

Content Supply Chain

ONLINE-MARKETING

Optimale Inhaltsplanung für nachhaltige Markenbindung und Konsistenz

E-COMMERCE

Neues Gesetz für digitale Barrierefreiheit kommt – Interview

MANAGEMENT

Es braucht weniger Meetings

DIGITAL BUSINESS

KI für mehr Menschlichkeit in der Customer Journey

Content Supply Chain

Unternehmen und Marken sind durch die digitale Welt mit einer enormen Nachfrage nach Inhalten konfrontiert. Die Lieferkette für diesen Content schließt verschiedene Rollen, Aufgaben und Freigabemechanismen ein – was den Prozess komplex, fehlerträchtig und schwer zu erfassen macht. Unter dem Begriff „Content Supply Chain“ ist ein neuer Ansatz aufgetaucht, der Menschen, Tools und Arbeitsabläufe zusammenbringen soll, um Inhalte effektiv planen, erstellen, verwalten und bereitstellen zu können.

Der Prozess soll die Effizienz steigern, Kostenkontrolle ermöglichen und die Aufgabenverteilung erleichtern. Wir finden, das ist eine nähere Betrachtung wert und setzen uns in unserem Leitartikel sowie ein paar Fachartikeln für Sie u. a. damit auseinander, was eine **Content Supply Chain** kann und wie sie eingesetzt wird.

Freuen Sie sich erneut auf spannenden Lesestoff rund um **E-Commerce** und **Digital Business**. Es erwartet Sie ein aufschlussreiches Interview zum neuen **Barrierefreiheitsstärkungsgesetz**, das den gesamten E-Commerce betreffen wird. Zudem erfahren Sie, wie **KI für mehr Menschlichkeit in der Customer Journey** genutzt werden kann, was der Unterschied **zwischen Greenwashing und echter Nachhaltigkeit** ist, warum es sich lohnt, **weniger, aber dafür effizientere Meetings** einzuführen, wie eine **optimale Inhaltsplanung für nachhaltige Markenbindung und Konsistenz** funktionieren kann, warum **Emotionen im Vertrieb** über Erfolg oder Misserfolg bestimmen und vieles mehr.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre. Passen Sie auf sich auf und bleiben Sie gesund!

Ihr Josef Willkommer
Herausgeber & Chefredakteur



Und jetzt nochmal mit Gefühl!

Ganz egal, welche Software Sie einsetzen, wie gut Ihre Prozesse, wie perfekt Ihre Daten, wie hochwertig Ihre Medien, wie treffsicher Ihre Texte sind. Wenn Ihre Kund*innen nichts fühlen, ist alles umsonst.

Ja genau, fühlen. Erleichterung, das richtige Geschenk für einen geliebten Menschen gefunden zu haben, Freude über das perfekte Reiseziel, Jagdfieber wegen dem Einzelstück im Sommerschlussverkauf, Dankbarkeit für den perfekten Service. Das ist das wahre Ziel der digitalen Transformation: Technik so einsetzen, dass sie Menschen glücklich und Ihre Marke zu einer Love Brand macht.

B2C und B2B, wo und wie auch immer. Deswegen ist Customer Experience Design der Schlüssel zu dem guten Gefühl, das eine richtig gute Lösung auslöst.

Und deswegen starten wir mit Ihnen genau dort: Beim Gefühl Ihrer Kund*innen.

www.techdivision.com



News

02 Editorial

Leitartikel

06 Content Supply Chain Management

E-Commerce

11 Neues Gesetz für digitale Barrierefreiheit kommt – Interview

17 Re-Commerce als Antwort auf die moderne Wegwerfkultur

E-Commerce

21 Optimierung des Supply Chain Managements

26 3 Herausforderungen, die Partnerschaften für Ihr E-Commerce Unternehmen bewältigen können

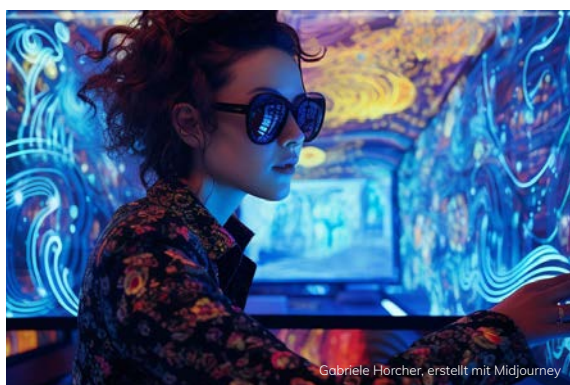
Digital Business

29 KI für mehr Menschlichkeit in der Customer Journey

35 Software aus dem Baukasten?

39 Zwischen Greenwashing und echter Nachhaltigkeit

43 Eine Nachhaltige Webseite gestalten



11

Neues Gesetz für digitale Barrierefreiheit kommt – Interview

Das Barrierefreiheitsstärkungsgesetz kommt! Es verpflichtet bis Ende Juni 2025 private Wirtschaftsakteure und Unternehmen, die in irgendeiner Weise E-Commerce betreiben, zu mehr digitaler Barrierefreiheit. Doch was bedeutet das Gesetz für Sie konkret? Bietet die Umsetzung sogar einen Nutzen für nicht verpflichtete Unternehmen?

29

KI für mehr Menschlichkeit in der Customer Journey

KI ist gekommen, um zu bleiben. Daher sollten Sie lernen, KI in Ihrem Unternehmen zu Ihrem Vorteil zu nutzen. Aber was macht KI zu einer potenziellen transformativen Kraft, die das Kundenerlebnis revolutioniert, Mitarbeitende von Routineaufgaben befreit und uns hilft, menschlicher zu werden?



39

Zwischen Greenwashing und echter Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit hat sich als enormer Faktor etabliert – und bestimmt damit vermehrt Kaufentscheidungen im Alltag. Unternehmen müssen bei ihren Bemühungen in Richtung Nachhaltigkeit jedoch aufpassen, kein Greenwashing zu betreiben. Doch was unterscheidet Nachhaltigkeitsmarketing von Greenwashing?

Online-Marketing

- 48** Der wahre Wert und Nutzen von Second-Party-Daten
- 52** Optimale Inhaltsplanung für nachhaltige Markenbindung und Konsistenz
- 57** Mit der richtigen SEA-Strategie online durchstarten

Management

- 62** Arbeitszeiterfassung – Warum die Sorgen der Unternehmen unbegründet sind

Management

- 66** Es braucht weniger Meetings
- 71** Strategien erfolgreich operationalisieren mit OKRs
- 77** Emotionen im Vertrieb
- 82** Vorteile und praktische Aspekte der Arbeit ohne Produktmanager

Webentwicklung

- 87** Investitionen schützen mit Softwaremigration

94 Impressum



52

Optimale Inhaltsplanung für nachhaltige Markenbindung und Konsistenz

Unternehmen und Marken sind durch die digitale Welt mit einer enormen Nachfrage nach Inhalten konfrontiert. Doch die Erstellung von Content ist ein komplexer Prozess – zahlreiche Akteure sowie interne Ressourcen sind oft daran beteiligt. Kann eine Content Supply Chain den Prozess erleichtern und wie wird sie eingesetzt?

66

Es braucht weniger Meetings

Der Arbeitsalltag ist heute geprägt von unzähligen Meetings. Beliebt sind sie bei den Mitarbeitenden selten. Denn im Verhältnis zur investierten Zeit wird der tatsächliche Nutzen als enttäuschend gering wahrgenommen. Aber nicht alle Besprechungen sind sinnlos. Wie können Meetings sinnstiftend und effizient gestaltet werden?



77

Emotionen im Vertrieb

In unserer technologisierten Welt spielen gute Gefühle zwischen Menschen im Verkauf eine entscheidende Rolle. Bei allen digitalen Vertriebs- und Kommunikationswegen ist das emotionalisierende Gespräch „face to face“ immer noch der Erfolgs- und Umsatzgarant Nummer eins. Doch welche psychologischen Abläufe stecken dahinter?





Content Supply Chain Management

von Daniel Hinderink

Im digitalen Marketing mangelt es nicht an Aufgaben – insbesondere im stürmischen Wandel, in dem sich Konsumentenerwartungen und Kanäle befinden. Unter dem Begriff „Content Supply Chain“ ist ein neuer Ansatz zur Steigerung der Effizienz, Kostenkontrolle und Aufgabenverteilung bei den Herstellern aufgetaucht, der eine nähere Betrachtung verdient.

Was bedeutet Content Supply Chain?

Die Lieferkette von Content für das Marketing oder andere Zwecke im Sales oder Kundendienst etc. schließt verschiedene Rollen, Aufgaben und Freigabemechanismen ein. Ob es sich um Text, Bild, Audio, Video oder eine Kombination dieser Formate handelt, die Abläufe der Produktion, Redaktion, Freigabe und Ausspielung in diverse Kanäle – von der Website bis zu LinkedIn, vom Stadionscreen bis zur Smart Watch – sind komplex, fehlerträchtig und schwer zu erfassen.

Oft verwendete Tools wie Sharepoint, Excel-Listen, Trello oder auch Ticketsysteme wie JIRA können hier weiterhelfen und sind schon einen Schritt weiter, als ein Wust von E-Mails. Weitergedacht enthält eine Software-Lösung zur Organisation der Content Supply Chain aber Vorlagen für Standard-Workflows, die als Grundlage für eine neue Aufgabe im Content Life Cycle dienen und dann alle Schritte zur Abarbeitung vorsehen und in der richtigen Reihenfolge verteilen. Zudem sollte es keine zusätzliche Arbeit machen und nicht erfordern, dass Mitarbeitende im Workflow in das Tool Informationen einpflegen über Arbeitsschritte, die sie bereits an anderer Stelle vollziehen. Niemand sollte in einem Kanban Board festhalten müssen, dass er ein Asset hochgeladen hat, wenn stattdessen der Vorgang des Hochladens auch automatisch erkannt werden könnte.

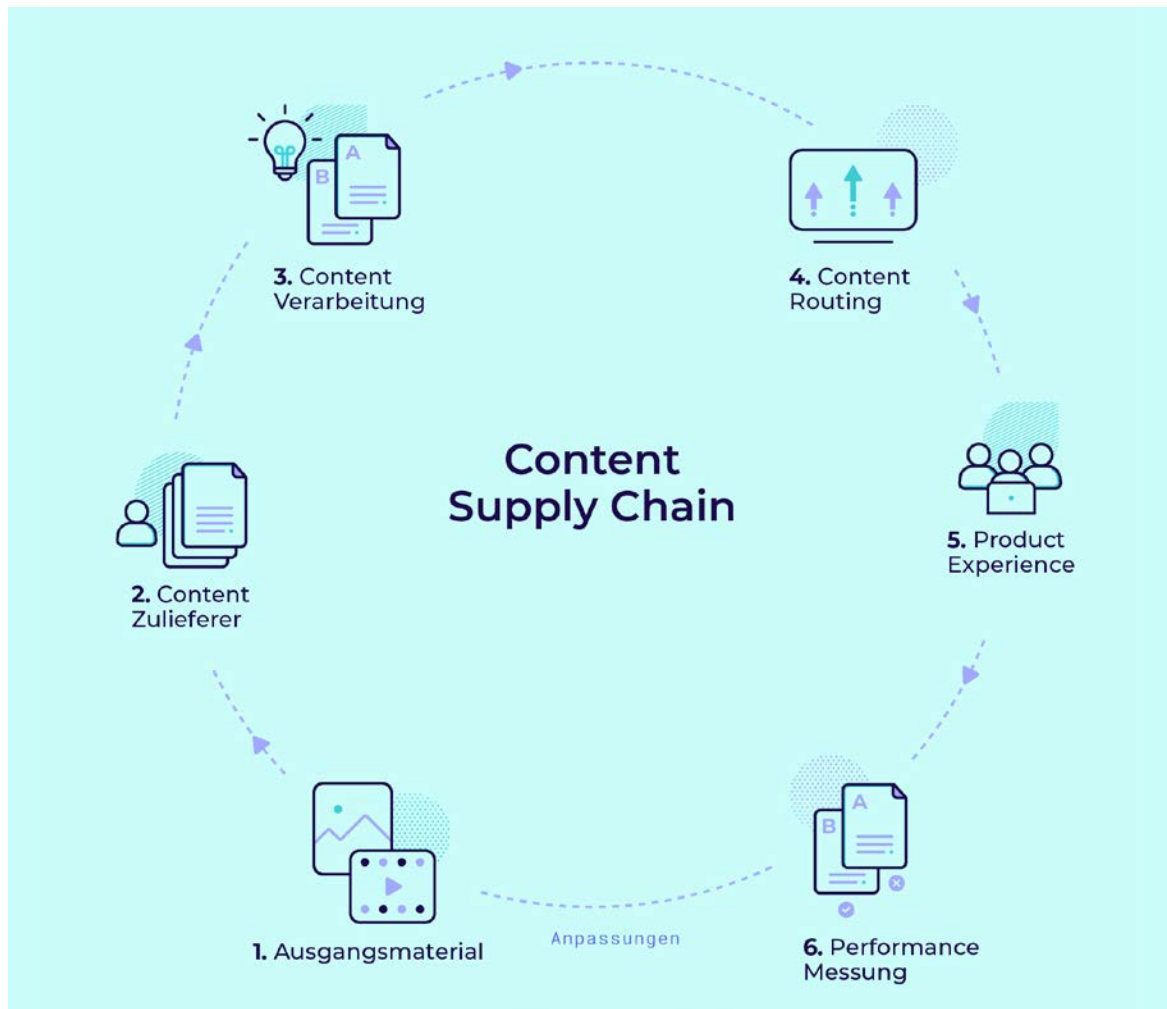


© TechDivision GmbH

Und was ist daran (bitteschön) neu?

Bislang war es in der Praxis häufig so, dass die Arbeitsabläufe in der Content-Erstellung, Kuration, Publikation und der Erfolgsmessung in verschiedenen Systemen erfolgten. Ein System, das den Prozess strukturiert begleitet sowie auswert- und damit optimierbar macht, ist die Ausnahme. Content-Planungs-Lösungen wie Scompiler legen den Fokus auf die strategisch konsequente Planung. Finanzplanungssoftware wie Anaplan hilft bei der Budgetkontrolle. Erst Systeme wie Monday oder Workfront, welches Adobe vor zwei Jahren gekauft hat, stellen jetzt eine Planungs- und Durchführungsebene zur Verfügung.

Das führt schon bei der Einführung dazu, dass über Workflows dezidiert nachgedacht wird und meistens auch schon Optimierungen stattfinden. Im laufenden Betrieb und bei der Verwendung an allen Touchpoints von den Kreativtools bis zu den zu bespielenden Marketingkanälen bieten sich Effizienzpotentiale an, die dem Marketing-Apparat (oder jeder anderen Abteilung, die die Tools einsetzt), hilft, Aufgaben besser bewältigen und priorisieren zu können.



© TechDivision GmbH

Der Hawthorne Effekt: warum es sich immer lohnt, Arbeitsweisen zu untersuchen

Die Hawthorne-Experimente von Fritz J. Roethlisberger und William J. Dickson waren eine Reihe von Studien, die zwischen 1924 und 1933 in der Hawthorne-Fabrik der Western Electric Company in Cicero (Illinois, USA) durchgeführt wurden, um festzustellen, wie man die Arbeitsleistung von Arbeitern steigern kann.

Man untersuchte zunächst, ob die Arbeitsleistung steigt, wenn die Werkhalle heller ausgeleuchtet wurde.

„Tatsächlich stieg die Arbeitsleistung der Experimentalgruppe bei verbesserten Lichtverhältnissen. Allerdings stieg die Leistung auch in der Kontrollgruppe, die bei unverändertem Licht arbeitete. Die Leistungssteigerung blieb sogar erhalten, als wieder zur ursprünglichen Beleuchtungsstärke zurückgekehrt wurde.“¹

Das Beleuchtungsexperiment machte die Forscher darauf aufmerksam, dass allein die Anwesenheit der Forscher und das Bewusstsein der Arbeiter*innen, Teil eines Versuchs zu sein und beobachtet zu werden, die Leistung steigerte.

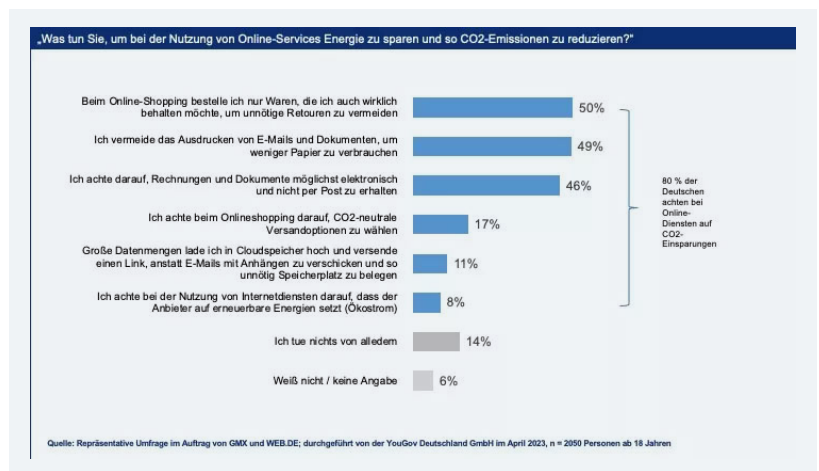
Es lohnt sich also immer, die eigenen Prozesse mit dem Team zu reflektieren und die Organisation und Durchführung dieser Abläufe in Dashboards zu verstetigen. Alle echten Effizienzgewinne durch die Optimierung sind sozusagen ein „Bonus“.

Auf dem Weg zum Paradigmenwechsel im Marketing

Wenn man das Thema Personalisierung zusammen mit generative AI und der Content Supply Chain zu Ende denkt, erschließt sich einem fast automatisch die Vision, die hier verfolgt wird: In Zukunft soll es keinen nutzlosen Content mehr geben. Ausgehend von einem sehr viel genaueren Verständnis dessen, was der Content Konsument in dem speziellen Moment sucht oder wünscht, liefert eine Personalisierungs-Engine passende Inhalte, die von Menschen in einem möglichst effizienten Prozess und unter Zuhilfenahme umfangreicher AI-Assistenz erstellt worden sind. Das Ergebnis ist sehr viel weniger Arbeit für die Menschen, sehr viel schnellere Erstellung und praktisch kein Content „auf Halde“ oder ohne aktuelle Relevanz.

Ein weiterer Effekt stellt sich durch höhere Effizienz ein, nämlich in Hinsicht auf die Nachhaltigkeit. Auch wenn dies im einzelnen Unternehmen nur eine kleine Stellschraube darstellen mag, ist es global betrachtet doch von beträchtlicher Wirkung. Die Konsumenten sind bereits soweit, Änderungen in ihrem Nutzungsverhalten von Onlinediensten zugunsten des Klimaschutzes in Kauf zu nehmen. Wie sieht es mit den Unternehmen und speziell dem digitalen Marketing aus?

Treffericher Content bedeutet eine sehr viel höhere, messbare Effizienz, kaum repetitive Tätigkeiten und am Ende auch weniger Energieverbrauch. Weniger nutzloser Content und weniger Zeit am Bildschirm für Aufgaben, die AI schneller und besser erledigt, bedeutet auch weniger Ressourcenverbrauch. Wer heute anfängt, die Content Supply Chain zu analysieren und dabei zu optimieren, schafft die Voraussetzungen für die Effizienzgewinne von übermorgen.



Wie geht man es an?

Wie bei einer Lieferkette in der Industrie steht am Anfang eine Prozessanalyse, in der alle Beteiligten, alle wesentlichen Arbeitsschritte, Rollen und Rechte, notwendige Assets und Ressourcen analysiert und schematisch dargestellt werden. Dabei entsteht auch ein Katalog von Begriffen – eine Taxonomie genauer gesagt – die hilft, eine gemeinsame Sprache zu sprechen. An dieser Stelle am Anfang des Projekts bietet sich bereits die Gelegenheit, Qualitätsmerkmale für den Prozess und die erwarteten Ergebnisse festzulegen. Dann kann die Quantifizierung des Einflusses verschiedener Faktoren auf diese Qualitätsmerkmale erfolgen und die Optimierung strukturiert angegangen werden.

Als nächstes stellt sich die Frage, wie der Prozess oder Workflow überwacht werden sollte. Daraus ergeben sich Anforderungen an ein Dashboard, mit dem der laufende Betrieb überwacht werden soll. Schließlich wird eine erste Version des Workflows in ein passendes Tool übertragen, wie z. B. Workfront. Nach einer Schulung, einigen Testdurchläufen und dem Einsatz werden Verbesserungsvorschläge sowie weitere Anwendungsideen gesammelt und die Content Supply Chain sukzessive optimiert und erweitert.

Was braucht man dazu?

Am besten ein paar zentrale Workflows, die Optimierungsbedarf haben, aber auch oft genug vorkommen. Dazu ein Team, das bereit ist, die Arbeitsweise zu überdenken und neu aufzustellen. Danach Zeit für einen Workshop sowie ein paar Folgetermine und eine Phase, in der möglichst viele Beteiligte mitarbeiten können, um die neue Arbeitsweise einzuführen und zu erproben. Schließlich braucht man ein Management, das klare Erwartungen an die Qualitätsmerkmale hat und ein Budget für Dienstleister und Tools bereitstellt, um die Investition in die Weiterentwicklung der Arbeitsweise tätigen zu können.

Fazit

Unternehmen gewinnen ein effizientes Marketing. Zufriedene Mitarbeiter*innen, die weniger Zeit mit Tools und mehr Zeit mit kreativer und sinnvoller Arbeit verbringen, werden es Ihnen danken, wenn man sich mit ihrer Arbeitsweise auseinandersetzt und hier bereit ist, zu investieren.



Daniel Hinderink

Director Strategy & Growth der TechDivision GmbH

Daniel Hinderink ist Director Strategy & Growth der TechDivision GmbH, seine Kernaufgabe ist die Unterstützung der Geschäftsleitung bei der Weiterentwicklung und der Umsetzung der Unternehmensstrategie. Zudem ist er in der strategischen Kundenberatung und im Sales aktiv.

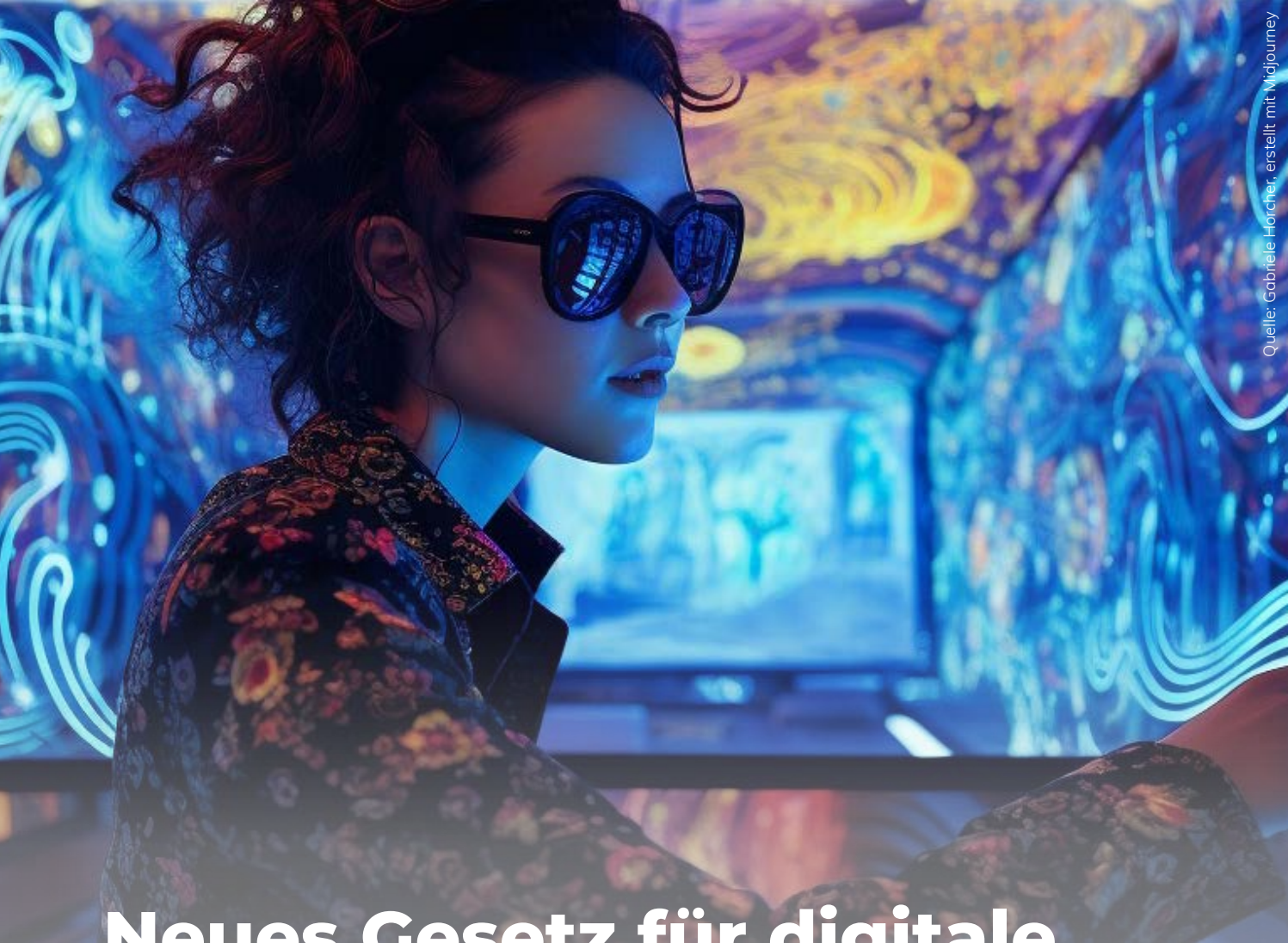
<https://www.techdivision.com/>

<http://www.linkedin.com/in/danielhinderink>

AUTOR

Literatur & Links

^[1] <https://de.wikipedia.org/wiki/Hawthorne-Effekt>



Neues Gesetz für digitale Barrierefreiheit sorgt bei Onlinehändlern für Wirbel

von eStrategy-Redaktion

Interview mit Gabriele Horcher, Kommunikations-Strategin

Das Barrierefreiheitsstärkungsgesetz (kurz BFSG) kommt! Bis Ende Juni 2025 werden dadurch private Wirtschaftsakteure – Hersteller, Importeure, Händler von Produkten oder Anbieter von Dienstleistungen – aber auch Unternehmen, die in irgendeiner Weise E-Commerce betreiben, zu mehr digitaler Barrierefreiheit verpflichtet.

Was das Gesetz konkret für Sie bedeutet, wen es genau betrifft, was bis wann umgesetzt werden muss und welchen Nutzen die Umsetzung sowohl für Verbraucher*innen und Unternehmen haben könnte, hat das eStrategy-Team für Sie in einem Gespräch mit der Kommunikations-Strategin, Gabriele Horcher, herausgefunden.

Hallo Gabriele, das BFSG verpflichtet Unternehmen, Verbände und sogar Vereine, die E-Commerce betreiben, zu mehr digitaler Barrierefreiheit. Welche Organisationen sind betroffen?

Das Gesetz für mehr digitale Barrierefreiheit wurde zur Stärkung der Rechte von Verbrauchern in Europa erlassen. Deshalb betrifft das BFSG – rein rechtlich – nur Organisationen, die sich mit dem Kauf und Verkauf von Dienstleistungen und Waren an Verbraucher wenden. Unternehmen, die im B2B-Bereich tätig sind, können prinzipiell erst einmal aufatmen. Aber dennoch: Abseits der gesetzlichen Verpflichtung gibt es für viele Unternehmen gute Gründe, sich mit dem Thema größerer Barrierefreiheit zu beschäftigen. Mehr digitale Barrierefreiheit kann helfen, neue Zielgruppen zu erreichen und Umsätze zu steigern.

Das ist ein interessanter Aspekt, dass Ihrer Meinung nach auch andere Unternehmen als die unmittelbar betroffenen reagieren sollten. Aber sorgen wir erst einmal für Klarheit, welche Unternehmen mit E-Commerce-Engagement jetzt unbedingt aktiv werden müssen. Sind das wirklich alle oder gibt es auch Ausnahmen?

Ja, die gibt es. Das BFSG macht zum einen eine Ausnahme für sogenannte „Kleinstunternehmen“. Das sind Unternehmen, die weniger als zehn Beschäftigte oder höchstens zwei Millionen Euro Jahresumsatz haben. Aber Vorsicht: Es geht nicht um den Jahresumsatz des Onlineshops, sondern um den des Unternehmens. Wenn Sie zum Beispiel ein gutgehendes Delikatessengeschäft haben und die Waren zusätzlich auch online verkaufen, zählt nicht der Umsatz des E-Shops oder die Anzahl der Mitarbeiter, die damit beschäftigt sind. Sondern es zählen alle Mitarbeiter Ihres Geschäfts und der gesamte Jahresumsatz. Es sei denn, Sie haben das Online-Geschäft als separate Unternehmung gegründet.

Zum anderen können sich Unternehmen von ihrer Verpflichtung entbinden lassen, wenn sich durch die Barrierefreiheit grundlegende Veränderungen der Wesensmerkmale ihrer Dienstleistung ergibt oder wenn die Herstellung von Barrierefreiheit für die Organisation eine unverhältnismäßige Belastung darstellt, die für das Unternehmen nachweislich bedrohlich ist. Beide Einschränkungen müssen die Unternehmen allerdings proaktiv bei ihrer Marktüberwachungsbehörde anzeigen und belegen. Sie müssen also – auf die eine oder andere Weise – auf jeden Fall aktiv werden.

Da stecken ja schon eine Menge wichtiger Hinweise drin. Was müssen Organisationen denn jetzt genau tun, um den Onlinehandel barrierefrei(er) zu gestalten?

Nun, das hehre Ziel des Gesetzes ist es, Menschen mit Behinderungen die digitale Teilhabe zu ermöglichen. Das heißt, dass ein Onlineshop für Menschen mit Beeinträchtigungen ohne besondere Erschwernis – und grundsätzlich ohne fremde Hilfe – auffindbar, zugänglich und nutzbar sein soll. Dazu muss das Angebot eines Onlineshops über mehr als einen sensorischen Kanal zur Verfügung gestellt werden. Es reicht also nicht mehr aus, die Produkte und Dienstleistungen, die erworben werden können, nur als Text und Bild darzustellen. Die Inhalte müssen zum Beispiel auch über Sprachausgabe hörbar und damit auditiv wahrnehmbar sein.

Ein weiterer sensorischer Kanal – das klingt von der Forderung her zunächst einmal simpel.

Könnte man meinen. Aber es wird beim näheren Hinsehen deutlich komplexer. Zum einen ist entscheidend, ob der Shop Bestandteil einer Website ist. Wenn das der Fall ist, muss auch die gesamte Website barrierefrei sein – und nicht nur der Shop, die Inhalte und der Kaufprozess. Ein Beispiel: Sie sind ein Fußballverein, der seine Aktivitäten, Spieler etc. auf einer Website präsentiert. Darüber

hinaus verkaufen Sie in einem in der Website integrierten Onlineshop aber auch Fan-Artikel. Wenn man als Fan, also als Verbraucher, den Shop über die Website betreten kann, muss die gesamte Website barrierefrei gestaltet sein. Der Shop muss eben auch für Menschen mit Beeinträchtigungen auffindbar und zugänglich sein. Und das betrifft dann die gesamte Website.

Es gibt auch noch andere Besonderheiten, zum Beispiel beim Handel mit E-Books. Die müssen – egal wann die Inhalte verfasst wurden oder wann sie als E-Book veröffentlicht wurden, ab dem Stichtag 28.06.2025 barrierefrei sein.

Händler von Produkten und Dienstleistungen, die digital genutzt werden – zum Beispiel Computer und Smartphones, aber auch Telekommunikations- und Bankdienstleistungen – müssen ab dem 29.06.2025 barrierefrei(er) sein.

