate-Speech zunehmend überrannt.“

Auch aus diesem Grund hat das Rechtsteam von HateAid einen zivilrechtlichen Klageweg entwickelt, den die Organisation derzeit im Sinne des Angegriffenen für den erfolgversprechendsten und effizientesten hält. „Jeder Vorwurf einer Beleidigung, einer Verleumdung, einer Androhung von Straftaten durch ein Facebook-, Twitter- oder Instagram-Posting wird von uns individuell und juristisch geprüft“, erklärt Jan Christian Sahl, Rechtsanwalt bei HateAid. „Ein digitales Tool kann im Anschluss die erforderlichen anwaltlichen Dokumente und Schriftsätze weitgehend automatisiert ‚ausspucken‘ – hier muss dann kein Anwalt mehr eigenhändig aufwendig Dokumente erstellen.“ Das Ziel ist dabei stets, dass der Täter sich verpflichtet, eine solche Beleidigung in Zukunft zu unterlassen und der betroffenen Person eine Geldentschädigung zu zahlen. Ist dabei die Gefahr nicht hoch, dass der Hater sich mit einer neuen Beleidigung in Zukunft am Kläger rächt? „Der Täter kann den Betroffenen natürlich in Zukunft mit anderen Worten beleidigen, dann beginnt eben die ganze Prozedur noch mal aufs Neue in Bezug auf die neue Beleidigung. Am Ende müssen durch den Täter

wieder Anwaltskosten und Geldentschädigung gezahlt werden“, sagt Sahl. „Wir gehen allerdings davon aus, dass die meisten Täter sich zukünftig nicht mehr strafbar äußern – weil sie ja gemerkt haben, dass dies empfindliche Konsequenzen nach sich ziehen kann.“

Mit seinem Mustervorgehen schlägt HateAid den zivilrechtlichen Klageweg ein. Die Herausforderungen für die Strafverfolgungsbehörden wachsen indes jeden Tag weiter: „Ich kann wahrscheinlich unter jedem zweiten Artikel einschlägiger Online-Presseerzeugnisse Dutzende Beleidigungen und Drohungen finden, die rechtswidrig sind“, sagt Gerald Hensel. „Wie geht man damit um? Wie viele Polizisten und Staatsanwälte bräuchte man dafür? Wie müssten Prozesse heute beschaffen sein, dass man diese Herausforderung überhaupt angehen kann? Das ist ein sehr komplexes Problem, das in der Umsetzung ganz große Fragen der Digitalisierung aufwirft.“

Auch Sebastian Deubelli warnt vor dem hohen Überarbeitungsgrad im Bereich der Strafverfolgung, Bearbeitungs- und Wartezeiten auf Gerichtstermine seien immens: „Detailliertere Anzeigen, die Angabe von konkreten Fundstellen und Fakten, wenn man entsprechende Kenntnis hat, würden der Polizei sicher helfen.“ Zur Rechtsberatung von HateAid gehört auch das Ermitteln der Daten des Angreifers sowie das Speichern rechtssicherer Screenshots zur Beweissicherung – was zumindest eine erste Hilfe auch für eine strafrechtliche Verfolgung sein könnte: „Die betroffene Person kann sich natürlich dazu entscheiden, auch einen Strafantrag bei der Polizei oder Staatsanwaltschaft zu stellen und die strafrechtliche Ahndung einzuleiten. Dann hilft es bei der Ermittlungsarbeit der Polizei, wenn der Täter schon bekannt ist“, sagt HateAid-Anwalt Sahl.

Der Bedarf an Experten und einem größeren Stab an Ermittlern ist den Behörden bekannt – und tatsächlich werden seit Kurzem in den Bundesländern die Mannschaften zumindest ein bisschen aufgestockt, um wirksamer gegen Hetze und Beleidigungen vorgehen zu können. In Nordrhein-Westfalen etwa gibt es seit dem vergangenen Jahr ein Sonderdezernat, das gravierenden Fällen politisch motivierter Hassrede im Internet nachgeht. Auch in Hessen werden zusätzliche Stellen bei der Zentralstelle zur Bekämpfung von Internetkriminalität aufgebaut, in Bayern sollen auf Initiative der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien und dem Justizministerium Medienunternehmen vom Herbst an leichter Strafanzeige wegen Hass-Postings erstatten können. Die aktuellen Fallzahlen des Bundeskriminalamts, nach denen in deutschen Polizeibehörden im Jahr 2018 insgesamt 1472 Fälle von Hasskommentaren im Bereich politisch motivierter Kriminalität bearbeitet wurden, zeigen zwar einen Rückgang von 35 Prozent im



**Sebastian Deubelli** ist Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht. Seine Kanzlei vertritt viele Mandanten, die von Hate-Speech in- und außerhalb sozialer Netzwerke betroffen sind.

Vergleich zum Vorjahr. Doch natürlich beinhaltet diese Zahl lediglich die eingegangenen Strafanzeigen durch Betroffene und andere. Die Dunkelziffer der Hasskommentare ist offensichtlich höher. Der Rückgang könnte auch darauf hinweisen, dass einfach nur weniger Menschen Anzeige erstattet haben – womöglich, weil sie sich keinen Erfolg davon versprochen.

## „Silencing“ ist eine Gefahr für die Demokratie

Für Gerald Hensel, der 2016 nach seiner Initiative #KeinGeldfürRechts selbst in einen Hate-Sturm geriet, ist der Kampf gegen Hate-Speech auch ein politischer: „Als HateAid sind wir überzeugt, dass unsere Demokratie erodiert, wenn Hass Menschen still macht. Das passiert nämlich gerade. Normalos, Institutionen, Marketing-Abteilungen, Journalisten und zum Teil auch Politiker beginnen ‚kontroverse Themen‘ zu umschiffen aus Angst, dass es Probleme geben könnte mit denen, die immer laut schreien. ‚Silencing‘ heißt dieses Phänomen auf Neudeutsch. Wir sind deshalb überzeugt, dass Hate-Speech nicht nur ein Problem für die Betroffenen ist. Es ist ein Problem für eine Demokratie, die eine Neudefinition dessen braucht, was eine ‚wehrhafte Demokratie‘ ist – ohne dass sie dabei die Meinungsfreiheit beschneidet.“

Mit seinem Verein Fearless Democracy will Hensel künftig neue Projekte im Umfeld von Desinformation und Hate-Speech umsetzen, während HateAid als eigenständiges Unternehmen den Beratungsaspekt weiterführen und professionalisieren soll. „Wir glauben, dass HateAid bald für besonders aggressive Hater ein echtes Problem werden könnte. Das ist unser Ziel. ‚Wir haben was gegen Hater‘ ist nicht umsonst unser Motto.“



Die Ratgeber-Plattform HateAid ist unter <https://hateaid.org> im Netz erreichbar und kann auch über Facebook und Twitter per Message oder Direktnachricht kontaktiert werden.



**Barbara Buenaventura** ist als Digitalexpertin und Journalistin seit fast 20 Jahren im Online-Geschäft. An den rauen Ton im Netz hat sie sich zwar gewöhnt – akzeptieren wird sie ihn aber wohl nie.



# Die hauen es einfach raus

Ein Herz aus menschlichem Gewebe, ein Haus mit 185 Quadratmetern Wohnfläche oder ein Ersatzteil für den Zug. Ein dreidimensionaler Dummy für den Kunden oder ein Umweltproblemelöser, der gerade noch entwickelt wird: **Alles ist druckbar – oder wird druckbar!**

**K**

aum eine Technologie entwickelt sich zurzeit so rasant wie der 3D-Druck. Die Maschinen, die dreidimensionale Objekte aus verschiedensten Materialien wie Metall, Kunststoff oder Zement erzeugen, wurden Mitte

der 1980er-Jahre vom US-Amerikaner Chuck Hull erfunden. Es ist erstaunlich, welche Sprünge die sogenannte Stereolithographie nach über 30 Jahren Entwicklung heute macht – nicht nur als Spielerei, sondern gerade in Bereichen, wo nachhaltige Problemlösungen dringend vonnöten sind. Außerdem erobert der 3D-Druck mit immer preisgünstigeren Geräten auch die Privathaushalte.

