



# UPLOAD Magazin

EXTRABLATT



## Digitale Transformation

präsentiert von



Adobe and the Adobe logo are trademarks or registered trademarks of Adobe Systems Incorporated in the United States and/or other countries.

© 2016 Adobe Systems Incorporated. All rights reserved.





**SAVE THE DATE:**

**Adobe Summit EMEA | The Digital Marketing Conference  
10 & 11 May 2017, London**

Adobe and the Adobe logo are trademarks or registered trademarks of Adobe Systems Incorporated in the United States and/or other countries.  
© 2016 Adobe Systems Incorporated. All rights reserved.



# Deutschland tickt anders!

Die Digitale Transformation ist eines der aktuell bestimmenden Themen und das auch vollkommen zu recht. Die Digitalisierung ist nicht einfach nur ein Trend wie es viele gibt, es ist eine grundlegende Veränderung der gesamten Gesellschaft. Die Ausmaße dieser globalen Umwälzungsprozesse schätzen Experten schon heute höher ein als die Industrialisierung. Sehr oft ist dabei zu lesen, dass Deutschland sich zu langsam digitalisiert und damit den Anschluss zu verlieren droht.

Dieser Pessimismus lässt sich aber auflösen und in eine optimistische Zukunftsprognose verwandeln. Zum einen sieht sich die große Mehrheit der Marketingverantwortlichen deutscher Unternehmen den Herausforderungen der Digitalisierung gewachsen, wie die Ergebnisse aus dem Digital Roadblock Report 2016 (siehe Seite 13) zeigen. Zum anderen entsteht der Eindruck eines digitalen Rückstands auch dadurch, dass Deutschland insgesamt anders tickt.

Wir sind ein Land mit einem sehr starken Mittelstand, der industriell geprägt ist, beispielsweise durch den Maschinenbau oder die Bauwirtschaft. In diesen Branchen funktioniert die Digitalisierung anders. Sie braucht etwas mehr Zeit und kommt dann aber mit einem lauten Knall. Physikalische Produkte werden auch zukünftig noch physikalisch bleiben, sie werden aber durch digitale Kundenerlebnisse und digitalisierte Wertschöpfungsketten angereichert. Dafür werden sich die Unternehmen verändern.

Es werden sich aber auch die Produktangebote ändern. Ein Autohersteller, der heute vom Verkauf seiner physikalischen Produkte lebt, wird zukünftig eine ganze Palette von Dienstleistungen anbieten. Vielleicht wird er dann irgendwann gar keine Autos mehr verkaufen, sondern sie nur noch als Dienstleistung anbieten.

Nicht zuletzt verändern sich auch die Kunden. Sie werden mit ihren Erwartungen und Bedürfnissen nach personalisierten, digitalen Angeboten zum Treiber der Digitalisierung und sorgen am Ende dafür, dass sich kein Unternehmen vor der Digitalisierung drücken kann.



Stefan Ropers

Foto: Adobe

Auf dem Adobe Symposium wollen wir zusammen mit Ihnen über dieses Spannungsdreieck der Veränderungen von Unternehmen, Produkten und Kunden diskutieren. Wir wollen Ihnen zeigen, wie Sie diese Herausforderungen in der Praxis angehen können und wie Adobe Ihnen dabei helfen kann.

Denn wir sind überzeugt: Deutschland wird kein Verlierer der Digitalisierung sein, im Gegenteil, wir haben das Beste noch vor uns!

Stefan Ropers,  
Managing Director Central Europe, Adobe Systems



# Was ist das UPLOAD Magazin?

In atemberaubender Geschwindigkeit entwickelt sich das Internet weiter. Wenn Sie da auf dem Laufenden bleiben wollen, brauchen Sie...

- eine verlässliche Informationsquelle,
- praxisrelevante Tipps und Tricks,
- gute Beispiele, aus denen Sie direkt etwas ableiten können.

Genau das liefern wir Woche für Woche, Monat für Monat mit dem UPLOAD Magazin. Themen: E-Business, Social Media, Online-Marketing und einiges mehr. Eben alles, was Sie brauchen, um das Internet erfolgreich als Werkzeug einzusetzen. Erfahren Sie, welche Trends im Web für Sie wirklich relevant sind. Welche neuen Tools und Plattformen es gibt. Was Fachleute empfehlen.

Wenn wir nicht gerade ein Sonderheft wie dieses erstellen, sind wir rein digital. Und das hat viele Vorteile für Sie: Im Vergleich zu gedruckten Ma-

gazines sind wir hoch aktuell, vielseitiger und oftmals sogar deutlich ausführlicher. Neben Text und Bild gibt es bei uns Videos, demnächst außerdem E-Books, Webinare und mehr.

Sie können einzelne Ausgaben des UPLOAD Magazins kaufen und sofort herunterladen. Noch besser: Nutzen Sie unser Abo und profitieren Sie von weiteren exklusiven Inhalten und Angeboten!

Exklusiv für Leser dieses Sonderhefts: **Nutzen Sie bis zum 30.11.2016 den Gutscheincode ADOBE2016 und sparen Sie 20 Euro aufs Jahresabo!** Sie bezahlen somit 29,90 Euro fürs erste Jahr. Preis ab dem zweiten Jahr: 49,90 Euro. Alle Preise verstehen sich inklusive Mehrwertsteuer.

Jetzt bestellen:

[upload-magazin.de/shop](http://upload-magazin.de/shop)



## Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe



**Christiane Brandes-Visbeck** | Die Journalistin und Beraterin betreibt die Agentur Ahoi Consulting in Hamburg. Der aktuelle Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt in der digitalen Führung. Sie engagiert sich außerdem als Quartiersleiterin Hamburg bei den Digital Media Women.



**Falk Hedemann** | Falk ist Freier Journalist und Blogger und berät zudem Unternehmen bei ihrer digitalen Kommunikation, der Content Strategie und der Distribution von Inhalten im Social Web. Online zu finden ist er auf seinem privaten Blog, bei Twitter und Google+.



**Ingo Sauer** | Er ist Berater für systemisches Changemanagement, Organisationsentwicklung und Social Collaboration bei der SEVEN PRINCIPLES AG. Dort arbeitet er auch als Trainer für Kommunikation und gibt sein Wissen gerne auf Barcamps weiter.



**Karl Kratz** | Er ist Unternehmer und Autor vieler Online-Marketing Publikationen. Seit 1996 lebt und liebt er feines Online Marketing und bringt Teilnehmer von Online-Marketing Konferenzen gerne mit Vorträgen zum Schmunzeln und Nachdenken. Mehr zu Karl Kratz finden Sie im WWW unter [karlkratz.de](http://karlkratz.de).

## Inhalt

### **Digital Leadership: Fünf Denkanstöße für eine moderne Führungskultur**

*Seiten 6 - 9*

Gefragt sind Innovationsgeist, Werteorientierung, Disruptions- und Widerspruchspotential, Flexibilität in der Sache, Standfestigkeit im Wesen, hohe soziale Kompetenz und ganz viel Mut.

### **Digitale Transformationsfähigkeit**

*Seiten 10 - 12*

Karl Kratz erklärt in seinem Artikel, warum „Transformationsfähigkeit“ so wichtig ist und warum Responsivität deutlich mehr ist als nur eine mobile Website.

### **Begeisternder Content und Interaktionen sind die neuen Kundenerwartungen**

*Seiten 13 - 15*

Welchen Einfluss hat der digitale Wandel auf das Marketing? Wir haben uns Adobes „Digital Roadblock Report 2016“ vorgenommen und stellen Ihnen hier die wichtigsten Erkenntnisse vor.