Und dann muss jeder E-Commerce-Betreiber, dem es mit der digitalen Barrierefreiheit ernst ist, auch alle anderen Beeinträchtigungen berücksichtigen, die für seine spezifische Zielgruppe relevant sind. Ein Onlinehändler für Autoreifen kann ggf. die Zielgruppe mit Sehschwierigkeiten ausklammern, weil sie ab einem gewissen Schweregrad kein Auto fahren dürfen. Menschen mit einer Hörbehinderung dürfen allerdings sehr wohl fahren.

Spannend. Da setzt auch meine nächste Frage an: Wer profitiert denn nun von digitaler Barrierefreiheit?

Jeder Zweite in Deutschland würde von mehr digitaler Barrierefreiheit profitieren. Das hört sich unglaublich an, aber denken Sie an die sogenannten situativen Einschränkungen. Motorisch oder sensorisch behindert sind wir schon, sobald wir ein Kind auf dem Arm halten. Eine visuelle Beeinträchtigung bemerkt jeder, wenn Sonneneinstrahlung verhindert, dass wir auf dem Display alles gut erkennen können. Eine auditorische Behinderung kann bereits durch den Umgebungslärm eines Großraumbüros oder eine Baustelle entstehen. Kognitiv beeinträchtigt sind wir, wenn wir versuchen, Multitasking zu betreiben oder wenn jemand zum Geburtstag einen Sekt ausgegeben hat. Situative Einschränkungen sind vielfältig und sie passieren jedem.

PAYMENT

Genießen Sie die freie Auswahl!

Wählen Sie aus über 50 internationalen Acquiring-Partnern Ihre Favoriten.

Ihr Business nimmt auf dem Markt eine einzigartige Stellung ein? Ihre Prozesse und Systeme müssen genau auf Ihr Geschäftsmodell zugeschnitten sein? Dann sollte das auch für Ihre Zahlungsabwicklung gelten. Deshalb speist Sie Computop nicht mit vorportioniertem Payment ab – wählen Sie selbst aus über 50 Acquirern.

**Jetzt informieren
auf [computop.com](https://www.computop.com)**



„Jeder Zweite in Deutschland würde von mehr digitaler Barrierefreiheit profitieren.“

Zudem gibt es temporäre Behinderungen: wie zum Beispiel den Arm im Gips oder den Verband um den schmerzenden Finger. Vielleicht ist ein Auge verletzt oder wir haben gerade unsere Brille verlegt. Auch eine Ohrenentzündung, ein Hörsturz, Migräne oder Müdigkeit können uns bei der Bedienung von Apps, Onlineshops, Webseiten, E-Books und digitalen Dokumenten beeinträchtigen.

Die Anzahl derer, die mit situativen und temporären Behinderungen zu kämpfen haben, lässt sich statistisch nicht erfassen. Zugleich liegt die Zahl derer, die permanent betroffen sind, aber höher, als man vielleicht denkt.

Es gibt in Deutschland etwa 10,4 Millionen Menschen mit einer dauerhaften Behinderung. 7,8 Millionen Menschen mit einer schweren und 2,6 Millionen mit einer leichten Behinderung. Das sind ca. 12,5 % der Bevölkerung.

Und in einer stetig alternden Bevölkerung nimmt der Anteil der Menschen mit Beeinträchtigungen zu. 18,2 Millionen Menschen – fast 22 % – sind über 65 Jahre alt.

Darüber hinaus sind rund 15 % der Menschen, die in Deutschland leben, keine Muttersprachler. 4,1 Millionen Menschen in Deutschland sprechen zuhause gar kein Deutsch. Für weitere 8,2 Millionen ist Deutsch im Haushalt nicht die überwiegend gesprochene Sprache.

Hinzu kommen in Deutschland noch 6,2 Millionen Menschen, die nicht oder nur unzureichend lesen und schreiben können. Das sind 7,5 % der Bevölkerung.

Zusammengefasst sind 47,1 Millionen Menschen betroffen. Sicher gibt es Schnittmengen der Betroffenen-Gruppen und damit in dieser Zahl eine gewisse Mehrfach-Erfassung. Dennoch lässt sich unterm Strich wohl sagen, dass jeder Zweite in Deutschland von digitaler Barrierefreiheit profitieren würde. Das halte ich schon für eine signifikante Anzahl. Da lohnt es sich fast für jedes Unternehmen, aktiv zu werden.

Das stimmt. Aber vielleicht versuchen Unternehmen, sich trotzdem zu entziehen. Was kann denn passieren, wenn eine Organisation das neue Gesetz auszusitzen versucht?

Die Marktüberwachungsbehörden der Länder sollen darauf achten, dass alle europäischen Wirtschaftsakteure, die unter die Bestimmungen des BFG fallen, die Barrierefreiheitsanforderungen einhalten. Darüber hinaus überwachen sie, dass keine Produkte und Dienstleistungen in Europa zum Einsatz kommen, die den Anforderungen nicht entsprechen. Das ist eine wahre Mammutaufgabe. Da kann man sich als Wirtschaftsakteur schon fragen, ob man jemals sanktioniert wird. Nur: Auf lange Sicht kann sich niemand verstecken. Denn auch Verbraucher – die vielleicht sogar durch einen Marktbegleiter motiviert werden – und Verbraucherverbände können die Marktüberwachungsbehörde auffordern, Maßnahmen gegen einen Wirtschaftsakteur zu ergreifen, der die Barrierefreiheitsanforderungen nicht einhält.

Kommt ein Wirtschaftsakteur den Barrierefreiheitsanforderungen nicht nach, hat die Marktüberwachungsbehörde verschiedene Druckmittel zur Auswahl. Sie kann die Bereitstellung des Produkts oder der Dienstleistung auf dem deutschen Markt entweder einschränken, untersagen oder sogar dafür sorgen, dass das Produkt zurückgenommen und zurückgerufen wird. Darüber hinaus kann sie dem Wirtschaftsakteur Bußgelder von bis zu 100.000 Euro auferlegen.

Glauben Sie, dass Künstliche Intelligenz Unternehmen dabei unterstützen kann, BFSG-Anforderungen umzusetzen? Und wenn ja, wie kann KI-Technologie hier genau helfen?

Um die vier Beeinträchtigungen Sehen, Hören, Motorik und Kognition für die digitale Barrierefreiheit auszugleichen, sind ganz unterschiedliche Maßnahmen und Content-Formate erforderlich. Die Erstellung vieler Content-Formate lässt sich durch den Einsatz von KI automatisieren oder der Aufwand dafür lässt sich durch den Einsatz von KI zumindest deutlich verringern.

KI-basierte Technologie kann zum Beispiel Text in Sprache umwandeln oder Sprache in Text. Sie eröffnet alternative Methoden für die physische Bedienung eines Onlineshops durch Sprachsteuerung oder durch eine Steuerung per Augenbewegung. KI kann auch komplexe Texte in einfache Sprache umformulieren.

Je nachdem wie viel Wert ein Unternehmen auf die Qualität der unterschiedlichen Formate legt, kann diese Umsetzung entweder „quick and dirty“ erfolgen oder ggf. mit Nachbearbeitung durch Menschen. Was sich Organisationen dabei auch fragen müssen, ist, ob sie einen multisensorischen Onlineshop oder verschiedene spezialisierte Onlineshops – Welten – erstellen wollen, um für ihre Zielgruppen die digitale Barrierefreiheit zu realisieren.

Kommen wir zum Abschluss noch einmal auf Ihren Gedanken zurück, es gehe nicht nur darum, wer „rein rechtlich“ unter das BFSG falle. Was ist denn dafür entscheidend, ob ein Unternehmen davon profitieren kann, wenn es mehr Barrierefreiheit herstellt?

Für mich ist die entscheidende Frage tatsächlich nicht, ob ein Unternehmen rein rechtlich unter das BFSG fällt. Noch viel wichtiger ist die Frage, ob die Organisation es sich leisten will, die bedeutende Zielgruppe der Menschen mit einer dauerhaften, temporären oder auch nur situationsbedingten Beeinträchtigung auszuschließen. Ob das Unternehmen auf sie als Kunden, Mitarbeiter, Partner oder Investoren verzichten möchte. Zumal viele Unternehmen bereits mit ihren bestehenden Mitteln – unterstützt durch Künstliche Intelligenz – in der Lage sind, Menschen mit Behinderungen ein selbstbestimmteres Leben zu ermöglichen und dabei gleichzeitig die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Und das nicht nur im B2C-, sondern auch im B2B-Bereich.

Meine zentralen Tipps in Sachen BFSG wären darum diese:

- Bilden Sie eine übergeordnete Task Force zum Thema digitale Barrierefreiheit und BFSG.
- Nutzen Sie zum Beispiel für Ihren Onlineshop Anbieter, deren Dienstleistungen barrierefrei sind – bzw. die Ihnen jetzt schon zusichern können, dass deren Dienstleistungen bis zum Stichtag barrierefrei sein werden.
- Planen Sie die BFSG-Umsetzung rechtzeitig mit internen und externen Dienstleistern, um die geforderten Änderungen möglichst noch weit vor dem Stichtag zu realisieren. Anfang 2025 werden alle entsprechenden Dienstleister ausgebucht sein.
- Viele Ihrer Nutzer werden es Ihnen danken, wenn Sie schon sehr bald für mehr digitale Barrierefreiheit sorgen. Je früher Sie dies angehen, desto schneller können Sie zusätzliche Zielgruppen bedienen.

Zusammenfassend: Machen Sie aus dem BFSG-Muss ein Plus.

Ein schönes Schlusswort, gleich mit Handlungsanleitung. Vielen Dank, Gabriele!

Das Gesetz können Sie unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/barrierefreiheitsstaerkungsgesetz.html> einsehen.

Die etwas leichter verständlichen Leitlinien zum Gesetz finden Sie hier: <https://www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de/SharedDocs/Kurzmeldungen/DE/leitlinien-und-rechtsverordnung-zum-bfsg.html>

Disclaimer:

Die Informationen (Stand September 2023) stellen eine Orientierungshilfe dar – sie sind keine Rechtsberatung. Außerdem können die Forderungen des Barrierefreiheitsstärkungsgesetzes angepasst oder erweitert werden.



Gabriele Horcher

Kommunikations-Strategin, Keynote Speakerin und Botschafterin für die Zukunft der Kommunikation

Gabriele Horcher ist Expertin für die Kommunikations-Strategie der Zukunft. Sie beantwortet die wichtigsten Fragen zum – inzwischen rapiden – disruptiven Wandel in allen Bereichen der Kommunikation: in der Kommunikation mit

Leads, Kunden, Mitarbeitern, Kollegen, Partnern, Investoren und sogar im privaten Bereich.

Gabriele Horcher ist darüber hinaus Bestseller-Autorin – ihr E-Book „Digitale Barrierefreiheit – barrierefrei kommunizieren“ kann kostenfrei heruntergeladen werden – und Transformational Coach. Sie fungiert als Sparringspartner für die Transformation von Kommunikation in allen Unternehmensbereichen.

www.gabriele-horcher.de

<https://www.linkedin.com/in/gabriele-horcher-0b7ab711/>

INTERVIEWPARTNERIN



Re-Commerce als Antwort auf die moderne Wegwerfkultur

von Tim Seewöster

Zweites Leben nach dem Handy-Tod: Wenn Telefone den Besitzer wechseln

Früher bedeutete der Kauf eines neuen Smartphones zwangsweise den Tod des Vorgängers. Die Wiederverwertung der Geräte wurde schlicht nicht angeboten. Das ist heute nicht mehr so. Was früher im besten wie seltenen Fall recycelt wurde, kann heute durch neue Techniken und Akteure wiederaufbereitet werden. Das sogenannte Refurbishment. Statt Neukauf setzen Verbraucher*innen so häufiger auf Produkte, die nicht nur nachhaltiger, sondern auch kosteneffizienter sind. Doch was steckt hinter diesem Trend und warum stellen sich manche Hersteller quer? Ein Blick hinter die Kulissen des modernen Elektronikmarktes.

Das Smartphone fällt aus der Hosentasche, beim Aufprall zerspringt der Touchscreen. Der Akku hält nur noch den halben Tag oder eine kaputte Ladebuchse verhindert das Laden des Gerätes. Gerade neue Geräte werden durch bessere Kameras, größere Bildschirme und Features wie faltbare Screens immer sensibler gegen mechanische Einflüsse. Wer dann eine Reparatur in Betracht zieht, stößt auf hohe Preise, teilweise mehr als die Hälfte des Einkaufspreises. So liegen unter anderem deswegen in deutschen Schubladen und Schränken fast 300 Millionen Altgeräte, die entweder benutzt oder wiederverwertet werden könnten. Rund um diese Elektronik ist in den letzten Jahren ein Markt entstanden und gewachsen: Re-Commerce.

Kernsanierung für Elektronik

Refurbishing bietet gegenüber klassischer Gebrauchtware eine vergleichsweise neue und unbekannte Möglichkeit Smartphones, Tablets oder Laptops aus zweiter Hand zu erwerben. Die Unterschiede liegen vor allem in der Qualität und der Sicherheit für die Verbraucher*innen. Wo auf eBay oder anderen Plattformen jede Person ein genutztes Smartphone verkaufen kann und Käufer*innen das Risiko für den korrekten Zustand tragen, steht bei Refurbishern wie Back Market, refurbished oder asgoodasnew eine Warenkontrolle, Aufbereitung und Qualitätssicherung dazwischen. Möchten Verbraucher*innen also ein Smartphone veräußern, machen sie auf der entsprechenden Website Angaben zum Typ und Zustand des Gerätes und erhalten ein vorläufiges Angebot. Stimmen beim Eintreffen in der Werkstatt Angaben und tatsächlicher Zustand überein, wird das Gerät in einer Vielzahl von Arbeitsschritten überprüft und gereinigt, gegebenenfalls werden Teile ersetzt. Schließlich kann das Telefon im Shop des Anbieters wieder erworben werden.

Auch hier gibt es, wie auf anderen Plattformen üblich, die Auswahl zwischen verschiedenen Qualitätsstufen. Bei der höchsten – Zustand wie neu – ist das Smartphone nicht von fabrikneuer Ware zu unterscheiden, ist aber deutlich günstiger. Je nach Anbieter, Modell und gewünschtem Zustand lassen sich hier bis zu 50 % einsparen. Auf alle Produkte gibt der Refurbisher dabei eine Garantie, der Branchenstandard liegt hier bei zwölf Monaten.

Win-Win-Win-Situation

Das Verhältnis zwischen Käufer*innen und dem Refurbisher ist klar. Letztere haben einen Markt erkannt, in dem Kunden und Kundinnen schlicht das gewünschte Gerät für einen niedrigeren Preis erhalten. Nebenbei hat die Wiederverwertung von Elektronik einen großen ökologischen Einfluss. So ist die Produktion eines Smartphones, Tablets oder anderen Geräten ein aufwendiger Prozess, der viele Ressourcen wie Wasser und Energie benötigt. Eine Studie des Fraunhofer Instituts zeigte Anfang März: Die Produktion eines iPhone 11 verbraucht circa 57 Kilogramm CO₂ und etwa 12.000 Liter Wasser. Im Vergleich werden bei der Wiederaufbereitung desselben Modells im Durchschnitt 16 Kilogramm CO₂ und 1.700 Liter Wasser verbraucht. Hier werden also rund 80 % der Ressourcen eingespart, während das Endprodukt für Kunden und Kundinnen so gut wie keine Unterschiede zu Neuware aufweist. Genau wie bei den genauen Zahlen für die Einsparung ist auch der Preis von dem entsprechenden Modell abhängig.

Die Tricks der Hersteller

Es ergibt sich nun jedoch ein wirtschaftliches Problem. Hersteller von Unterhaltungselektronik wie Samsung oder Apple verdienen Geld mit dem Abverkauf ihrer Produkte. Eine Reparatur dieser Produkte bedeutet in der Regel einen Verkauf weniger. Vor allem Apple ist hier für

Methoden bekannt, die Lebensdauer ihrer Produkte künstlich zu verkürzen. So wurde der Konzern 2020 in Frankreich beschuldigt, verklagt und verurteilt. Das Gericht sah es als erwiesen an, dass der Konzern ältere Geräte mit Softwareupdates künstlich verlangsamt, ohne dies mitzuteilen. Zudem erschwert das Unternehmen aus Kalifornien auf unterschiedlichen Wegen den Eingriff in iPhone, iMac oder iPad.



© asgoodasnew

„Die Geräte sind alle verklebt. Um sie zu öffnen, braucht es schon spezielles Werkzeug. Darunter befinden sich dann an die 20 unterschiedliche Spezialschrauben, die sich teilweise nur einen halben Millimeter in ihrer Länge unterscheiden. Für Teile mit hohem Verschleiß wie der Akku muss ein Großteil der darüber liegenden Technik ausgebaut werden. Zudem ist mittlerweile jedes einzelne Bauteil von Apple mit einem Chip kodiert. Wird dieses entfernt, zeigt das Gerät danach eine Art Fehlermeldung an.“

– Tom Kaden, Leiter der Werkstatt von asgoodasnew

Das Gerät verliert dadurch zwar keinerlei Funktionalität, Verbraucher*innen kann dies aber verunsichern. Es entsteht der Eindruck, man besitze ein defektes Gerät. Originalteile werden dabei nur an Händler mit strengen Auflagen und unter hohen Margen zugunsten von Apples ausgegeben.

Ein Recht auf Reparatur

Hier regt sich bereits seit einiger Zeit Widerstand seitens der Verbraucher*innen und Refurbisher. Unter dem Namen „Recht auf Reparatur“ arbeitet die EU-Kommission an einer Richtlinie. Diese fordert in ihren Kernaussagen eine politische Verpflichtung der Hersteller zu einem modularen Aufbau ihrer Geräte und dem Bereitstellen von Ersatzteilen, Werkzeug und dem nötigen Know-how für eine Reparatur. Elektronik soll wieder von einem Wegwerfprodukt zu einem Teil einer Kreislaufwirtschaft werden. Die wichtigsten Säulen des Gesetzes sind dabei ein ökologisches Produktdesign, ein Recht auf die Verfügbarkeit von Ersatzteilen sowie Bauanleitungen und nicht zuletzt die finanzielle Förderung von ressourcenschonendem Verhalten.

Die bisherigen Reglementierungen zeigen, dass ein Einlenken der Hersteller keineswegs zu erwarten ist. So sind Hersteller bereits jetzt verpflichtet, eine Möglichkeit für eine eigenständige Reparatur anzubieten. Dies ist wieder am Beispiel von Apple auch geschehen, es gibt dabei jedoch einige Haken.

1. Das Reparaturset muss für knapp 60 Euro für 7 Tage gemietet werden. Eine Mietverlängerung ist nicht möglich. Wer den Zeitraum überzieht, erhält eine Strafgebühr.
2. Reparieren lassen sich nur bestimmte iPhone und MacBooks.

3. Zusätzlich wird, je nach iPhone-Modell, eine Kautions zwischen 915 und 1280 Dollar eingezogen.
4. Das Set selbst besteht aus zwei Koffern – Gewicht circa 35 Kilogramm.
5. Die Ersatzteile, die dazu gekauft werden müssen, sind im Reparaturset oftmals teurer als bei einem Apple Store oder einem lizenzierten Partner.
6. Die eigentliche Reparatur bedarf erfahrener Handgriffe und ist für Laien eher ungeeignet. An einigen Stellen des Prozesses ist die Gefahr, das Gerät zu beschädigen oder gleich unbrauchbar zu machen, sehr hoch.

Wie geht es weiter?

Trotz der Widerstände der Hersteller ist das Refurbish-Segment ein echter Wachstumsmarkt. Die Ursachen hierfür sind vielfältig und sowohl ökologischer als auch ökonomischer Natur. Erster und wichtigster Entscheidungsgrund für ein wiederaufbereitetes Gerät bleibt der Preis. Gerade bei Summen von bis zu 2.000 Euro für ein neues Smartphone, suchen viele Käufer*innen nach Möglichkeiten Geld zu sparen. Danach folgen ökologische Gründe. Mehr als jede*r Fünfte kauft heute schon refurbished ein. Gerade die Generation Z zeigt hier ein größeres Bewusstsein, hier hat bereits jede*r Dritte wiederaufbereitete Produkte gekauft. Ich bin davon überzeugt, dass der Markt für wiederaufbereitete Elektronik irgendwann größer sein wird als der für Neuware. Dafür sprechen die Akzeptanz und Sensibilität der jungen Generationen für das Thema, das Fortschreiten der politischen Regulierungen und das wirtschaftliche Potenzial des Marktes.



Dr. Tim Seewöster

Geschäftsführer bei asgoodasnew

AUTOR

Tim Seewöster bildet zusammen mit Stefan Groitl die Geschäftsführung von asgoodasnew, dem Begründer des deutschen Marktes für wiederaufbereitete Unterhaltungselektronik. asgoodasnew setzt sich dafür ein, Geräten wie Smartphones, Laptops oder Tablets ein zweites Leben zu schenken und sie damit zu einem Produkt einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft zu machen.

Seewöster blickt auf über 20 Jahre Erfahrung in der Tech-Branche zurück, mit Stationen bei Sparwelt und Payback. Seine Ausbildung erfolgte an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und der Lund University.

<https://asgoodasnew.de/>

<https://twitter.com/seewoester>



Optimierung des Supply Chain Managements

von Thomas Grasser

durch effektive Contenterstellung und -verwaltung

In der heutigen globalisierten Wirtschaft stehen Unternehmen, insbesondere im Bereich des Supply Chain Managements, vor ständig wachsenden und komplexer werdenden Herausforderungen. Eine der Schlüsselkomponenten für den Erfolg in diesem Umfeld ist die nahtlose Koordination zwischen Herstellern und Einzelhändlern. Dabei gewinnt die effektive Erstellung, Verwaltung und Verteilung von Inhalten entlang der gesamten Lieferkette zunehmend an Bedeutung.

Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Einzelhändlern

Die enge Partnerschaft zwischen Herstellern und Einzelhändlern bildet das Fundament für eine effiziente Supply Chain. Diese Zusammenarbeit bietet für beide Seiten erhebliche Vorteile: Hersteller profitieren von einer erhöhten Sichtbarkeit ihrer Produkte in den Regalen der Einzelhändler, während Einzelhändler Zugang zu qualitativ hochwertigen Produkten erhalten, die ihre Kunden und Kundinnen zufriedenstellen.

Die Herausforderung besteht jedoch darin, eine reibungslose Kommunikation und Abstimmung zwischen den Partnern sicherzustellen, um diese Win-Win-Situation zu erreichen. Hier kommt die effiziente Erstellung und Verwaltung von Inhalten ins Spiel.

Moderne Ansätze im Content Management für die Supply Chain

Unternehmen erkennen zunehmend, dass effizientes Content Management einen entscheidenden Einfluss auf das reibungslose Funktionieren der Supply Chain hat. Innovative Technologien spielen eine Schlüsselrolle bei der Automatisierung und Rationalisierung dieses Prozesses. Ein beispielhafter Fortschritt ist der Einsatz von KI-gestützten Lösungen zur Generierung von Produktinhalten.

Traditionell erforderte die Erstellung von Produktinhalten viel manuelle Arbeit und Zeit. Moderne Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI) können diesen Prozess erheblich beschleunigen. Durch die Automatisierung der Contenterstellung werden hochwertige Produktbeschreibungen und Informationen generiert, was Herstellern ermöglicht, ihre Produktinformationen effizienter zu erstellen und ständig zu aktualisieren.

Vorteile der Optimierung des Content Managements

Die Optimierung des Content Managements in der gesamten Supply Chain bringt eine Vielzahl von Vorteilen mit sich:

- **Zeitersparnis bei der Contenterstellung:** KI-gestützte Technologien ermöglichen eine schnelle und konsistente Erstellung von Produktbeschreibungen, technischen Details und anderen relevanten Informationen.
- **Verbesserte Datenqualität:** Durch die Reduzierung manueller Eingriffe werden Fehler und Inkonsistenzen in den Produktinformationen minimiert.
- **Effiziente Aktualisierung:** In einer sich ständig wandelnden Geschäftswelt ist die regelmäßige Aktualisierung von Produktinformationen von entscheidender Bedeutung. Ein optimiertes Content Management erleichtert diesen Prozess und stellt sicher, dass relevante Informationen stets zur Verfügung stehen.
- **Förderung der Zusammenarbeit:** Die Möglichkeit, Inhalte nahtlos zu erstellen und zu teilen, fördert die Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Einzelhändlern sowie anderen Stakeholdern in der Supply Chain. Dies ermöglicht eine gemeinsame Arbeit an hochwertigen Produktinformationen und eine bessere Bedienung der Kunden und Kundinnen.

Die Rolle des PIM-Systems in der Supply Chain-Optimierung

In der kontinuierlichen Optimierung der Supply Chain spielt ein Product Information Management System (PIM) eine zentrale Rolle. Ein PIM-System bietet eine umfassende Plattform zur Verwaltung, Pflege und Verteilung von Produktinformationen. Dies ermöglicht nicht nur eine konsistente Darstellung von Produkten über verschiedene Vertriebskanäle hinweg, sondern stellt auch sicher, dass diese Informationen immer auf dem neuesten Stand sind.

Die Bedeutung von PIM erstreckt sich über die gesamte Lieferkette. Hersteller können ihre Produktinformationen effizient und einheitlich verwalten, was zu einer reibungslosen Kommunikation mit Einzelhändlern führt. Diese wiederum können auf genauere und aktuellere Produktinformationen zugreifen, um ihrer Kundschaft genaue Angaben zu bieten. Darüber hinaus ermöglicht PIM die einfache Integration von Produktdaten in verschiedene Vertriebskanäle, sei es E-Commerce-Plattformen, mobile Apps oder physische Geschäfte.

Ein weiterer Vorteil von PIM ist die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Da sich die Anforderungen an Produktinformationen ständig ändern können, bietet ein PIM-System die Möglichkeit, schnell auf neue Anforderungen und Trends zu reagieren. Dies ist entscheidend in einer sich rasch wandelnden Geschäftswelt, in der die Fähigkeit, sich anzupassen und auf dem neuesten Stand zu bleiben, erfolgskritisch ist.

Nachhaltigkeit in der Supply Chain

Ein weiterer Aspekt, der in der modernen Supply Chain immer wichtiger wird, ist die Nachhaltigkeit. Verbraucher*innen und Unternehmen legen zunehmend Wert auf umweltfreundliche und ethische Praktiken in der Lieferkette. Effiziente Contenterstellung und -Verwaltung können dazu beitragen, Nachhaltigkeitsinformationen und -zertifikate leichter zugänglich zu machen. Dies ermöglicht es Unternehmen, ihre Nachhaltigkeitsbemühungen transparent darzustellen und Kunden sowie Kundinnen zu gewinnen, die Wert auf umweltfreundliche Produkte und Prozesse legen.



Die Zukunft der Supply Chain-Optimierung

Die Zukunft der Supply Chain-Optimierung wird von Technologie, Innovation und Kundenzentrierung geprägt sein. Unternehmen, die in moderne Technologien, wie KI und PIM investieren, um Daten in Echtzeit zu sammeln und zu analysieren, werden in der Lage sein, ihre Lieferketten effizienter und flexibler zu gestalten. Die Nachverfolgbarkeit und Transparenz werden weiterhin an Bedeutung gewinnen, da Verbraucher*innen und Regulierungsbehörden höhere Anforderungen an die Rückverfolgbarkeit von Produkten stellen.

Die Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Einzelhändlern wird sich vertiefen, da eine effiziente Contenterstellung und -Verwaltung für die Koordination in der Lieferkette unerlässlich ist. Unternehmen werden weiterhin bestrebt sein, Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt ihrer Lieferkettenstrategie zu stellen.

Insgesamt werden Unternehmen, die in die Modernisierung ihrer Supply Chain investieren und gleichzeitig die Bedürfnisse ihrer Kunden und Kundinnen im Blick behalten, in der Lage sein, in einer sich ständig wandelnden Geschäftswelt wettbewerbsfähig zu bleiben und erfolgreich zu sein. Die Supply Chain ist und bleibt ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg.



Thomas Grasser

VP Sales & BDR Central & Eastern Europe bei Akeneo

Seit September 2022 leitet Thomas Grasser das Akeneo Vertriebsteam in Central & Eastern Europe. Mit über 16 Jahren Vertriebserfahrung, u. a. in Führungspositionen bei Salesforce und Sprinklr, bringt er viel strategisches Know-how mit. Dank seiner umfangreichen Expertise wird er Akeneos

Marktposition weiter stärken und Unternehmen bei der Implementierung von Akeneo PXM- und PIM-Lösungen unterstützen.

www.akeneo.com/de

<https://de.linkedin.com/in/thomas-grasser-682b032>

AUTOR



Product Cloud



**Eine Lösung für Omnichannel-Commerce,
die Besucher in Käufer verwandelt.**

Akeneo Product Cloud ist die komplette und kompatible SaaS-Lösung, die Ihre Product-Story überall dort aktiviert, wo Ihre Kunden sind. Liefern Sie ansprechende, erstklassige Product Experiences über alle Ihre eigenen und fremden Kanäle mit Agilität und Präzision.



Unschlagbare
Time-to-Market



Höhere Conversion
Rates and Sales



Geringere
Retouren



Höhere
Kundenzufrieden
heit und -treue



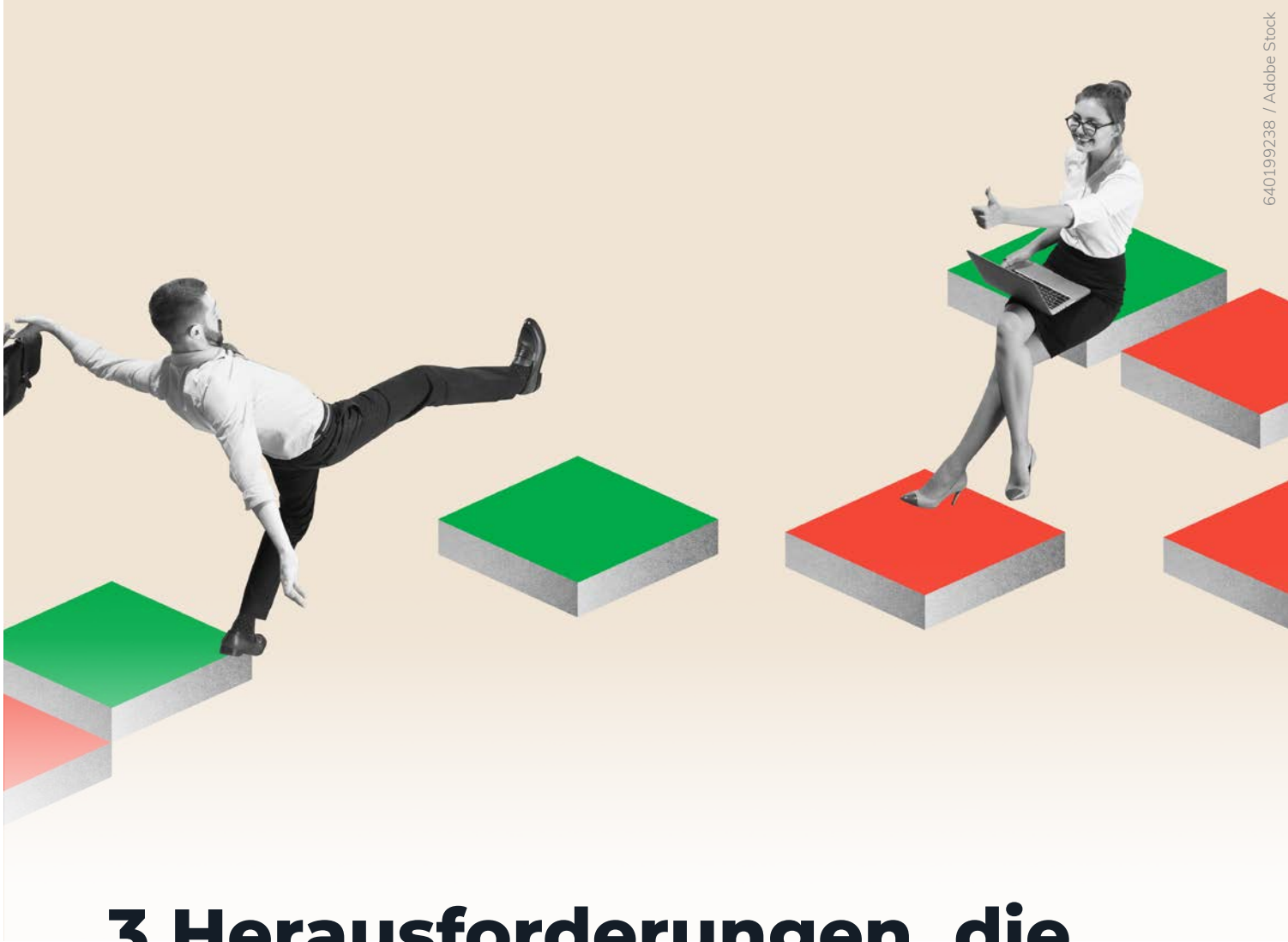
Eliminierung
redundanter
Technologiekosten



Flexibilität bei der
Aktivierung des
Produktdatensatzes
für neue Kanäle

Demo anfordern

www.akeneo.com



3 Herausforderungen, die Partnerschaften für Ihr E-Commerce Unternehmen bewältigen können

von Felix Schmidt

Für die digitale Werbebranche verliefen die letzten Jahre nicht gerade reibungslos. Werbetreibende und Publisher sehen sich mehr denn je mit der Herausforderung konfrontiert, ihre Zielgruppen zu erreichen, um profitable Kundschaft zu gewinnen. Während das Vertrauen in herkömmliche Werbung sinkt, bietet Partner Marketing in einer Zeit der Unsicherheit die ideale Möglichkeit, die Beziehung zwischen Marken und Verbraucher*innen aufzubauen sowie zu stärken – und es hilft insgesamt bei der Bewältigung folgender drei Herausforderungen.