## Medizin: Der Durchbruch gibt Hoffnung

Im vergangenen Jahr fasste LEAD (2/2018) den Forschungsstand beim Erzeugen von Organen so zusammen: „Davon, komplette Organe zu drucken, ist die Wissenschaft noch ein gutes Stück entfernt. Sie konzentriert sich derzeit auf den ersten Schritt, der dieses Verfahren eventuell langfristig ermöglicht: den Druck von Blutgefäßen.“ Im April 2019 dann die Meldung, dass es israelischen Forschern gelungen ist, ein Herz aus menschlichem Gewebe zu drucken. Der Prototyp ist zwar noch relativ klein und seine Zellen können sich noch nicht synchron zusammenziehen, aber dieser Durchbruch macht Hoffnung angesichts des Mangels an Spenderherzen. Die Forscher schätzen, dass einem Menschen in zehn Jahren das erste gedruckte Herz implantiert werden könnte.

## Wohnraum: In weniger als 24 Stunden ein Haus bauen

2016 gelang es der chinesischen Firma Huashang Tengda erstmals, ein komplettes Haus in 3D zu drucken. Ein amerikanisch-russisches Start-up druckte dann 2017

innerhalb von 24 Stunden ein 38-Quadratmeter-Haus. Inklusive Fassade, Türen und Fenstern kostete die Herstellung nur knapp 10.000 Dollar. LEAD berichtete 2018: „Ein Druckroboter der US-Firma Icon soll in naher Zukunft innerhalb eines Tages kleine Häuser hochziehen können. Die Material- und Arbeitskosten sollen sich dabei auf nicht mehr als 4000 Dollar (circa 3400 Euro) belaufen.“ Im März 2019 meldete 3dnatives.com, dass Icon nun sogar mit seiner verbesserten 3D-Druckerversion „Vulcan II“ Häuser von bis zu 185 Quadratmetern in weniger als 24 Stunden bauen könne. Preise nannte das Unternehmen bisher nicht, aber auf seiner Homepage kündigte es an, in den nächsten eineinhalb Jahren gemeinsam mit der Wohltätigkeitsorganisation New Story Häuser für arme Gemeinden in El Salvador zu errichten.

## Verkehr: Ersatzteile schneller erstellen

Der Klimawandel richtet den Fokus auf die Bahn als wichtigste Alternative zu CO<sub>2</sub>-Schleudern wie Auto und Flugzeug. Um die Züge instandzuhalten, benötigt die Deutsche Bahn laut eigenen Angaben rund 200.000 Ersatzteile pro Jahr. Künftig sollen rund 10.000 davon aus dem 3D-Drucker kommen. Der Vorteil: Vor allem nicht serienmäßig hergestellte Einzelteile sollen damit deutlich schneller verfügbar sein und die Reparaturzeiten so deutlich verringert werden. Die Zeit von der Bestellung bis zur Lieferung könnte sich bei einigen Teilen von gut einem Jahr auf rund 80 Tage verkürzen.

Auch in vielen anderen High-End-Bereichen macht 3D-Druck von sich reden. Neben ausgedruckten Raketentriebwerken, die sich bereits bei Raketenstarts bewährt haben, arbeiten Forscher derzeit etwa an einem gedruckten Gel, das als „Haut“ für Roboter verwendet werden soll, sowie an einem Stereolithographie-Verfahren, das bis zu hundertmal schneller sein und deutlich festere Werkstücke erzeugen soll als bisher möglich.

Das Druckzentrum des Süddeutschen Verlages hat eine hauseigene Ersatzteilproduktion ins Leben gerufen. Auf

### Virtuelle Prototypen

Das Projekt der Firma „3XN“ in Zusammenarbeit mit „MAP architects“ und der „Dansk AM Hub“ zeigt autonome 3D-Drucker, die sich an Land fortbewegen und kleine Schlaglöcher auf Straßen scannen und reparieren können.



vier 3D-Druckern – drei davon selbst konstruiert – entstehen beispielsweise Kunststoffteile für defekte Zeitungsdruckmaschinen. Sie halten entweder die Maschine am Laufen, bis das reparierte Originalteil vom Hersteller zurückkommt, oder ersetzen das Teil sogar komplett. Dadurch, dass keine Maschine längere Zeit stehen muss, trägt das 3D-Druck-Projekt zum reibungslosen Produktionsablauf und somit zur Kostenreduktion des SV-Druckzentrums bei. Und inzwischen ist der nächste Schritt geplant: der Verkauf eigens entwickelter Ersatzteile an externe Kunden, auch anderer Branchen.

In der Autoindustrie wird ebenfalls immer häufiger der Drucker angeworfen. Im Verbundprojekt „IDAM“, zu dem unter anderem das Fraunhofer-Institut für Lasertechnik ILT in Aachen und die BMW Group in München gehören, wurde beispielsweise der metallische 3D-Druck erstmals in einen industrialisierten und hochautomatisierten Serienprozess überführt. So soll zum einen der manuelle Anteil am Fertigungsprozess von aktuell rund 35 auf weniger als 5 Prozent gesenkt werden, zum anderen sollen sich die Stückkosten der 3D-gedruckten Metallbauteile mehr als halbieren.

Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt. So vermeldete die Website geek.com die erste unzerstörbare Gitarre: Für höchste Stabilität bei geringem Gewicht stellten die Ingenieure von Sandvik Coromant den Gitarrenkorpus per 3D-Drucker aus Metall her. Der schwedische Rockstar Yngwie Malmsteen versuchte sie bei einem Gig in Florida auf alle erdenklichen Arten zu zerstören – vergeblich.

Und warum nicht mal Schokolade als „Druckertinte“ verwenden? Ein Münchner Chocolatier stellt Schriftzüge nach Wunsch mit dem 3D-Drucker her, berichtet Chip.de. Knapp 60.000 Euro hat er in den Schoko-Drucker investiert und wurde für die Idee mit dem „Bundespreis für hervorragende innovatorische Leistungen für das Handwerk“ ausgezeichnet.



#### Schokotinte

2019 gewinnt der Konditor Benedikt Daschner den „Bundespreis für hervorragende innovatorische Leistungen für das Handwerk“ für den 3D-Drucker, der Buchstaben oder ganze Sätze aus Schokolade individuell ausdruckt. Mehr Infos: [chocolate3.de](http://chocolate3.de)

## Für den Hausgebrauch

Auch für Privathaushalte bieten 3D-Drucker im Low-Budget-Bereich immer spannendere Möglichkeiten. So können zum Beispiel Ersatzteile, Spielfiguren, Hüllen fürs Smartphone, Schmuck oder Modellautos hergestellt werden.

Zu Hause sind anders als in der Industrie vor allem Geräte im Einsatz, die nach dem sogenannten Schmelzdruckverfahren FDM (Fused Deposition Modeling) arbeiten. Dabei wird das Material, bestehend aus speziellen Kunststoffen, hochohitzt und in flüssigem Zustand in dünnen Schichten auf eine Arbeitsplatte (Build-Table) gespritzt. Ein Laserstrahl härtet sie Lage für Lage aus, während die Arbeitsplatte sich nach und nach absenkt. FDM-Drucker kosten etwa zwischen 200 und 6000 Euro.

Eine teurere Alternative sind SLA-Drucker, die eine große Detailtreue hervorbringen. Die Stereolithographie (SLA) war die erste bekannte 3D-Drucktechnologie. Mitte der 1980er-Jahre erfand Chuck Hall die Photopolymerisation von Harz durch Laserlicht. In den gängigen SLA-Druckern wird eine Schicht eines lichtempfindlichen Kunstharzes mit UV-Laser belichtet und so ausgehärtet. Nach einem Bad im Flüssigkeitstank wird die nächste Schicht belichtet. SLA-Drucker kosten zwischen 3000 und 9000 Euro.