### **„Wo andere Probleme in der digitalen Transformation sahen, erkannten wir den Vorteil“**

*Seiten 16 - 17*

Interview: Wie das Familienunternehmen Mittwald den digitalen Wandel gemeistert hat und heute seinen Kunden dabei hilft, das ebenso zu schaffen.

### **Warum IT-Projekte ohne Changemanagement scheitern**

*Seiten 18 - 21*

Was passiert, wenn man als Projektleiter ein Veränderungsprojekt zu betreuen hat? Vor allem: Was passiert mit den Menschen? Das beleuchtet unser Artikel.

### **Die Ökonomie der Online-Plattformen**

*Seiten 22 - 23*

Eine exklusive Leseprobe aus „Deutschland 4.0 –Wie die Digitale Transformation gelingt“ von Tobias Kollmann und Holger Schmidt

### **Die Notwendigkeit zur Digitalisierung ist erkannt, jetzt müssen Taten folgen**

*Seiten 24 - 27*

Interview: Andreas Helios von Adobe über die großen Chancen für kleine und mittlere Unternehmen und wie das Marketing entscheidend zum Erfolg der Digitalisierung beitragen kann.

---

#### IMPRESSUM

##### **Herausgeber:**

**UPLOAD MAGAZIN - Jan Tißler**

Boberger Lohe 65, 21031 Hamburg

Telefon: +1 805 539 3922 (T-Mobile USA)

E-Mail: [tissler@upload-magazin.de](mailto:tissler@upload-magazin.de)

WEB: [upload-magazin.de](http://upload-magazin.de)

Das Urheberrecht aller Bilder, Grafiken und Texte liegt, sofern nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei den Autoren. Eine Weiterverbreitung, Aufnahme in Datenbanken und sonstige Verzeichnisse oder Veröffentlichung der Bilder, Grafiken und Texte ist auch auszugsweise nur mit ausdrücklicher Genehmigung des jeweiligen Urhebers gestattet.

**Gestaltung, Satz:** Olaf Penke – Social Media Design | [olafpenke.de](http://olafpenke.de)



## Digital Leadership: Fünf Denkanstöße für eine moderne Führungskultur

Der Schlüssel zur erfolgreichen digitalen Transformation liegt in einer angemessenen Führungskultur. Wie auch immer man „Digital Leadership“ definieren mag, es steht für all das, woran es Organisationen aktuell mangelt: Innovationsgeist, Werteorientierung, Disruptions- und Widerspruchspotential, Flexibilität in der Sache, aber auch für Standfestigkeit im Wesen, eine hohe soziale Kompetenz und ganz viel Mut.

„Rethinking Leadership“ heißt das Kernstück dieses Artikels. Wer Neues will, muss Altes überdenken. Im systemischen Coaching habe ich gelernt, dass das Neue erst dann gelingt, wenn wir das Gute im Alten sehen und anerkennen, bevor wir Veränderungen wagen. Auch ein Digital Leader greift auf Eigenschaften und Methoden zurück, die in die klassische Toolbox einer Führungskraft passen. Doch intelligente Veränderungstreiber verfügen gemäß der lesenswerten Studie „Productive Disruptors: Five Characteristics That Differentiate Transformational Leaders“ der Personalberatung Russel Reynolds über diese fünf Eigenschaften: disruptiv, innovativ, mutig in der Führung, sozial hoch kompetent und entschlossen.

## 1. Sei disruptiv

Disruptiv heißt „zerstörend“ oder „unterbrechend“. In der Technologie steht der Begriff für neue Entwicklungen oder Produkte, die unerwartet auf den Markt gebracht werden, oft noch nicht ausgereift sind und erst einmal für den Kunden uninteressant erscheinen. Wenn sie kontinuierlich weiterentwickelt werden und Vorteile gegenüber bekannten, aber veralteten Produkten aufweisen, haben sie das Potential, die Marktführerschaft zu erlangen. Disruptiv waren Autos (vs. Pferdewagen), Personalcomputer (vs. Schreibmaschine) oder Streaming-Dienste (vs. Download).

Unter Disruption in der Führung verstehe ich beispielsweise, Bewährtes auf den Prüfstand zu stellen. Jeder Produktionsprozess, jede Stellenbeschreibung und jede Form der Zusammenarbeit sollte neu gedacht werden: „Ist das wichtig oder kann das weg?“ Vereinfachung, Reduktion, Kaizen, aber auch Werteorientierung und Nachhaltigkeit sind Stichworte zum disruptiven Führen.

In Konzernen und von QM-Prozessen getriebenen, schwerfällig agierenden Unternehmen bedeutet Disruption in der Führung auch, dass man wieder anfängt, unternehmerisch zu denken. Also nicht jede kleine Entscheidung bis in die oberste Führungsebene absegnen zu lassen, sondern selbst Verantwortung zu übernehmen und ohne übertriebene Rücksicht auf Befindlichkeiten im Hause innovative Ideen zu prüfen und schnell umzusetzen. Um Disruption in der Führung zu leben, muss das bestehende Management nicht unbedingt ausgetauscht werden, solange die Verantwortlichen bereit sind, in neuen Kategorien zu denken und echte Veränderungen durchzuhalten.

*Schnappschuss vom „Alternative Leadership and Team Organization“-Meetup bei der Service Innovation Labs GmbH in Berlin. (Foto: Christiane Brandes-Visbeck)*





Link zum Video: [vimeo.com/75801512](https://vimeo.com/75801512)



## 2. Sei innovativ

„Thinking outside the box“ ist ja fast schon zu einem Mantra in unserer Businesswelt geworden. Kurse in „Design Thinking“ sind en vogue, Barcamps inspirieren zum innovativen Austausch. „Menschen erfinden nichts im Internet. Sie erweitern lediglich eine Idee, die schon existiert“, sagte einst Evan Williams, der Twitter mitbegründet hat und heute CEO der Publisher-Plattform Medium ist.

Um innovativ sein zu können, sollten Firmenlenker in die Zukunft schauen und die richtigen Fragen zulassen, selbst dann, wenn man als Entscheider die Antwort noch nicht kennt. Innovation fängt schon damit an, dass man ungewöhnliche Gedanken zulässt und nicht sofort als Unsinn abwertet. Denn ein dummer Gedanke und eine geniale Idee liegen manchmal ganz nah beieinander.

Wer anders denkt, ist innovativ, damit aber disruptiv und somit störend. Eigenschaften wie Phantasie, Querdenken und ungewöhnliche Fragen zu stellen, sind in vielen streng durchstrukturierten Unternehmen für Mitarbeiter tabu. Im Zeitalter der digitalen Transformation lernen wir nun, dass unternehmerische Innovation erst da möglich ist, wo Menschen den Normen der Gesellschaft, der Familie oder einer Firmenkultur nicht mehr entsprechen müssen.

## 3. Sei mutig in der Führung, flexibel und zeige Haltung

Wenn Chefs ihre Mitarbeiter nicht nur anleiten und extrinsisch motivieren, sondern wirklich überzeugen wollen, verwenden sie den sogenannten „Transformational Leadership Style“. Ich war nicht immer davon überzeugt, dass er eine zwingende Voraussetzung für Digital Leadership sein muss. Doch bei meinen Diskussionen zum Thema kam immer wieder die Frage auf: „Wie motiviere ich Menschen zu maximalen Leistungen in einer sich ständig verändernden Welt?“ – „Was heißt eigentlich „maximale Leistung“ und wem nützt sie letztendlich?“ und: „Wie kann ich Menschen dazu bewegen, alles das zu tun, was nötig ist, damit die digitale Transformation in Unternehmen gelingen kann?“

Inzwischen bin ich davon überzeugt, dass digitale Transformationen in Unternehmen und in der Gesellschaft nur gelingen können, wenn ich als Leader das vorlebe, was ich von meinen Mitarbeitern erwarte. Damit sie tagtäglich sehen können, ob es sich lohnt, sich für das Projekt – oder was auch immer gerade ihre Aufgabe ist – einzusetzen.