1. Authentizität, Glaubwürdigkeit und Vertrauen

Da Unternehmen erkannt haben, dass sie mit vielen verschiedenen Arten von Drittanbieter*innen erfolgreich zusammenarbeiten können, hat sich der Begriff Partnerschaften im Sinne des Partner Marketings in den letzten Jahren bereits etabliert. Während sich die Affiliate-Branche jedoch zunächst mit traditionellen Affiliates beschäftigte, ermöglichen neue Technologien nun, dass auch andere Partnertypen wie Influencer*innen, B2B- und Content-Partner*innen auf ähnliche Weise verwaltet, optimiert, getrackt und bezahlt werden können.

Hinzu kommt, dass [etwa die Hälfte der Verbraucher*innen in Deutschland grundsätzlich kein Vertrauen in Werbung](#) hat. Online-Banner-Anzeigen im Web oder Textanzeigen auf Mobiltelefonen werden mehrheitlich ignoriert. Zudem nutzten im Jahr 2021 [über 35 % der Internetnutzer*innen einen Adblocker](#). Diese Zahlen zeigen deutlich, dass „klassische“ Werbung so nicht mehr funktioniert. Werbetreibende müssen also nach alternativen Möglichkeiten suchen, um ihre Zielgruppen zu erreichen – hier kommen die eingangs erwähnten Performancepartnerschaften ins Spiel.

Um Vertrauen zurückzugewinnen und potenzielle Kunden und Kundinnen von den angebotenen Produkten oder Dienstleistungen zu überzeugen, sind Partnerschaften für Unternehmen essenziell. Unabhängig von der Art der Kooperation haben Performancepartnerschaften den großen Vorteil, dass Zielgruppen authentisch erreicht und dadurch langfristige, vertrauensvolle Beziehungen zu den Verbraucher*innen aufgebaut werden können. Damit das funktioniert, ist es wichtig, direkte Beziehungen zu Publishern aufzubauen, deren Inhalte zu der jeweiligen Marke passen. So gewinnt man gleich mehrfach: Der Publisher erstellt hochwertigen und authentischen Content, das Vertrauen der Nutzer*innen transportiert sich wiederum auf die Marke und die Marke behält ihre Glaubwürdigkeit.

Performancepartnerschaften im B2B-Bereich punkten zudem damit, dass sie die Kräfte der Marken bündeln, anstatt diese gegeneinander auszuspielen. Wo Marken früher um jeden Preis um die Aufmerksamkeit der Verbraucher*innen kämpften, zeichnet sich heute ein ganz anderes Bild ab: Unternehmen arbeiten zusammen, um zu wachsen, sich gegenseitig zu unterstützen und dadurch gemeinsamen, nachhaltigen Erfolg zu erzielen.

2. Gemeinsame Zielsetzung von Teams

Die Verwaltung aller Partnerschaften auf einer zentralen Plattform ermöglicht eine noch engere Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bereichen eines Unternehmens – eingeschlossen PR-, Social-Media- und Affiliate-Teams. Damit bietet Partner Marketing den einzigartigen Vorteil, abteilungsübergreifend und einheitlich auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten sowie Skaleneffekte zu erzielen. Das Aufbrechen von Silos fördert einen holistischen Full-Funnel-Approach innerhalb der Teams. Dieser Ansatz spiegelt die Zukunft des Marketings wider, in der die Fragmentierung der Teams aufgebrochen wird, um eine ganzheitliche Sichtweise und eine nahtlose Koordination entlang des gesamten Marketing-Funnels zu ermöglichen.

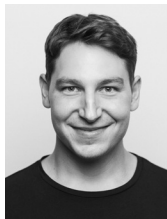
3. Diversifizierung von primären Marketingkanälen

Noch immer setzen Unternehmen auf klassische und derzeit beliebte Werbekanäle – wie z. B. Facebook Ads – ohne zu wissen, ob sie damit letztlich die richtigen Kunden oder Kundinnen gewinnen. Und obwohl solche Kanäle weit verbreitet und für viele Unternehmen durchaus relevant sind, bewegt sich Partner Marketing weitestgehend außerhalb des Einflussbereiches der Ad-Tec-Riesen.

Wenn Unternehmen im Hinblick auf ihre Marketingkanäle ein weites Netz auswerfen, gehen sie automatisch das Risiko hoher Streuverluste ein. Im Partner Marketing werden sie hingegen dazu ermutigt, ihre ideale Kundschaft zu definieren. Basierend auf dieser Grundlage können Unternehmen anschließend die Partnerschaften schließen und entwickeln, die ihnen helfen, eben diese Verbraucher*innen zu erreichen – unabhängig davon, wo sie sich digital aufhalten. Ein Beispiel dafür ist die implizite Synergie in der Partnerschaft zwischen einem Fitness Content Creator und einem Unternehmen, das Laufschuhe verkauft. Partner Marketing eröffnet daher die Möglichkeit, die Wertschöpfung von Unternehmen zu erhöhen, indem sie ein Netzwerk mit vielfältigen Partnerschaften aufbauen und es bietet eine sinnvolle Ergänzung zum klassischen digitalen Marketing-Mix.

Fazit: Mit Partnerschaften langfristig Erfolge erzielen

Das Konzept von Partner Marketing und Performancepartnerschaften hat sich bereits seit den Anfängen des E-Commerce entwickelt. Im Zuge erheblicher globaler Herausforderungen ist es für Unternehmen jedoch nun an der Zeit, in Partnerschaften zu investieren, um Vertrauen und Transparenz zu schaffen. Eine strategische Herangehensweise ist entscheidend, um nachhaltigen Erfolg durch Performancepartnerschaften zu gewährleisten. Dazu gehören klare Zielsetzungen, sorgfältige Partnerauswahl, leistungsorientierte Vergütung und kontinuierliche Überprüfung der Kooperationen. Die richtigen Technologien tragen ebenfalls dazu bei, optimale Resultate zu erzielen und die Verwaltung der Partnerschaften maßgeblich zu erleichtern.



Felix Schmidt

Country Manager für die DACH-Region bei impact.com

AUTOR

Felix Schmidt verantwortet in seiner Rolle als Country Manager für die DACH-Region das Unternehmenswachstum von impact.com, dem globalen Marktführer für Partnership Automation. Zuvor war Felix sieben Jahre als Publisher in der Affiliate-Szene aktiv. Sein Ziel ist es, die Relevanz von Affiliate Marketing in Deutschland zu steigern und Werbetreibenden dazu zu verhelfen, durch Partnerschaften skalierbares Wachstum zu generieren.

Impact.com ist eine der weltweit führenden (SaaS-)Plattformen für Partnership Automation™ und verändert die Art und Weise, wie Unternehmen Performance-Partnerschaften verwalten und optimieren — einschließlich Affiliates, Influencer, Commerce Content Publishers und B2B-Partnern.

www.impact.com/de
<https://de.linkedin.com/in/felixsch>



Generative KI in der Wirtschaft

von Kai Ebert

KI für mehr Menschlichkeit in der Customer Journey

Warum KI eine transformative Kraft ist, die das Kundenerlebnis revolutioniert, Mitarbeitende von Routineaufgaben befreit und uns hilft, menschlicher zu werden.

Wenn Sie nicht gerade als Nomade oder Nomadin auf einer einsamen Insel leben, haben Sie sicher schon von den jüngsten Fortschritten der generativen KI gehört. Bevor wir uns versehen, wird die KI unsere Arbeits- und Lebensweise grundlegend verändern. Einige Expertinnen und Experten wie der Autor [Sascha Lobo](#) gehen sogar davon aus, dass sie ebenso einschneidend und transformativ sein wird, wie die industrielle Revolution im 19. Jahrhundert.

An diesem wichtigen Wendepunkt in der Geschichte wird ein Großteil der Diskussionen über KI von Angst, Skepsis und Fragen der Legalität und Ethik beherrscht. Das sind wichtige Themen, mit denen wir uns beschäftigen müssen. Aber Zögern und Angst ändern nichts an der Tatsache, dass KI gekommen ist, um zu bleiben. Stattdessen sollten wir lernen, KI zu unserem Vorteil zu nutzen.

Tatsächlich gibt es bereits zahlreiche praktische Anwendungen von KI in der Wirtschaft, die Kunden und Kundinnen, Unternehmen und Mitarbeitende gleichermaßen Vorteile bringen.

KI in der Wirtschaft – ein Grund zur Sorge?

KI wird nicht nur in den kommenden Jahren, sondern bereits in den nächsten Wochen und Monaten eine treibende Kraft für die Transformation von Unternehmen sein. Sie wird Unternehmen zwingen, ihre Prozesse zu überdenken und ihre Strukturen neu zu gestalten – oder sie sogar gänzlich überflüssig machen. Und genau davor haben wir verständlicherweise Angst.

Einfach ausgedrückt: Menschen befürchten, dass KI ihren Arbeitsplatz übernimmt und menschliche Arbeitskräfte ersetzt. Laut einer [Befragung von EY](#) macht sich fast jeder vierte Beschäftigte (23 %) in Deutschland Sorgen, von Maschinen oder Technologien ersetzt zu werden. Weltweit sagt dies sogar mehr als jeder Dritte (35 %).

Ob es uns gefällt oder nicht, KI wird die Art und Weise, wie wir arbeiten, drastisch verändern. Was in der öffentlichen Debatte jedoch keine Rolle spielt, ist das Potenzial von KI, Unternehmen dabei zu helfen, Menschen wieder in den Mittelpunkt der Kundeninteraktion zu stellen. Die größten Veränderungen durch KI werden die Art und Weise betreffen, wie Unternehmen mit ihren Kunden und Kundinnen interagieren und wie sie ihre Prozesse managen. Vor allem aber wird KI die Customer Journey von Grund auf verändern.

Mit KI das Kundenerlebnis verbessern

Das vielleicht offensichtlichste Beispiel für die Rolle von KI bei der Kundenzufriedenheit sind dialogorientierte Benutzeroberflächen oder Chatbots. Von der Bearbeitung von Online-Retouren bis hin zu Anfragen an Fluggesellschaften haben die meisten Verbraucher*innen bereits Erfahrungen mit der Interaktion mit einer Art Bot gemacht. Doch während die ersten Versionen vieler Chatbots klobig, langsam und oft frustrierend zu bedienen waren, laufen die heutigen KI-gesteuerten Chatbots wie gut geölte Maschinen. Sie bieten mittlerweile rund um die Uhr direkten Support, der Probleme sofort löst und die Kundenzufriedenheit erhöht. Und wer wünscht sich nicht eine schnelle und einfache Lösung für sein Supportproblem?

Laut einem [Bericht der MIT Technology Review](#) konnten 90 % der befragten Unternehmen die Geschwindigkeit bei der Bearbeitung von Beschwerden durch den Einsatz von KI messbar verbessern. Und es sind nicht nur Unternehmen, die „intelligente“ Bots bevorzugen. Laut einer [Umfrage](#) des amerikanischen Medienunternehmens PSFK ziehen fast 75 % der Internetnutzer*innen Chatbots Menschen vor, wenn es um Antworten auf einfache Fragen geht. Deutschlands größte



Unternehmen haben die Vorteile von Chatbots und KI-Systemen im Kundenservice allerdings noch nicht erkannt; nur 13 % der DAX 40-Unternehmen nutzen die Potenziale, das hat eine Untersuchung der GISMA University of Applied Sciences ergeben.

Natürlich sind Chatbots einer der offensichtlichsten Anwendungsfälle für die Integration von KI in CX. KI kann jedoch noch einen Schritt weiter gehen und nicht nur auf die aktuellen Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen eingehen, sondern auch ihre zukünftigen Wünsche vorhersagen. Mit dem Wissen über Verhalten und Vorlieben, das aus einem riesigen Pool von Kundschaft gewonnen wird, kann KI eindeutige Profile erstellen. Mit Hilfe von Predictive Analytics können Unternehmen ihren Kundinnen und Kunden dann relevante Produkte und Lösungen zur richtigen Zeit über den richtigen Kanal anbieten und sie so in die Richtung lenken, die ihren Bedürfnissen am besten entspricht – noch bevor sie selbst ihre Bedürfnisse vollständig erkannt haben. So wird KI das Kundenerlebnis von Anfang bis Ende nahtloser machen.

KI wird auch Mitarbeitende unterstützen

Die meisten Bedenken (und in einigen Fällen auch Panikmache) im Zusammenhang mit KI betreffen Arbeitnehmer*innen und Arbeitsplätze, d. h. wie viele und welche Arten von Arbeitsplätzen durch KI wegfallen werden. Realistischerweise lassen sich diese Fragen nicht so einfach beantworten.

Schauen wir uns an, was KI besonders gut kann: Routineaufgaben erledigen. Und was wollen die meisten Menschen in ihrem Job nicht tun? Routineaufgaben erledigen.

Indem KI banale, sich wiederholende Aufgaben übernimmt, können Mitarbeitende sich auf komplexere Probleme konzentrieren und die wirklich wertschaffenden Aufgaben erledigen. Auf dem 134. [Yale CEO Summit](#) im Juni wies Steven Bandrowczak, CEO von Xerox, einem Unternehmen im Dokumentenmanagement-Bereich darauf hin, dass KI die Zahl der Kundenbesuche von Techniker*innen bereits um mehr als 40 % reduziert hat.

KI-gesteuerte Bots sind für Unternehmen nicht nur effizienter, sondern werden auch von den meisten Kunden und Kundinnen bevorzugt. Wenn KI Routineanrufe beim Kundensupport vollständig übernehmen kann (rund um die Uhr, auch an Feiertagen und zu Stoßzeiten), können die

Mitarbeitenden ihre Zeit für anspruchsvollere und sinnvollere Aufgaben nutzen. Auf diese Weise verändert KI nicht nur das Kundenerlebnis, sondern auch die täglichen Arbeitsabläufe und Routinen der Mitarbeitenden. Über Chatbots hinaus werden wir bald KI-gesteuerte autonome Systeme sehen, die die meisten Managementaufgaben übernehmen können, von Lieferketten über Kundenservicekanäle bis hin zu Medienkampagnen.

KI kann Menschen nicht nur von langwierigen, repetitiven Prozessen befreien, sondern ihnen auch dabei helfen, sich durch personalisierte Lern- und Entwicklungsprogramme, die von Machine Learning-Algorithmen generiert werden, beruflich weiterzuentwickeln. Interessanterweise kann KI auch bei der Personalbeschaffung helfen, indem sie Menschen dabei unterstützt, einen Job zu finden, der ihnen sonst vielleicht entgangen wäre. Man denke nur an die Zahl der Arbeitssuchenden, die über wertvolle und übertragbare Fähigkeiten verfügen, denen es aber an Erfahrung in der richtigen Branche mangelt. Hier kann KI helfen, indem sie Bewerber*innen Positionen empfiehlt, um sie mit den richtigen Jobs in verschiedenen Branchen in Verbindung zu bringen, an die sie vielleicht gar nicht gedacht hätten.

Der Einsatz von KI in der Personalbeschaffung ist auch für Arbeitgeber*innen von Vorteil, da er ihnen den Zugang zu wertvollen Talentpools erleichtert. So haben beispielsweise große US-amerikanische Krankenhäuser damit begonnen, KI einzusetzen, um Daten aus früheren Umfragen und Interviews mit Spitzenchirurgen und -chirurginnen mit langjähriger Berufserfahrung zu analysieren. Auf der Grundlage dieser Daten können Personalverantwortliche die wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale erfolgreicher Chirurgen und Chirurginnen verstehen und so leichter starke Kandidaten und Kandidatinnen für neue chirurgische Positionen identifizieren.

Die Transformation der Customer Journey

Eine der effektivsten Möglichkeiten für Unternehmen KI zu nutzen, ist die Veränderung der Customer Journey.

Da die Customer Journey immer komplexer wird, benötigen Unternehmen einen verlässlichen Einblick in das Kundenverhalten – und auch hier bietet KI einen Mehrwert. Mit ihrer Fähigkeit, riesige Datenmengen zu sammeln, zu analysieren und daraus zu lernen, eröffnet die KI Unternehmen eine Welt unschätzbarer Erkenntnisse und damit die Möglichkeit, bessere Kundenerfahrungen zu schaffen. Letztlich geht es bei jedem Geschäftsmodell darum, das sich ständig verändernde Rätsel zu lösen: Wie können wir es für Kundinnen und Kunden nahtloser und intuitiver gestalten?

Deshalb ist KI ein idealer Verbündeter für Unternehmen, da sie verwertbare Daten und Erkenntnisse liefert, die – wenn sie effektiv genutzt werden – zu einer wesentlich individuelleren Kundenerfahrung beitragen können. Bislang bemühten sich Unternehmen zwar nach Kräften, die Customer Journey zu personalisieren, konnten sich dabei aber nur auf eine Handvoll allgemeiner Personas beschränken. Mit Hilfe von KI werden sie in der Lage sein, die Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kundschaft zu erkennen und personalisierte Erlebnisse zu schaffen, die Kundinnen und Kunden individuell ansprechen.

Nehmen wir zum Beispiel die Erfahrung des Essens. Niren Chaudhury, CEO von Panera, einer amerikanischen Kette von Bäckerei-Cafés, war einer der Experten, der kürzlich am Yale CEO Summit teilnahm. Er sprach darüber, wie Technologien dabei helfen können, genau zu bestimmen, wer die Kundin oder der Kunde ist und wie man Dienstleistungen an diese*n Kunden anpassen kann. Tools wie „sprachaktivierte KI in Drive-Throughs, wo intelligente Spracherkennung die Anforderungen und Bedürfnisse einer Kundin oder eines Kunden vorhersagen kann“ sind nur ein Beispiel dafür, wie KI zur Personalisierung der Kundenreise beiträgt.

Was sagt uns das alles?

Letztendlich wird die Integration von KI in die Customer Journey den menschlichen Faktor in Bereichen wie Marketing, Einzelhandel und Gastgewerbe stärken, indem Unternehmen in die Lage versetzt werden, menschlichere Erfahrungen zu bieten.

Die Angst überwinden und positiv in die Zukunft blicken

Das Internet ist voll von hyperventilierenden Kommentaren, die allesamt ein KI-gesteuertes Untergangsszenario für Mitarbeitende, Kundschaft und ganze Branchen heraufbeschwören. Doch wenn man über den Rummel hinausblickt, werden die vielen Vorteile der KI deutlich.

Mit KI können wir effizient neue Erkenntnisse gewinnen, um die Customer Journey für Verbraucher*innen zu verbessern. Auf der anderen Seite befreit KI Mitarbeitende von der Last der Monotonie, so dass sich menschliche Talente darauf konzentrieren können, menschlichere Markenerlebnisse zu schaffen.

So seltsam es auch klingen mag: KI wird die Dinge sehr viel menschlicher machen.



Kai Ebert

General Manager bei Valtech Deutschland

Seit Januar 2022 ist er als General Manager von Valtech Deutschland für das strategische Marketing der DACH-Region verantwortlich. Weitere Stationen waren Jung von Matt und Fork Unstable Media. Kai Ebert verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Agenturbranche und steht für ein breites

Themenspektrum – von digitalem Marketing und E-Commerce bis hin zu digitaler Transformation und KI.

<https://www.valtech.com/de-de/>

<https://www.linkedin.com/in/kaiebert/>

AUTOR



WERDE SICHTBAR ODER VERGESSEN!



**SUCHMASCHINEN
OPTIMIERUNG**



**CONTENT
MARKETING**



**WEBSITE
ANALYTICS**



Lern' uns kennen & mach' Dein
Online Marketing erfolgreich!



v4-visions.de



Software aus dem Baukasten?

von Myrko Rudolph

Low Code und No Code als Teil der Informationstechnik

Heutzutage kommt kaum ein Unternehmen mehr ohne digitale Hilfsmittel aus. Diese reichen vom einfachen Schreibprogramm über das System für Kundenbeziehungsmanagement bis hin zur Scanlösung. All diesen liegt programmierte Software zugrunde, die Spezialisten entwickelt haben. Inzwischen gibt es allerdings auch Varianten, die zum Teil oder sogar gänzlich aufs Programmieren verzichten. Sie setzen auf die Baukastenmethode.

Mit der Softwareentwicklung türmen sich für so manches Unternehmen große Herausforderungen auf. Hohe Kostenintensivität und häufig noch höherer Aufwand bedeuten gerade für kleine und mittelständische Unternehmen Schwierigkeiten im ohnehin prall gefüllten Alltag. Für diesen Bereich gibt es in den letzten Jahren zunehmend weniger Fachkräfte – besonders in der Informatik. Das führt dazu, dass sich begonnene Projekte über einen ewig langen Zeitraum ziehen und im schlimmsten Fall überhaupt nicht zum Abschluss kommen. Doch haben sich die Möglichkeiten zur Realisierung neuer Softwareprodukte zuletzt erweitert. Gab es für Unternehmen sonst nur die Optionen, auf ein bestehendes Programm zu setzen oder etwas Eigenes zu entwickeln, stehen heute verschiedene, weniger komplizierte Alternativen zur Verfügung: Low Code und No Code. Beide Varianten ermöglichen einen einfachen Einstieg in die Materie. Doch wie sieht der Mehrwert dieser Software für Unternehmen eigentlich aus? Und hat sie vielleicht sogar Einfluss darauf, wie sich die Welt der Softwareentwicklung in Zukunft wandelt?

Low Code und No Code verkörpern gewissermaßen den visuellen Ansatz der Softwareentwicklung, bei dem stark vereinfacht mit Bausteinen statt mit Code entwickelt wird. Softwareentwicklungsprojekte können auf diese Weise auch von Anwender*innen ohne große Programmierkenntnisse realisiert werden.

Schritt für Schritt

Wer sich die Entstehung eines Softwareprojektes genau ansieht, erkennt ein wiederkehrendes Muster: Eine neue Anwendung durchläuft in der Regel die Phasen Planung, Entwicklung, Test und die unterschiedlichen Wartungsprozesse nach Fertigstellung. Unbedingt notwendig sind aufgrund der hohen Komplexität Fachkenntnisse rund um die Informationstechnik und eine ganze Menge Zeit. Letztere fällt zum Beispiel für das Schreiben oder Anpassen des Codes an. Um Wartezeit bis zur fertigen Lösung einzusparen, wünschen sich fachfremde Unternehmen schnellere Mittel und Wege. Der Haken: Nur diese zeitaufwendigen Abläufe sorgen am Ende dafür, dass auch wirklich das Produkt entsteht, das sich der Auftraggeber gewünscht hat. Zudem geht die Anwendung dann direkt in den Betrieb und erfüllt genau den angepeilten Zweck.

Dennoch nimmt seit einiger Zeit die Anzahl derjenigen Lösungen zu, die Unternehmen oder Einzelpersonen selbst mithilfe von Low Code oder No Code in kürzeren Zeitabschnitten erstellt haben. Mit einer Akzeptanz von knapp 94 % in Sektoren wie Finanzdienstleistung, Versicherung, Einzelhandel, öffentlicher Sektor und industrielle Fertigung hat sich beispielsweise Low Code etabliert. 70 % der Unternehmen sehen es als festen Bestandteil ihres Geschäfts¹.

Echte Alternative?

Für manche eine völlige Neuheit, stellt sich die aktuelle Entwicklung für die Informatik nicht als eine solche dar. Bereits 2014 trat der Begriff Low Code zum ersten Mal in Erscheinung. Übersetzt bedeutet er nichts anderes als „wenig Code“ – wobei dies den entstehenden Aufwand bei der Erstellung und nicht die letztendliche Qualität der finalen Lösung meint. Über eine programmierte Automatisierung schreibt sich der größte Part des notwendigen Codes selbst. Das System greift auf dafür bestehende Komponenten zurück. Ähnlich einem Baukastensystem läuft eine Zusammensetzung einzelner Bausteine ab, woraus während des Prozesses ein immer komplexeres Konstrukt entsteht. In den häufigsten Fällen kommen Modelle zum Einsatz, die zu 80 % aus bereits vorgefertigten Komponenten und zu 20 % aus selbst erstelltem Code bestehen. Eine Aussage über die künftige Funktionstüchtigkeit der Anwendung lässt sich hieraus allerdings

nicht ableiten. Bei der weiteren Abgrenzung No Code geht es sogar noch einen Schritt weiter: Hier braucht es gar keinen zusätzlich geschriebenen Code, da die angepeilte Anwendung durch Zusammensetzung einzelner Teile per Drag-and-Drop entsteht.



Nicht immer muss für die passende Software viel Code anfallen. Quelle: Pexels

Mit Bedacht

Häufig werden ausgebildete und erfahrene Programmierer*innen darauf angesprochen, dass auch Laien Low-Code- oder No-Code-Programme schnell erstellen und somit eine relativ komplexe und funktionstüchtige eigene Software zur Verfügung haben – und so selbst zur Informtiker*in werden, und zwar mithilfe eines Baukastens.

Doch ganz so einfach ist es nicht.

„Trotz technischer Unterstützung steht das Fundament einer leistungsstarken Lösung immer auf dem Grundverständnis für die Materie.“

Im Scanbereich beispielsweise gibt es inzwischen Anforderungen, die Software auf jeden Fall zu erfüllen hat. Nicht immer leisten dies Low oder No Code. Hinzu kommt die stetige Bereitschaft, sich der noch jungen Technologie zu stellen. Wer das Zusammenstellen der angedachten Lösung auf die leichte Schulter nimmt, trägt schnell zur Entstehung eines Chaos im Laufe der Entwicklung bei. Probleme kommen zudem zum Vorschein, wenn sich die Prozesse nicht auf die Erstellung einer Lösung konzentrieren, sondern eine Programmreihe entstehen soll. Weitere Schwierigkeit: Ohne ausführliche Analyse im Vorfeld zu den wichtigsten Arbeitsabläufen können Zuständige die neue Software nicht an die Bedürfnisse der zukünftigen Nutzer*innen anpassen. Im schlimmsten Fall hat das neue Produkt dann keinen Nutzen – wodurch das Unternehmen unnötig Zeit und Geld verschwendet.

Professionalität zahlt sich aus

Ohne die entsprechenden Fachkenntnisse geraten Laien recht schnell an das Limit ihrer Möglichkeiten. Dann kommt es zu kleinen und manchmal auch großen Problemen bei der scheinbar so einfachen Programmierung. Zudem besteht die Möglichkeit, dass die neue Software nicht zum bestehenden System passt. Stellen Unternehmen das fest, kümmern sie sich um externe Hilfe, um den Schaden zu beheben – in der Regel zu spät. Insbesondere bei Low Code und dem manuell zu erstellenden Code verzweifeln Projektverantwortliche schnell. Größere Fehler führen oft dazu, dass das gesamte Vorhaben nicht zum Abschluss kommt. Gerade bei Software, die sehr individuell sein und einem ganz besonderen Zweck dienen soll, zahlt sich der Einsatz dieser auf dem Papier einfachen zu bedienenden Alternative im Rückblick nicht aus. Befinden sich Betriebe auf der Suche nach einer funktionalen, mit ihrem vorhandenen System kooperierenden Software, sollten sie sich – wenn vorhanden – an die eigene IT-Abteilung wenden oder mit einem externen Dienstleister, der über eine fachliche Ausbildung verfügt, zusammenarbeiten.

Fazit

Zunehmende Einsatzhäufigkeit und Toleranz zeigen, dass Low Code und No Code heute mehr sind als eine Spielerei für die Mittagspause. Ohne Programmierkenntnisse gelingt Anwender*innen Technologieentwicklung aus dem Baukasten. Beide Varianten haben durchaus das Potenzial, funktionstüchtige und leistungsstarke Software hervorzubringen. Allerdings darf nie in Vergessenheit geraten, dass Fachwissen für den Erfolg unabdingbar ist. Je nach Zweck der Lösung braucht es Experten oder Expertinnen auf dem Gebiet, um wirklich auch das Gewollte zu erreichen. Scanlösungen etwa haben in Betrieben festgelegte Aufgaben zu erledigen und müssen darauf ausgelegt sein. Unternehmen sollten deshalb bei der Umsetzung stets auf Fachwissen zurückgreifen. Nichtsdestotrotz hat diese Form der Entwicklung nachhaltigen Einfluss auf die Welt der Software.



Myrko Rudolph

Geschäftsführer bei der exapture GmbH

AUTOR

Myrko Rudolph gründete im Jahr 2003 das Berliner Softwareunternehmen exapture GmbH, zunächst unter dem Namen plusnetworks, und führt es seitdem als Geschäftsführer. Dort beschäftigt er sich mit der dezentralen Digitalisierung durch Scanner und entwickelt individuelle Software für Multifunktionsgeräte. Erfahrungen und Expertise sammelte er zuvor im Hard- und Softwarebereich bei Lexmark und Computer Associates.

www.exapture.de

www.linkedin.com/in/myrko-rudolph-118811109

Literatur & Links

[1] State of Low-Code 2022, Mendix, 2022.



Bloße Marketing- maschinen?

von Robert Klipp

Zwischen Greenwashing und echter Nachhaltigkeit

Es handelt sich um viel mehr als nur einen Trend: Nachhaltigkeit hat sich aufgrund der dringlichen ökologischen Lage als enormer Faktor auch in der Mitte der Gesellschaft etabliert – und dieser bestimmt im Alltag immer häufiger auch Kaufentscheidungen. Doch Unternehmen müssen bei ihren Bemühungen in diese Richtung aufpassen. Bloße Marketingmaschinen, die sich nur als leere Hüllen herausstellen – sogenanntes Greenwashing – werden von Konsumenten schnell durchschaut.

Tu Gutes und rede darüber. Diesen Grundsatz verfolgen Unternehmen in Marketing und PR auch schon unabhängig von Klimaschutzthemen seit langer Zeit. Glaubhafte und nach außen getragene Corporate Responsibility sorgt für steigende Beliebtheit bei Käufer*innen. Fynn Kliemann hat es vorgemacht – und zwar, wie man es nicht macht: Der Singer-Songwriter und Unternehmer hatte damit geworben, FFP2-Masken fair und nachhaltig produzieren zu lassen. Hinter der Fassade dieses nachhaltigen Geschäftsmodells stand bei seinen Produkten und dem Allgemeinen nur wenig echtes Engagement – Jan Böhmermann deckte dies im ZDF Magazin Royal auf. Dabei schien Kliemann das Konzept eines grünen Images durchaus verstanden zu haben.

Nachhaltigkeitsmarketing als Weiterentwicklung des Öko-Marketings verbindet dabei den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens mit einem ökologischen und sozialen Mehrwert für Mitarbeitende, Kunden sowie Kundinnen und die gesamte Gesellschaft.