Bei der Druckqualität liegt SLA eindeutig vor FDM, weil Stereolithographie extrem glatte Oberflächen und feinste Schichtdicken von nur 0,05 bis 0,01 mm erzeugt – FDM dagegen „nur“ 0,5 bis 0,13 mm. Aber die meist einfache Handhabung sowie die geringeren Anschaffungs- und Materialkosten machen das FDM-Verfahren zum beliebtesten. Das gilt sowohl im privaten als auch im Business-Bereich. Ob eine Firma ihren Kunden das Modell eines Werkstücks zeigen und

---

## Die bunte Welt der Filamente

---

Die „Tinte“ eines 3D-Druckers sind Materialien, aus denen sich Gegenstände formen lassen. Das sind in der Industrie, also im High-End-Bereich, zum Beispiel Metalle, Sand, Keramik oder Zement. Das Material – meist in Pulverform – wird geschmolzen und durch eine Druckdüse Schicht für Schicht zu einer Form gebildet. Weitaus gängiger und auch für den Hausgebrauch oder das Büro geeignet sind thermoplastische Kunststoffe. In den verschiedensten Farben zu einer dünnen Schnur geformt und um Spulen gewickelt im Handel angeboten, werden sie „Filamente“ genannt, nach dem lateinischen Wort für Fadenwerk. Im 3D-Drucker werden die Plastikfäden abgewickelt, geschmolzen und in möglichst dünnen Schichten auf die Arbeitsplatte gespritzt, bis das gewünschte Objekt vollendet ist. Neben Kunststoffen lassen sich inzwischen auch nachhaltigere Filamente verwenden, etwa auf Holz- oder Korkbasis. Filamentspulen für den FDM-Druck kosten ab circa 20 Euro, gießbare Harze für den SLA-Druck ab circa 70 Euro.

### Umweltprobleme lösen mit 3D-Druckern

Dänische Architekten der Firma „3XN“, „MAP architects“ und der „Dansk AM Hub“ haben 3D-Drucker erfunden – ihre Vision: Gebäude und Infrastruktur sollen mit autonomen 3D-Druckern gebaut und instand gehalten werden. Beispielsweise Brücken und Straßen könnten durch fliegende Flotten ausgebessert werden. Eine weitere Idee ist der Einsatz von tauchenden 3D-Druckern, die nach starken Stürmen künstliche Riffe am Meeresboden drucken (links). Natürlich sollen auch Gebäude an Land von der Druckerkolonne überarbeitet werden (rechts). Der einzige Haken: Die Drucker müssen erst noch produziert werden, bis jetzt existieren sie nur als ambitionierter Plan. Robotik-Experte Teodor Petrov arbeitet an einem mechanischen Prototypen (Mitte). Mehr Infos: [gxn.3xn.com](http://gxn.3xn.com).

besondere Give-aways herstellen oder ob ein 3D-Fan zu Hause seinen zerbrochenen Handtuchhalter ersetzen möchte – FDM-Drucker sind dabei die erste Wahl.

Das lässt sich auch am laufend aktualisierten Geräte-Ranking von All3dp.com, dem führenden 3D-Druck-Magazin, ablesen. In der Kategorie „Beliebtester 3D-Drucker“, also nach welchem online am meisten gesucht wurde, steht der „Creality Ender 3“. Er ist mit unter 200 Euro unschlagbar günstig, aber sehr verlässlich und sicher in der Anwendung, verfügt über ein beheizbares Druckbett, einen stabilen Rahmen und eine Open-Source-Funktion, das heißt, jeder kann ihn seinen Wünschen anpassen. Die Experten von All3dp.com urteilen: „Für alle, die einen günstigen 3D-Drucker suchen, der durchaus Brauchbares hervorbringt und die nicht durch zurückschrecken, sich in 3D-Druck-Foren einzulesen.“

## Den richtigen 3D-Drucker finden

Auch 3D-Drucker-Pionier Michael Meidl von MobiFlip.de, der seine Erfahrung in fortlaufenden Roundups fachmännisch und lebensnah zugleich weitergibt, empfiehlt den „Ender 3“ als günstiges Einsteiger-Modell. Sein Favorit ist jedoch zurzeit der „Tevo Flash“. Er kostet ab circa

260 Euro, es gibt den Bausatz aber mit Aufpreis in verschiedenen vormontierten Versionen. Das Gerät ist sehr stabil, sehr gut bedienbar und recht leise. Es hat dank zwei Lüftern eine effiziente Druckkühlung, verfügt über eine wärmeisolierte Heizplatte und heizt sehr schnell auf (220V Heatbed).

Als besten 3D-Drucker für Einsteiger empfehlen die Experten von All3dp.com den „Tiertime UP mini 2 ES“. Er kostet circa 700 Euro, ist funktional, nutzerfreundlich, verfügt über Touchscreen, WLAN, einen abgeschlossenen Bauraum und weitere Extras wie einen Luftfilter für ein sicheres Arbeitsklima, eine Druckwiederaufnahme, sollte der Stromkreislauf mal unterbrochen werden, sowie eine Warteschlange für Druckaufträge.

Als bester 3D-Drucker gilt der „Original Prusa i3 MK3“. Er ist als Bausatz ab rund 650 Euro und vormontiert ab circa 1000 Euro zu erwerben und verfügt laut den Experten über eine Top-Ausstattung bei bestem Preis-Leistungs-Verhältnis. Er liefert tadellose Ergebnisse, arbeitet schnell und leise, ist mit verschiedensten Materialien kompatibel, hat ein abnehmbares Druckbett und kann dank eines Upgrades mit fünf verschiedenen Farben oder Materialien gleichzeitig drucken. Leider hat er nur einen recht kleinen Bauraum von 250 x 210 x 210 mm. Ein anderes Kaliber ist da der jüngste Testsieger von Chip.de. Der „Ultimaker S5“ bekam von den Experten die Gesamtnote 1,2 für Ausstattung, Druckqualität und Ergonomie zugesprochen. Er kostet zwar rund 6530 Euro und ist damit eher für den Business-Bereich interessant, aber er „rechtfertigt mit seiner semiprofessionellen Ausstattung und auch durch ausgezeichnete Druckergebnisse diesen Preis“. Der Drucker hat gleich zwei Druckdüsen (Extruder), weshalb er aus unterschiedlichen Materialien zweifarbige Gegenstände herstellen kann. Und der Bauraum ist mit 330 x 240 x 300 mm ungewöhnlich groß. Im Chip-Test folgt übrigens mit der gleichen Gesamtnote das Vorgängermodell „Ultimaker 3“ für nur circa 3570 Euro.



### Innovativ

Der „Original Prusa i3 MK3“ macht nicht nur Spaß beim Aufbau (eher für Anwender mit Erfahrung). Er punktet auch mit Leistung.



### Leistungsstark

Zuverlässig liefert der Ultimaker S5 durch seine Materialvielfalt Industriequalität.



**Michael Gronau**, Founder & Editor-in-Chief von iTopnews.de und Autor diverser Tech-Portale, druckt eigentlich mit einem sechs Jahre alten HP-Drucker. Er wartet sehnsüchtig darauf, dass endlich das Beamen erfunden wird. In mancher Hinsicht erscheint ihm das 3D-Drucken wie eine Vorstufe davon.