Dass ich das, was meine Kollegen und Mitarbeiter für das Unternehmen tun, positiv unterstütze. Wenn ich ihnen mich und meine Vision erkläre, und in meinen Augen der kommunikative Austausch nicht als Zeitverschwendung gilt.

Um Veränderungen zu leben, bedarf es auf allen Seiten viel Kommunikation. Denn nur wenn wir miteinander reden, werden wir unsere Unternehmung erfolgreich führen und die Welt ein bisschen besser machen.

„Digital Leadership Excellence“ heißt, sich selbst, die eigenen Werte, Stärken und Schwächen zu kennen und mit diesen auf die Erfordernisse der Zeit reagieren zu können.

#### 4. Sei sozial kompetent

Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass sozialer Kompetenz in klassischen Unternehmenskulturen wenig Wert beigemessen wird. Es ist wohl die viel zitierte Überforderung, die das Top-Management nicht auf Augenhöhe denken und handeln lässt. Erfolgsdruck, keine Zeit, kein Geld, machtpolitische Scharmützel auf Vorstandsebenen sowie die große Angst davor, die Kontrolle zu verlieren – alles das führt dazu, dass Chefs ihre soziale Kompetenz verlieren und zu ängstlichen Kontrollfreaks mutieren.

Sozial kompetent bedeutet auch, Unterschiede im menschlichen Sein zuzulassen. Das Buzzword „Diversity“ ist in aller Munde. Thomas Sattelberger hat sich früh als Verfechter des Diversity-Managements profiliert und in seiner Zeit als Telekom-Personalvorstand (2007 bis 2012) die 30-Prozent-Frauenquote für Führungspositionen eingeführt. Diversity setzt „Cultural Intelligence“ voraus, also das, was Shuvo Saha, Direktor der Digital Academy von Google, mit dem „Durst von Menschen zu lernen, die nicht wie du sind“ umschreibt.

Last but not least weiß eine sozial kompetente Digitale Führungskraft, die mit vier Generationen arbeiten muss, dass jede Generation eigene Kommunikationskulturen und Werte lebt. Ganz banal gesprochen, erfüllt der Babyboomer am Arbeitsplatz seine Pflicht und die Generation X ihren Vertrag. Generation Y möchte sich selbst verwirklichen und sinnstiftend tätig sein.

Die Generation Z trägt das Gen in sich, welches man zum „Digital Leadership“ braucht: einen gesunden Egoismus, gepaart mit einem offenen Sozialverhalten. Alles geht, solange es dem eigenen Fortkommen und der ökonomischen Vernunft des Unternehmens zuträglich ist.

Diese Generation Z weiß auch, dass die eigene Marke wichtiger ist denn je und wie es sich anfühlt, als Person auf sozialen Medien sichtbar zu sein. Deshalb tun sie sich so schwer, einen Beruf zu ergreifen oder ein Studienfach zu wählen: Mit einer Fehlentscheidung laufen sie Gefahr, ihren eigenen Ruf (und ihre mühsam auf Instagram und Snapchat aufgebaute Marke) zu zerstören. Wie bei mächtigen Managern, Politikern und Stars steht hinter ihrer scheinbaren Interessenlosigkeit an der Zukunft die Angst vor dem eigenen Versagen.

#### 5. Sei entschlossen

Es gibt diese Zahl, die gern zum Thema Veränderung zitiert wird: 70 Prozent aller Change-Projekte in Unternehmen gehen schief. Die Hauptursache dafür: Wankelmütige Führungskräfte, die erst begeistert in Richtung Neues stürmen und dann, wenn der erste Stein im Weg liegt, reumütig wieder umkehren – und vielleicht sogar den Wandel als vollzogen erklären (kein Scherz).

Digital Leader aber sind entschlossen, selbstgesteckte Ziele zu erreichen und ihre Visionen erlebbar zu machen. Sie entwickeln klare Strategien und flexible Taktiken, um über Hindernisse hinwegzukommen. Sie unterstützen ihre Teams, und motivieren sie, es ihnen gleich zu tun. Digital Leader arbeiten transparent und teilen ihre Learnings auf Kongressen und Barcamps sowie in Blogartikeln mit, die sie auf Twitter, Xing, LinkedIn und Facebook verlinken. Für sie macht es Sinn, sich als „Personal Brand“ aufzubauen und feiern zu lassen.

Arbeitgeber müssen lernen damit umzugehen, dass sie Führungskräfte und Mitarbeiter beschäftigen, die in bestimmten Communitys bekannter sind als die Unternehmensmarke selbst. Denn Digital Leader sind offline und online Influencer, die nicht nur den eigenen Ruf, sondern auch den des Unternehmens stärken.

*Christiane Brandes-Visbeck*



„Ja, aber es lief doch so lange Zeit gut?“ ist eine häufige Aussage von Unternehmern. Sie haben ja auch recht damit. Es lief gut. Und plötzlich wird alles anders.

## Digitale Transformationsfähigkeit

Der Begriff der digitalen Transformation wird viel genutzt, aber selten genau erklärt. Karl Kratz zeigt in diesem Artikel, warum die Transformationsfähigkeit viel wichtiger ist und warum Responsivität deutlich mehr ist als nur eine mobile Website.

Es ist ein ganz normaler und menschlicher Wunsch, Vorgänge „fertig abgeschlossen“ haben zu wollen. Ein Vorhaben wird konzipiert, geplant, umgesetzt, gemessen, fertig, nächstes Vorhaben! Das war schon immer so. Und sollte eigentlich biteschön auch so bleiben.

Diese Art der „kampagnenorientierten“ Denkweise gerät, vor allem im Berufsleben, mehr und mehr in Konflikt mit Anforderungen, die mit der Digitalisierung einhergehen: Aus ehemals zeitlich fest

definierten Kampagnen mit Anfangs- und Enddatum, Meilensteinen und Fortschritts-Berichten sollen plötzlich permanent optimierbare und wandelbare Prozesse werden!

Und während solche Anforderungen im Raum stehen, beginnen plötzlich Experten landauf und landab von einem neuen Ding zu sprechen: von der digitalen Transformation! Fragt man zehn solcher Experten, was sie denn unter einer „digitalen Transformation“ verstehen, bekommt man gefühlt

elf Antworten. Beispiele: Bei der digitalen Transformation geht es um die Umwandlung analoger Prozesse ins Digitale! Oder: Endlich kann man bei Firma XY nicht mehr nur per Post, sondern auch per E-Mail bestellen! Oder: Unsere Markenstrategie umfasst jetzt auch digitale Kanäle!

“ *Ich persönlich halte den Begriff „digitale Transformation“ nicht unbedingt für geglückt...*

Im Grunde hat jede dieser Antworten etwas mit „Digital“ und „Transformation“ zu tun. Ich persönlich halte den Begriff „digitale Transformation“ nicht unbedingt für geglückt, beinhaltet er doch einen Widerspruch: Was kommt denn „nach“ der digitalen Transformation eines Unternehmens? Eine Transformation ist definitionsgemäß, ähnlich einer Kampagne oder einem Projekt, ein definierbares und abgeschlossenes Vorhaben.