„Ein grüner Anstrich und eine illustre Auswahl an Gütesiegeln und Zertifikaten auf der Verpackung reichen bei Weitem nicht aus.“

Das musste auch Kliemann schmerzlich erfahren. Im besten Fall vereint eine derartige Philosophie mit Produktion, Verpackung sowie Werbung bis hin zum Vertrieb jeden einzelnen Aspekt rund um das Produkt und das gesamte Unternehmen. Nachhaltige Herstellung mit CO₂-neutralem Fußabdruck, wasserschonende, lokale oder regionale Produktion sowie die Verwendung von recycelten Materialien stellen nur einige Beispiele dar. Hohe menschenrechtliche, soziale und umweltschutzrelevante Standards für jedes einzelne Glied der Wertschöpfungskette gelten als Muss.



Klimaaktivismus findet mittlerweile nicht mehr nur auf der Straße, sondern auch beim Konsum statt. Quelle: Pexels

Transparent agieren

Das Beispiel Kliemann zeigt aber auch, dass diese offene Kommunikation eines grünen Images wie ein Bumerang zurückkommen kann, wenn die Philosophie nicht auch nach innen gelebt wird und es sich um reines Greenwashing handelt. Transparenz ist hier ein entscheidender Faktor. Immer mehr Onlinehändler stellen daher entsprechende Mission Statements und Nachhaltigkeitsberichte bereit, informieren über eingesetzte Materialien und sorgen für eine leichte Auffindbarkeit besonders nachhaltiger Produkte. Wenn die potenzielle Kundschaft diese Maßnahmen direkt verfolgen und sich Nachweise darüber an der gleichen Stelle beschaffen kann, steigt nicht nur die Attraktivität, sondern auch das Vertrauen in das Unternehmen. Ebenso gilt es gerade im E-Commerce relevante Details zu Rückgabe, Reparatur, Entsorgung und Recycling transparent zu thematisieren und auf entsprechende Siegel und Partnerschaften in diesem Kontext zu verweisen. Wenn Kundinnen und Kunden mit dem Kauf nicht nur sich, sondern auch der Umwelt etwas Gutes tun, weckt dies das Gefühl von sozialer Bestätigung.

Mit Reichweite zum Ziel

Sollte innerhalb des Unternehmens alles stimmig sein und sich die Philosophie nachweislich durch die verschiedensten Bereiche ziehen, gilt es, die Message über alle möglichen Kanäle nach außen zu tragen. Suchmaschinenwerbung gehört zu den effektiven Werkzeugen, um den grünen Faktor noch präsenter hervorzuheben. Hier sind Begriffe wie „nachhaltig“, „ökologisch“ oder „fair“ in die Anzeigen mit aufzunehmen, sofern die Werbeaussagen auch wirklich zutreffen. Auch die Wahl passender Keywords auf den eigenen Websites sorgt – neben vielen anderen Dingen – für eine verbesserte Conversion und trägt dazu bei, dass die Botschaft Kundinnen und Kunden erreicht. Je nach Wettbewerb und Suchvolumen kann es sich lohnen, auch allgemeine Begriffe mit in das eigene Keywordset aufzunehmen. Das betrifft beispielsweise Wörter wie „refurbished“, „fair trade“ oder „Kreislaufwirtschaft“. Da die Herstellung von umweltfreundlichen Produkten meist mehr Arbeitsschritte und die Beschaffung von Materialien mehr Zeit erfordert, verursachen sie oftmals höhere Kosten. Doch im Rahmen eines grünen Marketings lässt sich klar kommunizieren, warum die Produkte höherpreisig sind und worin die Vorteile gegenüber weniger umweltfreundlichen Waren liegen.

„Tatsächlich setzen immer mehr Verbraucherinnen und Verbraucher bewusst auf Kriterien der Nachhaltigkeit bei ihrer Kaufentscheidung.“



Marketingstrategien müssen glaubhaft ausgearbeitet sein und der Unternehmensphilosophie entsprechen. Quelle: My Best Concept; Foto von Inka Englisch

Gemeinsame Perspektive

Alle Anstrengungen stehen und fallen damit, dass Marken das Nachhaltigkeitsthema ernst nehmen. Sich hinter grünen Werbefloskeln zu verstecken ist – wie unzählige prominente Beispiele wie der Fall Fynn Kliemann zeigen – zum Scheitern verurteilt. Es gilt, sich hier ambitionierte Ziele zu setzen und Fortschritte transparent und aufrichtig darzustellen. Dabei geht es darum, Kundinnen und Kunden einzubeziehen und eine gemeinsame Perspektive einzunehmen. Was Hersteller und Markenartikler konkret für mehr Nachhaltigkeit tun können, hängt zudem stark vom eigenen Produktportfolio und der Branche ab. Das Lieferkettengesetz macht bezüglich Transparenz bei Herstellung und Materialauswahl schon einige Vorgaben. Bei Transport und Verpackung lässt sich durch die Nutzung von umweltfreundlichen Materialien und Mehrwegsystemen Klimafreundlichkeit beweisen. Ein echtes grünes Marketing verpasst dem Unternehmen dadurch ein gutes Image, birgt die Chance, neue Kundinnen und Kunden zu gewinnen, und erweist sich darüber hinaus als zukunftsfähig.

Fazit

Eines bleibt bestehen: Im Fokus eines grünen Unternehmens steht immer die eigene Marke. Sie lässt sich jedoch nur als wirklich klimafreundlich bezeichnen, wenn sich die gesamte Unternehmenskultur auf Nachhaltigkeit ausrichtet. Unternehmen, die sich zurzeit noch in der Transformation befinden, müssen allerdings nicht direkt vor einer Green-Marketing-Kommunikation zurückschrecken. Auch die Planung einer Ausrichtung für mehr Umweltschutz kann schon einen enormen Beliebtheits- und damit auch Umsatzboost herbeiführen. Wichtig ist nur, dass das Unternehmen dabei immer authentisch bleibt.



Robert Klipp

CEO der MBC My Best Concept GmbH

AUTOR

Mit My Best Concept, einer der erfolgreichsten Performance-Marketing-Agenturen Deutschlands, befindet sich Robert Klipp direkt am Herzen der Branche. Durch seinen technischen Background aus dem Maschinenbaustudium, dem Start bei Dirk Kreuter als Praktikant und seinem Weg an die Spitze einer Agentur, erwarb Klipp ein Füllhorn an Wissen und konnte inzwischen Erfahrungen aus unzähligen Online-Marketing-Projekten sammeln.

www.mybestconcept.com

www.linkedin.com/in/robert-klipp-9a3a85183



Eine Nachhaltige Webseite gestalten

von Manuel Sika

Wussten Sie, dass das Internet ein Übermaß an Strom verbraucht und das den Treibhausgasausstoß in die Höhe treibt? Von Server- und Rechenzentren über Netzwerke bis zu Handys – all das trägt zum Klimawandel bei. Laut einer [Statistik von Statista](#) wäre das Internet noch vor Deutschland auf Platz 6 der größten Stromverbraucher, wenn es ein Land wäre. Auf das Internet komplett zu verzichten, ist in Zeiten der Digitalisierung für Unternehmen natürlich schwer möglich. Möchten Sie sich jedoch für den Klimaschutz engagieren, dann können Sie Ihre Webseite nachhaltig gestalten.

Eine nachhaltige Webseite schafft einen Mehrwert für die User und stellt sicher, dass bei der Nutzung Energie gespart wird. Aber warum ist das wichtig? Die Universität Lancaster hat eine Studie zu den CO₂-Emissionen veröffentlicht mit folgendem Ergebnis: Die IT- und Telekommunikationsindustrie hat 2019 für 2,8 % der globalen Treibhausgasemissionen gesorgt. Zum Vergleich: Der Flugverkehr war für 1,7 % verantwortlich.

Das Bewusstsein des ökologischen Fußabdrucks steigt auch bei Unternehmen, die sich zum Ziel gesetzt haben, ihren Internetauftritt zu optimieren.

Grundprinzipien nachhaltiger Webseiten

Laut dem Nachhaltigkeitsdreieck bedeutet Nachhaltigkeit, dass etwas zu gleichen Teilen ökonomisch (profitabel), ökologisch (umweltverträglich) und sozial ist.

Das [Sustainable Web Manifesto](#) hat in diesem Zusammenhang sechs Grundprinzipien erstellt, die ein nachhaltiges Internet ausmachen.



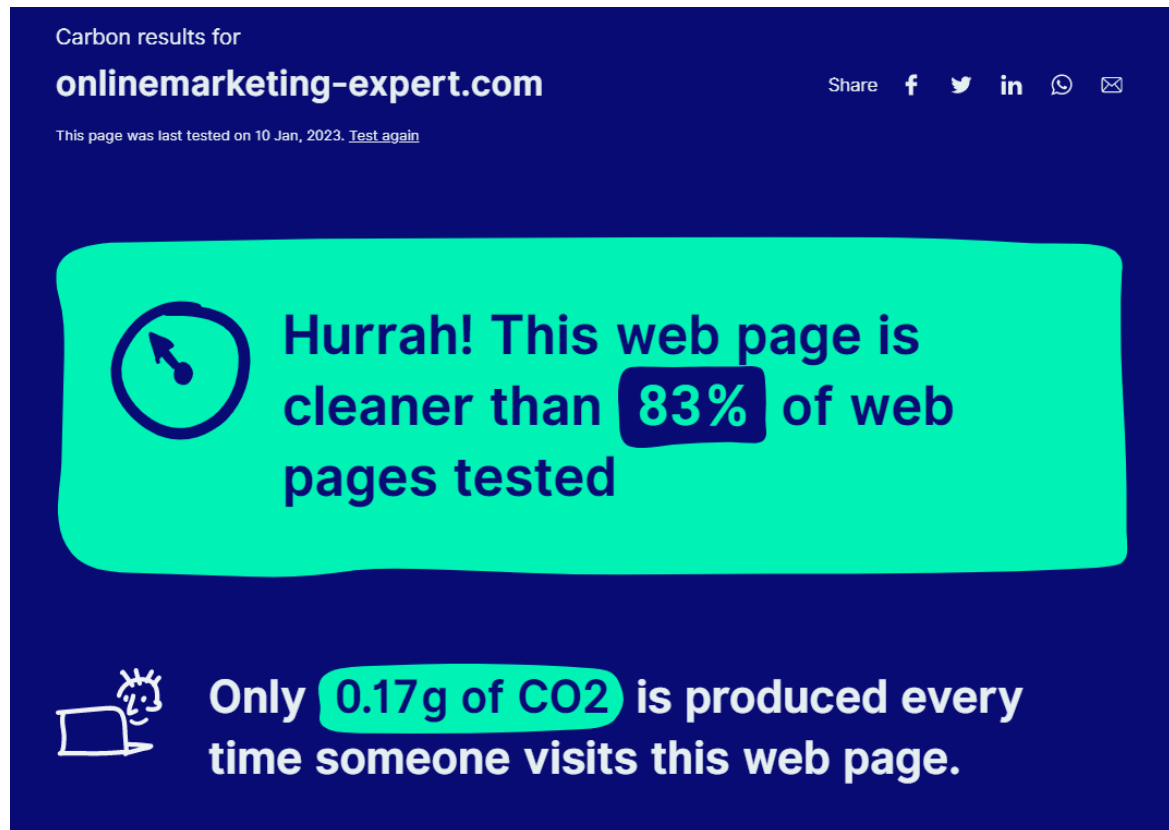
Das Nachhaltigkeitsdreieck © Online Marketing Expert Team

Sustainable Web Manifesto

1. **Sauberkeit:** Die genutzten und angebotenen Dienste werden mit erneuerbaren Energien betrieben.
2. **Effizienz:** Das Unternehmen verbraucht so wenig Strom und materielle Ressourcen, wie möglich.
3. **Offenheit:** Angebotene Dienste sind leicht zugänglich, ein offener Informationsaustausch ist möglich und die Nutzer*innen behalten die Kontrolle über ihre Daten.
4. **Ehrlichkeit:** Die angebotenen Dienste werden Nutzer*innen weder täuschen noch ausbeuten.
5. **Regeneration:** Das Unternehmen bietet Dienste an, die eine Wirtschaft unterstützen, die gut für Planet und Mensch ist.
6. **Belastbarkeit:** Angebotene Produkte und Dienstleistungen funktionieren, wenn sie am meisten gebraucht werden.

Wie umweltverträglich ist Ihre Website?

Die CO₂-Emissionen einer Website sind messbar und vergleichbar. Sie können den [Website Carbon Calculator](#) verwenden, um abschätzen zu können, wie nachhaltig Ihre Website im Vergleich zu anderen ist.



Beispiel eines Tests mit dem Website Carbon Calculator

Folgendes sollte bei dem kostenlosen Test allerdings berücksichtigt werden:

- Sie testen nur die jeweilige URL, nicht die gesamte Webseite.
- Treibhausgasemissionen beschreiben, wie sauber und effizient die Webseite ist, beachten aber nicht die anderen Punkte des Sustainable Web Manifesto.
- Der Test wird eine gewisse Zeit gespeichert. Wiederholen Sie ihn nach Verbesserungen auf Ihrer Webseite, sollten Sie daher unbedingt auf die Aktualität des Tests achten.

10 Tipps für die Erstellung einer nachhaltigen Webseite

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, um eine Webseite nachhaltiger zu gestalten. Wir haben für Sie 10 Möglichkeiten untersucht.

Ökostrom verwenden

Klimabewusste Web-Hosts verwenden Ökostrom für ihre Rechenzentren. Dabei sind Provider geeignet, die sowohl den Ökostromlieferanten als auch die Bezugsquelle preisgeben. Achten Sie bei der Auswahl eines geeigneten Web-Hosts darauf, dass eine zuverlässige Uptime gewährleistet werden kann.

Ladezeiten optimieren

Lange Ladezeiten sind nicht nur nervig für die Nutzer*innen, sie verursachen auch einen erhöhten Stromverbrauch. Deshalb lohnt es sich, nach Möglichkeiten zu suchen, die Webseite schneller zu machen. Dafür eignen sich neben optimierten Bildern und Videos auch schnelle DNS-Verbindungen, Caching oder das Minimieren von HTML-, Java- und CSS-Dateien.

Bilder und Videos komprimieren

Die Bereitstellung von Bildern und Videos auf Ihrer Webseite verbraucht viel Strom und trägt enorm zur Dateigröße der Webseite bei. Zu Anfang sollte daher geprüft werden, welche Bilder oder Videos überhaupt sinnvoll sind und welche entfernt werden können. Im nächsten Schritt können Sie die Dateigröße so reduzieren, dass Bilder nur so groß dargestellt werden, wie benötigt. Hierzu eignet sich zum Beispiel tinypng.com. Außerdem ist das Dateiformat ein wichtiger Punkt, um Datenumfang einzusparen. Für Bilder eignet sich hierbei besonders das WebP-Format. Für Videos eignet sich am besten das MP4-Format.

Caching verwenden

Beim Caching werden Daten so gespeichert, dass sie bei einem erneuten Aufruf schneller geladen werden können. Bei der Verwendung von Caching kann die Auslastung von Web-Servern reduziert werden, was besser für die Umwelt ist. Dabei ist zu prüfen, ob der Inhalt ein längeres Caching zulässt oder ob Aktualität (zum Beispiel bei häufigen Änderungen) wichtig ist.

Interne Verlinkungen nutzen

Mit internen Verlinkungen (Verweis auf eine Unterseite innerhalb einer Domain) können Nutzer*innen schneller für sich relevante Informationen finden. Im Optimalfall entfällt dabei eine weitere Google-Suche, was wiederum Treibhausgasemissionen verringert.

Content überarbeiten

Content, zum Beispiel auf einem Blog, sollte einen echten Mehrwert leisten. Ist dies nicht der Fall, sollten Beiträge aktualisiert, gekürzt, zusammengefügt oder gelöscht werden. Das Löschen von Inhalten sollte jedoch mit Vorsicht betrieben und nur nach eingehender Prüfung durchgeführt werden. Sonst kann es passieren, dass sich das Google Ranking schlagartig verschlechtert.

Usability verbessern

Eine gute Usability geht mit der Verwendung von internen Links einher. Nutzer*innen sollten auf Ihrer Website intuitiv handeln können, um alle benötigten Informationen zu finden. Je mehr Klicks benötigt werden, desto mehr CO₂-Emissionen entstehen.

Barrierefreiheit beachten

Barrierefreiheit bedeutet, dass alle Nutzer*innen die Webseite in vollem Umfang nutzen können. Im Sinne der sozialen Nachhaltigkeit sollten beispielsweise Nutzer*innen mit Sehbehinderungen inkludiert werden. Eine gute Möglichkeit, um für Barrierefreiheit zu sorgen, sind gut lesbare Schriftarten, kontrastreiche Farben sowie Alt-Texte, die Bilder beschreiben.

Responsives Webdesign verwenden

Ein responsives Webdesign wird automatisch an die Endgeräte wie Computer, Handy oder Tablet angepasst. Somit ist kein separates Layout mit unterschiedlichen Formaten für jedes Gerät nötig.

CO₂-Fußabdruck der Webseite ausgleichen

Um noch mehr für die Umwelt zu tun, können verschiedene Klimaprojekte unterstützt werden. Damit können Sie den ökologischen Fußabdruck Ihrer Webseite ausgleichen und klimaneutral handeln.

Das Angebot an Klimaprojekten ist groß – achten Sie bei der Auswahl auf den Gold Standard. Dieser zeichnet Umweltorganisationen und Nichtregierungsorganisationen nach strengen Qualitätsstandards aus. Damit können Sie sichergehen, dass Sie nicht aus Versehen Greenwashing unterstützen.

Fazit

Mit einer nachhaltigen Webseite können Unternehmen einen kleinen Teil dazu beitragen, das Internet umweltfreundlicher zu gestalten. Dabei unterstützt eine nachhaltige Webseite nicht nur die Umwelt, sondern verbessert auch die Nutzerfreundlichkeit. Generell wird die Webseiten-Erfahrung somit effektiver und auch das Google-Ranking kann sich durch eine schlanke und schnelle Webseite verbessern. Aufgrund des steigenden Umweltbewusstseins lohnt es sich für Unternehmen, nachhaltig zu agieren und CO₂-Emissionen mit der Unterstützung von Klimaprojekten auszugleichen. Dabei ist eine großzügige Überkompensierung nicht klimaneutral, sondern sogar klimapositiv.



AUTOR

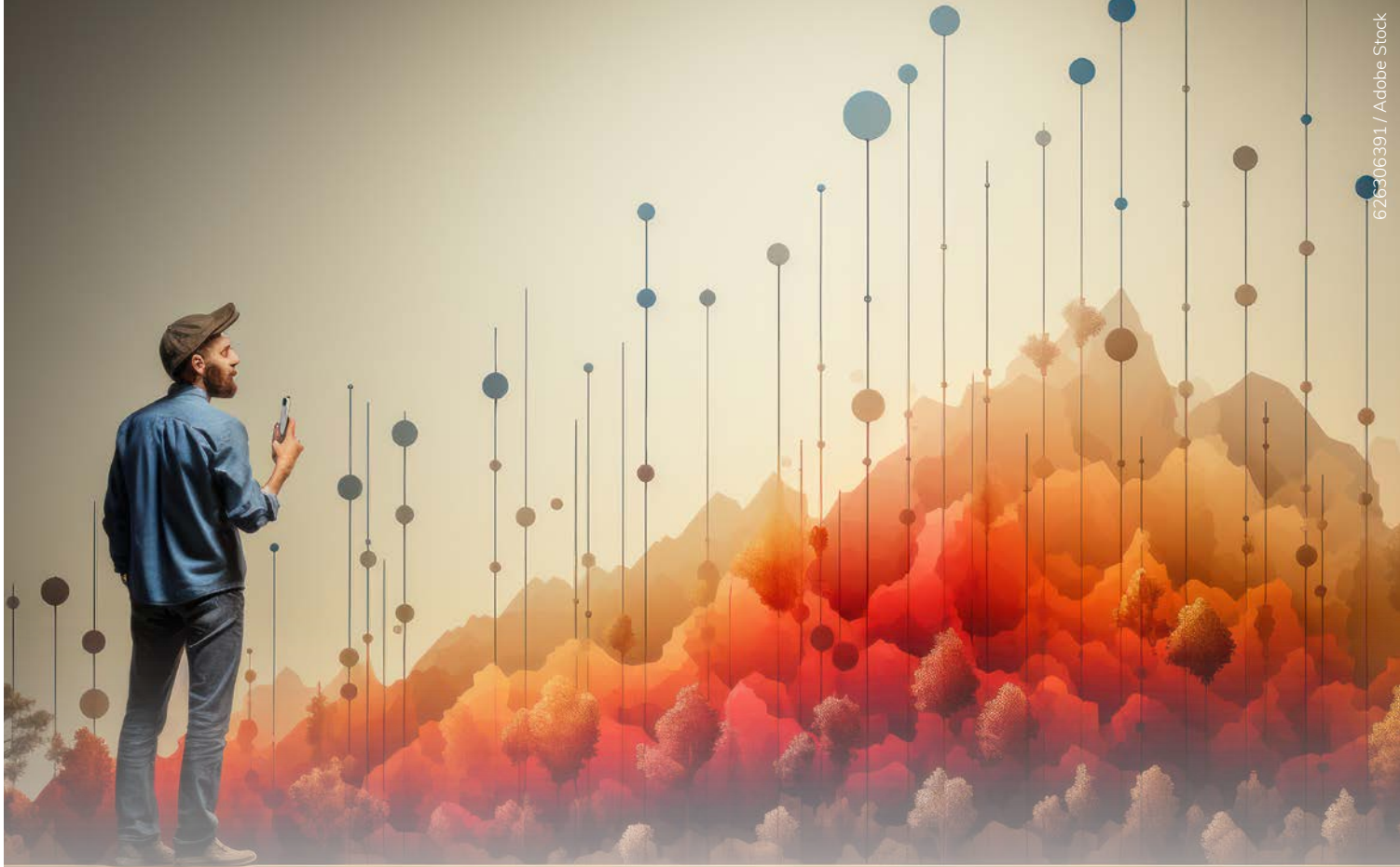
Manuel Sika

SEO Experte & Inhaber Online Marketing Expert Team

Manuel arbeitet seit 2009 im Online-Marketing und hat sich dabei auf die Suchmaschinenoptimierung spezialisiert. Mittlerweile ist er Inhaber einer Online-Marketing Agentur und bietet mit seinem Team sowohl Suchmaschinenmarketing als auch Social Media Advertising an. Bei jedem Projekt ist es dem Team ein Anliegen, neben der Sichtbarkeit auch die Nachhaltigkeit einer Webseite zu optimieren.

www.onlinemarketing-expert.com

https://www.instagram.com/omexpert_team/



1, 2 oder 3?

von Ben Cicchetti

Der wahre Wert und Nutzen von Second-Party-Daten

Die bevorzugte Nutzung von First-Party-Daten ist ein positiver Wandel für die Werbebranche. Allerdings können Unternehmen mit diesen Daten nur einen Teilaspekt ihrer Kundschaft darstellen. First-Party-Daten sind auf die direkte Interaktion von Verbraucher*innen mit der eigenen Marke beschränkt. Doch diese interagieren wiederum täglich mit einer Vielzahl von Unternehmen, die wiederum eigene Daten erheben. Die Zusammenarbeit mit diesen Unternehmen und die Möglichkeit, auch auf deren Kundenwissen zurückzugreifen, kann Marken dabei helfen, ein vollständigeres Bild davon zu bekommen, wer ihre Kundinnen und Kunden sind, was sie wollen und wo sie zu finden sind.

Dazu nutzen Werbetreibende sogenannte Second-Party-Daten, also die First-Party-Daten anderer Organisationen, die aus strategischen Partnerschaften oder Kampagnendaten stammen. Die Unternehmen stehen in einer direkten Beziehung, in der entweder eine Partei die Daten der anderen nutzt oder beide Parteien gegenseitig die Daten nutzen. Second-Party-Daten geben Aufschluss über Verhaltensweisen, Umfeld, technische Rahmenbedingungen oder die Anzahl und Dauer des Werbekonsums. Im Gegensatz dazu werden Third-Party-Daten von Datenanbietern zur Verfügung gestellt, die in keiner direkten Beziehung zum Unternehmen stehen und damit keine echte Kontrolle mehr zulassen.

Dass Second-Party-Daten von Marketern keinesfalls vergessen oder unterschätzt werden sollten, bestätigt auch eine aktuelle globale [Salesforce-Umfrage](#). Der Studie zufolge stehen Vereinbarungen zum Austausch von Second-Party-Daten an dritter Stelle der Maßnahmen, die Unternehmen ergriffen haben, um ihr Geschäft an die sich ändernden Datenschutzbestimmungen anzupassen – gleich nach der Verbesserung ihrer eigenen Datenerfassung und daraus resultierend dem Aufbau einer First-Party-Datenstrategie. Dieselbe Umfrage ergab, dass über 77 % der Marketer bereits Second-Party-Daten in ihren Strategien verwenden – und diese Zahl wird in Zukunft weiter steigen.

Wie funktionieren Datenpartnerschaften?

Es ist wichtig, die richtigen Daten zu haben. Doch genauso wichtig ist es, mit den richtigen Partnern zusammenzuarbeiten und sicherzustellen, dass die Daten dabei geschützt sind. Diese Datenpartnerschaften sind ein neu entstehender Bereich. Marken brauchen vertrauenswürdige Partner, die bereit und in der Lage sind, sich mit ihnen weiterzuentwickeln, wenn die Strategien und Datenschutzanforderungen komplexer werden.

Jedes Unternehmen, das über First-Party-Daten verfügt, kann diese unter Einhaltung der Datenschutzbestimmungen als Second-Party-Daten anbieten. Dabei sollten sie darauf achten, diese wertvollen Daten nicht aus der Hand zu geben und entsprechend die vollständige Kontrolle über diese zu behalten. Unternehmen, die Second-Party-Daten verwenden wollen, schließen deshalb eine Vereinbarung mit dem jeweiligen Data Controller ab – also dem Unternehmen, das seine First-Party-Daten zur Verfügung stellt. Damit wird explizit festgelegt, wie die Datensätze verwendet werden dürfen. Aufgrund dieser direkten Beziehung ist es möglich, dass Transparenz und Kontrolle besser sind als bei der Nutzung von Third-Party-Daten – was sich wiederum positiv auf den Datenschutz auswirkt.

Um das Beste aus ihren Datenpartnerschaften herauszuholen und gleichzeitig den wertvollen Schatz der eigenen First-Party-Daten zu schützen, benötigen Unternehmen eine geschützte Umgebung, in der sie ihre Daten gemeinsam nutzbar machen können: Etabliert hat sich der Begriff „Data Clean Room“. Doch Data Clean Room ist nicht gleich Data Clean Room. Seit dem Aufkommen der Technologie haben sich verschiedene Lösungen entwickelt. „Echte“ Data Clean Rooms bilden eine neutrale und dezentrale Umgebung, die es Dateninhabern ermöglicht, Datenkollaborationen mit transparenten Sicherheitskontrollen zu verwalten und zu kontrollieren – ohne dabei je personenbezogene Daten teilen zu müssen.

Welche Vorteile bieten Data Clean Rooms?

Mit einem Data Clean Room eröffnen sich verschiedene Anwendungsmöglichkeiten – von Consumer Insights über Targeting bis hin zu Aktivierung und Measurement. Dabei können sie von unterschiedlichen Nutzer*innen ausgeführt werden; von einem Mediaplaner genauso wie von

einem Data Scientist. Echte Data Clean Rooms sind für die sichere Zusammenarbeit zwischen mehreren Akteuren konzipiert, da sie schnell zu implementieren und einfach zu bedienen sind.

Sie ermöglichen den Eigentümern von First-Party-Daten die vollständige Kontrolle und Aufsicht darüber, wie ihre Daten in einem Second-Party-Kontext verwendet werden, ohne dass diese geteilt oder offengelegt werden müssen. So bieten sie Unternehmen die Förderung von Geschäftsbeziehungen sowie die Möglichkeit, leichter von potenziellen Geschäftspartnern gefunden zu werden, die nach bestimmten Datenbeständen zur Erweiterung des eigenen Datenpools suchen.

Unternehmen, die Second-Party-Daten nutzen, profitieren von Data Clean Rooms dank des schnellen und einfachen Zugangs zu exklusiven, aktuellen und qualitativ hochwertigen Daten. Die Rooms bieten ihnen Unterstützung für komplexe Anwendungsfälle, bei denen mehrere Datenquellen miteinander genutzt werden müssen, um die richtigen Ergebnisse zu erzeugen. Unternehmen können dadurch die Second-Party-Daten ihrer Partner nutzen, um erweiternde Erkenntnisse zu gewinnen, diese mit weiteren Partnern abzugleichen oder Messungen in einem privaten und konformen Rahmen durchzuführen.

Wie kann eine erfolgreiche Second-Party-Strategie aussehen?

Wer an Data Clean Rooms denkt, der denkt wahrscheinlich zuerst an First-Party-Daten. Doch obwohl Data Clean Rooms Strategien für First-Party-Daten unterstützen können, geht es in erster Linie um die Zusammenarbeit mit Partnern: Insbesondere Werbungtreibende, Publisher und Datenanbieter.

Zahlreiche Unternehmen arbeiten bereits auf Data-Clean-Room-Plattformen zusammen – um durch direkte Datenbeziehungen einen Mehrwert zu schaffen – da sie eine gute Lösung für Unternehmen sind, um sichere und datenschutzkonforme Wege zu finden, ihre Datenbestände zu monetarisieren. Sie eignen sich allerdings ebenso für Unternehmen, die noch am Anfang ihrer First-Party-Daten-Strategie stehen und daher noch nicht über große Datenmengen verfügen, oder für Unternehmen, die nicht in der Lage sind, eigene Daten zu generieren, weil sie keine direkte Verbindung zu ihren Kunden und Kundinnen haben.

Woher kommen die Daten?

Einzelhändler sind besonders beliebte Quellen für Second-Party-Daten – und das aus gutem Grund. Dank ihrer Kundenbindungsprogramme und des weit verbreiteten Onlineshoppings verfügen Einzelhändler über eine wahre Goldgrube an First-Party-Daten, die sie anderen Unternehmen zur Second-Party-Daten Nutzung anbieten können. Werbungtreibende können diese Daten für Messungen und Targeting einsetzen und somit einen wesentlichen Mehrwert und neue Monetarisierungsmöglichkeiten erschließen.

Auch im Bereich CTV gibt es spannende, neue Entwicklungen. So arbeiten Broadcaster vermehrt mit Händlern zusammen, um Zugang zu wertvollen Shopper-Daten zu erhalten. Marken können diese Daten in Verbindung mit den Zuschauerdaten der Medieninhaber nutzen, um relevante und personalisierte Aktivierungen sowohl für das Inventar der Einzelhändler als auch für das der CTV-Anbieter zu erzeugen.

Doch auch Unternehmen, die auf den ersten Blick nicht nach klassischen Datenanbietern aussehen, können wertvolle Partner für erfolgreiche und auch innovative Second-Party-Data-Strategien sein. So können sich beispielsweise Unternehmen aus der Reisebranche wie Hotels, Air-

lines oder Transportunternehmen zusammentun, um ihren Kundenstamm so erweitert zu nutzen, dass sie ihren jeweiligen potenziellen Neukunden und -kundinnen ein maßgeschneidertes Angebot bieten. Computer- und Videospiel-Entwickler und -Plattformen können zusammenarbeiten, um In-Game-Käufe zu steigern. Spiele-Publisher können die Profile ihrer Spieler*innen mit Nutzungsdaten von Spieleplattformen vervollständigen und auf Basis dessen datengesteuerte Kampagnen planen, die sowohl über eigene als auch über bezahlte Kanäle für mehr Engagement und ROI sorgen.