**How Did New York's Trains Get So Bad?** „Der Video-Kanal der ‚New York Times‘ bei YouTube ist generell großartig. Die haben begriffen, wo der Unterschied zwischen analogem Fernsehen und einer guten Videogeschichte heutzutage liegt. Bildschnitt, Motivwahl, Erzähltempo, das alles ist vom Allerfeinsten, kann man in jedem Seminar als Musterbeispiel zeigen. Mein Favorit, weil da wirklich alles drin ist!“ **Christian Jakubetz, LEAD-Kolumnist**



**Eva Longoria Explores ASMR to Help You Sleep (W Magazine bei YouTube).** „Sie flüstert, jede Silbe durchdringt meinen Körper. Mit ihren Fingern kratzt sie über ein Handtuch. Diese Geräusche entspannen mich. Der Internet-Trend ASMR (Autonomous Sensory Meridian Response) bringt mich dazu, die Videos bis zum Ende zu verfolgen. Inzwischen flüstere ich selbst gerne und bekomme mehr Aufmerksamkeit :-).“  
**Stefan Lara Torres, LEAD-Redaktionsleitung**

# Besser ist immer besser

Die meisten Videos werden kurz angeklickt – und nach wenigen Sekunden schon wieder abgebrochen. Viel Zeit und Geld wird verschwendet für ein unbefriedigendes Ergebnis. Mit fünf einfachen Schritten machst du deine Clips zu **echten Hinguckern**.

## STEP 1 Du sollst nicht langweilen!

Der Satz wird Billy Wilder zugeschrieben und er ist fast so alt wie das Kino selbst. Erstaunlich, wie viele dennoch langweilen. Gerade zu Beginn eines Videos.

**Oberste Regel: Setz einen Impuls innerhalb von fünf Sekunden!**

Suche dir ein gutes, auffälliges, witziges Bild. Fang dein Video so an, wie noch nie eines angefangen wurde. Deiner Kreativität sind keine Grenzen gesetzt. Aber fang auf keinen Fall an mit einer Totalen, mit bekannten Perspektiven. Oder womöglich mit dem Satz „In diesem Video zeige ich euch ...“. Das sind garantiert tödliche Fallen für dein Video. Denk immer dran, der User ist gnadenlos. Und er hat ein schier unerschöpfliches Angebot an Videos vor sich. Warum soll er sich da gerade deines anschauen? Weil du ankündigst, ihm in diesem Video irgendwas erklären zu wollen?

Fünf Sekunden ist alles was du hast, wenn du Aufmerksamkeit bekommen willst. Bei dem Thema „Langeweile“ kommt man zwangsläufig auf eine andere Frage: Wie lange darf ein Video sein (ohne zu langweilen)?

Bei der Frage hoffen die meisten auf eine eindeutige Antwort. Bloß: die gibt es nicht. Zwar wirst du mühelos Statistiken finden, wie lange ein Video auf den unterschiedlichen Kanälen durchschnittlich ist. Aber das Netz ist ein sehr freier Ort. Mit immer noch wenigen starren Regeln. Deshalb: Nimm dir die Zeit, die eine gute Geschichte braucht. Nicht weniger, aber auch nicht mehr. Und vergiss den Durchschnitt.

Was dabei sehr hilft, ist ein weiteres beliebtes Zitat: Kill your darlings! Sei streng zu dir selbst, erzähl deine Geschichte straff und ohne Schnörkel. Lass die Finger von Filtern und Effekten, wenn sie nicht unbedingt sein müssen (das ist in ungefähr 99 Prozent der Fälle so).

Ebenfalls sehr empfehlenswert: regelmäßige Perspektivwechsel. Nichts langweilt mehr als Bilder, die ständig in der gleichen Einstellung gedreht sind. Das Auge und das menschliche Gehirn sind ungeduldige Begleiter. Gib ihnen also Abwechslung, nutze die Nahaufnahme genauso wie die Totale. Eigentlich ein simpler Trick. Aber enorm effektiv.

## STEP 2 Vergiss das Fernsehen!

Videos im Netz sind zu einer eigenen Gattung geworden. Die lässt sich angesichts ihrer Vielfalt nicht in wenigen Sätzen beschreiben. Nur eines ist sicher: Mit Fernsehen hat das alles nichts zu tun. Im Netz geht es schneller, ungeschliffener, authentischer zu. Das ist keine Aufforderung zu schlechtem Handwerk, im Gegenteil (mehr dazu in Schritt 3). Aber Dinge wie

Schnittbilder oder langatmige Einführungen und Moderationen braucht kein Mensch mehr. Und nachdem es – ebenfalls im Gegensatz zum Fernsehen – im Netz keine klassischen Formate gibt, musst du darauf auch keine Rücksicht nehmen. Wenn dein Beitrag fertig ist, ist er fertig. Am Rande bemerkt: Der Millionen-Beitrag von Rezo war fast eine Stunde lang. Hat niemanden gestört.

Das erleichtert die ganze Sache nebenher noch ungemein. Wenn du „Fernsehen“ machen willst, ist das im Regelfall mit einem enormen Aufwand verbunden. Im Netz geht es nicht um Hochglanz und andere Spielereien, sondern ausschließlich um die gute Geschichte.

Zumal du im Netz Möglichkeiten hast, mit denen du dein Video ganz einfach attraktiv gestaltest: Mach es interaktiv! Mit Links und anderen Hotspots wirst du dem digitalen Medium viel eher gerecht als mit dem Nachbau klassischer TV-Formate.

### STEP 3

#### Kauf dir gute Mikrofone!

Wenn über Videos gesprochen wird, sprechen wir fast immer von Bildern. Erstaunlich, weil: Mit nichts ruinierst du selbst ausgezeichnete Bilder so zuverlässig wie mit schlechtem Ton. Man muss heute nicht mehr Videos mit dem schweren Equipment von früher drehen. Mit den meisten Handys bekommt man schon sehr ordentliche Bilder hin. Aber Ton mit dem Handy? Indiskutabel, funktioniert allenfalls als Notlösung in gut zu begründenden Einzelfällen.

Wenn du schon beim Einkaufen bist, spar nicht an Mikrofonen. Du bekommst jede Art Mikro bereits für um die 20 Euro. Die Ergebnisse werden entsprechend sein. Guter Ton hat seinen Preis. Richtig gute Mikrofone sind selten unter 100 Euro zu haben (Ausnahmen bestätigen wie immer die Regel). Vermutlich wirst du zudem mehrere Arten Mikros brauchen: Ansteckmikros (sogenannte Lavaliers), klassische Handheld-Mikros, Point&Shoot-Aufsatzmikros. Das läppert sich. Trotzdem, da ist jeder Euro gut investiert.

Nebenher: Schütze dich vor unerwünschten Lauten. Die entstehen schneller, als man glaubt. Durch Windgeräusche beispielsweise oder schon auch nur durch etwas zu scharfe Aussprache, die dann bei der Aufnahme zu einem unschönen Zischen wird. Dagegen hilft ein sogenannter Windschutz (wird manchmal auch Popschutz genannt, ist aber dasselbe). Es soll Leute geben, die sowas für

ein stylisches Accessoire halten, ist es aber ganz und gar nicht. Kostet noch mal Geld, in einigen Fällen sogar relativ viel. Aber wenn du einmal den Unterschied zwischen einer Aufnahme mit und ohne Popschutz gehört hast, legst du dir sofort einen zu.

### STEP 4

#### Dreh viel mehr als du brauchst!

Ganz beliebter Fehler: zu wenig Rohmaterial gedreht zu haben. Dabei solltest du mit einem Faktor 10 rechnen. Soll heißen: Für eine Sendeminute brauchst du zehn Minuten Rohmaterial (gilt natürlich nicht für Interviews oder klassische Tutorials).

#### Wenn dir das merkwürdig vorkommt, es gibt eine Reihe Gründe:

**Erstens:** Den perfekten Take bekommt man selten. Wer es noch nie gemacht hat, kann sich kaum vorstellen, was bei einer Aufnahme alles schiefgehen kann. Leute laufen durchs Bild, in der Ferne hupt ein Auto, der Protagonist vor der Kamera vergisst seinen Text.