Was aber haben wir in den über 25 Jahren WWW gelernt? (Konversions-)Optimierung kann nur und ausschließlich auf der Basis von Prozessen stattfinden! Jedes Unternehmen wird im Lauf seines Lebenszyklus mit dutzenden, vielleicht hunderten großen und kleinen Transformations-Anforderungen konfrontiert. Es geht doch in Wirklichkeit um die „Fähigkeit“ zur Transformation, auf die das Augenmerk gelegt werden muss – nicht um die einzelnen Transformationen, seien sie nun digital oder nicht.

Veränderung ist keine Konstante mehr, sondern wird ein Prozess werden ... müssen! Oder genauer: Ein Lernprozess. Noch genauer: Ein Unternehmens-Lernprozess. Und zwar auf allen Ebenen: Strategisch, taktisch, operational. Prozessual, technisch, rechtlich, finanziell. Im Großen, wie im Kleinen. Auf Infrastruktur-Ebene, durch Dekonstruktion und Neukonstruktion von Wertschöpfungsketten, bis hinein in operative Prozesse.

Und dann gibt es ernüchternde Fragestellungen aus der Praxis, die Raum und Zeit förmlich einfrieren: „Ist die neue Homepage endlich fertig? Ich will das Thema schnellstmöglich vom Tisch haben.“ Oder: „Sind wir jetzt mit den A/B-Tests durch?“ Oder: „Bis wann läuft das SEO-Projekt und warum dauert das so lange?“

Jeder, der ernsthaft auch nur ein einziges Byte oder einen einzigen Euro im WWW verantwortet, sollte sich das Thema „dauerhafte digitale Transformationsfähigkeit“ auf die Agenda schreiben. Im normalen Leben hat nichts für die Ewigkeit Bestand. Digital gilt dasselbe. Woher kommt eigentlich der Gedanke, dass eine einmalige Investition für dauerhaften Erfolg genügt – sei es Konversions-Optimierung, Suchmaschinen-Optimierung, Online-Inhalte, Technologie oder Sicherheit?

Die Praxis sieht nun wirklich nicht besonders statisch aus: Plötzlich muss ein SSL-Zertifikat für die Website her! Lieferanten wollen ihre Aufträge digital abwickeln. Jetzt muss die Website responsiv sein! Brauchen wir eine App, die Kunden fragen danach? Oh, Menschen suchen „conversational“ – sie sprechen ihre Suchanfrage in einen digitalen Assistenten. Und der liefert gar keine „zehn blauen Links zurück“, wie messen wir jetzt unsere Rankings?! Was für ein Stress! Willkommen auf dem digitalen Spielfeld.

Die Bereitstellung digitaler Prozesse und Assets erfordert die Sicherstellung der Transformationsfähigkeit über die Entwicklungszyklen eines Unternehmens. Alles andere wird durch Umgebungsveränderungen regelmäßig irrelevant oder ungültig.

“ *Woher kommt eigentlich der Gedanke, dass eine einmalige Investition für dauerhaften Erfolg genügt?*

Jede Strategie, jeder Prozess, jede Webseite, jede Richtlinie, jede App, jeder Text, jedes Bild usw. wird bis zu seiner Ungültigkeit regelmäßig viele Umgebungsveränderungen erfahren und muss entsprechend transformiert werden. Wenn Formate beispielsweise bis dato nur am großen Monitor und stationären PC konsumiert wurden, müssen diese nunmehr sinnvoll nutzbar für mobile Geräte aufbereitet werden: Eventuell für sehr, sehr kleine Bildschirme, vielleicht sogar für einen bestimmten lokalen, zeitlichen oder anwendungsspezifischen Kontext. Und wer noch etwas weiter denkt, sieht sich schon mit der Transformation seiner Inhalte für Geräte konfrontiert, die überhaupt kein Anzeigegerät mehr haben: dialogbasierte Assistenten, die nur auf Daten, Datenstrukturen, Regeln und Software basieren, die sich sogar selbst schreibt.

## Ein Beispiel aus der Praxis: Partnersuche oder „Dating“

In manchen Zeitungen findet man sie noch: Die Kontaktanzeige! Die Zeitungsanzeige war über mehrere Dekaden eine sehr populäre Methode, um neue Partner kennenzulernen. Das Verlags-haus wurde damals zum Dating-Portal: Chiffre-Anzeigen sorgten für Anonymität und Sicherheit, die Wartezeit auf die Rückantwort für spannendes Kribbeln.

Mit der wachsenden Popularität des WWW traten digitale Single-Portale auf das Spielfeld der Partnersuche. Gegen Partnerbörsen wie Friendscout & Co. kamen Zeitungsanzeigen und herkömmliche Partneragenturen in Sachen Geschwindigkeit, Personenmenge und Trefferwahrscheinlichkeit einfach nicht an: Die Rubrik „Partnersuche“ schrumpfte in den großen Zeitungen von vielen Seiten auf Bruchteile einer Seite – oder verschwand komplett.

Die Single-Portale im WWW hatten viele Vorteile: Sie waren schnell, anonym, diskret und weltweit verfügbar. Der Nachteil trat mit dem Einzug der Smartphones zutage: Die konventionellen Single-Portale beherrschten keine echte Responsivität und ruhten sich lange Zeit auf den Erfolgen des letzten Jahrzehnts aus.

Echte Responsivität bedeutet nicht nur, dass sich eine Web-Oberfläche optisch an eine bestimmte Displaygröße anpasst. Echte Responsivität bedeutet, dass sich neben der Optik auch die Inhalte und die Prozesse an den situativen Kontext, die kognitiven Fähigkeiten des Benutzers sowie das jeweilige Gerät anpassen.

Deshalb funktioniert auch die App Tinder in unserem aktuellen Zeitalter so gut: Tinder fragt nicht nach einer Postleitzahl – es zeigt interessierte Partner in der Umgebung an. Tinder will keine Körpergröße, Haarfarbe, Augenfarbe, Hobbies wissen. Entweder es passt – oder es passt nicht. Gefällt mir: Rechts Wischen. Gefällt mir nicht: Links Wischen. Das bekommen Menschen sogar dann hin, wenn ihre kognitiven Fähigkeiten während der Autofahrt leicht eingeschränkt sind.

Und die Zahlen sprechen für sich: Im ersten Jahr gewann Tinder 1 Million aktive Benutzer. Innerhalb der folgenden 30 Monate waren es 24 Millionen. Tinder überwand das „soziale Stigma“ der Nutzung digitaler Dating-Plattformen. Und Tinder machte das mobile Dating so einfach wie ein Spiel, das man gerne auf dem Handy spielt.

Unternehmen, die eine solche echte Responsivität nicht auf der Ebene ihrer digitalen Strategie ansiedeln, werden keine Grundlage besitzen, um ihre digitalen Pläne auf der taktischen und operativen Ebene zu verändern, wenn sich ihre Bedarfsgruppe, der Markt, die Technologie oder der Wettbewerb verändert.

Und wer ein anderes Beispiel als „Dating“ haben möchte, schaut sich das Thema „Stellenanzeigen“ an. Es ist dieselbe Geschichte. Oder „Radoröhren von Telefunken“, die dem Transistor weichen mussten. Oder das traurige Ende von Kodak, einem Erfolgsunternehmen, das die digitale R/Evolution nicht ernst genommen hat.