Dies sind nur einige Beispiele für die vielfältigen und vielversprechenden Potenziale, die sich Werbetreibenden eröffnen, wenn sie auf eine datenschutzsichere Second-Party-Strategie setzen. Bislang kratzen wir nur an der Oberfläche der Möglichkeiten, die uns Second-Party-Daten bieten. Doch fest steht bereits jetzt, dass sie für alle Beteiligten einen hohen Wert darstellen werden.



Ben Cicchetti

VP Corporate Marketing bei InfoSum

AUTOR

Ben Cicchetti leitet seit Anfang 2018 die globale Marketingstrategie von InfoSum und das Corporate Marketing, einschließlich Kommunikation, PR, Branding, Content und Demand Generation. Er bringt mehr als 10 Jahre Erfahrung im Technologiesektor in seine Rolle ein. Vor seiner Zeit bei InfoSum war Ben

als Marketing Director bei EV tätig, einem führenden Fintech-Unternehmen. Außerdem ist Ben Teil der LGBTQ+-Community und leitet das LGBTQ+-Network von InfoSum, um ein inklusives und unterstützendes Arbeitsumfeld zu fördern.

InfoSum ist die weltweit führende Data Collaboration Plattform und eine sichere Data-Clean-Room-Infrastruktur, mit der Unternehmen weltweit ihre First-Party-Daten in großem Umfang geschützt nutzen können.

www.infosum.com

<https://uk.linkedin.com/in/bencicchetti>



Content Supply Chain

von Martin Moschek

Optimale Inhaltsplanung für nachhaltige Markenbindung und Konsistenz

Die Erstellung von Content ist ein komplizierter Prozess, an dem häufig zahlreiche Akteure und Akteurinnen sowie interne Ressourcen beteiligt sind. Um Störfaktoren und Hindernisse zu minimieren, setzen Unternehmen auf ein leistungsfähiges System für die Verwaltung und Bearbeitung komplexer Inhaltsproduktionen und Aufgaben.

Als Teil einer mittlerweile digitalen Welt sind Unternehmen und Marken mit einer enormen Nachfrage von Inhalten konfrontiert. 89 % der Führungskräfte sind der Meinung, dass der Content-Bedarf erheblich zugenommen hat – das ergab eine Befragung aus einem aktuellen [Digital Trends Report](#). Zahlreiche Menschen nutzen heute die sozialen Medien, suchen Foren oder Chats auf oder arbeiten remote. Nie gab es mehr Kanäle, Märkte oder Formate zu bedienen und nie war der Anspruch, dabei dynamisch, ansprechend und originell zu sein, höher. Die Contentbereitstellung ist zu einer echten Herausforderung geworden. Laut Report hat derzeit nur ein Drittel (33 %) der befragten Fachkräfte das Gefühl, eine gute Planungs- und Organisationsstruktur für ihren Content adaptiert zu haben. Die gute Nachricht: Mit integrierten Lösungen und entsprechenden Workflows können Unternehmen eine leistungsfähige Content Supply Chain aufbauen, die der zunehmenden Nachfrage nach überzeugenden, personalisierten Inhalten standhält.

Was sind die Vorteile einer Content Supply Chain?

Eine Content Supply Chain ist der Prozess, der Menschen, Tools und Arbeitsabläufe zusammenbringt, um Inhalte effektiv planen, erstellen, verwalten und bereitstellen zu können. Auf diese Weise werden Teams entlastet – indem sie Silos aufbrechen und Workflows vereinheitlichen. Zudem können bereits implementierte Technologieinvestitionen besser genutzt und so die Effizienz im Unternehmen gesteigert werden. Besonders innerhalb der Planungsphase führt das Fehlen eines einheitlichen Projektprozesses oder die schlechte Übersicht vorhandener Ressourcen häufig zu wiederholten Überarbeitungen, gesteigerten Kosten oder Verzögerungen. Schnell kommt es zu Unstimmigkeiten zwischen den Teammitgliedern und überflüssigen Workflows. Neben vereinfachten Produktionsprozessen zur Befriedigung der Contentnachfrage sind die wesentlichen Benefits der Content Supply Chain:

- **Marken gewinnen die Kontrolle über ihre Contentproduktion.** Die Content Supply Chain gestaltet die Inhaltserstellung zu einem akkurat organisierten Prozess, in dem alle Beteiligten ihre Aufgaben kennen.
- **Vorhandene Ressourcen lassen sich optimal nutzen.** Mit der Content Supply Chain können Unternehmen dank besserer Planung und Koordination von Teams, Tools und Materialien effektiver auf ihre Ressourcen zugreifen.
- **Konsistenz und Qualität.** Eine gut organisierte Supply Chain gewährleistet konsistente Qualität und Markenbotschaften in allen erstellten Inhalten. Dadurch wird die Glaubwürdigkeit gestärkt und ein professionelles Erscheinungsbild garantiert.
- **Vereinfachte Beschaffung, Genehmigung und Verteilung zielgerichteter Assets.** Kann jede*r im Team über einen zentralen Punkt auf Assets und Informationen zugreifen, lassen sich erforderliche Freigaben oder Genehmigungen deutlich schneller einholen.
- **Erfolge messen und darauf reagieren.** Durch Messungen wie Klicks, Interaktionen und Konversionen lässt sich nachverfolgen, welche Inhalte am effektivsten funktionieren und an welcher Stelle Optimierungen vorgenommen werden sollten.
- **Skalierbarkeit:** Eine gut durchdachte Content Supply Chain kann problemlos skaliert werden, um die steigende Nachfrage von Inhalten zu bewältigen, wenn das Unternehmen wächst.



Aus der Praxis lernen: Implementierung einer Content Supply Chain

Um von diesen Vorteilen zu profitieren und Störfaktoren in bestehenden Contentlieferketten langfristig zu beheben, ist es hilfreich, die Adaption einer Content Supply Chain in die drei Bereiche: Planung, Produktion und Lieferung einzuteilen.

1. Optimieren Sie die Abläufe durch straffe Planung

Idealerweise sollte das Marketingteam eine Arbeitsmanagementlösung verwenden, die eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht und Projekte mit geplanten datengesteuerten Ergebnissen verknüpft. Es geht vor allem darum, strategische Prioritäten zu setzen und mit dem Kreativteam im Austausch zu stehen. Von hier aus werden dann das kreative Briefing, die Inhaltsversionen und das Feedback innerhalb jedes Projekts miteinander verknüpft. So lässt sich eine nachträgliche Suche im Mailverlauf vermeiden.

Ein Kreativteam sollte bestenfalls über ein DAM-System (Digital Asset Management) verfügen, das mit internen Kreativ- und Arbeitsmanagement-Tools verknüpft ist. Auf diese Weise ist es leichter, relevante Assets zu finden, zu verwenden, zu aktualisieren oder wiederzuverwenden. So lassen sich Markteinführungen beschleunigen und die internen Abläufe und Prozesse vereinfachen.

2. Steigern Sie die Effizienz in der Produktion mit nahtlosen Workflows

Nach der Planung steht in der Produktionsphase eine einheitliche Asset-Management-Lösung im Mittelpunkt, die zusammen mit Ihrer Arbeitsverwaltungsanwendung die Metadaten über alle Systeme hinweg synchronisiert. Auf diese Weise lassen sich wiederholende Formatierungsaufgaben automatisieren und die Ausgabe ohne Qualitätseinbußen beschleunigen. Hat die verwendete Work-Management-Lösung zusätzliche Kreativtools integriert, können die entsprechenden Teams nicht nur Anfragen, Workflows und Überprüfungen verwalten, sondern sogar Inhalte genehmigen und abschließen – alles innerhalb der Anwendungen, mit denen bereits gearbeitet wird. Mit den neuen Möglichkeiten von Künstlicher Intelligenz (KI) können darüber hinaus auch personalisierte Inhalte erstellt werden, die genau auf die Interessen der Kunden und Kundinnen

abgestimmt sind – automatisch und in großem Umfang. So können Kreative mehr Zeit in die Erstellung origineller Inhalte investieren und Vermarkter*innen können Erkenntnisse nutzen, um diese Inhalte anzupassen.

3. Stellen Sie Assets bereit und messen Sie die Inhaltseffizienz

Wenn es an der Zeit ist, den geplanten Content bereitzustellen, ist es wichtig, dass alle Beteiligten des Teams auch einen Zugang zu den benötigten Inhalten haben. Stellen Sie sicher, dass Ihr DAM den gewünschten Anforderungen entspricht und Teams Assets nach relevanten Tags katalogisieren, verfolgen und auffinden können. Teams müssen noch schneller sein, um Videos, Infografiken, Fotos, Nachrichten und Co. blitzschnell aufzufinden, um Kundinnen und Kunden jederzeit den passenden Content auszuspielen.

Darüber hinaus verwendet eine wirklich gute Content Supply Chain ein DAM, das die Größe von Bildern automatisch anpasst, die Versionskontrolle verwaltet und die Duplizierung von Inhalten in verschiedenen Regionen verhindert. Es sollte sich in das gesamte technische System integrieren lassen, einschließlich in vorhandene Kreativtools, die Arbeitsverwaltungslösung und in das Content-Management-Systems. So können Teams schnell und einfach neue Inhalte erstellen und für jeden Kanal bereitstellen. Mit KI lassen sich zusätzlich automatisch relevante Inhalte generieren, die den Standorten, Interessen und Handlungen der Kunden und Kundinnen entsprechen.

Im wettbewerbsintensiven Markt den Unterschied machen

In der digitalen schnelllebigen Geschäftswelt von heute ist die Auseinandersetzung mit der Content Supply Chain für Unternehmen mehr als nur eine Überlegung – sie ist eine strategische Notwendigkeit. Die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Inhalte erstellen, verwalten und bereitstellen, hat direkte Auswirkungen auf ihre Effizienz, ihre Markenreputation und letztendlich ihren Erfolg. Die Content Supply Chain bietet Unternehmen die Chance, den gesamten Prozess der Inhaltsproduktion zu optimieren. Effizienzsteigerung, Ressourcennutzung, konsistente Qualität und angepasste Inhalte für verschiedene Plattformen sind nur einige der Vorteile, die sie bietet. Die Möglichkeit, Inhalte für definierte Zielgruppen zu erstellen und den Erfolg messbar zu verfolgen, eröffnet Unternehmen eine neue Dimension der Kundenbindung und -gewinnung.



Martin Moschek

Head of Communications, Central Europe bei Adobe

Martin Moschek ist seit 2016 als Group Manager, Head of Communications Central Europe bei Adobe verantwortlich für die Kommunikation über die drei Adobe Clouds (Marketing Cloud, Creative Cloud und Document Cloud) und die Unternehmenskommunikation im DACH-Bereich.

<https://business.adobe.com/de/products/workfront/main.html>
<https://de.linkedin.com/in/martinmoschek>

AUTOR

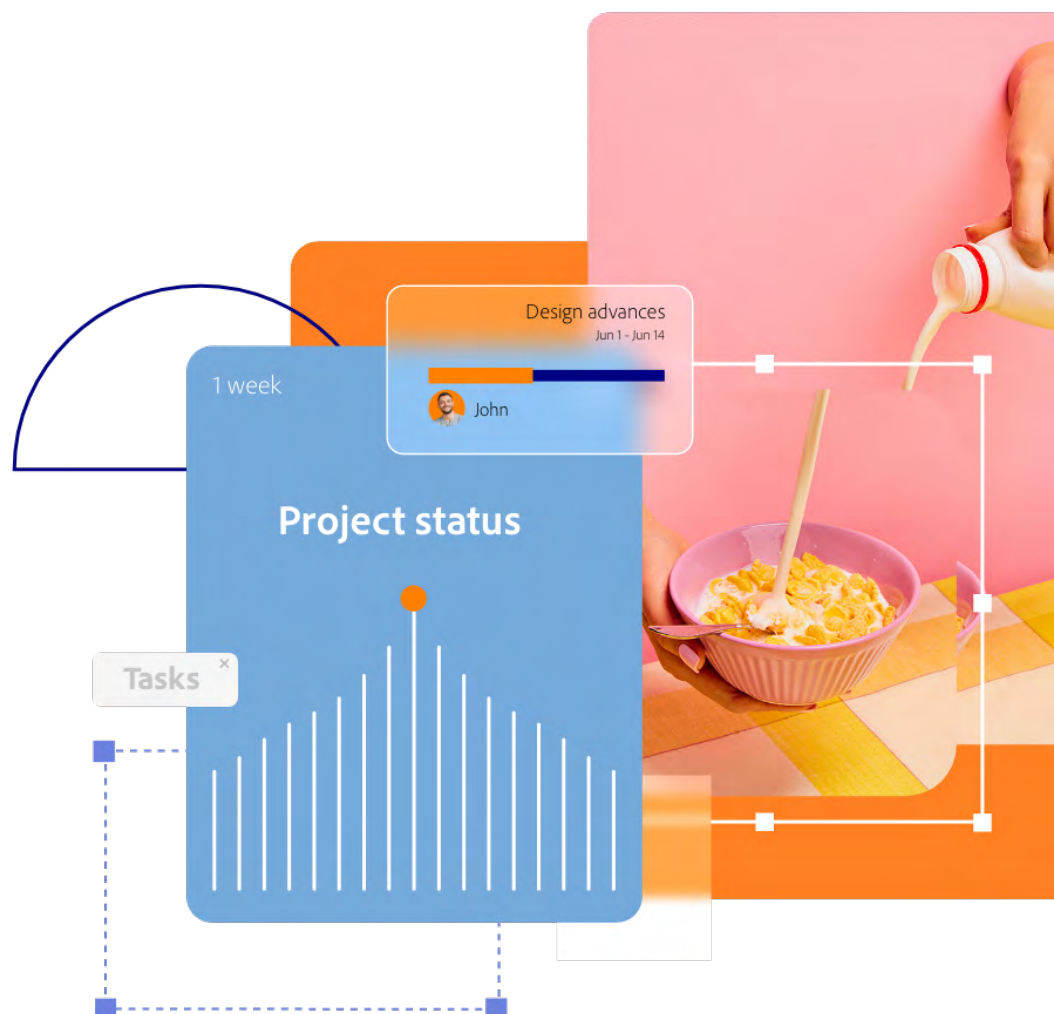


3 Top-Lösungen für bessere Personalisierung – jetzt entdecken.

Wie Work-Management, Asset-Management und Kreativ-Tools besser zusammenarbeiten.

Um die Nachfrage nach neuen, relevanten und hochgradig personalisierten Erlebnissen bei jedem Klick zu erfüllen, müssen Marketing-Fachleute heute in Unternehmen Hunderttausende von Assets verwalten. Unser E-Book „Das Technologie-Trio für besseren, schnelleren Content“ erklärt, wie durch die Integration von Adobe Workfront, Adobe Experience Manager Assets und Adobe Creative Cloud die Arbeit im Team flüssiger von der Hand geht – um personalisierte Kundenerlebnisse in Echtzeit bereitzustellen, die auf alle Zielgruppen abgestimmt sind.

[E-Book herunterladen](#)





Gesucht, gesehen – und geklickt!

von Omid Rahimi

Mit der richtigen SEA-Strategie online durchstarten

Für eine effiziente SEA-Strategie gibt es keine Standardlösung – aber viele Ziele. Interessant sind Einschätzungen, wie man bei Google & Co. gesehen wird und welche Prozessschritte es gibt, um dann auch geklickt zu werden. Passende Keywords zur Kampagne sind ein Erfolgsfaktor. Was gilt es noch für eine effiziente Suchmaschinenwerbung zu beachten?

Suchmaschinenwerbung, besser bekannt als Search Engine Advertising oder kurz SEA, ist eine beliebte Form des Onlinemarketings. Kein Wunder, bietet doch kaum ein anderes Medium so attraktive Werbeflächen wie Suchmaschinen. Immerhin suchen hier Nutzer*innen und potenzielle Kundschaft ganz gezielt nach Produkten und Leistungen. Was auf den ersten Blick allerdings nach einem schnellen Boost für das Geschäft klingt, stellt sich als recht komplexes Thema heraus: Wer ohne Plan einfach ein paar Google Ads schaltet, wird schnell feststellen, dass die Kosten rasch in die Höhe schießen, ohne dass sich nennenswerte Erfolge einstellen. Darum macht es Sinn, mit einer ausführlichen Planung zu starten und mit aufeinander abgestimmten Bausteinen eine funktionierende SEA-Strategie aufzubauen.

„One-Size-Fits-All“ gibt es nicht

Das Wichtigste vorneweg: Für eine effiziente SEA-Strategie gibt es keine Standardlösung. Vielmehr verfolgt jedes Unternehmen eigene Ziele. Daher richtet sich auch die SEA-Strategie ganz nach den individuellen Anforderungen. Die Basis für erfolgreiche Suchmaschinenwerbung bildet die Zielsetzung und die kann jeweils einen ganz unterschiedlichen Fokus haben. Zu den gängigsten Zielen gehören dabei das schnellere Erreichen der Zielgruppe, die Steigerung der Klickrate (CTR) und des Traffics auf der eigenen Webseite, die gesteigerte Generierung von Konversionen, das Erzielen einer besseren Performance oder das Betreiben von gezieltem Branding.

Unternehmen sind gut beraten, im Vorfeld genau zu definieren, welche Zielsetzung hinter der SEA-Strategie stehen soll, ehe mit deren Planung begonnen wird. Dabei spielt auch die Frage eine Rolle, ob die SEA-Aktivitäten Teil einer Marketing- oder einer Branding-Strategie sind – beide Bereiche setzen unterschiedliche Schwerpunkte für eine SEA-Strategie fest. Zwar schließen sich beide Methoden keinesfalls gegenseitig aus, es existieren jedoch Unterschiede. So werden Performancekampagnen oft als direkte Werbemaßnahmen angesehen, während mit Branding eher der indirekte Weg eingeschlagen wird. Performancekampagnen zielen also darauf ab, Nutzer*innen an den richtigen Kontaktpunkten zur rechten Zeit auf die unternehmenseigenen Produkte oder Leistungen aufmerksam zu machen. Das bedeutet, der Kunde oder die Kundin sucht bereits nach dem, was ein Unternehmen anzubieten hat.

Brandingkampagnen hingegen sollen in erster Linie die Bekanntheit eines Unternehmens oder einer Marke mitsamt der Sichtbarkeit stärken. Durch Brandingmaßnahmen sollen noch nicht vorhandene Bedürfnisse geweckt werden, die Nutzer*innen daraufhin zur Suche nach den Produkten und Leistungen eines Unternehmens animieren sollen. Wichtig: Ein Erfolg ist hier im Gegensatz zu performanceorientierten Kampagnen nicht direkt messbar. Sind die oben genannten Punkte alle geklärt, steht dem Aufbau einer SEA-Strategie nichts mehr im Weg.

Auf die Keywords kommt es an

Bilden die Ziele und die Zielgruppe die Basis einer SEA-Strategie, so geben Keywords die Richtung vor. Dabei handelt es sich um die Begrifflichkeiten, die von Usern in die Suchmaske eingegeben werden. Sie werden innerhalb der Werbeanzeigen mit dem Ziel genutzt, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen Suchanfrage und Anzeigentext zu erreichen. Kein Wunder also, dass die Auswahl der richtigen Schlüsselwörter eine große Rolle spielt.

Für Unternehmen, die sich schon länger mit dem Thema Suchmaschinenmarketing (SEM) beschäftigen und bereits eine Analyse zur Suchmaschinenoptimierung (SEO) erstellt haben, bietet es sich an, auf die bereits identifizierten Keywords zurückzugreifen. Grundsätzlich empfiehlt es sich allerdings, für jede Anzeige bzw. Anzeigengruppe noch einmal gezielt eine eigene Keyword-

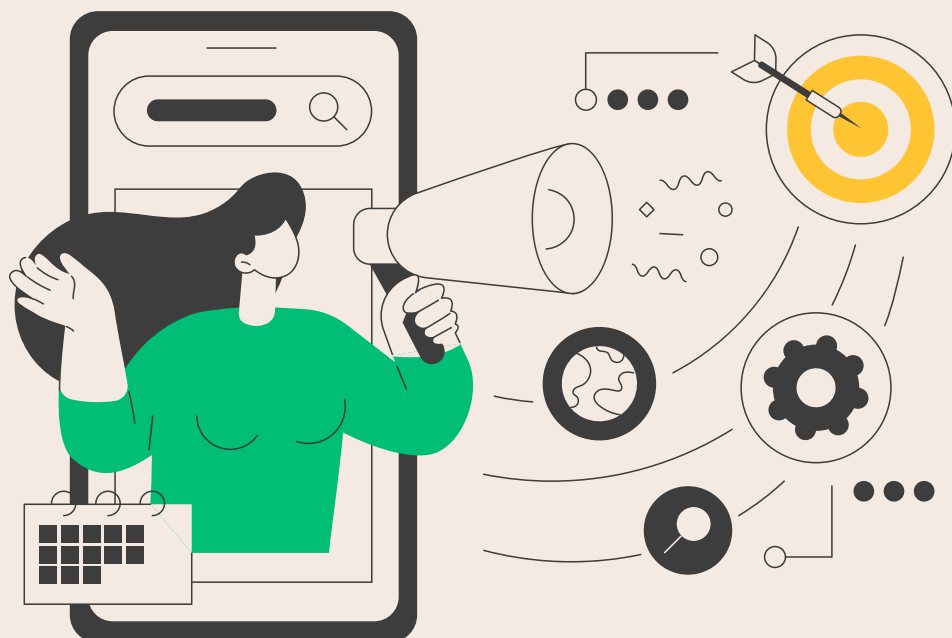
Recherche durchzuführen. So gehen Unternehmen sicher, dass ihre Anzeigen auch passend zu den Suchbegriffen ausgespielt und Streuverluste minimiert werden. Dabei sollte auch festgelegt werden, ob Variationen von Keywords, wie z. B. die Reihenfolge, Tipp- und Rechtschreibfehler oder unterschiedliche Schreibweisen, von der Suchmaschine mitberücksichtigt werden sollen oder sogar, ob einzelne Keywords ausgeschlossen werden sollen.

Des Weiteren haben die Keywordoptionen Einfluss auf den Erfolg einer Anzeigenkampagne. Darunter versteht man Parameter, die sich auf die Auswahl der Suchbegriffe beim Ausspielen einer Anzeige auswirken. Dabei stehen beispielsweise bei Google Ads drei Optionen zur Auswahl: Genau passend, passende und weitgehend passende Wortgruppe. Jede dieser Optionen hat Vor- und Nachteile, daher gibt es auf die Frage nach der idealen Wahl für eine SEA-Strategie keine pauschale Antwort.

Unternehmen sollten sich bewusst machen, dass mit „weitgehend passenden“ Keywords höhere Streuverluste verbucht werden könnten. Es empfiehlt sich daher gerade zu Beginn, die gewählten Keywords regelmäßig zu überprüfen. So wird eine Anzeige bei „genau passenden“ Keywords zwar nur bei sehr relevanten Begriffen ausgespielt, allerdings ist dadurch die Reichweite entsprechend eingeschränkt. Es kann daher sinnvoll sein, am Anfang einer Kampagne die Keywords zunächst als „weitgehend passend“ einzubuchen. Hat sich nach ein paar Tagen herausgestellt, welche Begriffe besonders gut funktionieren, können diese als „genau passend“ verändert werden. So sind Unternehmen in der Lage, ihre Ausrichtung effizienter zu kontrollieren und Streuverluste zu minimieren.

Landingpage als Zielpunkt

Sind die passenden Keywords und die dazugehörigen Einstellungen gefunden? Nun gilt es, die entsprechende Landingpage hinter der Anzeige so zu definieren, dass sie zum Keyword passt. Vom Zusammenspiel aus Anzeige und Landingpage hängt schließlich ab, ob potenzielle Kunden und Kundinnen nach dem Klick auf die Anzeige auch Interaktionen auf der Webseite ausführen. Aber die besten Wegweiser nützen nichts, wenn der Zielpunkt einer Reise nicht passt. So ist es wahrscheinlich, dass ein User, der beispielsweise nach Damenhosen sucht und nach dem Klick auf die Anzeige auf eine Übersichtsseite für Bekleidung weitergeleitet wird, die Webseite unzufrieden wieder verlässt.



Unternehmen sind daher gut beraten, zum einen Teil eine klare Kampagnen- und Anzeigengruppenstruktur zu führen, bei der jeder Anzeigengruppe eine individuell passende Landingpage zugewiesen wird. Zum anderen sollten Firmen auch ihre Landingpage entsprechend der Suchintention gestalten und optimieren. Lautet das Kampagnenziel beispielsweise „Mehr Produktverkäufe“, dann ist es für Unternehmen notwendig, mit Anzeige und Landingpage dafür zu sorgen, dass Interessenten die gewünschten Produkte schnell und unkompliziert erwerben können.

Die klassische Vorgehensweise beim Aufbau einer Kampagnen- und Anzeigengruppenstruktur ist, den Webseitenaufbau nachzustellen. Bei einem Bekleidungsshop beispielsweise lassen sich die Hauptkategorien wie Shirts oder Hosen über Kampagnen und Unterkategorien wie SportsHIRTS, Langarmshirts etc. in den Anzeigengruppen abbilden.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser

Für eine erfolgreiche SEA-Strategie kommt es aber nicht nur auf die Vorbereitung an, sondern auch auf eine kontinuierliche Erfolgskontrolle. Denn nach dem Aufsetzen einer Kampagne, darf diese nicht einfach sich selbst überlassen werden. Vielmehr sollten Unternehmen regelmäßig überprüfen, ob der Verlauf einer Kampagne noch zu den gesetzten Zielen passt, um diesen bei Bedarf anzupassen.

Hierbei spielt das Tracking wichtiger Kennzahlen eine große Rolle. In der Suchmaschinenwerbung gibt es acht sogenannte Key Points of Interest (KPIs), die Unternehmen kennen sollten:

- Click-Through-Rate
- Cost-per-Click
- Conversion-Rate
- Cost-per-Order
- Umsatz pro Klick
- Return on Advertising Spend
- Kosten-Umsatz Relation
- Durchschnittlicher Warenkorbwert

Bei der Entwicklung einer SEA-Strategie sollten Unternehmen also frühzeitig festlegen, welche Kennzahlen gemessen werden und sich darüber informieren, wie sich diese erfassen lassen.

Sollen beispielsweise Conversions aus Google Ads gemessen werden, sind Unternehmen gut beraten, ihr Tracking gründlich zu planen. Dazu legen sie zunächst fest, welche Handlungen als Conversion gemessen werden und wann diese als solche gewertet werden.

Im Falle von Google Ads gibt es hier vier Conversion-Aktionen:

- Aktionen auf einer Website
- App-Conversions
- Anrufe
- Importierte Aktionen aus einer anderen Datenquelle

Hier gilt es für Unternehmen abzugleichen, welche der Aktionen am besten zu ihren Kampagnen passen. Denn lediglich ein sauberes Tracking aller anvisierten Nutzerhandlungen erlaubt es Firmen zu beurteilen, welche Anzeigen besonders effektiv zum Erreichen der gesetzten Ziele beitragen und welche Kosten entstehen.

Gemeinsam für mehr SEA-Erfolge

Welches Ziel Unternehmen mit ihrer SEA-Strategie auch verfolgen – ob die Bekanntheit des Unternehmens gesteigert oder die Performance in Form von mehr Klicks, mehr Kundschaft und mehr Umsatz optimiert werden soll – eine erfolgreiche SEA-Kampagne setzt sich aus vielen kleinen Bausteinen zusammen, die optimal aufeinander abgestimmt sein sollten. Jede Kampagne muss sich entwickeln und erstmal einfahren. Anhand der Reaktionen der Nutzer*innen können Unternehmen erschließen, was gut und was nicht so gut funktioniert.

Zur Betreuung aller SEA-Maßnahmen gehören unter anderem die Planung und Ausarbeitung von Kampagnen, die Anzeigenoptimierung und Verwaltung von Google-Ads-Konten sowie regelmäßige Updates und Empfehlungen zu Trends im Onlinemarketing.

Verfügt ein Unternehmen nicht über die entsprechenden Ressourcen oder das notwendige Fachwissen, sich mit dem Thema Suchmaschinenwerbung auseinanderzusetzen, empfiehlt es sich, sich einen vertrauenswürdigen Partner an die Seite zu holen. Agenturen verfügen über spezialisierte Online-Marketing-Experten, die Unternehmen individuell und interdisziplinär betreuen können. Zudem kennen sie alle wichtigen Faktoren, mit denen eine Kampagne ihre maximal mögliche Reichweite erzielen kann.

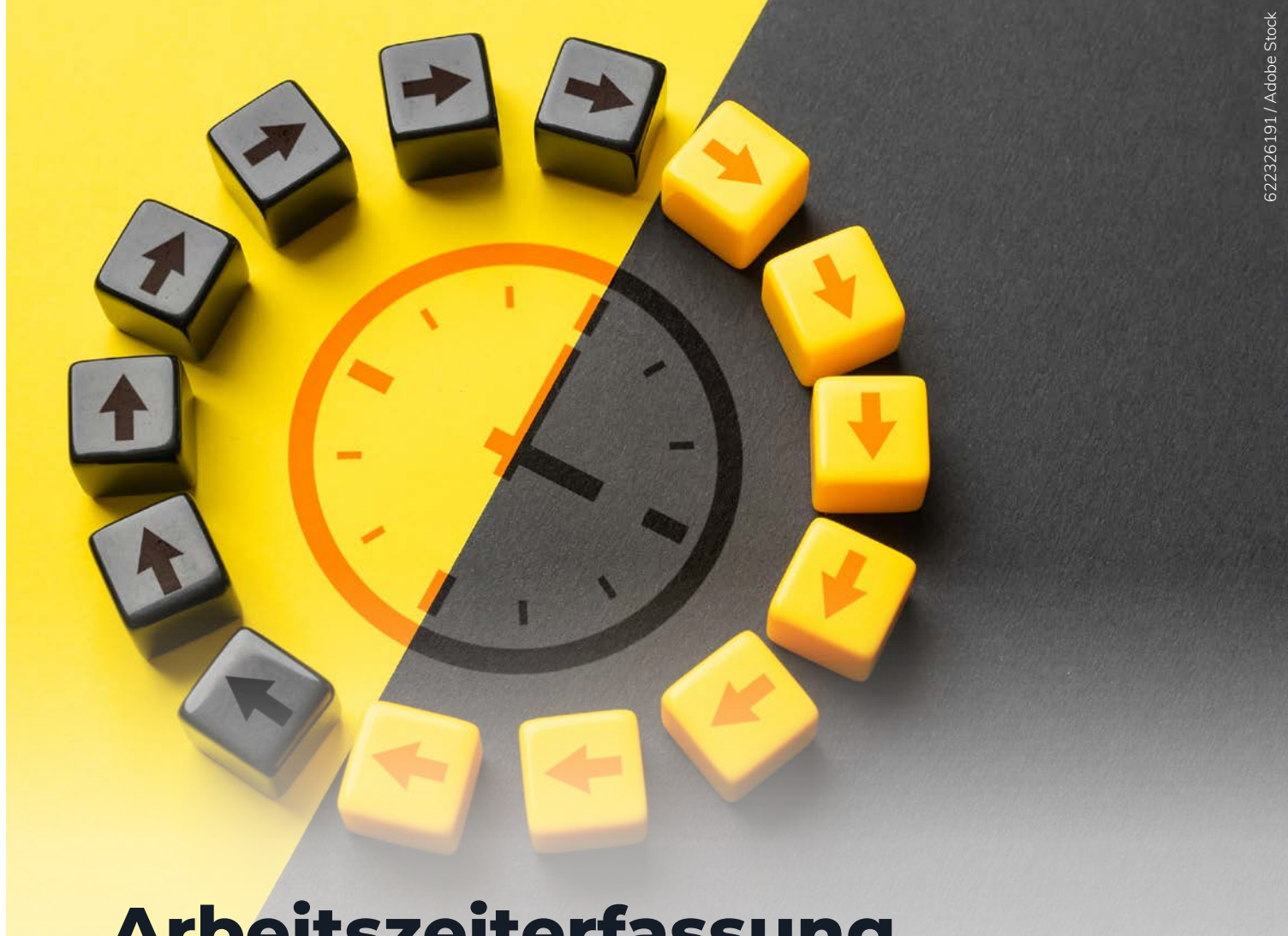


Omid Rahimi

Geschäftsführer eMinded

Omid Rahimi ist Geschäftsführer der in 2015 gegründeten Agentur eMinded GmbH, eine inhabergeführte Online Marketing Agentur aus München mit dem Fokus auf Performance Marketing. 25 eMindees entwickeln mit viel Feingefühl Digital-Strategien, die auf den jeweiligen Branchenkontext zugeschnitten sind. Sei es für Start-Ups, (mittelständische) Familienunternehmen oder auch Konzerne – damit aus gut funktionierenden analogen Abläufen erfolgreiche digitale Prozesse werden.