**Zweitens:** Je mehr Auswahl, desto besser. Es ist etwas anderes, ob du zwischen zwei oder drei guten Takes wählen kannst – oder ob du eine Szene nehmen musst, weil du keine andere hast.

**Drittens:** An den Kanal denken! Egal wer das Material schneidet und produziert, du oder jemand anderes, du brauchst immer Optionen. Klar kann man ein 16:9-Video irgendwie auch bei Insta reinquetschen. Ideal ist es aber, die Sequenzen so aufzunehmen, dass sie schon möglichst weit dem späteren Kanal angepasst sind.

Am Ende wird vieles im Müll landen, aber auch hier gilt: Jede gedrehte Minute ist gut investiert.

„Das Netz“ in diesem allgemeinen Sinne gibt es dabei ohnehin nicht. Ein Video für Instagram wird anderen Gesetzmäßigkeiten folgen müssen als eines für YouTube.

Sei dir also erst mal im Klaren darüber, für welchen Kanal im Netz du überhaupt drehen willst. Und das führt dann geradewegs zu Schritt 5:

### STEP 5

#### Schau aufs Detail und hab einen Plan!

Der Unterschied zwischen einem guten und einem sehr guten Video? Findet sich im Detail. Oft sind es gerade bei Videos vermeintliche Winzigkeiten, die stören. Ein



#### W&V Report CONTENT-TOOLS

Social Media, Newsletter, Podcast & Co. Wir zeigen Ihnen, welche Content-Tools für welchen Kanal am besten geeignet sind.  
[shop.wuv.de/report-contenttools](http://shop.wuv.de/report-contenttools)

unschöner Hintergrund bei einer Szene wird das Video nicht zerstören, aber er macht es auch nicht besser. Ein Bild (siehe Schritt 4) für ein 4:3-Format wie bei Instagram sieht anders aus als ein 16:9.

Wichtig dabei: gute Organisation, stringente Planung. Du brauchst ein Storyboard. Und wenn es möglich ist: Schau dir den Ort des Drehs schon vorher genau an. Bereite etwaige Protagonisten gründlich vor.

Der Plan und das Storyboard hängen eng zusammen. Das merkst du spätestens dann, wenn du zum ersten Mal ein Storyboard machst. Weil zu jedem Storyboard auch die Frage nach der Machbarkeit gehört. Und weil sich in der Theorie leicht jede mögliche Szene in ein Storyboard schreiben lässt, es in der Praxis aber enorm viele Gründe gibt, an denen es scheitern könnte. Sehr „beliebt“ übrigens: die fehlende Frage nach der Dreherlaubnis. Und nach dem Einverständnis von Personen, die – absichtlich oder nicht – mit ins Bild kommen.

In einem Storyboard muss nicht jedes Detail geklärt sein. Aber zumindest die Rahmenbedingungen: Wer soll in diesem Video auftreten, welche Szenen kommen wann?

Wenn es geht: Lern den Ort des Geschehens so gut wie möglich kennen. Wie sind die Lichtverhältnisse, wie ist der Ton? Klingt möglicherweise etwas detailversessen, aber trotzdem: Du sparst dir sehr viel Arbeit und Ärger, wenn du das schon vorher sauber geklärt hast.



**Christian Jakubetz**, Autor und Berater, kennt beide Seiten des Videos-Themas: Bevor er sich mit Bewegtbild im Netz beschäftigt hat, arbeitete er unter anderem für das ZDF, ProSiebenSat. 1 und den BR.

# Finde den Fehler!

Fakt ist: wer im Netz nicht verloren gehen will, muss optimieren.  
Einfache Lösungsansätze für **deine Sichtbarkeit**.

## 1/ Seite zu langsam Speed is king (not Content)!

Du machst eine prima Seite, wunderbare Inhalte, hast immer das Thema SEO im Hinterkopf? Und trotzdem reicht es nie für den ersten Platz bei Google? Könnte damit zu tun haben, dass die Seite schlichtweg zu langsam ist. Richtig gelesen – die Ladegeschwindigkeit einer Seite spielt bei Google eine ganz entscheidende Rolle. Je schneller, desto besser, Speed is king!

Check also die Ladegeschwindigkeit deiner Seite, es gibt ausreichend viele Tools dafür (beispielsweise Google PageSpeed Insights). Und dann mach sie so schnell wie es geht. Bildergrößen optimieren, Browser-Caching aktivieren, Plug-ins checken, es gibt enorm viele Ansatzpunkte.

Das alles gilt übrigens genauso für die mobile Version der Seite (dazu noch mehr in Punkt 5). Soll heißen: die Arbeit, die Seite schneller zu machen, hast du gleich zweimal.

## 2/ Keywords zu allgemein Je individueller, je besser!

Natürlich weißt du: Je allgemeiner ein Keyword ist, desto unwahrscheinlicher ist es, dass du im Ranking aufsteigst. Aber sind deine Keywords wirklich so, dass sie exakt dein Business wiedergeben? Wenn du beispielsweise eine PR-Agentur betreibst und deine Seite vor allem unter dem Keyword PR-Agentur finden lassen willst, denk dran: Urplötzlich befindest du dich im Suchmaschinen-Wettstreit mit allen PR-Agenturen der Welt. Also, noch mal nachdenken. Was macht deine Agentur so besonders und warum soll jemand speziell nach ihr suchen? Stell also zumindest sicher, dass der Bereich, in dem sich dein Unternehmen befindet, im Keyword vorkommt. Je länger und spezifischer die

Keywords sind desto besser. Und dann geh in die Tiefe! Aus vielen Seiten deiner Website, die du für verschiedene „Long-Tail-Keywords“ optimierst, wird in der Summe eine Menge Traffic. Und deine Chancen auf ein hohes Suchmaschinen-Ranking steigen auch enorm.

## 3/ Zu kurze Texte Reden ist Silber, Schreiben ist Gold!

Mach es nie unter 300 Wörtern! Das ist zwar ein Satz, den Journalisten zu ihren Kollegen nicht sagen würden. Aus SEO-Sicht aber ist der Satz höchst erwähnenswert. Weil Google davon ausgeht, dass es Texten mit einer geringeren Wörterzahl an Relevanz fehlt. Ob das so ist, kann man bezweifeln. Ändert aber nichts daran, dass du mit Texten, die unter dieser 300-Wort-Grenze liegen, zuverlässig unterhalb des Google-Radars fliegst. (Zum Vergleich: Der Absatz, den du gerade gelesen hast, hat 65 Wörter. In der Google-Logik müsste er also fast fünfmal so lang sein, um ausreichend relevant zu sein).

## 4/ Kein Anreiz zum Bleiben Mach es interessant!

Endlich ist der Besucher da. Und dann? Kann er wieder gehen. Es sei denn, du ziehst ihn mit früher Interaktion in die Seite hinein. Klassiker sind sogenannte „Calls-to-Action“ wie beispielsweise Anmelde- oder Kaufen-Buttons. Stell sicher, dass jede Seite einen „Call-to-Action“ hat. Und eben nur: einen! Bei mehreren Buttons auf einer Seite verliert der Nutzer schnell seinen Fokus und ist irritiert. Zugegeben, da begibt man sich auf eine Gratwanderung: Der User möchte natürlich auch nicht überfallen und dauerhaft mit Aufforderungen, jetzt endlich irgendwas zu tun, zugeschüttet werden. Da zählt Feingefühl!