“ *Das Denken in „abgeschlossenen Abschnitten“ sollte in ein Denken in „kontinuierlichen Prozessen“ umgewandelt werden.*

In der digitalen Welt geht es schon lange nicht mehr um das Hinarbeiten auf einen statischen Meilenstein sondern um die Fähigkeit, dauerhafte Verbesserungsprozesse durchzusetzen.

„Die einzige Konstante ist die Veränderung“ hat digital ausgedient: Digitale Wandlungen sind teilweise komplette Paradigmenwechsel, die sich sogar auf unser Verständnis von „Veränderung“ auswirken und in Form mehrdimensionaler Transformationen ablaufen, verschmelzen, ungültig werden oder zerstört und neu konstruiert werden.

Wenn Sie zukünftig den Begriff „Digitale Transformation“ hören, dann stellen Sie sich vor, wie sie einem ganzen Unternehmen eine dauerhafte (digitale) Wandlungsfähigkeit beibringen. Ebene für Ebene. Prozess für Prozess. Asset für Asset. Und schmunzeln Sie ruhig dabei: Sie definieren und bauen schließlich ein Stück Zukunft.

Karl Kratz



## Begeisternder Content und Interaktionen sind die neuen Kundenerwartungen

Welchen Einfluss hat der digitale Wandel auf das Marketing und wie beurteilen Marketingentscheider ihre eigene Rolle im Spannungsfeld der vielfältigen Herausforderungen? Antworten auf diese Fragen gibt der „Digital Roadblock Report 2016“, den Adobe im November 2016 veröffentlicht hat. Wir haben uns bereits im Vorfeld mit den Ergebnissen beschäftigt. Die wichtigsten Erkenntnisse stellen wir Ihnen in diesem Artikel vor und ordnen sie journalistisch ein.

### Weniger Marketing-Einfluss auf Unternehmensentscheidungen

Die Marketing-Verantwortlichen in deutschen Unternehmen stehen vor einem Dilemma: Im Zuge der Digitalisierung sehen sie sich zunehmend auch in der Verantwortung, den Unternehmensumsatz mit anzukurbeln. Rund 60 Prozent der deutschen Marketingentscheider haben das im „Digital Roadblock Report 2016“ angegeben, den das Marktforschungsinstitut Edelman Intelligence im Auftrag von Adobe durchgeführt hat. Auf der anderen Seite sinkt aber der Einfluss des Marketings auf die grundsätzliche Unternehmensausrichtung im

Vergleich zum Vorjahr deutlich um acht Prozentpunkte. Waren es 2015 noch 63 Prozent, so sehen 2016 nur noch 55 Prozent einen Marketing-Einfluss auf Unternehmensentscheidungen.





Das Dilemma besteht dabei nicht allein aus der Schieflage zwischen Verantwortung und Einfluss. Dazu kommt noch, dass das Marketing den direktesten Draht zu den Kunden hat und deren Erwartungen, Wünsche und Anforderungen am besten analysieren und in Geschäftsentscheidungen integrieren kann. Auf dem Weg zum Experience Business, bei dem die Kundenerlebnisse eine wesentliche Rolle spielen, bedeuten Kundenanalysen aus dem Marketing nicht nur für das Marketing selbst ein wichtiges Instrument, sie bieten darüber hinaus auch ein großes Potenzial für die generelle Unternehmensausrichtung. So gesehen müsste der Marketing-Einfluss auf die Unternehmensgeschichte gegen den Trend der Studie steigen.

### **Hohe Kundenerwartungen an das Marketing**

Die Anforderungen der Kunden an das Marketing steigen dagegen weiter. So erwarten knapp drei Viertel der deutschen Konsumenten begeisternde Inhalte. Für das Marketing bedeutet dieses deutliche Kundensignal einen klaren Auftrag für mehr Investitionen in die verschiedenen Contentformate ihrer Marken. Auch hier gilt es, die Erwartungen, Wünsche und Anforderungen der Kunden zunächst zu analysieren, sie zu verstehen und in entsprechende Contentangebote zu überführen.

Die Digitalisierung bedeutet an dieser Stelle, dass sich kein Unternehmen mehr von der Kundennähe ausgenommen fühlen darf, denn die Konsumenten selbst rücken in der digitalen Kommunikation näher an die Unternehmen und Marken heran. Die Forderung nach begeisternden Inhalten können die Marketer letztlich nur dann erfüllen, wenn sie ihre Kunden sehr gut kennen und sie punktgenau an der Stelle der Customer Journey abholen, an der sich gerade befinden. Dazu müssen sie nicht nur gut zuhören und Content personalisiert aussteuern, sondern auch einen Perspektivwechsel in der Ausrichtung der Kommunikation vornehmen. Es geht nicht mehr um die Kommunikation von Unternehmenszielen, sondern um das Informationsbedürfnis aus Sicht der Kunden.

Eine weitere Aufgabe für das Marketing besteht in der Verbesserung des direkten Kontakts mit den Konsumenten. 70 Prozent der Kunden wünschen sich sofortige Antworten auf jeden Social-Media-Post und jede Anfrage, die sie stellen. Die aktive und strategische Einbeziehung der Rückkanäle kann daher als eine der wichtigsten aktuellen Aufgaben für das Marketing angesehen werden. Hinter dieser ressourcenfordernden Aufgabe steht aber auch ein großes Potenzial, denn der Dialog mit den Kunden fördert zum einen die Kundenbindung und bringt zum anderen neue Impulse in Form von direktem Feedback.

Zu den Anforderungen an das Marketing gehört außerdem eine optimierte Darstellung auf Mobilgeräten, die 67 Prozent der Kunden für wichtig hält. Gemeint sind damit gut lesbare und schnell aufrufbare Inhalte, die auf Webseiten breitgestellt werden, deren Funktionen auch mit einem Smartphone oder einem Tablet ohne Schwierigkeiten zu nutzen sind. Abgerundet wird das aktuelle Anforderungsprofil für die Marketer durch eine personalisierte Ansprache, die sich 62 Prozent der deutschen Kunden wünschen. Insgesamt ergibt sich damit aus der Sicht von zwei Drittel der Marketingverantwortlichen ein komplett anderes Anforderungsprofil als noch vor wenigen Jahren.

### Großer Optimismus: Gut gerüstet für digitale Herausforderungen

Trotz der großen Herausforderungen und der starken Veränderungen bei den Anforderungen bleiben die Marketingentscheider in Deutschland mehrheitlich optimistisch. 63 Prozent der Marketer sehen sich selbst schon heute bestens für die großen Herausforderungen des digitalen Wandels gerüstet. Etwas mehr als jeder Zweite sieht sich gar in einer Führungsrolle und würde sich in seinem Unternehmen als Treiber der Digitalisierung bezeichnen. Mehr als drei Viertel der Befragten sehen die Umwälzungsprozesse im Zuge der Digitalen Transformation auch nicht als Bedrohung an, sondern als eine vielversprechende Möglichkeit.



Vor dem Hintergrund des eingangs aufgezeigten Dilemmas mit der schwindenden Einflussnahme auf Unternehmensentscheidungen bei gleichzeitig steigendem Handlungsdruck durch die hohen Kundenerwartungen, ist dieser Optimismus ein sehr

positives Zeichen. Es zeigt zum einen das gewachsene Selbstbewusstsein der Marketingentscheider und zum anderen die grundsätzliche Handlungsbereitschaft, sich der Digitalen Transformation zu stellen und aus den großen Herausforderungen Möglichkeiten und Chancen abzuleiten.