<https://eminded.de/>
info@eMinded.de



Arbeitszeiterfassung

von Arnim Köpke

Warum die Sorgen der Unternehmen unbegründet sind

Das Thema Arbeitszeiterfassung hängt aktuell wie ein Damoklesschwert über den Köpfen deutscher Unternehmen. Arbeitsminister Hubertus Heil plant ein Gesetz, um die Erfassung der Arbeitszeit durch die Arbeitnehmer*innen fest im Praxisalltag zu verankern. Warum der aktuelle Widerstand vieler Arbeitgeber*innen dagegen unbegründet ist und warum der durchdachte Einsatz einer Arbeitszeiterfassung für Unternehmen sogar viele positive Seiten hat, erfahren Sie in folgendem Beitrag.

Eigentlich sollen Arbeitnehmer*innen seit Anfang des Jahres ihre Arbeitszeit erfassen. Doch das von Bundesarbeitsminister Hubertus Heil geplante Gesetz ruft bei vielen Unternehmensverantwortlichen großen Unmut hervor. Sie sorgen sich, dass die negativen Auswirkungen auf die Mitarbeitenden potenziell groß sein könnten, wenn die Umsetzung nicht richtig erfolgt. Zudem sorgen die gesetzlichen Vorgaben allgemein für Kopfzerbrechen: Laut einer Bitkom-Umfrage befürchten zwei Drittel aller Arbeitgeber*innen, dass die Arbeitszeiterfassung für sie einen hohen finanziellen und administrativen Mehraufwand bedeutet. Aber ist das wirklich so? Und wie weit wird die Erfassung der Arbeitszeit inzwischen umgesetzt?



59 % der Arbeitgeber halten eine Umsetzung der Arbeitszeiterfassung für fast unmöglich. Doch diese Annahme ist falsch. Es gibt durchdachte Lösungen, die dem Unternehmen sogar dabei helfen, strategisch voranzukommen. Quelle: [Unsplash](#) - [Milad Fakurian](#)

Luft nach oben und viele Sorgen

Bei der Erfassung der Arbeitszeit kann in Deutschland noch kaum von einer flächendeckenden Umsetzung die Rede sein. Tatsächlich sind viele Unternehmensverantwortliche mit dem Thema überfordert. Sie kennen beispielsweise die auf dem Markt befindlichen digitalen Lösungen nicht, vermischen Begriffe wie „elektronisch“ und „digital“ oder verwenden „Erfassung“ und „Dokumentation“ als Synonyme. Kurzum: Auf Unternehmensseite gibt es bei der Umsetzung sowie beim generellen Wissensstand zur Arbeitszeiterfassung noch viel Luft nach oben.

Zwar werden einige Unternehmen bei dem Thema langsam aktiv, jedoch nehmen sie sich oft nicht genug Zeit, um alle Lösungen auf dem Markt kennenzulernen. Viele agieren eher, indem sie möglichst schnell etwas implementieren, statt auf Qualität zu achten. Dabei vergessen Unternehmensverantwortliche oft, dass die Arbeitszeiterfassung im Gesamtkontext des Arbeitsmarktes beziehungsweise des Bereichs Human Resources (HR) nur ein kleines Puzzleteil darstellt. Arbeitgeber*innen betrachten die Arbeitszeiterfassung also oft getrennt von anderen HR-Themen und sorgen so in vielen Fällen dafür, dass sich dieser Bereich ihres Unternehmens weiter verkompliziert, anstatt ihn mit einer durchdachten Lösung gezielt zu entzerren.

Mehr Work-Life-Balance, weniger Engpässe: Die Vorteile für Unternehmen und Mitarbeitende

Das Thema Arbeitszeiterfassung enthält eine Menge Zündstoff: Schlagwörter wie Überwachung, Kontrolle oder Pflicht sorgen für einen negativen Beiklang und laden die Debatte zusätzlich auf. Was dabei völlig untergeht, sind die Vorteile, die eine koordinierte Arbeitszeiterfassung mit sich bringt – und zwar für alle Beteiligten. Die praktische Ausgestaltung innerhalb der Unternehmen kann individuell erfolgen. Im Kern sollte die Arbeitszeiterfassung mit einer höheren Wertschätzung der Leistung aller Mitarbeitenden einhergehen und positiv konnotiert sein. So steigt gleichzeitig die Zufriedenheit der Belegschaft mit dem Unternehmen an.

Die Vorteile einer durchdachten und zielgerichteten Arbeitszeiterfassung – im Idealfall in Verbindung mit einer HR-Suite – sind:

- Arbeitgeber*innen können zu viele Überstunden und eine damit einhergehende mögliche Überarbeitung ihrer Mitarbeitenden verhindern. Das verbessert die Work-Life-Balance und reduziert das Burnout-Risiko. Davon profitieren vor allem die Mitarbeitenden, aber eben auch die Unternehmen, die für eine gesunde Arbeitsatmosphäre sorgen – was gerade bei jüngeren Bewerber*innen gut ankommt.
- Die Mitarbeitenden können ihre erfassten Arbeitszeiten als Nachweis für ihre erbrachten Leistungen nutzen. Denn die erfassten Arbeitszeiten können als Grundlage von Leistungs- und Effizienzbeurteilungen der Mitarbeitenden dienen – und dadurch bei der Leistungssteigerung helfen.
- Die Unternehmen können ihre Ressourcen besser planen und effizienter nutzen, um Engpässe zu vermeiden und die Produktivität zu steigern. Gleichzeitig haben sie einen besseren Überblick über ihre Kosten, was vor allem bei der Budgetplanung hilfreich ist.

Smarte Lösungen machen die Umsetzung einfach

Eine große Sorge vieler Unternehmensverantwortlicher ist, dass die Implementierung einer Arbeitszeiterfassung für sie einen hohen Aufwand bedeutet. Tatsächlich ist diese Sorge unbegründet. Denn HR-Suites bieten häufig Apps für das Smartphone an, mit denen sich die Mitarbeitenden einfach und schnell „Ein- und Ausstempeln“ können. Theoretisch ist dies jederzeit und überall möglich – also auch bei der mobilen Arbeit. Um diese Lösung zu nutzen, bedarf es weder Terminals noch Drucker, Scanner oder andere technische Geräte. Smartphones werden in den meisten Unternehmen inzwischen als Teil der Standardausrüstung an die Mitarbeitenden verteilt, sodass die Nutzung der App einfach und zeitsparend erfolgen kann.

Offene Kommunikation

Um die Ängste und Sorgen auf Unternehmensseite sowie aufseiten der Arbeitnehmer*innen zu lindern, ist es wichtig, eine offene und ehrliche Kommunikation zu pflegen. Unabhängig von der neuen Gesetzgebung rund um das Thema Arbeitszeit sollten Unternehmen die Digitalisierung der HR-Prozesse evaluieren und gegebenenfalls eine Überarbeitung, Änderung oder Anpassung in Angriff nehmen. Denn mit der passenden Lösung lässt sich nicht nur Ordnung schaffen, sondern auch Geld sparen.



Die Angst vor der Uhr ist unbegründet. „Ein- und Ausstempeln“ geht inzwischen ganz einfach mit dem Smartphone. Quelle: Unsplash - Veri Ivanova.

Fazit

Es besteht kein Grund, vor dem Thema Arbeitszeiterfassung Angst zu haben oder sich gegen die Umsetzung der Gesetzgebung zu wehren. Denn mit der richtigen digitalen Lösung können sowohl die Zufriedenheit der Mitarbeitenden als auch die Produktivität des Unternehmens gesteigert werden, ohne dass sich die Belegschaft kontrolliert und in ihrer Kreativität eingeschränkt fühlt. Die Umsetzung der Arbeitszeiterfassung bietet zudem – bei Installation einer HR-Suite – die Möglichkeit, Prozesse im Bereich des Personalmanagements zu vereinfachen und zu strukturieren. „Ein- und Ausstempeln“ on-the-go funktioniert von überall und jederzeit. Mit einer durchdachten Kommunikation kann das Unterfangen dann ein Projekt werden, von dem alle Seiten profitieren.



Arnim Köpke

Head of Sales bei rexx systems

Im April 2023 trat Arnim Köpke bei rexx systems seine Position als Head of Sales an. Zuvor konnte er bereits umfassende Erfahrungen im Führungsteam eines japanischen Großkonzerns sammeln. B:B im technischen, mit Software gekoppelten System-Bereich ist sein Steckpferd. Umso wichtiger ist ihm das Thema Personalarbeit. Gemeinsam mit dem Gründungsteam von rexx systems ist Arnim Köpke davon überzeugt, dass die konsequente Digitalisierung alle Prozesse in diesem Bereich, ein Unternehmen nachhaltig weiterbringt.

<https://www.rexx-systems.com/>
info@rexx-systems.com



Es braucht weniger Meetings ...

von Michaela Stach

und es braucht bessere Meetings!

Unabhängig von Branche und Unternehmen ist der Arbeitsalltag heute geprägt von unzähligen Besprechungen. Beliebt sind sie bei den Mitarbeitenden selten. Und das nicht ohne Grund. Denn im Verhältnis zur investierten Zeit wird der tatsächliche Nutzen als enttäuschend gering wahrgenommen. Der Artikel beleuchtet, wie es möglich wird, die Spreu vom Weizen zu trennen und das gemeinsame Miteinander sinnstiftend und effizient zu gestalten.

Unbefriedigende Meetings wirken sich nicht nur auf die Energie und Motivation der Mitarbeitenden aus, sondern stellen gleichzeitig auch einen gehörigen Kostenfaktor dar. Man braucht nur auf die Zeit zu schauen, die durchschnittlich in Besprechungen verbracht wird. Ein Blick in den Kalender spricht Bände. Und niemand wurde per se dafür eingestellt, an Meetings teilzunehmen. Meetings haben auch keinen Selbstzweck. Sie sollten wie jede andere Tätigkeit im Unternehmen auch ein konstruktives Puzzleteil auf dem Weg zum Unternehmenserfolg sein. Hierbei sind die sogenannten weichen Themen übrigens keinesfalls ausgeschlossen. Im Gegenteil. Wenn das zwischenmenschliche Miteinander in den Fokus genommen wird, um die Zusammenarbeit zu stärken und gemeinsam zu wachsen, trägt das ohne Zweifel zum Unternehmenserfolg bei und ergibt deshalb definitiv Sinn.

Apropos Sinn: Aus einer Umfrage des Kollaborationsanbieters Barco aus dem Jahr 2022 geht hervor, „...dass fast die Hälfte der 3.000 Befragten regelmäßig nicht weiß, worum es im Meeting geht und was das Ziel der Besprechung ist. Bei den Top-Führungskräften waren es sogar 61 %.“ Unfassbar? Stimmt!

Braucht es überhaupt noch Meetings?

Verständlich, dass die Forderung immer lauter wird, Meetings zu streichen. Diese kann ich zu einem gewissen Teil unterstützen. Richtig ist es, etablierte Meetings schonungslos zu hinterfragen. An erster Stelle stehen ganz klar die typischen Regelmeetings. Wenn es in der Hauptsache um die Weitergabe von Informationen geht, gibt es auch andere – und mitunter bessere – Möglichkeiten. Setzt man hier kritisch an, dürfte durchaus die eine oder andere wohltuende Lücke im wöchentlichen Kalender entstehen. Doch das Streichen alleine macht noch nicht glücklich. Und erst recht nicht erfolgreich. Denn bei allem Unmut über unnötige Meetings ist das gemeinsame Miteinander ja nicht per se unnütz! Im Gegenteil: Sinnstiftende Kollaboration verfügt über ein enormes Potenzial, um in Zeiten steigender Komplexität Wissen zu teilen, voneinander zu lernen, Kreativität zu entfesseln, Komplexität zu handhaben und innovative Lösungen zu erarbeiten. Meine Devise lautet deshalb: Streichen, was zu streichen ist und den Fokus in Meetings bewusst auf die Themen legen, bei denen Kollaboration einen echten Unterschied macht.

Moderation gehört zur modernen Führungskompetenz

Ein entscheidender Stellhebel auf dem Weg zu modernen, erfolgreichen Meetings ist die Moderation. Und damit ist bei weitem nicht nur die Leitung der Besprechung gemeint. Moderation ist vielmehr die zielorientierte, strukturierte und inspirierende Begleitung auf dem Weg zu tragfähigen Ergebnissen. Eine Fähigkeit, die mit dem Anspruch moderner Führung immer mehr an Gewicht gewinnt. Waren es früher die Führungskräfte, die fachlich an Expertise nicht zu überbieten waren, hat sich die Welt gedreht. Und zwar komplett. Mitarbeitende wollen nicht nur mitgenommen werden – ohne sie geht es nicht. Denn ihre vielfältigen Expertisen und diversen Perspektiven ermöglichen es erst erfolgreich und innovativ zu sein.

Ohne Vorbereitung kein tragfähiges Ergebnis

Die Vorbereitung eines Meetings wird leider oft unterschätzt. Sie ist kein nice to have, wenn gerade ein wenig Zeit übrig ist, sondern vielmehr entscheidend für den Erfolg. Ich erinnere nur an die oben geschilderte Umfrage. Festzulegen sind hierbei:

- Ziel
- Relevante Teilnehmende
- Rahmenbedingungen

Damit ein Meeting nicht als Laberrunde endet, braucht es zunächst ein konkretes Ziel. Ist doch selbstverständlich? Nein, leider nicht. Doch erst wenn das Ziel klar ist, ist es überhaupt möglich, den genau für die Zielerreichung relevanten Personenkreis einzuladen. Fehlen entscheidende Personen, bleibt meist nichts anderes übrig, als das Thema zu vertagen. Gleichzeitig geht aus der Definition der Zielgruppe auch hervor, wer keinen aktiven Beitrag zum Erfolg des Meetings leisten kann. Und auch das ist wichtig. Denn was soll ich in Meetings, zu deren Zielerreichung ich nicht beitragen kann? Und wenn das bei einzelnen Themen variiert, empfiehlt es sich, die Punkte, die nicht alle betreffen, ans Ende der Besprechung zu legen. Dann können die anderen getrost gehen.

Um zu tragfähigen Ergebnissen zu gelangen, braucht es überdies die Transparenz über alle Einflussnehmenden Rahmenbedingungen. Hierzu zählen bereits feststehende Managemententscheidungen genauso wie finanzielle Rahmenbedingungen. Nichts ist frustrierender, als sich über Themen den Kopf zu zerbrechen und später zu merken, dass die Entscheidung schon lange an anderer Stelle getroffen wurde. Erst wenn Ziel und Rahmen klar benannt sind und alle relevanten Personen am Tisch sitzen, wird es möglich, tragfähige Ergebnisse zu erzielen.

Haltung und Rolle prägen Umgang und Ergebnis

Erfolgreiche Kollaboration lebt davon, dass Ideen unzensiert geteilt und auch kritische Punkte angesprochen werden dürfen. Ohne Wenn und Aber. Und vor allen Dingen ohne Angst, sich mit diesem spontanen Gedankenblitz zu blamieren oder für die geäußerte Kritik abgestraft zu werden. Man spricht hier auch von psychologischer Sicherheit. Die amerikanische Wissenschaftlerin, Professorin und Autorin Amy C. Edmondson beschreibt die psychologische Sicherheit als einen Zustand, in dem die Mitarbeitenden sich ausdrücken und sie selbst sein können und nicht durch zwischenmenschliche Angst behindert werden. Die (moderierende) Führungskraft nimmt die zentrale Rolle ein, wenn es darum geht, den Anspruch des angstfreien Miteinanders auch tatsächlich mit Leben zu füllen. Es ist wichtig, sich und die eigene Haltung hier immer wieder selbstkritisch zu hinterfragen! Eine offene Haltung baut auf dem Bewusstsein auf, dass es die EINE Sicht auf die Dinge nicht gibt. Jede und jeder trägt individuelle Werte, Prägungen und Erfahrungen in sich. Dadurch nehmen wir Dinge nicht nur unterschiedlich wahr – wir bewerten sie auch anders. Diese Haltung ergänzt sich gut mit der – idealerweise – neutralen Rolle der Moderation. Das ist definitiv nicht immer einfach – aber es ist die Voraussetzung, dass die Teilnehmenden am Ende nicht frustriert von dannen ziehen, sondern intrinsisch motiviert hinter den erarbeiteten Ergebnissen stehen. Und wo ein fachlicher Einwurf seitens der moderierenden Person wirklich wichtig ist, darf er auch sein. Aber bitte immer den Rollenwechsel kenntlich machen. Für sich selbst und für die Teilnehmenden.

Interaktion und Inspiration bringen Effizienz und Innovation

In Meetings wird natürlich gesprochen. Das ist wichtig und richtig. Aber mitunter wird zu viel gesprochen und zu unkonkret gesprochen. Dann mutieren Besprechungen zu Laberrunden, die selten ein tragfähiges Ergebnis hervorbringen. Aktiv dagegen steuern lässt es sich mit gezielten Interaktionen. Die interaktive Arbeit an konkreten Fragestellungen ermöglicht es, auf effiziente Weise zu konkreten Ergebnissen zu gelangen. Ganz einfach umsetzbar ist die sogenannte Murmelrunde. Hier beschäftigen sich jeweils zwei nebeneinander sitzende Personen gemeinsam mit einer Fragestellung, notieren ihre Ergebnisse z. B. auf Haftnotizen und teilen diese anschließend in der Gesamtrunde. Einen großen Effizienzgewinn erreicht man, wenn die einzelnen Murmel-Teams parallel an unterschiedlichen Fragen arbeiten. So entstehen innerhalb kürzester Zeit verschriftlichte und somit weiter nutzbare Antworten zu unterschiedlichen Themenstellungen. Daran arbeiten statt darüber zu reden – dann wird's konkret und greifbar.

Ein perfektes Match wird es, wenn zur Interaktion noch die Inspiration hinzukommt. Insbesondere wenn es im Meeting um neue, innovative Lösungsansätze gehen soll. Denn diese entstehen nicht durch das Weitergehen auf dem ewig selben Weg. Wer neue Antworten möchte, bekommt sie nicht durch alte Vorgehensweisen. Hier unterstützen Inspirationsansätze, die die Teilnehmenden immer wieder aus der Reserve locken. Einfach in Meetings anwenden lassen sich sowohl der gedankliche als auch der räumliche Perspektivenwechsel. Beim gedanklichen Perspektivenwechsel wird die Fragestellung beispielsweise aus der Sicht der Kundinnen und Kunden, des Wettbewerbs oder einer gänzlich unbeteiligten Person betrachtet. So werden eingefahrene Denkmuster durchbrochen und neue Lösungen möglich.

Beim räumlichen Perspektivenwechsel geht es um die Veränderung des gewohnten Besprechungs-Settings. Es hilft bereits, die gewohnte Sitzordnung zu verlassen und sich gemeinsam vor das Whiteboard oder die Fensterfront zu stellen. Aber auch ein anderer Ort im Unternehmen – beispielsweise die Cafeteria – unterstützt dabei, neue Ideen und Lösungsansätze zu entwickeln.

Zum guten Schluss

Ein Meeting sinnstiftend durchzuführen ist nicht trivial, jedoch unter Beachtung der genannten Erfolgsfaktoren durchaus umsetzbar. Allerdings braucht es auch einen bewussten Fokus darauf. Vor dem Hintergrund erfolgskritischer Themen, die meist mit großem Druck verbunden sind, erscheint die Kompetenz zur Durchführung einer Besprechung geradezu lächerlich unwichtig. Doch Achtung – hier ist ein Gamechanger verborgen. Unnütze Besprechungen gibt es so oder so. Sie binden Zeit und Energie – zahlen aber nicht im adäquaten Umfang auf den Unternehmenserfolg ein. Weniger und dafür sinnstiftendere Meetings dagegen können ein unverzichtbares Puzzleteil auf dem Weg zum Unternehmenserfolg sein. Hierfür lohnt es sich, das Augenmerk bewusst darauf zu richten.



Michaela Stach

Leiterin der Akademie für Systemische Moderation

Michaela Stach ist Leiterin der Akademie für Systemische Moderation und führt mit ihrem Team die zertifizierte Ausbildung viermal jährlich an zwei Standorten durch. Sie veröffentlichte zwei Bücher bei Business Village.

Zuletzt in 2022: „[Moderation in Workshop und Meeting | Mit ergebnisorientierten Tools und Methoden Zusammenarbeit neu gestalten](#)“.

www.Akademie-fuer-Systemische-Moderation.de
www.linkedin.com/in/michaela-stach-a53359187/

AUTORIN



Sie wissen genau, was Sie da tun?

Prima!

Dann teilen Sie Ihr Fachwissen doch mit uns.

Wir suchen Sie! Als Gastautor*in für das eStrategy-Magazin schreiben Sie über spannende Themen wie: E-Commerce, Digital Business, Online-Marketing, Projektmanagement, Mobile oder Webentwicklung. Wir freuen uns auf Sie!

Jetzt Gastautor*in werden!

www.estrategy-magazin.de



Strategien erfolgreich operationalisieren

von Saskia Roch

Durch das Einbeziehen der Mitarbeitenden und den Einsatz passender Methoden

Der Architekt Frank Gehry ist bekannt dafür, dass er seine Auftraggebenden ausnahmslos zufrieden stellte. Gehry wollte auch bei vordergründig klarem Briefing immer das „Warum“ hinter dem Auftrag verstehen. So gelang es ihm, aus dem Auftrag der Stadt Bilbao – ein altes Gebäude zu einem Museum für moderne Kunst umzubauen – die eigentlichen Beweggründe, nämlich die Stadt als Touristenmagnet zu etablieren, herauszuarbeiten. Das Ergebnis: keine Restauration, sondern das Guggenheim Museum Bilbao, das als eigenständiges Kunstwerk bis heute Besucher und Besucherinnen in die Stadt zieht. Was diese Anekdote mit Führung zu tun hat? Darum wird es in diesem Artikel gehen.

Kultur frisst Strategie? Nicht unbedingt ...

Wie Peter Drucker in seinem Zitat „Culture eats strategy for breakfast“ richtig zum Ausdruck bringt, ist eine noch so durchdachte Strategie wertlos, wenn die Unternehmenskultur nicht für die Umsetzung gewappnet ist. Denn nachhaltiger Unternehmenserfolg basiert vor allem auf den Menschen in einer Organisation, deren Handeln wiederum von der vorherrschenden Kultur geprägt wird.

Daher ist das Folgende kein unübliches Bild in der Praxis: Viele Unternehmen haben eine Strategie, tun sich jedoch schwer, diese auch umzusetzen. Die Strategie wird von der Unternehmensführung, Planungsabteilungen und mit Hilfe von Externen erarbeitet. Doch in den operativen Geschäftsbereichen versanden die Pläne oder entwickeln ein Eigenleben.

Der Grund: Selten genug werden die Beweggründe hinter der Strategie – das „Warum“ – ausreichend dargelegt. Ist das nicht der Fall, sind insbesondere auf der mittleren Führungsebene die folgenden, typischen Verhaltensweisen zu beobachten:

- Die Strategie ist nicht ausreichend bekannt, präsent oder verstanden und wird bei der Planung von Initiativen in den Teams nicht umfänglich berücksichtigt.
- Die strategische Ausrichtung führt zu (vermeintlichen) Widersprüchen und Ungereimtheiten in den jeweiligen Fachbereichen und/oder kollidiert mit vorhandenen Zielen und Interessen.
- Das Ableiten von konkreten Aufgaben für die tägliche Arbeit sowie die Implikationen für das bereits vorhandene Tagesgeschäft in den Teams fällt schwer.

Führungskräfte als Übersetzende und Motivatoren

Eine der großen Herausforderungen von Führungskräften ist es also, diese Übersetzung zu schaffen, damit strategische Ziele und Pläne in konkrete Handlungen und Maßnahmen umgesetzt werden können.

Doch was braucht es, um die oft abstrakten und langfristig ausgelegten Richtungsweisungen der Unternehmensleitung anfassbar und für die einzelnen Mitarbeitenden verständlich, passend und umsetzbar zu machen?

Glücklicherweise sind die wichtigsten Hilfsmittel bekannt und erprobt. Dazu gehören:

- **Klare Zielsetzung:** Wie sieht der gewünschte Zielzustand konkret aus?
- **Schlüsselinitiativen:** Worin liegen die größten Hebel zur Erreichung dieses Zielzustandes?
- **Verantwortlichkeiten:** In wessen Zuständigkeit fällt die Exekution?
- **Involvement:** Wie kann ein jeder und eine jede sich aktiv einbringen?
- **Leistungsmetriken:** Wie werden (Miss-)Erfolge gemessen?
- **Überwachung, Lernen und Anpassung:** Wie wird eine Lernkurve sichergestellt?

“If you don’t know where you are going, you might not get there.”

– Yogi Berra (US-amerikanischer Baseball-Spieler)

Die genannten Aspekte wurden in unterschiedlichen Frameworks und Methoden aufgegriffen und angereichert, um noch bessere Leitplanken zu geben.

Hierzu gehören unter anderem:

- **Balanced Scorecard:** Insbesondere für kleine Unternehmen eine handhabbare Alternative, bei der die Strategie in vier Hauptbereiche unterteilt wird.
- **Hoshin Kanri:** Herangehensweise mit Ursprung in Japan, bei der konkrete Aktionspläne und die Kaskadierung von Zielen über alle Ebenen der Organisation Erfolg versprechen.
- **Projektmanagement-Methoden:** Die über das Herunterbrechen von Initiativen in Projekte und Umsetzung dieser mit klassischen oder agilen Methoden Sicherheit schaffen.
- **Objectives and Key Results (OKRs):** Ein agiles Framework, das in festgelegten Abständen Ziele setzt und den Fortschritt der Erreichung verfolgt.

Ich persönlich tendiere immer wieder zu OKRs, da sie schnell umsetzbar sind und eine klare und effektive Methode zur Zielsetzung und Leistungssteigerung bieten. Durch das systematische Hinterfragen und der Beteiligung aller Ebenen „wächst“ der Einsatz der Methode mit dem Unternehmen und begleitet den Lernprozess auf eine intuitivere Art und Weise als die oben genannten Alternativen.

Ziele erreichen mit der OKR Methode

OKRs setzen sich zusammen aus qualitativen Zielen, den Objectives, die als „inspirierender Sollzustand“ formuliert sind. Jedes Objective wird verknüpft mit bis zu 5 Key Results, die messbar sind und bei Erreichung den übergeordneten Zielzustand erfüllen.

Insbesondere die ausführliche Beschäftigung mit einer klaren und messbaren Zielsetzung befähigt die Teams und Mitarbeitenden, genau zu verstehen, was erreicht werden soll und welche Ergebnisse wichtig sind. Das „Warum“ findet ausreichend Betrachtung und holt im Idealfall alle involvierten Parteien ab. Die Messbarkeit der Ergebnisse ermöglicht es, den Fortschritt objektiv zu verfolgen und festzustellen, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden.

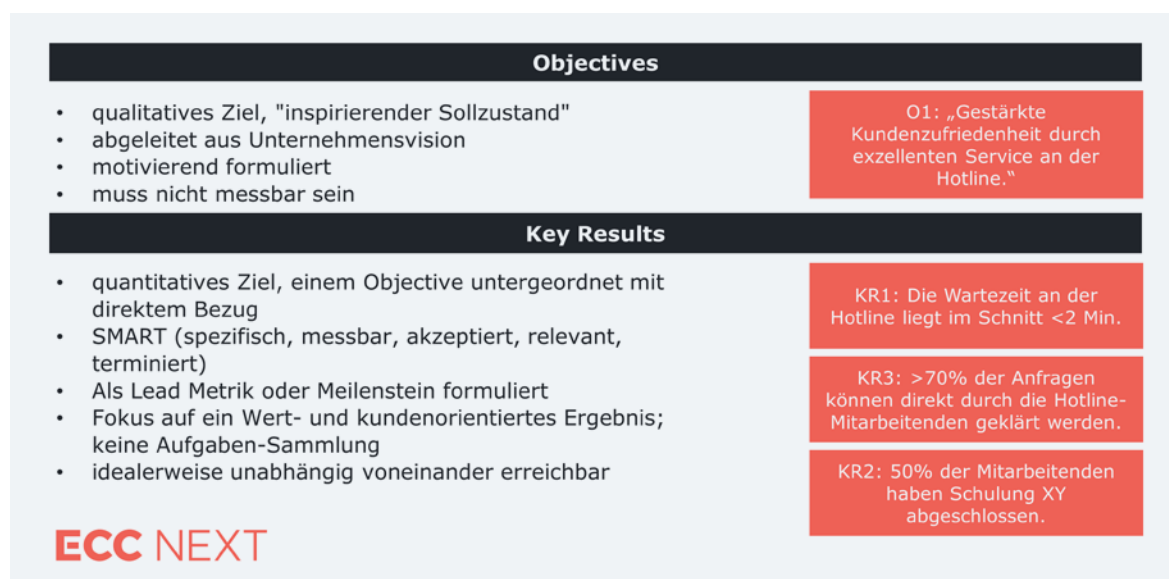


Abb.1: Das OKR Framework

In seinem Buch „Measure What Matters“ betrachtet Investor und Autor John Doerr die „Superkräfte“ dieser Methode, die ausschlaggebend dafür sind, warum Unternehmen wie Google und Netflix, aber auch Fressnapf und Telefónica sie im Einsatz haben. Führungskräfte sollten diese Prinzipien verinnerlichen, bevor sie einen Einsatz der Methode in Betracht ziehen. Hierzu gehören:

- **Fokus auf das Wesentliche:** OKRs legen den Fokus auf einige wenige Themen, indem die Anzahl der Ziele (für den festgelegten Zeitraum) begrenzt ist. Als Daumenregel gelten nicht mehr als 5 Objectives mit je maximal 5 Key Results. Dies auch tatsächlich einzuhalten, stellt sich immer wieder als eine der größten Herausforderungen heraus. Fragen Sie sich und ihr Team: Zu welchen Prioritäten wollen wir uns verpflichten? Was kann später kommen bzw. erst einmal wegfallen?

“Innovation means saying no to one thousand things.” – Steve Jobs

- **Alignment und Transparenz:** Mangelnde Abstimmung ist laut einer HBR-Umfrage unter globalen CEOs das größte Hindernis zwischen Strategie und Umsetzung. OKRs können dazu beitragen, die gesamte Organisation auf gemeinsame Ziele auszurichten. Die durch OKRs geschaffene Transparenz fördert die Zusammenarbeit und sorgt dafür, dass die Anstrengungen der verschiedenen Teams und Abteilungen in die gleiche Richtung gehen. Hört sich nach zusätzlichem Abstimmungsaufwand an? Das sollte vermieden werden, indem durch OKR-Plannings und Review-Meetings andere Termine wie abteilungsübergreifende Jour Fixe ersetzt werden.
- **Selbstorganisation und intrinsische Motivation:** Die Entscheidung für OKRs kann Mitarbeitende nachhaltig motivieren, da sie ihren Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele klar dokumentiert sehen. Zusätzlich fördert die Beteiligung beim Formulieren der OKRs die Eigenverantwortung und den persönlichen Bezug zu den Zielen. Jedes Teammitglied kann Schwerpunkte legen und in einer Ausbaustufe können auch persönliche Ziele über OKRs abgebildet werden. Insbesondere remote arbeitende Teams kann die Diskussion rund um die gemeinsamen Ziele und Zielerreichung enger zusammenbringen.