### LEAD Report „Workbook SEM/SEO“

Ab jetzt: der umfangreiche LEAD Report „Workbook SEM/SEO“, der hands-on und praxisnah von A bis Z alles vermittelt, was du über Suchmaschinenmarketing und vor allem seine Umsetzung wissen musst.  
PDF bestellen unter:  
[lead-digital.de/report-seo](http://lead-digital.de/report-seo)

## 5/ Desktop-Version Denk immer zuerst an Mobile!

Google hat einen Paradigmenwechsel vorgenommen. 2018 wechselte das Unternehmen zur sogenannten „mobilen Erstindizierung“. Heißt konkret: Dass die mobile Version für die Indizierung maßgeblich ist. Wenn also die Desktop-Version deiner Website hervorragend eingerichtet ist, deine mobile Website aber eher suboptimal ist, hast du ein Problem. Da hilft dir auch die tolle Desktop-Version nichts mehr.

Auch dafür hat Google einen eigenen Text ins Netz gestellt. Er wirft in Sekunden-schnelle eine präzise Analyse aus und weist auf etwaige Probleme hin.

Ansonsten: Webseite auf dem Handy aufrufen und dann gründlich durchgehen. Klick nach Möglichkeit jede Schaltfläche, jedes Bild und jeden Link. Funktioniert alles wie erwartet? Klingt nach einem aufwendigen und vielleicht überflüssigen Verfahren. Aber du wirst feststellen, dass du noch einiges zu tun hast!



**Christian Jakobetz**, Autor und Berater, dachte früher immer, ein guter Text finde beinahe von alleine seine Interessenten. Inzwischen weiß er: Ordentliche Suchmaschinen-Optimierung gehört heute wie selbstverständlich zum Geschäft.

# MAR KET ING



**PLZ 0** **FMS Field Marketing + Sales Services GmbH**  
Löhrstraße 4–6  
04105 Leipzig  
Deutschland



T +49 341 649760  
F +49 341 649764 98  
[info@fieldmarketing.de](mailto:info@fieldmarketing.de)  
<http://www.fieldmarketing.de>

- Sales Forces
- externer Vertrieb
- Travelling Merchandising
- Personalpromotion
- POS Logistik

**PLZ 4** **AdverTEXT Werbelektorat**



Achenbachstraße 12  
40237 Düsseldorf  
Deutschland

T +49 211 1596979-1  
F +49 211 1596979-4  
[info@advertext.de](mailto:info@advertext.de)  
[www.advertext.de](http://www.advertext.de)

- Lektorat
- Übersetzungen
- Korrekturlesen
- Adaptionen für Werbung, Wirtschaft, Medien

**PLZ 5** **HTW/O GmbH**



Dürener Straße 98  
50931 Köln  
Deutschland

T +49 221 33770661  
F +49 221 94338452  
[newbusiness@htw-o.de](mailto:newbusiness@htw-o.de)  
[www.htw-o.de](http://www.htw-o.de)

- Fullservice BTL – B2C und B2B
- Shopper-Marketing
- POS-Marketing
- Crossmedia
- Shop Design
- Salespromotions/Hard-Selling
- Beratungspromotions, Verkostungen
- Guerilla-Maßnahmen
- Roadshows/Erlebniswelten
- Trademarking

**PLZ 7** **Ruess Group GmbH**



Lindenspürstraße 22  
70176 Stuttgart  
Deutschland

T +49 711 164460  
F +49 711 1644611  
[info@ruess-group.com](mailto:info@ruess-group.com)  
[www.ruess-group.com](http://www.ruess-group.com)

- Consulting, Marketing-, Digitalstrategie
- Content-Marketing, Corporate Publishing
- Corporate Design, Werbung
- Websites und Webmagazine
- Filme und Animationen
- Messen und Events
- Internationale Public Relations
- Mediaplanung, Mediaeinkauf
- Media digital, Google-Partner
- Social Media

# BILDUNG & EVENTS



**PLZ 1** **CLY Communication GmbH**



Giesebrechtstr. 11  
10629 Berlin  
Deutschland

T +49 30 1208440-0  
F +49 30 1208440-30  
[rc@cl-y.com](mailto:rc@cl-y.com)  
<http://www.cl-y.de>

- Influencer Relations
- Event
- Celebrity Relations
- Public Relations

**PLZ 4** **Studieninstitut für Kommunikation GmbH**



Reisholzer Werftstr. 35  
40589 Düsseldorf  
Deutschland

T +49 211 779237-0  
F +49 211 779237-27  
[info@studieninstitut.de](mailto:info@studieninstitut.de)  
[www.studieninstitut.de](http://www.studieninstitut.de)

- Weiterbildungen Online-Marketing
- Weiterbildungen Kommunikation
- Weiterbildungen Event-/ Messemanagement
- Weiterbildungen Werbung
- Weiterbildungen Public Relations
- Inhouse-Schulungen und Coachings
- Dozenten aus Wissenschaft & Wirtschaft
- praxisorientierte Wissensvermittlung
- anerkannte Abschlüsse

**PLZ 9** **exceet Card Group AG**



Heinrichsdamm 7  
96047 Bamberg  
Deutschland

T +49 951 9686 94-24  
F +49 951 968 69 428  
[u.storch@exceet-card.com](mailto:u.storch@exceet-card.com)  
<http://www.exceet-card-group.com>

- Kunden- und Geschenkkarten
- Entwicklung, Beratung, Produktion
- Kreative Verpackungslösungen
- Debit- und Kreditkarten
- Innovative Payment- und Loyaltylösungen
- NFC-Lösungen
- Lettershop und Mailing Fulfillment



**YVONNE  
GÖPFERT**  
LEAD-Autorin

### APP **BARCOO**

Gestartet ist Barcoo vor zehn Jahren als App, die sämtliche Preise und vor allem aktuelle Angebote im Einzelhandel kannte. Mit dem Barcodescanner verrät sie zudem im Supermarkt zu jedem Produkt, das ihr im Laden scannt, was drin ist. Die Lebensmittel-Ampel zeigt euch auch gleich, wie gesund das Produkt ist (obwohl ihr natürlich eh wisst, dass Chips ... seufz.). Und noch wichtiger: Da im Web in letzter Zeit gefälschte Testberichte der Stiftung Warentest aufgetaucht sind, könnt ihr euch zusätzlich zu Amazon auch in dieser App über Nutzerbewertungen informieren. Einfach nur das Produkt scannen.

Im **App-Store** und **Google Play Store** und als **Webservice unter barcoo.de**

### APP **PHOTO SHERLOCK**

Das supercoole Foto von eurer besten Freundin kommt euch irgendwie bekannt vor? Mithilfe von Photo Sherlock findet ihr heraus, ob es das Bild im Netz noch auf anderen Seiten gibt. So entlarvt ihr Schwindler mit einem lässigen Schulterzucken. Aber auch wenn ihr eure eigenen Fotos schützen wollt, hilft euch die App weiter. Denn wer klagt, fliegt auf.

Im **App-Store** und **Google Play Store**

### WEBSITE **FOTOFORENSICS.COM**

Fotoforensics zeigt, ob sich in einem Bild versteckte Pixel befinden. Versteckte Pixel? Kaum zu glauben, aber über Fotos lassen sich tatsächlich Textbotschaften austauschen. Und mit Fotoforensics aufdecken. **fotoforensics.com**

### PODCAST **MORDLUST**

Die Journalistinnen Paulina Krasa und Laura Wohlers sind fasziniert von Verbrechen. Details sparen sie nicht aus – Gruselfaktor garantiert. Doch es geht nicht um Fremdgruseln, es geht um die Psychologie der Morde. Und darum, wie ein Richter urteilt. Tipp: Besser morgens hören – einer geruhsamen Nachtruhe zuliebe! **Auf Spotify und Deezer**

### INSTAGRAM **KÖRPERWELTEN**

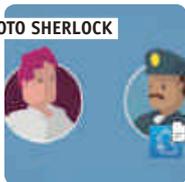
Auch wenn der ganz große Aufschrei bereits verhallt ist – das Thema fasziniert immer noch. Denn in dem Körperwelten-Account sind nicht nur fantastische Bilder von Affe, Mensch oder Tiger zu sehen. Körperwelten sprüht auch vor Wissen! Unter jedem Posting steht etwas Spannendes zum Thema Körper, das ich noch nicht wusste. Achtung, Suchtgefahr!