### Neue Technologien, neue Marketingzielsetzungen

Als größten Treiber für die Digitalisierung sehen die Marketingverantwortlichen in Deutschland neue Technologien an. Neben Social-Marketing, Cross-Channel-Marketing und Mobile-Marketing ist hier vor allem Big Data zu nennen. Mit diesen neuen Technologien und Trends ändern sich auch die Zielsetzungen. Mehr als jeder zweite Marketer (54 Prozent) sieht den Einsatzbereich neuer Technologien im besseren und genaueren Erreichen der Konsumenten und der Analyse der Marketing-Effektivität. Insgesamt ist das Bewusstsein zum Einsatz neuer Technologien bei den Marketingverantwortlichen hoch: 69 Prozent glauben, sie müssten sich auf den Einsatz neuer Technologien vorbereiten, um auch in Zukunft erfolgreich sein zu können. Demgegenüber steht allerdings nur ein Drittel, das sich selbst als technisch versiert einstufen würde.

Der „Adobe Digital Roadblock Report 2016“ zeichnet insgesamt ein positives und optimistisches Bild. Das Marketing in deutschen Unternehmen nimmt die Digitale Transformation als Herausforderung an und muss nun liefern.

Falk Hedemann

# „Wo andere Probleme in der digitalen Transformation sahen, erkannten wir den Vorteil“



Mit rund 130 Mitarbeitern ist Mittwald CM Service selbst Mittelständler und hat einen erheblichen digitalen Wandel hinter sich: eine Druckerei, die einen Webhoster startet. Im Interview mit uns erklärt Unternehmenssprecher Florian Jürgens, wie es dazu kam und welche Erfahrungen sie gemacht haben.

Offenlegung: Mittwald CM Service ist seit Mai 2015 Hauptsponsor des UPLOAD Magazins.

Welcher Webhoster kann schon Wurzeln bis ins Jahr 1931 vorweisen? Der Großvater des heutigen Mittwald-Geschäftsführers Robert Meyer gründete damals eine Druckerei, die sich auf den Bedarf von niedergelassenen Arztpraxen konzentrierte. Dreißig Jahre später, 1961, gründete Ulrich Meyer, der Vater des Geschäftsführers, eine regionale Druckerei in Espelkamp-Mittwald, dem heutigen Unternehmensstandort, mit dem Namen „mittwalddruck“. In dieser Druckerei gab es Ende der 1990er immer mehr Anfragen zu Webpräsenzen. Darum wurde eine Internet-Abteilung geschaffen, die kleine Webprojekte für regionale Kunden umsetzte. 2003 waren das gerade einmal fünf Mitarbeiter. Vier davon, unseren Interviewpartner eingeschlossen, sind heute noch bei Mittwald beschäftigt. Insgesamt sind es heute 130 Mitarbeiter. Sie widmen sich TYPO3, WordPress, Joomla!, Shopware sowie weiteren Content-Management- und E-Commerce-Systemen. Der Fokus liegt dabei auf den Bedürfnissen von Agenturen.

**UPLOAD Magazin: Sie haben ja gleich zwei Perspektiven auf die Digitalisierung: Den Wandel im eigenen Unternehmen und den bei Ihren Kunden. Fangen wir einmal mit Ihrem Unternehmen als Beispiel an. Wie muss man sich diesen Wandel vorstellen? Wie lief das ab?**

**Florian Jürgens:** Rund um das Jahr 2000 erhielt die Internet-Abteilung der Druckerei „mittwalddruck & medien“ zunehmend Anfragen zur Umsetzung von Webseiten. Was klein begann, entwickelte sich innerhalb weniger Jahre zu Mittwald CM Service, einem eigenständigen Hoster für Webprojekte. 2003 war die Geburtsstunde, die rechtliche Aus-

gliederung aus der Druckerei erfolgte dann 2006. Zu Beginn ließen wir die Abteilung für Webprojekte noch im bestehenden Unternehmen „mittwalddruck & medien“, aber als Kundenprojekte und Nachfragen weiter zunahmen, gliederten wir Mittwald CM Service als eigenständiges Unternehmen aus. So konnten wir auf der einen Seite für eine stabile Grundlage sorgen, auf der anderen Seite schafften wir einen sauberen Cut zwischen den Arbeitsbereichen Druck und Hosting.

**Wie hat sich das Unternehmen selbst im Zuge dessen verändert?**

Indem wir Mittwald CM Service als eigenes Unternehmen ausgliederten, umgingen wir die Notwendigkeit interne Abläufe umfassend verändern zu müssen. Neue Mitarbeiter und Abteilungen entstanden organisch und mussten sich nicht aus dem bestehenden Betrieb zusammensetzen. Das hat uns einen sauberen Start ermöglicht. Bis heute profitieren wir von dieser Vorgehensweise.

**Was haben Sie in diesem Prozess als besondere Chancen, als Hürden und vielleicht auch als Stolperfallen erlebt?**

Wo andere Probleme in der digitalen Transformation sahen, erkannten wir den Vorteil: Immer mehr Unternehmen brauchten eine Webseite! Bis heute sind Webseiten das Aushängeschild zahlreicher Betriebe. Selbst solche, die in der Vergangenheit auf Webpräsenzen verzichteten (Bäckereien, Restaurants oder lokale Verkäufer) erkennen immer mehr Vorteile, Kunden auch online abzuholen.



Dabei sind in unserer Branche sicherlich die verschiedensten Wissensstände unserer Kunden eine Hürde. Manche Agenturen und Freelancer sind erfahren im Umgang mit ihrem CMS, andere machen erste Schritte mit WordPress, wieder andere sind zwar erfahren in der Entwicklung, kennen aber die Eigenheiten eines CMS nicht. Alle abzuholen und durchgängig für gute Kundenerfahrungen zu sorgen – das ist eine Herausforderung, die uns bis heute begleitet.

**Kommen wir zu dem, was Sie bei Ihren Kunden sehen. Ihre Mitarbeiter kommen ja vielfach aus dem Agenturumfeld und haben da sicherlich einiges an Erfahrung, welcher Service von einem Webhoster erwartet wird. Wie hat sich Ihr Geschäftsfeld dort in den vergangenen 13 Jahren verändert? Erst gab es den Wunsch nach Websites bei Ihren Kunden. Welche weiteren Meilensteine würden Sie seitdem hervorheben?**

Unsere Grundlage ist zweifelsohne: stabiles und verlässliches Hosting für Webseiten bereitzustellen. In den letzten Jahren haben wir aber klar gemerkt: Wir wollen mehr geben als nur Hosting! Wir wollen den Alltag für unsere Kunden vereinfachen. Das veränderte unsere Sichtweise als Unternehmen, sowie die Planung unserer Produkte. So haben wir 2006 den TYPO3-Versionsmanger entwickelt, ein Tool, das per Knopfdruck eine bestehende TYPO3-Installation auf die aktuelle Version bringt. Der Erfolg des Tools war beeindruckend. 2008 stellten wir zudem unser eigenes Kundencenter online und gaben unseren Kunden damit eine auf ihre individuellen Bedürfnisse angepasste Verwaltungsumgebung. Solche und ähnliche Meilensteine ließen Mittwald CM Service als Hoster wachsen und, der Meinung vieler Kunden nach, zum besten Hoster für Agenturen und Freelancer werden.

**Was sind aus Ihrer Erfahrung die wesentlichen Missverständnisse, Hürden und Probleme, die Ihre Kunden bei der Digitalisierung und der digitalen Transformation haben? Wo gibt es besonderen Aufklärungsbedarf?**

Als Hoster merken wir, dass sich unsere Kunden im Bezug auf die Digitalisierung an unterschiedlichsten Punkten befinden. Manche meiden das Ticket-System und bevorzugen den direkten Kontakt per Telefon, manche wünschen sich monat-

lich zugeschickte Rechnungen, andere hören wir nach Jahren nur selten am Telefon, sie bevorzugen den Kontakt per Mail.