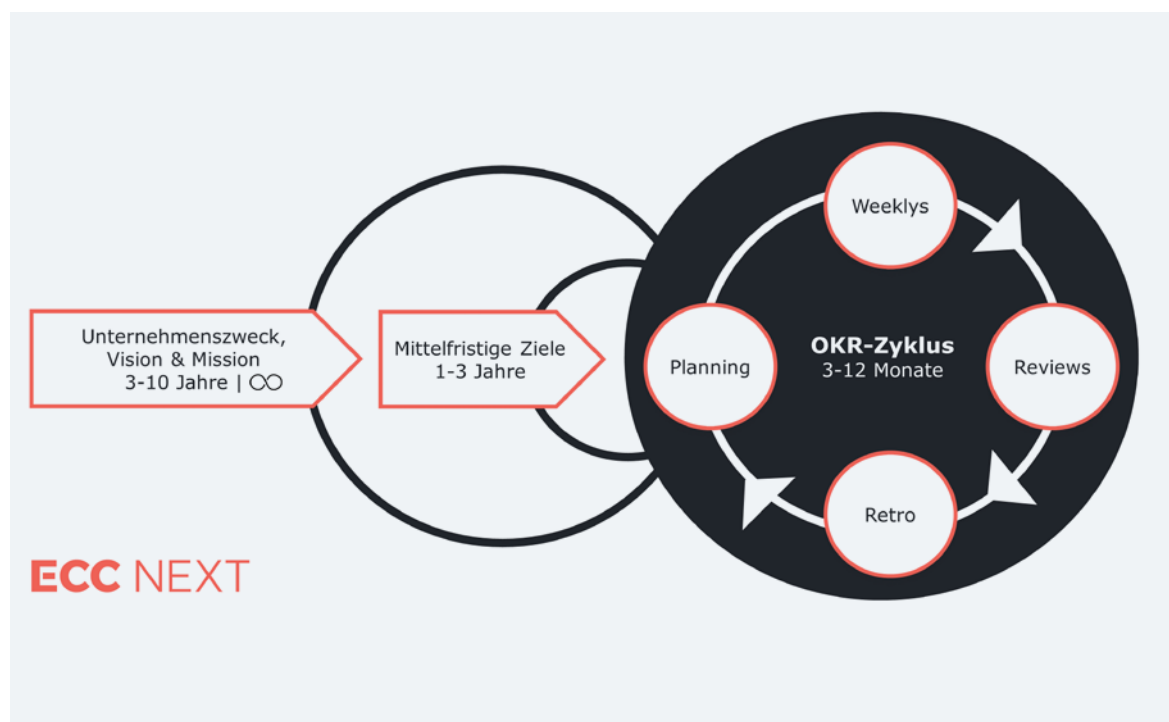


Abb.2: Der OKR-Zyklus

- **Kurze Zyklen und kontinuierliche Verbesserung:** OKRs werden in kurzen Intervallen von 3 bis 4 Monaten überprüft und angepasst. Dies findet angelehnt an agile Methoden wie Scrum in festen Regelmeetings statt (siehe Abbildung 2). Das Vorgehen ermöglicht, schnell auf sich ändernde Bedingungen zu reagieren und flexibel auf neue Chancen oder Herausforderungen einzugehen. Wenn OKRs nicht erreicht werden, dient dies als Gelegenheit zur Reflexion und Verbesserung. Teams können aus ihren Erfahrungen lernen und das Vorgehen anpassen. Die Reviews dienen der systematischen Selbsteinschätzung und -bewertung. In Kombination mit regelmäßigem Feedback wird das Team oder das Unternehmen nach und nach zu einer lernenden Organisation.

So gelingt der Start in 5 Schritten

Sie möchten die OKR-Methode ausprobieren? Dann versuchen Sie doch folgende Schritte:

1. Sichten Sie die bestehende Unternehmensstrategie. Welche Teile sind relevant für Ihren Verantwortungsbereich? Ergeben sich für Sie selbst Fragen, die vorab geklärt werden sollten?
2. Das kommende Jahr bietet einen guten zeitlichen Rahmen zum Einstieg. Formulieren Sie – abgeleitet von der übergreifenden Strategie – ein Zielbild für Ihren Bereich für Ende 2024. Seien Sie kreativ und detailreich: Was wünschen Sie sich? Welche Veränderungen sind bis dahin umgesetzt, was bedeutet das für Ihre Kunden und Kundinnen sowie die Mitarbeitenden?
3. Leiten Sie aus Ihrem Zielbild zwei bis drei Themen ab, die für die Erreichung im Fokus stehen sollten. Wichtig: Diese sollten bereits so formuliert sein, dass ersichtlich wird, warum sie wichtig sind, wie zum Beispiel „Exzellenter Kundenservice“.
4. Holen Sie Ihr Team dazu, präsentieren Sie Ihre Gedanken und holen Sie Feedback ein. Hier passiert das „Warum“! Gemeinsam formulieren Sie daraufhin Objectives und Key Results für eine erste Iteration. Was dient als Hebel bei der Erreichung Ihres Zielbildes?
5. Legen Sie los und probieren Sie sich aus. Am Ende der Iteration werden nicht nur die ersten Maßnahmen in Richtung Zielbild-Erreichung angestoßen sein, Sie und ihr Team werden auch um den einen oder anderen Erfahrungswert reicher in die nächste Iteration starten.

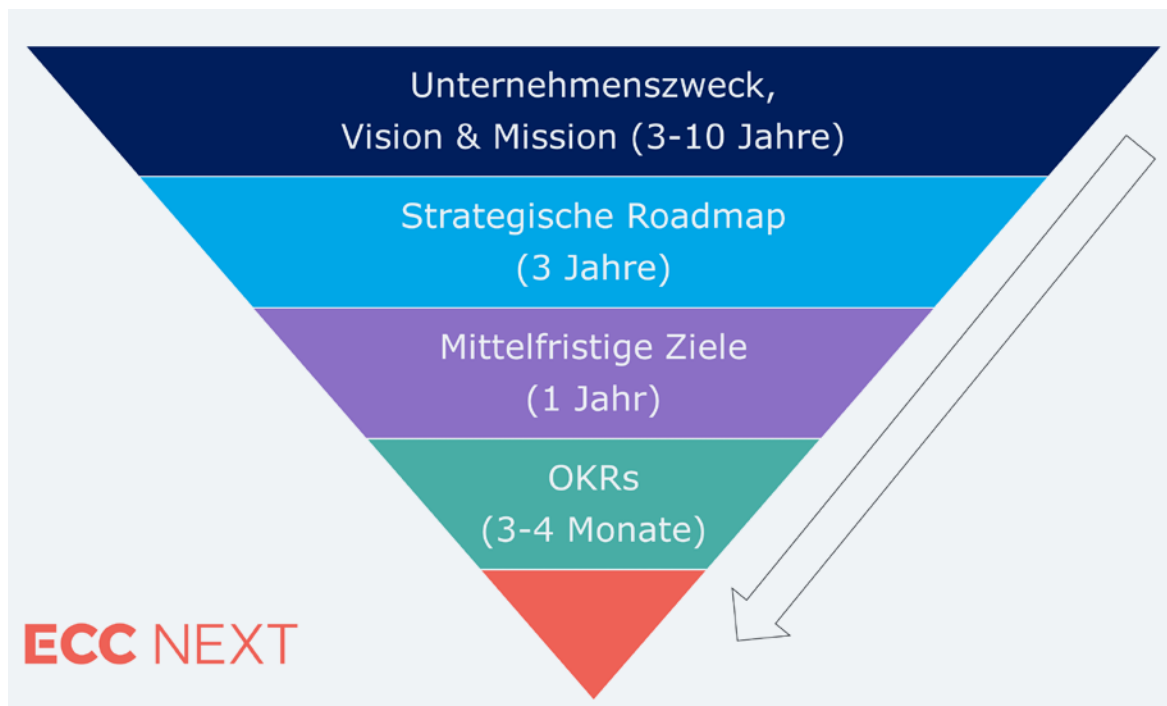


Abb.3: Ableitung der OKRs von der übergeordneten Unternehmensvision

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!



Saskia Roch

Geschäftsführerin von ECC NEXT

AUTORIN

Saskia Roch ist Geschäftsführerin von ECC NEXT, eine auf datenbasierte Digitalberatung und Strategie spezialisierte Tochtergesellschaft des IFH KÖLN. Ihre Berufung und Leidenschaft ist es, Unternehmen bei der Initiierung und Durchführung von Digitalisierungsprojekten mit Pragmatismus und Objektivität zu unterstützen. Daten stehen dabei immer im Mittelpunkt und werden flankiert von langjähriger Erfahrung im digitalen Umfeld sowie Insights zu Herausforderungen und Lösungen aus unterschiedlichsten Branchen.

www.ecc-next.de

<https://www.linkedin.com/in/saskiaroch/>



Emotionen im Vertrieb

von Jens Löser

Mit Sympathie, Vertrauen und Kompetenz mehr verkaufen

In unserer hektischen und technologisierten Welt spielen gute Gefühle zwischen Menschen im Verkauf eine entscheidende Rolle. Bei allen digitalen Vertriebs- und virtuellen Kommunikationswegen ist das emotionalisierende Gespräch von Angesicht zu Angesicht immer noch der Erfolgs- und Umsatzgarant Nummer eins. Doch welche psychologischen Abläufe stecken dahinter?

Mitarbeitende im Vertrieb überlegen oft vor oder auch noch während des Verkaufsgesprächs, mit welcher Strategie sie Kunden und Kundinnen letztendlich überzeugen, mit welchen Sachargumente sie punkten oder welche Einwände auftauchen können. All das ist ohne Zweifel wichtig! Der entscheidende Schlüssel zum Verkaufserfolg ist allerdings, ob der Mitarbeitende die Kundenschaft emotional erreichen kann.

Herz schlägt Kopf – und nicht umgekehrt!

Die emotionale Performance eines Verkäufers entscheidet darüber, wie gut ein Kunde oder eine Kundin das Produkt findet. „Liebt“ ein Kunde den Verkäufer, „liebt“ er auch das Unternehmen, das Geschäft, den Onlineshop und die Produkte. Das heißt: Stimmt das Gesamtpaket, kauft die Kundin mit Sicherheit nicht nur einmal, sondern ist dem Anbieter auch länger treu. Wie stark die emotionale Bindung sein kann, zeigt dieses Beispiel: Wenn Top-Verkäufer*innen den Job wechseln und in der Branche bleiben, wechseln viele Kunden mit. Menschen kaufen eben von Menschen!

„Kunden kaufen zunächst die Emotion, die ein Verkäufer in ihnen auslöst, und erst dann das Produkt oder die Dienstleistung bzw. dessen Nutzen und Mehrwert für sich selbst.“



Happy Emotions – im Vertrieb schlägt das Herz den Kopf! Quelle: freepik_composition-with-happy-emotion

Menschen treffen unbewusst Entscheidungen, die sie sich nicht rational erklären können. Dabei werden sie von ihren Emotionen beeinflusst. 70 bis 90 % unserer aller Entscheidungen erfolgen intuitiv. Bewusst erfasst die Kundschaft meist nur, was der Verkaufende sagt. Entscheidendes – wie Mimik, Blicke oder Körpersprache – wirkt unbewusst und emotional. Wir alle suchen Beziehung und Erlebnis und wissen aus eigener Erfahrung:

„Im warmen Licht der Begeisterung verblasst der Preis!“

Deshalb gilt in allen Vertriebsbereichen: Die emotionalen und nicht die kognitiven Areale unseres Gehirns entscheiden. Wir kaufen dieses Produkt oder jene Dienstleistung – oder eben nicht. Emotion schlägt Verstand! Emotionen berühren und motivieren Menschen. Damit Mitarbeitende Verkaufsgespräche erfolgreich steuern, ist die Kontrolle der eigenen Emotionen sowie die Fähigkeit, die Emotionen des Kunden zu erkennen, zu verstehen und beeinflussen zu können, also von elementarer Bedeutung.

Die eigenen Emotionen steuern

Die Fähigkeit, die eigenen Emotionen zu steuern, ist eine Grundvoraussetzung für emotionales Verkaufen. Leider lassen sich viele Mitarbeitende, nicht nur im Vertrieb, von Glaubenssätzen wie „Morgens / am Montag / wenn es zu heiß ist, bin ich nicht so gut drauf.“ beeinflussen. Ihnen ist folgendes nicht bewusst:

„Sie haben Gefühle, aber Sie sind nicht Ihre Gefühle!“

Sie können sich von Ihren Emotionen, die Ihnen im Augenblick nicht hilfreich sind, distanzieren oder sie sogar aktiv ändern. Aktives Zustandsmanagement ist gerade in anspruchsvollen Zeiten im Verkauf eine Grundtugend, die trainiert werden muss. Mitarbeitende im Vertrieb sollten authentisch und sympathisch wahrgenommen werden. Eine ausgeprägte Begegnungs- und Beratungsqualität lebt von der Fähigkeit, unabhängig von den Rahmenbedingungen den Kunden oder die Kundin zu einem „temporären Freund“ zu machen.

Manchmal helfen dabei auch kleine Hacks:

Stellen Sie sich vor, gleich neben dem Eingang zu Ihrem Büro ist ein Mülleimer. Werfen Sie morgens, bevor Sie zu arbeiten beginnen, Ihren ganzen Ballast in diese Tonne. So können Sie im Kundenkontakt mental frei agieren. Wenn Sie abends das Büro oder Geschäft wieder verlassen, gehen Sie wieder am Eimer vorbei und entscheiden selbst, ob Sie den Gedankenschrott mitnehmen oder einfach hinter sich lassen wollen.

Die Emotionen des Gegenübers beeinflussen

Freund oder Feind? Diese Frage steht am Anfang einer jeden Begegnung. Auch die unausgesprochenen Fragen eines Kunden zielen deshalb zunächst nicht auf das Produkt oder die Dienstleistung, sondern immer auf die Person des Verkaufenden:

- Kann ich mit diesem Menschen persönlich – oder nicht?
- Meint mein Gegenüber es ehrlich oder will er nur irgendetwas verkaufen?
- Ist er fachlich kompetent?
- Kann ich wirklich brauchen, was er anzubieten hat?

Wer in anderen Emotionen auslösen will, der muss erst einmal selbst Emotionen zeigen. Wenn Sie sich bereits zu Anfang eines Gesprächs emotional zeigen, geben Sie der Kundschaft ein klares Signal, dies ebenfalls zu tun. Das ist die Basis für ein individualisiertes und zugleich emotionalisierendes Verkaufsgespräch. Sympathie, Vertrauen und Kompetenz – zu Beginn jedes Kundenkontaktes sollten wir uns als Verkäufer*in auf diese drei Aspekte fokussieren, um bei unserem Gegenüber positive Emotionen auszulösen.

Sympathie erzeugen

Wenn wir auf fremde Menschen treffen, führen wir alle eine Art unbewussten „Sympathie-Check“ durch. Das passiert sofort und oft unbewusst. Später überprüfen wir dann in aller Ruhe diesen „ersten Eindruck“, der übrigens zu ca. 70 % valide ist. Auf dem Weg zum sympathischen Wirken ergeben sich daraus zwei Erkenntnisse: Wir entscheiden schnell und meist auch (für uns jedenfalls) zuverlässig, wer uns sympathisch oder unsympathisch ist. Und wir entscheiden intuitiv, also können es oft nicht in Worte fassen, wenn wir nach Gründen für unsere Entscheidung gefragt werden. Deshalb gilt vor allem (aber nicht nur) im Vertrieb:

„Als Verkäufer gewinne ich zuerst einen Menschen, dann einen Kunden.“

Es gibt verschiedene Wege, Sympathie zu erzeugen:

- **Attraktivität steigern:** An dieser Schraube lässt sich mehr drehen, als den meisten Menschen bewusst ist. Nicht nur durch ordentliche Kleidung, ein gepflegtes Äußeres oder ein einheitliches CI. Auch exzellente Umgangsformen, eine gute Rhetorik oder Großzügigkeit erhöhen die eigene Attraktivität – und damit die des Unternehmens, Anbieters oder Geschäftes. Attraktiven Menschen werden oft automatisch jede Menge positiver Eigenschaften zugeschrieben, wie z. B. Ehrlichkeit, Sachverstand und Intelligenz.
- **Namen nennen:** Menschen mit ihrem Namen anzusprechen ist ein oft vernachlässigtes Basiswerkzeug der Verkaufspsychologie. Es ist immer wieder erstaunlich, welche positive Wirkung die Verwendung und das Wiederholen des Namens hat.

Vertrauen aufbauen

Alles, was die Mitarbeitenden im Vertrieb oder die Verkäufer*innen im Geschäft „tun“, wird emotional bewertet. Glaubwürdigkeit ist das A und O. „Kein Vertrauen“ ist der Ur-Einwand aller potenziellen Kunden. Die meisten Verkaufsgespräche scheitern nicht am Produkt oder am Preis, sondern an mangelndem Vertrauen. Wie schaffen es also Mitarbeitende im Vertrieb, sich das Vertrauen ihrer Kunden und Kundinnen zu verdienen?

1. **Vereinbarungen einhalten:** Gute Anbieter und Verkäufer*innen versprechen nichts, was sie nicht halten können. Hinsichtlich Vereinbarungen ist ihr Credo: „underpromise and overdeliver“. Also „Verspreche weniger und liefere mehr“.
2. **Authentizität zeigen:** Besteht Kongruenz zwischen dem, was der Verkaufende sagt und dem, was er tut? Unser Gehirn prüft innerhalb kürzester Zeit die Glaubwürdigkeit unseres Gegenübers. Es wägt ab, ob der Anbietende ebenso wie der Mitarbeitende im Vertrieb vertrauenswürdig erscheint und authentisch auftritt. Sind diese Punkte positiv „gecheckt“, stehen die Kaufampeln auf „grün“.
3. **ÜberZEUGEN:** Lassen Sie Kunden Ihre Leistung „be-zeugen“ und damit andere „über-zeugen“. Kurze Videoclips auf der Homepage – von tollen Erlebnissen mit Ihnen als Anbieter*in, Ihnen als Team oder Bilder mit kurzen Statements zufriedener Kunden und Kundinnen legen ein positives Zeugnis ab.

Kompetenz beweisen

Kunden können die Kompetenz eines Verkäufers oder Vertriebsmitarbeitenden oft nicht wirklich überprüfen. Sie vertrauen ihrem „Bauchgefühl“, also der Frage: „Wirkt der Mitarbeitende auf mich kompetent?“. Idealerweise muss der Anbieter seine Kompetenz nicht beteuern, sondern die Kundschaft entdeckt und erlebt sie selbst. Dieses selbsterkennende Denken des Kunden zu fördern, ist ein starkes Werkzeug der Verkaufspsychologie. Denn:

„Kunden können sich gegen alles wehren, was der Verkäufer sagt oder ein Anbieter auf der eigenen Seite behauptet, aber nicht gegen das, was sie sich selbst erklären.“

1. **Referenzen angeben:** Berichten Kunden und Kundinnen von der Problemlösungskompetenz eines Anbieters oder eines bestimmten Mitarbeitenden im Vertrieb a la „Frau Müller hatte wirklich einen tollen Tipp für mich hinsichtlich XY“ steht einem Kaufabschluss kaum noch etwas im Weg.
2. **Fragen stellen:** Mit den „richtigen“ Fragen können Sie eine Kompetenzvermutung beim Kunden aufbauen. Sie sollten nicht alles behaupten, aber Sie können nach allem fragen. Und fragen ist viel einfacher und ungefährlicher, weil Sie die Antwort nicht kennen müssen.
3. **Mehrwert bieten:** Ich frage den/die Inhaber*in oder die Mitarbeitenden im Verkauf gerne: „Würde ein Kunde für einen Termin in eurem Geschäft bezahlen? Welchen Nutzen stiftet ihr?“ Wer Mehrwert liefert, zeigt Kompetenz.

Fazit

Menschen hinterfragen Fakten, aber selten ihre Gefühle. Liebe Unternehmer*innen, Vertriebsmitarbeitende und Verkäufer*innen macht Euch das bitte zu Nutze. Wer von Euch die Herzen der Menschen, konkret Eures Gegenübers, gewinnt, hat mit den Köpfen leichtes Spiel! Und der Umsatz ist gewiss.



Jens Löser

Keynote-Speaker und Sales-Consultant bei derLÖSER

Als Keynote-Speaker und Sales-Consultant befreit er seit mehr als 20 Jahren mit System den Vertriebserfolg vom Zufall. Ob Training, Online-Kurs, individuelles Coaching oder Umsatz-Bootcamp, derLÖSER erklärt und berät nicht, er macht vor und setzt um. Kreative Ansätze in der täglichen Verkaufsarbeit und mehr Selbstverantwortung prägen das neue Mindset im Vertrieb. [Sein neuestes Buch](#) ist im April 2023 im SpringerGabler Verlag erschienen.

<https://jensloeser.de/>
<https://www.youtube.com/c/jensloeser>
<https://www.linkedin.com/in/jens-loeser-speaker/>



Vorteile und praktische Aspekte der Arbeit ohne Produktmanager

von Tadeusz Rolski

Jedes digitale Produkt oder Projekt benötigt eine*n Manager*in, welche*r für den Fortschritt und die Überwachung verantwortlich ist. Das wird oft gar nicht hinterfragt. Doch wäre es nicht vorteilhafter, wenn keine einzelne Person für den Erfolg des Projekts verantwortlich wäre? Mit einem agilen Projektmanagement ist das möglich, aber wie funktioniert das in der Praxis, welche Vorteile hat ein solcher Ansatz und wie ermöglicht man eine reibungslose Zusammenarbeit ohne Projektmanager*in?

Bevor wir uns näher mit dem Thema der Arbeit ohne Manager*in beschäftigen, wollen wir einen kurzen Blick auf die wichtigsten Unterschiede zwischen dem klassischen Managementansatz mit Projektmanagern und modernen Ansätzen, bei denen die Verantwortlichkeiten im Team verteilt sind, werfen.

Die Rolle des Projektmanagers umfasst die „klassischen“ Management-Verantwortlichkeiten – einschließlich Projektplanung und -ziele, Erstellung des Projektzeitplans, Zuweisung von Aufgaben, Ressourcenmanagement sowie Motivation und Leistungsmanagement der Teammitglieder.

Die Alternative ist ein agiles Projektmanagement-Framework, wie zum Beispiel Scrum. In agilen Projekten ohne Projektmanager*in gibt es die folgenden Schlüsselrollen:

- **Entwicklungsteam**, das Personen mit allen notwendigen Fachkenntnissen und Erfahrungen umfasst: Frontend- und Backend-Entwickler, Qualitätssicherungsspezialisten, Produktstrategen, Business-Analysten, DevOps-Ingenieure, Produktdesigner usw.
- **Scrum-Master**: eine Person, die Experte im Scrum-Prozess ist und das Team dabei unterstützt, den Prozess möglichst effektiv zu nutzen.
- **Product Owner**: ein Vertreter oder Stakeholder des Kunden oder der Abteilung, für die das digitale Produkt oder die Software erstellt wird.

Dies ist nur ein grundlegendes Framework. Sie können die Rollen und Verantwortlichkeiten je nach individuellen geschäftlichen Anforderungen anpassen, wenn Sie diese modernen Managementmethoden für sich übernehmen. In unserem Fall haben wir einige zusätzliche Rollen eingeführt, wie z. B. Tech Lead und Delivery Lead, deren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in unseren Service-Standards beschrieben sind.

Unabhängig von der Anzahl oder Art der Rollen ist der Schlüssel für ein erfolgreiches und effizientes Arbeiten ein selbstorganisiertes Team, in dem alle aktiv zusammenwirken und gemeinsam für das Projekt verantwortlich sind. Wie funktioniert das in der Praxis, welche Vorteile hat ein solcher Ansatz und wie ermöglicht man reibungslose Zusammenarbeit ohne Projektmanager*in? Lassen Sie uns einige Beispiele ansehen, in denen man denken könnte, dass ein*e Projektmanager*in unverzichtbar ist.

Projektvision

Eine Vision ist ein Muss – und das unabhängig von der Methode, mit der Sie arbeiten. Sie bietet Ihnen eine klare und übergreifende Richtlinie für das, worauf Sie hinarbeiten. Traditionell wäre der Projektmanager stark daran beteiligt, die Vision zu erstellen und sicherzustellen, dass sie dem Projektteam vermittelt wird. Normalerweise bleibt die Vision während des gesamten Projekts unverändert festgelegt.

In Scrum wird die Vision mit dem gesamten Team, einschließlich des Product Owners, festgelegt. Dies kann im Rahmen eines Product-Discovery-Workshops geschehen, um vor dem ersten Sprint den Entwicklungsprozess zu starten. Dabei sind sowohl das Entwicklungsteam, der Scrum-Master als Moderator als auch die Stakeholder des Kunden beteiligt. Workshops steigern nicht nur das Engagement und die Verpflichtung des gesamten Teams, sondern übertragen auch die Gesamtverantwortung für die Vision an den Product Owner. Damit wird es gleichzeitig einfacher, die Vision bei Bedarf zu ändern. Wenn sich Umstände und Prioritäten verändern und Auswirkungen auf das haben, woran das Team arbeitet, erfährt der Product Owner als Vertreter*in des

Kunden als Erste*r davon und ist dafür verantwortlich, die neuen Gegebenheiten in den Prozess zu integrieren.

Planung und Zeitmanagement

Eine gute Planung und gutes Zeitmanagement sind immer entscheidend. Normalerweise verwendet der Projektmanager einen detaillierten Projektplan – eine Roadmap, die in einzelne Aufgaben und Aktivitäten aufgeschlüsselt ist und die Abhängigkeiten zwischen ihnen zeigt. Dabei geschieht es allerdings schnell, dass die Roadmap als unumstößliche Vorgabe wahrgenommen wird, die bis ins kleinste Detail befolgt werden muss. In Wirklichkeit ist es zwar wichtig zu wissen, wo man hin möchte, aber der Weg dorthin kann sich während des Projekts ändern. Ein agiles Team ist bereit, gegebenenfalls die Richtung zu ändern.

In Scrum nimmt das gesamte Team am Prozess der Sprint-Planung teil. Es übernimmt gemeinsam die Verantwortung für die Ausrichtung des Projekts und schafft so eine viel anpassungsfähigere Arbeitsumgebung. Das Team plant Aufgaben nur für einen kurzen Zeitraum (ein Sprint dauert normalerweise ein oder zwei Wochen) und konzentriert sich in der Regel nur auf die Entwicklung einer einzigen Funktion, die im Sprint-Ziel definiert ist. Dadurch fokussiert sich das Team auf ein einziges Lieferziel.

Wenn der Sprint abgeschlossen ist, kann das Team seine Arbeit während eines Sprint-Review reflektieren und in einem Sprint-Retrospektiv-Meeting auf das zurückblicken, was im entsprechenden Zeitraum erreicht wurde. So kann das Team zusammenfassen, was während des Sprints geschehen ist und den Kurs des Projekts ändern, falls der ursprüngliche Ansatz nicht erfolgreich war. Die Erkenntnisse aus dem Sprint fließen als praktisch umsetzbare Maßnahmen in die Planung des nächsten Sprints ein.

Auf diese Weise wird die Build-Measure-Learn-Schleife in der Praxis verwendet – Scrum-Teams wiederholen Fehler selten. Zur Unterstützung dieser Prozesse können Softwaretools (zum Beispiel Trello, Jira oder Asana) eingesetzt werden, die für den hohen Grad an Informationstransparenz sorgen, der für solche Methoden benötigt wird. Somit ist kein*e Projektmanager*in erforderlich, der/die den Projektzeitplan im Auge behält.

Arbeitszuweisung

Wie wird die Arbeit verteilt, sobald eine Liste der anstehenden Aufgaben vorliegt? Im klassischen Management betrachtet ein*e Projektmanager*in die Aufgaben und Zeitpläne im Projektplan und weist sie den Teammitgliedern entsprechend ihrer Rollen und Spezialgebiete zu. Meist spiegelt dies eine starre Teamstruktur mit klar definierten Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten wider. Das kann dazu führen, dass der Fokus der einzelnen Personen ausschließlich auf den zugewiesenen Aufgaben liegt und die Teamarbeit reduziert wird.

Ein agiles, managerfreies Entwicklungsteam, das von einem Scrum-Master unterstützt wird, ist in der Regel kleiner (üblicherweise maximal 8 oder 9 Personen). Es bietet flexiblere Fähigkeiten, wobei die spezifischen Rollen und Verantwortlichkeiten der Personen von einem Sprint zum nächsten variieren können, je nachdem, was das Produkt und der Entwicklungsprozess erfordern. Auch hier erweist sich Scrum als nützlich: Die täglichen Scrum-Meetings sind kurze, tägliche Besprechungen des Teams, um die Ereignisse des Vortages zu besprechen, den aktuellen Tag zu planen oder um Hilfe oder Erklärungen zu bitten. Jedes Teammitglied hat die Möglichkeit, seine Meinung zu äußern, Unterstützung zu suchen oder auf ein Problem hinzuweisen.

Auf diese Weise wird die Verantwortung für Erfolge (und Fehlschläge!) im gesamten Team geteilt und liegt nicht allein beim Projektmanager. Jedes Teammitglied lernt durch sein eigenes Beispiel besser aus den Erfahrungen des Prozesses.

Kommunikation

Gute Kommunikation ist unerlässlich, wenn wir möchten, dass unsere Projekte erfolgreich sind. Traditionell fungiert ein*e Projektmanager*in als eine Art Hüter*in von Projekt- und Produktinformationen. Wenn ein Stakeholder ein Fortschritts-Update wünscht, wendet er sich nicht an das Projektteam, sondern an den Projektmanager. Ebenso ist es der Projektmanager, der für die Kommunikation einer Änderung der Prioritäten verantwortlich ist und den Projektplan aktualisiert und kommuniziert.

Die wichtigste Grundlage für agile Methoden ist Transparenz. Alle am Projekt beteiligten Personen haben Zugang zu allen Projektunterlagen und Informationen. Mit dem System der Sprints und den dazugehörigen Review- und Planungstreffen kann der Kunde die Projektergebnisse sehen und verfolgen, wie sie entstehen und sich entwickeln. Alle sind auf dem gleichen Stand und niemandem werden Informationen vorenthalten.

Natürlich ist auch bei agiler Arbeit eine schlechte Kommunikation möglich. Aber Technologie hilft: Die Verwendung eines Messaging-Systems (wie Slack) sowie einer geeigneten Videokonferenz-App und einer App für die Onlinezusammenarbeit bedeutet, dass alle Beteiligten regelmäßig an den Sprint-Meetings teilnehmen können – egal ob sie im Büro sind oder nicht.

In unserem Fall ist ein Ansatz der radikalen Transparenz entscheidend für effiziente Kommunikation. Gatekeeper in Form von Managern gibt es nun nicht mehr, da die Informationen und das Wissen öffentlich für alle zugänglich sind, anstatt nur in privaten Nachrichten geteilt zu werden. Auf diese Weise haben wir alle schneller Zugang zu allen Informationen und lernen schneller. Dieser Ansatz fördert den Austausch von Wissen und die Problemlösung: Wenn eine Person eine Frage öffentlich stellt, können alle antworten und nicht nur die Person, die ursprünglich gefragt wurde.

Leistungsmanagement

Zu guter Letzt wollen wir uns ansehen, wie das Leistungsmanagement durchgeführt wird. In einem traditionellen Team-Setup ist der Manager für die Leistung des Teams und der einzelnen Mitarbeitenden verantwortlich. Zu seinen Aufgaben gehört es, Ziele zu setzen, zu überwachen, ob sie erreicht werden, Feedback zu geben und gute Ergebnisse zu belohnen.

In einem agilen Entwicklungsteam organisieren die Teammitglieder sich stärker selbst, sind für ihre eigene Leistung verantwortlich und es wird von ihnen erwartet, Unterstützung zu suchen (und anzubieten), wenn es nötig ist. Das Leistungsmanagement ist nun eher eine gemeinschaftliche Aufgabe. Dies zeigt sich in der Retrospektive, die nach jedem Sprint stattfindet. Der Zweck der Retrospektive besteht darin, den Prozess zu analysieren; es geht weniger um die Frage „Was haben wir erreicht?“ als um die Frage „Wie haben wir es erreicht?“. Retrospektiven-Meetings können auch genutzt werden, um längere Zeiträume und wichtige Meilensteine zusammenzufassen. Mit dieser Methode wird der Prozess regelmäßig überprüft und verbessert – was für bessere Projektergebnisse sorgt.