**#Koerperwelten**

MORDLUST-PODCAST



PHOTO SHERLOCK



# Willkommen im Folgen-Reich

Das Internet bietet eine unendliche Menge an Content und großartigen Tools. Wo soll man da anfangen zu filtern? Die LEAD-Crew hilft dir: Hier sind **17 Tipps** für garantiert wohlinvestierte Zeit im Netz.



### WEBSITE **THE DOLPHINS SWIM CLUB**

Wenn was zwickt, geht man zum Arzt. Oder behandelt sich selbst. Stülpt sich die Brille übern Kopf und stürzt sich dann – nackt oder nicht – ins virtuelle Delphin-Becken. Endlich wird VR mal für was Vernünftiges eingesetzt, denn Planschen mit den Tieren ist Therapie pur. Schmerzpatienten schwärmen von der tiefen Entspannung. Zehn Minuten reichen schon!

**thedolphinswimclub.com/medical-vr**

### EVENT **FEEN-BAUMHAUS**

Heute mal kein Handy, versprochen. Damit ich das als Newsjunker durchhalte, habe ich mir für den nächsten Urlaub ein Feen-Baumhaus ausgeguckt. Es hängt zwischen den Baumwipfeln im Buchenwald von Guyonville in Frankreich. Statt Handygebimmel zwitschern die Vögel. Hey ihr da – was gibt's Neues?

**larbreacabane.com/main/nos-cabanes**

### APP **LAST PASS**

Mist. Mist. Mist. Der Username fällt mir ja noch ein, aber das Passwort? Mist. Ich sage mir dann, dass es meinen Mitmenschen genauso geht. Ein schwacher Trost. Eine starke Schulter habe ich jetzt gefunden – nicht zum Ausheulen, sondern zur Unterstützung. Der

LastPass speichert alle meine Passwörter in seiner Cloud ab. Das einzige Problem: Auch der LastPass braucht ein Masterpasswort. Mist!

Im **Google Play Store** und **App-Store**

### PODCAST **SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT**

Wenn ich den ganzen Tag getippt und in den Bildschirm gestarrt habe, will ich abends nichts mehr lesen. Aber wissen. Daher höre ich mir gerne den Podcast der Handelszeitung an. Die Schöne neue Arbeitswelt flüstert mir die neuesten Trends aus Digitalisierung und Zukunft direkt ins Ohr.

**Über handelszeitung.ch**

### WEBSITE **BITSABOUT.ME**

Datenschutz ist gut. Datenhandel spaßiger. Das Start-up Bitsaboutme gibt jedem Einzelnen die Kontrolle über sein digitales Ich zurück. Im Dashboard werden die Angebote von Unternehmen angezeigt, die man mit seinen persönlichen Daten bezahlen kann.

**bitsabout.me/de**



**IRMELA  
SCHWAB**  
LEAD-Autorin

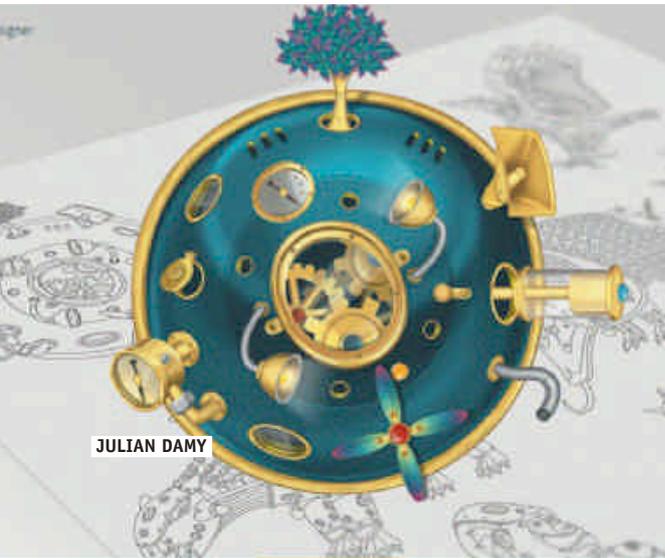


## WEBSITE **JULIAN DAMY**

Voller kreativer Ideen und Überraschungen ist diese Site. Julian ist ein Illustrator, UX/UI-Designer und App-Entwickler aus Brooklyn, New York, der die digitalen Möglichkeiten, ein Bild zum Leben zu erwecken, voll ausnutzt. Seine App AlphaPod zeigt zum Beispiel seinen detailverliebten Stil. In dieser App können Kinder spielerisch das Alphabet lernen. Die App wird auf der World Illustration Awards 2019-Shortlist prämiert. Unbedingt seine [jairusart.com](http://jairusart.com) besuchen und Game of Mirrors anklicken. Hier trifft digitale Kunst auf Poesie. Achtung: definitiv nicht jugendfrei! [juliandamy.com](http://juliandamy.com)

## SHOP **LES AMIS DU VIN**

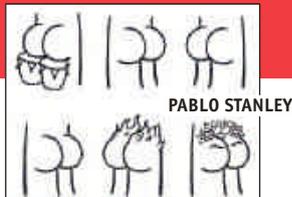
Ausgewählte Weine aus Frankreich bietet dieser Weinshop. Eine klare Navigation und stilvolles Design führen schnell zur Bestellung. Die Sortierfunktionen



JULIAN DAMY



PROCREATE



PABLO STANLEY

## APP **PROCREATE**

Ein Muss für alle Kreativen, die gerne das iPad nutzen und mit dem Apple Pencil vertraut sind. Damit die Kunstwerke möglichst real aussehen, können Hintergründe simuliert werden, zum Beispiel eine Leinwand. Mit einer Auswahl an Pinselwerkzeugen, die auf den Hintergrund abgestimmt werden können, lassen sich überzeugende Kunstwerke erschaffen.

Im App-Store

## NEWSLETTER **PABLO STANLEY**

Pablo, ein ausgezeichnete Webdesigner und Comiczeichner, hat im Rahmen des neuen Redesigns mit der Online-Lernplattform Udemy zusammengearbeitet. Er ist leitender Designer des InVision-Studios. Sein Humor und sein besonderer Umgang mit Sprache zeichnen ihn aus. Er begann seine Karriere mit der Erstellung von Tutorials für YouTube-Videos für Sketch-App. Sein jüngstes Projekt heißt Butfss, eine witzige Sammlung von Aufklebern, die von Hintern inspiriert sind. Auf YouTube kommen die Hintern zum Tanzen. Seine Hintern sind zum Schmunzeln :-). In

über Land, Region und Preis (Super Preisregler) geben sofort einen Überblick über das Angebot. So sieht Service aus.

[lesamisduvin.de](http://lesamisduvin.de)

## LIVE-STREAM **BAYERISCHE STAATSOOPER**

Der kostenlose Live-Stream der Bayerischen Staatsoper ist sehenswert. Auf Staatsoper.TV kann man sich auf die Vorstellung vorbereiten mit Informationen über das Werk – und die Trailer ansehen. Manche Vorstellungen sind länger abrufbar. Du brauchst keinen Log-in und keine Registrierung. Die Live-Übertragungen werden von vier bis sechs Kameras und bis zu 40 Mikrofonen im Orchestergraben übertragen. Erstklassige Tonqualität, sowie Full-HD schaffen ein einzigartiges Opernerlebnis. Wer Opernfan ist, sollte dem Instagram-Account [@bayerischestaatsoper](https://www.instagram.com/bayerischestaatsoper) folgen. Mit zahlreichen Backstage- und Onstage-Posts. [staatsoper.de/tv](http://staatsoper.de/tv)

## APP **ZEIT**

Ohne Tablet und meine „Zeit“ gehe ich nicht aus dem Haus. Guter Journalismus perfekt optisch inszeniert. Auch das Angebot der Newsletter checken!