Verschieden ist auch der Umgang mit sozialen Medien. Für manche Kunden gehört das Posten auf Twitter zum normalen Alltag, andere halten sich an ihren privaten Facebook-Account und meiden sonst die Öffentlichkeit in sozialen Medien. So treffen wir unsere Kunden auf den unterschiedlichsten Plattformen, weshalb es nur sinnvoll ist, dass wir verschiedenste Kommunikationskanäle betreuen.

**Immer wieder kommen neue Themen und Trends auf. Man denke aktuell nur an Augmented und Virtual Reality, Chatbots und künstliche Intelligenz und viele andere. Gibt es dort ein Zukunftsthema, das Sie gerade besonders beschäftigt? Und gibt es eventuell parallel dazu einen Hype, mit dem Sie so gar nichts anfangen können?**

Tatsächlich widmen wir uns intern einigen Trends und untersuchen, wo und wie wir diese anwenden können. Dabei stoßen wir auch auf Konflikte. So ist die Idee von Chatbots sicherlich gut, wir lieben aber unsere Kunden und suchen daher den direkten Kontakt zu ihnen. Dafür stehen auch unsere Wartezeiten am Telefon von meist wenigen Sekunden. Sehr spannend finden wir das Thema Virtual Reality. Das lässt sich besonders im Marketing gut nutzen. Und wer weiß, vielleicht können unsere Kunden bald einen virtuellen Rundgang per VR-Brille durch das Rechenzentrum machen und ihren Server begutachten.

**Und zum Schluss: Verraten Sie uns doch einmal, wie man solche schnellen und radikalen Veränderungen nicht nur übersteht, sondern sogar nutzt.**

Ein guter Punkt: Veränderungen per se sind nicht schlecht, geschäftsschädigend oder gefährlich. Sie sind neue Chancen und Möglichkeiten auf Kunden einzugehen, Marktlücken zu entdecken und zu zeigen, dass man relevant bleibt. Damit man das aber schafft, ist Selbstreflexion und Marktbeobachtung wichtig: Was interessiert meine Kunden, welche Leistungen nehmen sie aktuell in Anspruch, welche Produkte müssen vielleicht verworfen, welche überarbeitet werden? Veränderungen sind und bleiben unsere Marktbegleiter.

# Warum IT-Projekte ohne Changemanagement scheitern

Wikipedia definiert „digitale Transformation“ als „langfristige Veränderung des Fundaments jedes Unternehmens in seiner Strategie, Struktur, Kultur und seinen Prozessen durch die Möglichkeiten und Potenziale digitaler Medien und des Internets.“ Doch was passiert, wenn man als Projektleiter genau solch ein Veränderungsprojekt in einem Unternehmen zu betreuen hat? Vor allem: Was passiert mit den Menschen? Der folgende Artikel soll das etwas näher beleuchten.

## Der Beginn einer Veränderung: Die Vision

“*Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Leute zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten und die Arbeit einzuteilen, sondern wecke in ihnen die Sehnsucht nach dem endlosen, weiten Meer.*  
(Antoine de Saint-Exupéry)

Eine Vision ist die Beschreibung einer erstrebenswerten Zukunft für das Unternehmen oder die geplante Unternehmung. Eine Vision ist im Gegensatz zu einem Ziel nicht deterministisch mit Zahlen und Terminen gefüllt, sondern soll ein positives Bild der Zukunft, also der „Sonne am Horizont“, vermitteln, auf den man ruhigen Gewissens zusteuern kann.

John P. Kotter hat in seinem Buch „Leading Change“ die Eigenschaften einer effektiven Vision definiert:

- ➔ **Vorstellbar:** Vermittelt ein Bild, wie die Zukunft aussieht.
- ➔ **Wünschenswert:** Berücksichtigt die langfristigen Interessen der Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre und anderer, die am Leistungsprozess beteiligt sind.
- ➔ **Fassbar:** Umfasst realistische, erreichbare Ziele.
- ➔ **Fokussiert:** Ist deutlich genug, um bei der Entscheidungsfindung Hilfestellung zu geben.
- ➔ **Flexibel:** Ist allgemein genug, um unter dem Aspekt veränderlicher Bedingungen individuelle Initiativen und alternative Reaktionen zuzulassen.
- ➔ **Kommunizierbar:** Ist einfach zu kommunizieren; kann innerhalb von 5 Minuten erfolgreich erklärt werden.

Oft existieren nur sehr allgemeine Visionen für ein Unternehmen. Je konkreter aber die Ausgestaltung einer Vision ist, um so wirkungsvoller ist sie für den Veränderungsprozess.

## Projektmanagement im Veränderungsprojekt

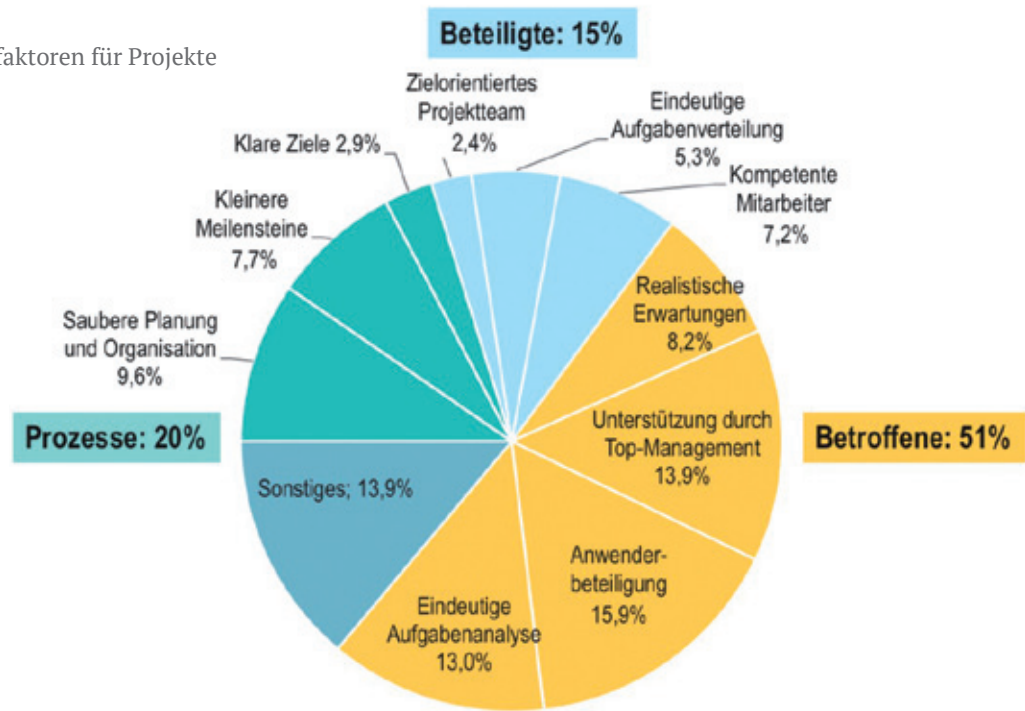
In einem klassischen IT-Projekt umfasst das Projektmanagement meistens die Elemente Planung/Steuerung, methodisches Vorgehen, Risikomanagement und manchmal auch konstruktive Kommunikation. Was aber oft fehlt sind die (Projekt-)interne & externe Information, die Auswirkungen auf bestehende Prozesse werden nicht berücksichtigt und die Fach- und Führungskräfte werden nicht adäquat eingebunden. Dazu fehlt oft eine Vision der Auswirkungen.