Der Faktor Kultur

Wir wollen ehrlich sein: Es gab Zeiten, in denen auch wir Projektmanager*innen hatten. Doch als wir begannen, Scrum als agiles Projektmanagement-Framework zu verwenden, erkannten wir schnell, dass selbstorganisierte Teams besser an die aktuellen Herausforderungen angepasst sind. Sie können flexibler und effizienter arbeiten, ohne sich geografisch am selben Ort zu befinden oder von einer einzelnen Person geleitet zu werden.

Das soll nicht heißen, dass Projektmanager*innen in einem erfahrenen und gut organisierten Unternehmen nicht nützlich sein können: Sie können mehrere hilfreiche und effiziente Rollen übernehmen, etwa indem sie als zentraler Ansprechpartner für die Teamkommunikation dienen und Verantwortung für etwaige Probleme während des Projekts übernehmen. Aber aus unserer Erfahrung und Perspektive ist diese Vorgehensweise mit einem hohen Risiko verbunden, da zu viel von einer einzigen Person abhängt. Sie können sich vorstellen, was mit Ihrem Softwareentwicklungsprojekt passiert, wenn der Projektmanager – der Hüter aller Kenntnisse und Entscheidungsbefugnisse – plötzlich krank ist oder das Unternehmen verlässt. Deshalb haben wir unsere eigenen Service-Standards entwickelt, die klare Verantwortlichkeiten verteilen und Zuständigkeiten festlegen, um die Qualität des Arbeitsablaufs im Team sicherzustellen.

Zusammenfassung

Der Wechsel von einem klassischen Managementsystem zu einem agilen Managementsystem verändert die Unternehmenskultur und Mentalität fundamental. Dies geschieht nicht über Nacht und erfordert Anstrengungen von allen Teammitgliedern. Selbst wenn Sie in Ihrer Organisation nicht zu 100 % agil arbeiten können, lohnt es sich, genauer unter die Lupe zu nehmen, wie Ihr Team funktioniert. Selbst kleine Elemente wie eine größere Transparenz oder die Verteilung von Verantwortlichkeiten unter den Teammitgliedern können bereits eine größere Effektivität erzielen und die Zusammenarbeit im Team verbessern.



Tadeusz Rolski

Customer Success Lead bei Boldare

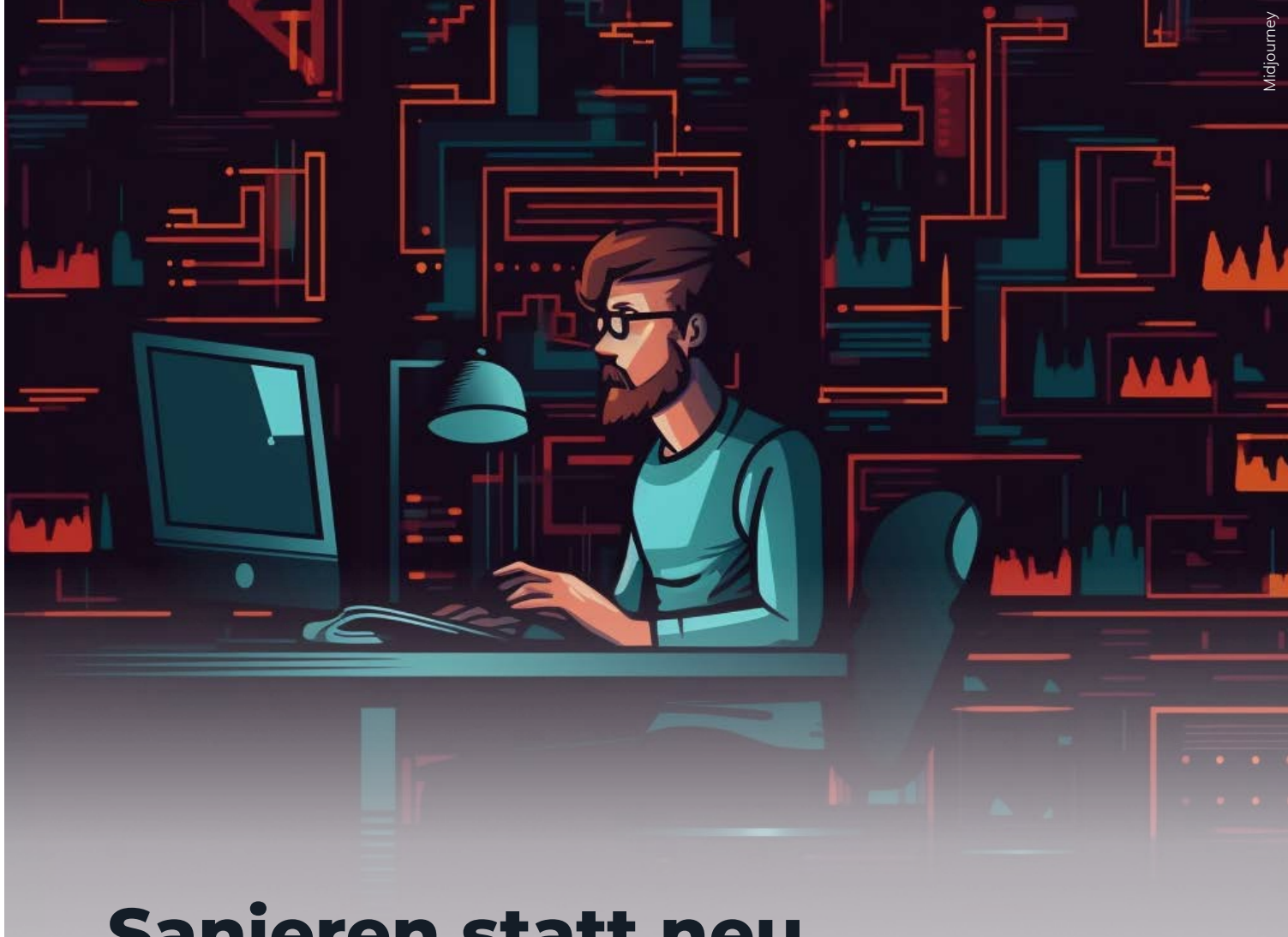
AUTOR

Tadeusz Rolski ist Customer Success Lead bei Boldare und hat 10 Jahre Erfahrung darin, Unternehmen in der digitalen Welt zu beraten und bei der Erreichung ihrer Geschäftsziele zu unterstützen. Er begann seine Laufbahn als Projektmanager, nahm jedoch im Laufe seiner Karriere viele andere kundenorientierte Rollen ein und erreichte schließlich die aktuelle Position, in der er sein Talent am besten einsetzen kann. Dank seiner Erfahrungen in verschiedenen Rollen wurde er mit einem breiten Spektrum an Kundenperspektiven und -bedürfnissen vertraut und gewann die Überzeugung, dass Vertrauen und Engagement die Schlüssel zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit sind.

www.boldare.com

<https://www.linkedin.com/in/tadeusz-rolski/>

<https://twitter.com/Boldarecom>



Sanieren statt neu erstellen

von Elena Bochkor

Investitionen schützen mit Softwaremigration

In der Industrie erlangt Software eine immer größere Bedeutung. Die Geschäftsprozesse lassen sich ohne adäquate Applikationen nicht realisieren. Eine zeitgemäße Software ist für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit essenziell. In regelmäßigen Intervallen ist daher die Aktualisierung bzw. Neuerstellung der Softwaretechnik abzuwägen. Aus Gründen des Investitionsschutzes wird man daher öfter eine Softwaremigration prüfen. Dieses stellt i. d. R. eine komplexe Aufgabe dar. In diesem Artikel wollen wir dieses Thema vertiefen.

Software ist heute ein wichtiger Teil vieler Unternehmen. Die Technologie entwickelt sich kontinuierlich weiter und die Entwicklungszyklen werden dabei immer kürzer. Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Unternehmen in der Lage sein, Schritt mit der laufenden technologischen Entwicklung zu halten. Früher oder später steht jedes Unternehmen vor der Frage: Eine Softwaremigration durchführen oder das Anwendungssystem neu erstellen?

Ein vollständige Neuentwicklung eines komplexen Softwaresystems ist i. d. R. sehr aufwendig, zeit- und kostenintensiv. Alternativ zur Neuentwicklung werden gängige Szenarien der Softwaremigration geprüft:

- **Re-Implementierung:** In diesem Fall bleibt die Architektur des Systems erhalten, der Quellcode wird jedoch neu erstellt, zum Beispiel unter Einsatz einer neuen Programmiersprache. Es gibt eine wichtige Voraussetzung: Die grundsätzliche Struktur der ursprünglichen Lösung muss weiterhin geeignet sein. Die Neucodierung basiert darauf, dass alle dafür notwendigen Informationen aus dem Altsystem übernommen werden. Gegenüber der vollständigen Neuentwicklung bleibt also der bisherige Lösungsansatz erhalten.
- **Konversion:** In diesem Fall geht es um eine automatisierte Transformation der Daten bzw. Programme in die für die Zielumgebung notwendige Form. Voraussetzung ist das Verständnis des Altsystems. Diese Transformation wird teilweise mittels Reverse Engineering-Techniken erreicht. Darunter versteht man die automatische Überführung des Programmcodes von einer Sprache in eine andere. Einschränkend muss dazu gesagt werden, dass dieses Vorgehen meist nur bedingt automatisiert erfolgen kann. Oft sind Anpassungen an vielen Stellen des Programmcodes notwendig, d. h. es ist meist nicht mit einer „Übersetzung“ von einer in eine andere Programmiersprache getan.
- **Kapselung:** Hier bleiben die Daten und Programme des Altsystems in ihrer ursprünglichen Umgebung bestehen. Diese werden von einem sogenannten Wrapper umhüllt und geeignete Zugriffsschnittstellen werden implementiert. Auf diese Art und Weise kann man über das Neusystem auf die Dienste des Altsystems zugreifen. Die Kapselung ist, im Gegensatz zur Konversion, oft die ökonomisch sinnvollere Methode der Weiterverwendung. Die System-schnittstellen werden durch ein Reengineering verändert und der Legacy-Code bleibt unverändert. Im Vergleich zu anderen Strategien ist dieses Vorgehen kostengünstiger und im Risiko kleiner. Voraussetzung ist jedoch, dass das Altsystem hinsichtlich der Funktionalität noch brauchbar ist. Sind Fehlerkorrekturen oder Anpassungen notwendig, müssen diese in der Programmiersprache und Systematik des Altsystems vorgenommen werden.

Migrationsprojekte sind i. d. R. komplexe Vorhaben, die aus unterschiedlichen Perspektiven beurteilt werden. Vor allem geht es um die Abwägung der Alternativen: „Lohnt sich eine Migration oder ist die Neuentwicklung sinnvoller?“

Es ist wichtig zu beachten, dass die Entscheidung zwischen Migration und Neuentwicklung von vielen Faktoren abhängt, einschließlich der Komplexität der vorhandenen Software, der vorhandenen technischen Schulden, den Geschäftsanforderungen und des verfügbaren Budgets. Oft ist eine Migration kostengünstiger, da viele Teile der benötigten Funktionalität bereits vorhanden sind und nur aktualisiert oder angepasst werden müssen. Anpassung und Überarbeitung können meist auch zeitnah erledigt werden. Die Neuentwicklung einer Software erfordert dagegen viel Zeit für die Aufgaben der Planung, des Entwurfs, der Entwicklung, des Testen und der Bereitstellung.

Wenn das Team, das an der ursprünglichen Softwareentwicklung beteiligt war, noch verfügbar ist, kann dieses Fachwissen für eine Softwaremigration von unschätzbarem Wert sein. Auch An-

wender*innen, welche die Software einsetzen, müssen sich bei einer migrierten Software nicht an eine völlig neue komplett geänderte Benutzeroberfläche oder Funktionalität gewöhnen. Auf diese Weise kann die Akzeptanz der Anpassung erhöht werden. Bei guter Planung der Migrationsschritte kann die Ausfallzeit minimiert werden, da viele Teile der Software bereits funktionieren und nach der Übernahme in das migrierte System lediglich aktualisiert werden müssen. Erfahrungen und Erkenntnisse aus der vorhandenen Software dienen als eine gute Basis für die Durchführung. In der Praxis hat sich eine hybride Herangehensweise bewährt, bei der Teile der Software migriert und andere Teile neu entwickelt werden.

Arten der Softwaremigration

Entscheidet man sich für eine Softwaremigration, so ist eine gute Planung von entscheidender Bedeutung. Welche Teile und in welchem Umfang sollen migriert werden? Soll eine komplexe Systemmigration vorgenommen werden oder geht es nur um eine Teilmigration? Die Systemmigration ist umfassend und komplex. Hier sind alle Ebenen des Anwendungssystems betroffen. Bei einer Teilmigration unterliegen nur einige Teile des Systems der Anpassung.

Die folgenden Ausführungen gehen auf die relevanten Aufgaben von Teilmigrationen genauer ein:

- **Datenmigration:** Die Programme bleiben in der bisherigen Form bestehen. Es werden nur die Daten vom Alt- in das Neusystem übertragen. Die Daten können in ein anderes Datenbanksystem auf derselben Systemplattform oder auch mit unveränderter Datenhaltung auf eine andere Plattform übertragen werden. Ein typischer Anwendungsfall liegt vor, wenn das bisher verwendete Datenbanksystem durch ein anderes ausgetauscht werden soll. Welche Gründe können diesen Schritt notwendig machen? Zum Beispiel kann die Leistungsfähigkeit den aktuellen Ansprüchen nicht mehr genügen. Vielleicht aktualisiert auch der Hersteller das System nicht mehr, so dass Fehlerbereinigungen bzw. Sicherheitsupdates nicht mehr vorgenommen werden. Wichtig: Für die Nutzer*innen wird diese Art der Migration nicht direkt sichtbar. Dennoch ist diese Form der Softwaremigration gerade bei einem erheblichen Anstieg der zu verwaltenden Daten oft notwendig.
- **Programm migration:** Die Daten bleiben unverändert im vorhandenen Datenhaltungssystem, zum Beispiel in der gewählten SQL-Datenbank. Es erfolgt eine Migration der Anwendungsprogramme. Diese können in eine andere Sprache in der gleichen Umgebung, in derselben Sprache in eine andere Umgebung oder in eine andere Sprache in eine andere Umgebung migriert werden. Der Grund einer solchen Migration ist i. d. R., dass sich neue Programmfunktionen in der bisherigen Applikation nicht oder nur noch erschwert umsetzen lassen. Der technische Fortschritt hat dazu geführt, dass Applikationen zu aktuellen Zeitpunkten mit anderen Methoden und Techniken erstellt werden, als es dies zum Erstellungszeitraum des Altsystems der Fall war. Um die Zukunftsfähigkeit des Softwaresystems zu erhalten, muss man dieses jedoch an die technische Weiterentwicklung anpassen. Das System der Datenhaltung gilt jedoch noch mindestens mittelfristig als zukunftssicher, wenn man hier aktuell keine Änderungen vornehmen möchte. Inwieweit die Nutzer*innen von der Migration betroffen sind, hängt davon ab, ob dieses Vorgehen Auswirkungen auf die Benutzeroberfläche hat und ob Funktionen des Systems geändert werden, hinzukommen oder entfallen.
- **Benutzeroberflächenmigration:** Bei dieser Migrationsart bleiben die Programme und die Daten unverändert. Ausgetauscht werden die Programmteile, welche für die Benutzerinteraktion zuständig sind, üblicherweise also die Benutzerschnittstellen. Diese Art der Migration ist für die Endanwender*innen am meisten sichtbar. Im Sinne eines umfassenden „Faceliftes“ kann eine Auffrischung der Applikation erreicht werden. Voraussetzung für eine Beschrän-

kung der Migration auf das User Interface ist es, dass die restlichen Programmteile – d. h. die Programmlogik, das System der Datenhaltung usw. – noch in einem akzeptablen technischen Zustand sind. Eine Benutzeroberflächenmigration kann beispielsweise auch zu einer Änderung der Anwendungsart führen. Dabei können Desktop-Applikationen zu Web-Anwendungen migriert werden oder eine Software wird auch für die Nutzung auf mobilen Endgeräten fit gemacht. Eine Benutzeroberflächenmigration umfasst daher meist auch Aspekte einer Programmigration. Der Schwerpunkt liegt jedoch darauf, dass man die Oberfläche transformieren möchte.

- **Schnittstellenmigration:** Diese Migrationsart findet immer dann Anwendung, wenn ein bestehendes System oder Systemteile mit neuen oder bereits migrierten Systemen kommunizieren müssen, d. h. die Schnittstellen des alten Systems müssen angepasst werden, um hier für Kompatibilität zu sorgen.

Vom Desktop ins Web

Dieser Abschnitt betrachtet einen typischen Anwendungsfall der Softwaremigration in der Praxis. Viele Migrationsprojekte, welche als Desktop-Applikationen gestartet sind, haben das Ziel, daraus eine Web-Applikation zu machen.

Web-Applikationen gewinnen immer mehr Interesse in vielen Bereichen. Ihre Vorteile sind eindeutig und leicht nachvollziehbar. Sie können plattformunabhängig und ohne Installation in jedem Browser und auf jedem Gerät ausgeführt werden. Die Installation und die laufende Wartung erfolgen zentral auf dem Server oder über einen Cloud-Dienst. Die Clients greifen über das Netzwerk mit Hilfe eines Browsers auf die Anwendung zu. Updates werden direkt über den Server installiert und es bedarf keiner Eingriffe auf die Clients bei der Aktualisierung. Ein Mehrbenutzerbetrieb ist i. d. R. bei Web-Applikationen Standard. Die Benutzerkonten sorgen für eine korrekte Zuordnung der Daten. Man kann Web-Applikationen auch auf weniger leistungsfähiger Hardware ausführen, d. h. die Applikation läuft auf dem Server und kann i. d. R. von nahezu allen Browsern verwendet werden. Die Wartungs- und Bereitstellungskosten von Web-Anwendungen liegen meist um ein Vielfaches unter denen einer Desktop-Anwendung.



Oftmals werden Web-Anwendungen als sogenannte Single Page Applikationen (SPA) erstellt. Hier kommt lediglich ein einziges HTML-Dokument zum Einsatz. Innerhalb des Dokumentes werden neue oder veränderte Daten dynamisch geladen. Die Aktualisierung der Darstellung erfolgt dann zum Beispiel auf der Basis einer DOM-Manipulation. Das Ergebnis sind reaktionsfreudige Anwendungen, welche in Fragen der User Experience allen Anforderungen an ein modernes Softwaresystem genügen.

Toolunterstützung

Die Softwaremigration stellt keine einfache Aufgabe dar. Eine Toolunterstützung ist daher unverzichtbar. Für den skizzierten Fall einer Migration von einer Desktop- zu einer Web-Applikation wird in diesem Abschnitt das Szenario einer Toolunterstützung vorgestellt.

Speziell geht es um Desktopanwendungen für das Betriebssystem Windows, welches mit dem [Grafikframework Windows Forms](#) und den Programmiersprachen C# bzw. Visual Basic .NET unter Verwendung des .NET-Frameworks erstellt wurden. Dieser Technology-Stack wurde in vielen Anwendungen genutzt. Als Migrationstool kann das [Web-Framework Wisej.NET](#), welches speziell für die Migration und Erstellung von Unternehmensanwendungen konzipiert wurde, eingesetzt werden. Es erlaubt die Entwicklung von Webanwendungen mit einem Ansatz, welcher den Windows Forms-Anwendungen ähnlich ist. Auch hier erfolgt die Programmierung mithilfe von C# oder optional mit Visual Basic .NET. Ein zentrales Merkmal dieses Frameworks ist seine umfangreiche Komponentenbibliothek, die eine breite Palette von Steuerelementen zur Verfügung stellt.

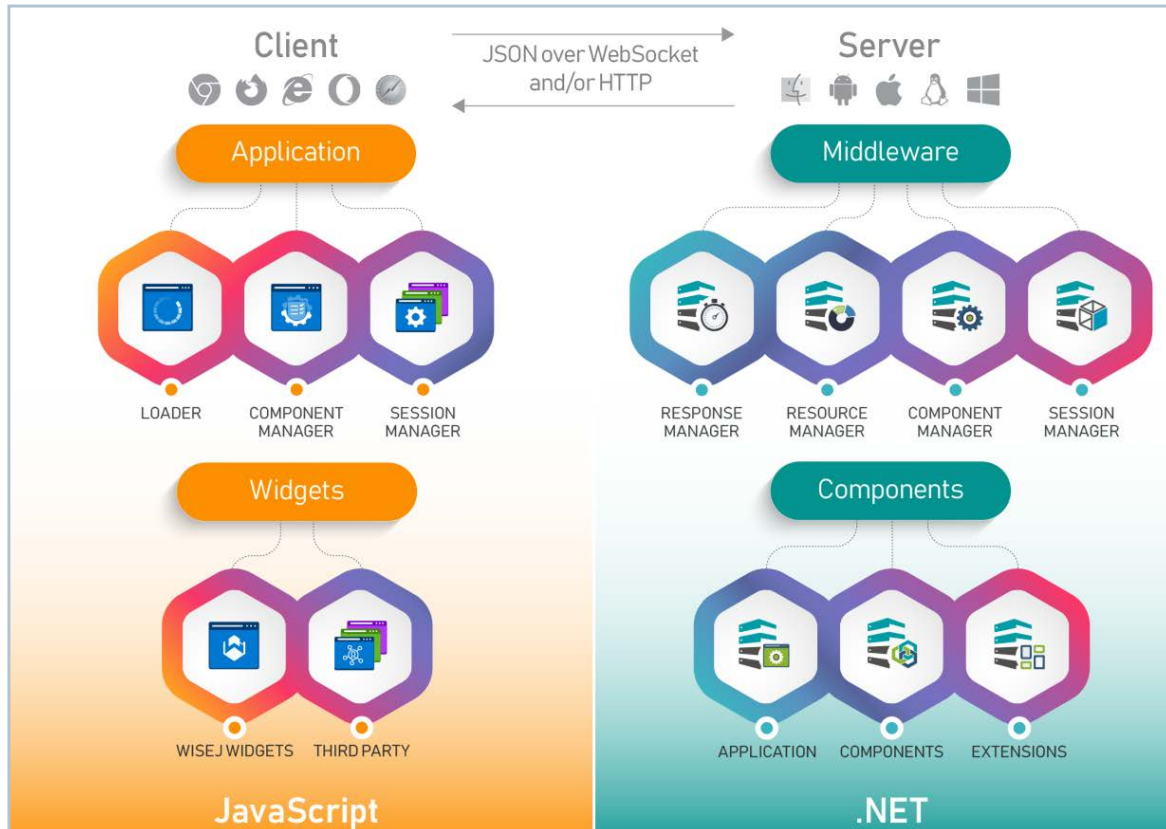
Die Gestaltung der Benutzeroberfläche erfolgt während der Entwicklungsphase mithilfe eines grafischen Designers, der in Visual Studio integriert ist. Dies beschleunigt und vereinfacht die Erstellung von Webanwendungen erheblich. Für alle relevanten grafischen Steuerelemente einer bestehenden Windows Forms-Applikation gibt es eine modernisierte und neu gestaltete Entsprechung mit einem fast identischen Funktionsumfang, gleichen Eigenschaften, Methoden und Ereignissen. Diese Analogie vereinfacht den Migrationsprozess und führt dazu, dass einfache Dialogfelder ohne weitere Anpassungen direkt übernommen werden können. Anpassungen der Funktion und des Designs können über neue leistungsfähige Steuerelemente erreicht werden.

Ein weiteres bedeutendes Feature ist das Konzept des Echtzeit-Updates, das eine schnelle Aktualisierung der Benutzeroberfläche ermöglicht, ohne dass die gesamte Seite neu geladen werden muss. Verkürzt und stark vereinfacht könnte man es so ausdrücken, dass man die Anwendungslogik bei der Softwaremigration vom Client auf den Server verlagert. Das Framework sorgt dann dafür, dass die ursprüngliche .NET-Anwendung auf dem Server ausgeführt wird und die Clients über den Browser diese aufrufen können.

Die Unterscheidung zwischen der Server- und der Clientseite gestaltet sich folgendermaßen:

- **Serverseite:** Im Wisej.NET-Framework übernimmt der Server die zentrale Rolle, indem er die Kommunikation zwischen dem Client (dem Browser) und der Anwendung steuert. Der Server empfängt Anfragen vom Client, führt den entsprechenden Code aus und schickt die aktualisierte Benutzeroberfläche zurück zum Client. Außerdem verwaltet der Server den Anwendungszustand und speichert Informationen über die aktuelle Benutzersitzung. Die Ausführung der .NET-Anwendung erfolgt auf dem Server.

- **Clientseite:** Der Client bezieht sich hier auf den Webbrowser. Er repräsentiert die Benutzeroberfläche, verarbeitet Nutzerinteraktionen und sendet Anfragen an den Server. In dieser Sphäre werden hauptsächlich HTML, CSS und JavaScript verarbeitet. Die Verbindung zwischen Client und Server wird über WebSocket- oder HTTP-Verbindungen hergestellt, um Echtzeitaktualisierungen zu ermöglichen (siehe Abbildung).



Architektur einer Wisej.NET-Anwendung. Quelle: <https://wisej.com>

Die Transformation einer .NET-Anwendung zu einer JavaScript-Anwendung wird vollständig durch das Framework bewerkstelligt. Für jede Komponente der Benutzeroberfläche, die während der Entwicklungsphase mittels des grafischen Designers in die Anwendung integriert wird, erfolgt eine entsprechende Darstellung als JavaScript-Komponente im Browser. Mithilfe dieses Ansatzes können bestehende .NET-Desktopanwendungen mit angemessenem Aufwand in Webanwendungen umgewandelt werden. Wisej.NET ist sowohl mit dem älteren .NET-Framework bis zur Version 4.8 als auch mit .NET 6 bzw. .NET 7 (früher bekannt als .NET Core) kompatibel. Diese Vielseitigkeit ermöglicht die Ausführung sowohl auf Windows- als auch auf Linux-Betriebssystemen auf dem Server.

Bei der Umstellung von der Desktop- zur Webapplikation sind die folgenden Vorgaben zu beachten:

- **Programmiersprache:** Die verwendete Programmiersprache bleibt unverändert. Sowohl Visual Basic .NET als auch C# können weiterhin eingesetzt werden.
- **Entwicklungsumgebung:** Die Entwicklung sowohl der Desktop- als auch der Webapplikation erfolgt in Visual Studio.

- **Architektur:** Die Architektur erfährt eine vollständige Veränderung, da aus einer Desktop-eine Webapplikation wird. Die Geschäftslogik wird nun auf den Server verschoben. Die Darstellung erfolgt geräteunabhängig über den Browser.
- **Anwendungsmodell:** Das bestehende Anwendungsmodell bleibt weitgehend erhalten. Die Benutzeroberfläche wird im Designer erstellt und die Verbindung zur Logik kann weiterhin über Events hergestellt werden. In beiden Fällen wird auf Basis des umfassenden .NET-Frameworks entwickelt. Allerdings wird ein Großteil der Softwarefunktionalität vom Client auf den Server verlagert.

Geschäftsanwendungen sind das primäre Ziel solcher Migrationsvorhaben. Das Werkzeug .Wisej.NET ist auf solche Vorhaben, insbesondere mit einer großen Anzahl von Dialogfeldern und komplexen Benutzeroberflächen ausgelegt. Die Geschäftslogik der Programme kann unverändert übernommen und die Benutzeroberfläche kann mit einem überschaubaren, teilweise automatisierten Prozess adaptiert werden. Mit dem Tool konnten bereits in einer Vielzahl von komplexen Migrationsvorhaben von Desktop- zu Webanwendungen unterschiedlicher Größe und Komplexität umgesetzt werden.

Fazit

Die Migration von Anwendungen stellt ein komplexes Themenfeld im Bereich moderner Softwareentwicklung dar. Neben der Wahl einer angemessenen Strategie sind eine gründliche Planung und die Auswahl geeigneter Werkzeuge entscheidend für den Erfolg dieses Prozesses. Eine allgemeingültige Strategie oder Vorgehensweise lässt sich nicht festlegen, da jedes Projekt individuelle Besonderheiten aufweist. Gegenwärtig übliche Aufgaben in der Praxis, wie beispielsweise die umfassende Modernisierung von Benutzeroberflächen von Desktopanwendungen oder die Transformation einer Desktop- in eine moderne Webanwendung, können unter spezifischen Bedingungen äußerst effizient durchgeführt werden. Dabei besteht die Möglichkeit, einen erheblichen Teil des bestehenden Quellcodes zu übernehmen oder umzuwandeln, um somit einen weitreichenden Schutz der getätigten Investitionen zu gewährleisten. Die eingesparten Ressourcen können dann zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Software gemäß den fachlichen Anforderungen genutzt werden.



Elena Bochkor

Geschäftsleiterin von LARInet

Elena Bochkor arbeitet am Entwurf und Design mobiler Anwendungen und Webseiten. Beginnend bei einer systematischen Nutzerforschung, über visuelle Prototypen bis hin zu einem barrierefreien Design gestaltet sie die User Experience moderner digitaler Produkte.

Zudem bietet sie zusammen mit Partnern Trainings und Workshops zu diesen Themen an. Die Agenda hierfür kann auf der Webseite eingesehen werden.

<https://larinet.com>
e.bochkor@larinet.com

AUTORIN

Das vorliegende Magazin ist eine kostenlose Publikation von:

TechDivision GmbH
An der Alten Spinnerei 2a
83059 Kolbermoor
Tel. +49 8031 221055-0
Fax +49 8031 221055-22
E-Mail: info@techdivision.com
www.techdivision.com

Redaktion

Herausgeber & Chefredakteur (Für den Inhalt verantwortlich)
Josef Willkommer
j.willkommer@estrategy-magazin.de

Eva Hausruckinger
e.hausruckinger@estrategy-magazin.de

Christian Markuz
c.markuz@estrategy-magazin.de

Freie Autoren:
Daniel Hinderink, Gabriele Horcher, Dr. Tim Seewöster, Thomas Grasser, Felix Schmidt, Kai Ebert, Myrko Rudolph, Robert Klipp, Manuel Sika, Ben Cicchetti, Martin Moschek, Omid Rahimi, Arnim Köpke, Michaela Stach, Saskia Roch, Jens Löser, Tadeusz Rolski, Elena Bochkor

Grafik, Design & Layout
[Büro für Marketing und Design - Sandro Hausruckinger-Lindner](#)

Lektorat
Claudia Sarkady (claudia.sarkady@t-online.de)
Josef Grabmayr (jg@cg8.eu)

Weitere Informationen erhalten Sie auf dem Webaufttritt unter:
www.estrategy-magazin.de

Anzeigen
werbung@estrategy-magazin.de
Tel. +49 8031 221055-0
Fax +49 8031 221055-22

Pressemitteilungen
pressemeldungen@estrategy-magazin.de

Urheberrecht

Die im eStrategy-Magazin erschienenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch Übersetzungen, sind vorbehalten. Die Reproduktion jeglicher Art, egal ob Fotokopie, Mikrofilm oder Erfassung in Datenverarbeitungsanlagen, kann nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers erfolgen. Aus der Veröffentlichung kann nicht geschlossen werden, dass die beschriebene Lösung oder verwendete Bezeichnung frei von gewerblichen Schutzrechten sind.

Haftung

Alle Inhalte werden sorgfältig recherchiert, dennoch können inhaltliche Fehler auftauchen. Für den Fall, dass im eStrategy-Magazin unzutreffende Informationen in Beiträgen oder Fehler in Werbeanzeigen enthalten sind, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Herausgebers oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Bitte beachten Sie, dass für unaufgefordert eingesandte Manuskripte, Datenträger, Produkte und Fotos keine Haftung übernommen wird. Grundsätzlich können auch nur elektronisch versante Dokumente und Inhalte berücksichtigt werden.

Alle verwendeten Logos & Grafiken sind Eigentum der jeweiligen Unternehmen.