Im App-Store



LES AMIS DU VIN



THE BOYS

seinem persönlichen wöchentlichen Newsletter teilt Pablo seine Erfahrungen in den unterschiedlichsten kreativen Bereichen, zum Beispiel Typefaces oder „Welchen Kreativen soll ich folgen?“ oder „Welche Artikel muss ich lesen?“. Der Newsletter ist Inspiration von einem wirklichen Insider. Für den kreativen Kick folge ich Pablo zwischendurch auf Twitter. [@pablostanley](https://twitter.com/pablostanley)

[anotherdesignnewsletter.com](http://anotherdesignnewsletter.com)

## STREAMING **THE BOYS**

Die neue Serie des Amazon-Prime-Videos „The Boys“ ist eine echte Alternative zu den bekannten Superheldenfilmen. Laut Amazon eine der erfolgreichsten Serien des Anbieters. Eine Gruppe von Selbstjustizlern namens The Boys versucht die korrupten Superhelden, die Sieben, aus dem Weg zu räumen. Überraschende Starbesetzung. Die Show zeigt uns einen Spiegel unserer Zeit, einen Blick hinter die Kulissen von Social-Media-Likes und der Unterhaltungsindustrie. Alternative zu Endgame – seht selbst!

Amazon Prime Video



**STEFAN LARA TORRES**  
LEAD-Redaktionsleiter



BAYERISCHE STAATSOOPER



**PAULO CASTILLO**  
LEAD-Webdesigner



## lead-digital.de

Verlag Werben & Verkaufen GmbH  
Hultschiner Straße 8, 81677 München  
**Postanschrift** 80289 München

### **Kontakt Print und Online**

**Redaktion** Tel. 089 21 83-7657, Fax -7850  
**Anzeigen** Tel. 089 21 83-7090, Fax -7864  
**Abonnement** Tel. 06123 9238-203, Fax -244  
**Stellenmarkt** Tel. 089 21 83-7120, Fax -7864

### **Chefredakteur**

Holger Schellkopf (Tel. -7654, op),  
**Redaktionsleitung Print/Artdirector**  
Stefan Lara Torres (Tel. -7671)

### **Redaktion**

Alessa Kästner (Tel. -7652, ak)  
Nadia Riaz (Tel. -7040, nri)

**CvD** Judith Stephan (Tel. -7064, js)

**Bildredaktion** Christoph Born

**Grafik** Uli Kurz

### **Specials/Sonderprodukte**

Christiane Treckmann (Tel. -7021, ct)

### **Freie Mitarbeiter**

Barbara Buenaventura, Yvonne Göpfert,  
Michael Gronau, Nina Haller, Christian  
Jakubetz, Hannah Klaiber, Lisa Priller-  
Gebhardt, Matthias Mehner, Cindy Michel,  
Irmela Schwab, Stephan Schreyer,  
Antonia Wallner, Antonia Wille (Text);  
Barbara Renner (Bild); Zoltan Kanyik (Grafik);  
Michael Fürbeck (Textchef)

Namentlich gezeichnete Beiträge geben  
nicht unbedingt die Meinung der Redaktion  
wieder. Für unverlangte Einsendungen aller  
Art übernimmt der Verlag keine Haftung. Für  
die Übernahme von Artikeln in elektronische  
Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen  
Rechte über die PMG Presse-Monitor GmbH,  
Tel. 030 28493-0 oder  
<http://www.presse-monitor.de>.

Die Mitglieder des Bundesverbands Digitale  
Wirtschaft (BVDW) e.V., des Fachverbands  
Medienproduktions e.V. (f:mp), des Mar-  
kencamps e.V., des BDV e.V. und des BVMM  
Bundesverband Medien und Marketing e.V.  
erhalten LEAD im Rahmen ihrer Verbandszu-  
gehörigkeit. Der Bezugspreis wird durch den  
Mitgliedsbeitrag abgegolten.

ISSN 2193-1348

Presserechtlich verantwortlich für  
den redaktionellen Inhalt:  
Holger Schellkopf (Anschrift s. Verlag)



### **Geschäftsführung**

Christian Meitinger, Dr. Karl Ulrich

### **Postanschrift**

Verlag Werben & Verkaufen GmbH,  
80289 München

### **Internet**

[verlag.wuv.de](http://verlag.wuv.de)

### **Konto**

Hypovereinsbank München  
IBAN: DE 67 7002 0270 0654 7679 47  
BIC: HYVEDEMMXXX

### **Abonnentenservice**

Vertriebsunion Meynen GmbH & Co. KG,  
Große Hub 10c, 65344 Eitville  
Tel. 061 23/9238-203,  
Fax 061 23/9238-244,  
E-Mail [wuv@vuservice.de](mailto:wuv@vuservice.de)

### **Handel**

Klambt-Verlag GmbH & Co. KG  
Im Neudeck 1, 67346 Speyer

### **Verantwortlich für Anzeigen**

Christian Meitinger  
(Anschrift s. Verlag)

### **Leitung Sales und Accountmanagement**

Susanne Tacke (Tel. 089 21 83-7090)

### **Sales & Mediadata**

(Tel. 089 21 83-7695) [sales@wuv.de](mailto:sales@wuv.de)

### **Leitung Stellenmärkte**

Sabine Vockrodt (Tel. 089 21 83-7049)

### **Leitung Disposition**

Anja Kiel (Tel. 089 21 83-7107)

### **Vertriebsleitung**

Heinz Pincioli (Tel. 089 21 83-7006)

### **Repro/Druck**

Compumedia GmbH,  
Elsenheimerstr. 59, 80687 München  
Vogel Druck und Medienservice GmbH,  
Leibnizstraße 5, 97204 Höchberg

LEAD erscheint quartalsweise, mittwochs.  
Zurzeit ist Anzeigenpreisliste Nr. 11 vom  
1.1.2019 gültig.

Einzelheftpreis: € 9,90.

Jahresabonnementspreise: Postvertrieb  
Inland € 39,00 inkl. Versandkosten. Ausland  
mit Normalpost € 48,00 inkl. Versandkosten  
(Luftpostpreise auf Anfrage). Für Studenten  
und Auszubildende gegen Vorlage  
entsprechender Bescheinigungen € 24,00  
inkl. Versandkosten, Ausland € 33,00 inkl.  
Versandkosten. Die Abonnementsdauer  
beträgt ein Jahr. Das Abonnement  
verlängert sich automatisch um ein weiteres  
Jahr, wenn es nicht sechs Wochen vor Ablauf  
eines Bezugsjahrs schriftlich gekündigt wird.

Die nächste Printausgabe LEAD 4/2019  
erscheint am 4.12.2019.

LEAD erscheint im 9. Jahrgang.



+49 157 92 39 1687



LEAD digital



@LEAD\_stories



@LEAD\_digital



[redaktion@lead-digital.de](mailto:redaktion@lead-digital.de)



[lead-digital.de](http://lead-digital.de)



Green Marketing  
Day 2019

München, 30. Oktober 2019

Nachhaltigkeit glaubwürdig kommunizieren

Purpose entwickeln und damit überzeugen

Transformation zur ökologischen Lovebrand

Zwischen Greenwashing und Öko-Image

Mit Hintergrundgeschichten begeistern

# NACHHALTIG. GLAUBWÜRDIG. GELIEBT.

Das gute Gefühl kauft mit.

Partner:

**FACIT**

Jetzt anmelden: [shop.wuv.de/greenmarketing](http://shop.wuv.de/greenmarketing)

INSPIRE  
ME.



## Perfekt bedeutet: Perfekt für Sie.

Weil nicht jedes Projekt gleich ist und Ihr Bedarf variiert, bieten wir Ihnen maximale Freiheit bei der Lizenzierung – günstig im Abo oder flexibel per Credit-Pack.