Das Beratungsunternehmen Standish Group führt seit 1994 Langzeitstudien im Bereich Projektmanagement durch und hat dazu etwa 40.000 Einzelprojekte untersucht. Unter dem Namen „CHAOS Report“ veröffentlicht sie regelmäßig Erfolgs- und Misserfolgskriterien in IT-Projekten. 2014 haben sie unter dem Abschnitt „Faktoren für den Erfolg eines Projektes“ Zahlen veröffentlicht (Abbildung 1)

“*Der Projekterfolg hängt zu zwei Dritteln von Menschen ab, auf die sich die Veränderung auswirkt.*

Daraus wird deutlich, dass mit dem eigentlichen Projektmanagement nur zirka ein Viertel der Erfolgsfaktoren für ein Projekt erfüllbar sind. Wenn man weiter die Zahlen analysiert und die (Projekt-) Beteiligten und die Zielgruppe des Projektes

Abbildung 1: Erfolgsfaktoren für Projekte



(aka „Betroffene“) zusammenzählt, kommt man auf 66% menschliche Faktoren! Der Projekterfolg hängt also zu zwei Dritteln von der adäquaten Einbindung der Menschen ab, auf die sich eine Veränderung auswirkt.

## Die Phasen der Veränderung

Diese Menschen, die zu zwei Dritteln für den Projekterfolg wichtig sind, unterliegen bei Veränderungen bestimmten Phasen. Sie folgen den „Sieben Phasen der Veränderungen“. Die auf der nächsten Seite dargestellte Kurve gibt die gefühlte Kompetenz bei einer Tätigkeit wieder, zum Beispiel dem Bedienen einer Software im Verlauf eines Veränderungsprozesses. Auslösender Faktor für die Phasen ist die Information über eine kommende Änderung („Jetzt NEU!“).

**Phase 1 – Schock:** Dieser tritt zeitnah zum Bekanntwerden der Veränderung ein. Bedingt durch die Unsicherheit „Was da wohl kommen wird“ sinkt die gefühlte eigene Kompetenz auf ein Mindestmaß.

**Phase 2 – Ablehnung:** Die zweite Phase ist bestimmt von einem „Jetzt erst recht Gedanken“. Hierbei wird das Bestehende oft glorifiziert und mit „Bis jetzt hat es doch immer gut geklappt!“ beschrieben. Die gefühlte Kompetenz ist fast wieder auf Normalniveau, und es gesellt sich eine starke Oppositionshaltung gegen „das Neue“ hinzu.

**Phase 3 – Rationale Einsicht:** Mit vorschreitender Beschäftigung mit der Möglichkeit der Verän-

derung tritt dann eine rationale Einsicht ein, dass das alte System ggf. doch nicht so performant ist oder dringend benötigte Änderungen nicht mehr realisiert werden können. Die gefühlte Kompetenz sinkt wieder.

**Phase 4 – Emotionale Akzeptanz:** Nachdem der Kopf schon in der vorherigen Phase akzeptiert hat, dass etwas „Besseres“ vor uns liegt, beginnt mit der emotionalen Akzeptanz auch die Zeit des „Loslassens“ und der Orientierung hin zum „Neuen“. Erst ab dieser Phase ist der Mensch wirklich bereit für einen Neuanfang.

**Phase 5 – Lernen:** Hier beginnt die Beschäftigung mit dem neuen Zustand bzw. der neuen Umgebung oder Software; idealerweise noch nicht in einer Produktivumgebung, sondern im Rahmen von Schulungen und Testsystemen. Die wahrgenommene Kompetenz steigt wieder – abhängig von den Lernerfolgen.

**Phase 6 – Erkenntnis:** Ab dieser Phase erkennt der Mensch (hoffentlich) den Nutzen der Neuerung und kann so langsam mit der Integration in den Alltag beginnen, die in der nächsten Phase folgt.

**Phase 7 – Integration:** Der Mensch ist angekommen – im neuen System und mit wieder erstarkter Souveränität in der wahrgenommenen Kompetenz. Er kann seiner Arbeit ohne große Unsicherheit nachgehen und hat das neue System erfolgreich adaptiert.



## Die Phasen der Veränderung und der „Going Live“-Termin

Bei klassischen Projekten – also ohne Changemanagement-Unterstützung – findet aufgrund einer sehr zögerlichen Informationspolitik das „Going Live“ für den Betroffenen oft noch während der Phase 3 (Rationale Einsicht) statt. Dies führt dazu, dass ein produktiver Einsatz im Tiefpunkt der emotionalen Akzeptanz kaum zielführend ist.

Bei der Unterstützung durch Changemanagement beginnt die Betreuung früher (durch frühzeitige Information), beinhaltet dadurch mehr (z.B. das Sicherstellen von Erfolgsfaktoren, wie Anwenderbeteiligung und eindeutige Aufgabenanalyse) und stellt durch eine nachlaufende Betreuung den Projekterfolg sicher. Changemanagement mittels systematischer Involvierung der Betroffenen und Beteiligten (66%) ist daher die logische Erweiterung des klassischen Projektmanagements zur Erfolgssteigerung von Projekten.

### Ziel der Changeunterstützung: Kulturwandel herstellen

Darüber hinaus möchte Changemanagement aber vor allem einen Kulturwandel herbeiführen, denn mit der einfachen Einführung von „Neuem“ ist es oft nicht getan. Daher braucht es neben der Notwendigkeit der Unterstützung durch die Führungskräfte auch eine kritische Betrachtung, ob diese die Veränderung auch selbst mittragen

(können): Veränderung ist ureigene Führungsverantwortung! Denn wen fragen Mitarbeiter bei Unsicherheiten zu einer kommenden Veränderung als erstes? Genau: ihre jeweilige Führungskraft. Steht diese nicht zu 100% hinter der geplanten Veränderung, kann das u.U. zum Verlust eines Teils der Mitarbeiter führen, mindestens aber zu erschwerten Bedingungen bei der Einführung in diesem Teil des Unternehmens. Weitere Möglichkeiten, um einen Kulturwandel herzustellen sind:

**Symbole zur Identifikation schaffen:** Logo, Maskottchen, Motto

**Trainings durchführen:** Nicht nur Frontalunterricht, sondern Gruppenlernen anbieten, Raum zum Ausprobieren schaffen, Großveranstaltungen („Wir-Gefühl“ erzeugen)

**Akzeptanz des neuen Zustands sicherstellen durch z.B.:** Use-Cases (Was kann ich genau damit machen?), Managementinvolvement (Vorgesetzte leben vor), Integration in Betriebs- und Zielvereinbarungen, Mobility Solutions

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Maßnahmen, die mit unterschiedlichen Anspruch an Reichweite („Mail an alle“) und Maß der Verhaltensänderung („Einzeltraining“) – um nur zwei Extrempunkte zu nennen – punkten können. Das Wichtige ist der richtige Mix, um bei der konkreten Situation ein optimales Ergebnis erzielen zu können.



## Was kann ein Projektleiter tun?

Zusammenfassend kann man sagen: Sich nicht allein auf seine Expertise in puncto Projektmanagement verlassen, sondern der Besonderheiten von Veränderungen Rechnung tragen und „den Change“ mit einplanen.

### Changemanagement einbinden

Haben die Projektverantwortlichen verstanden, dass die Erfolgchancen für ein Projekt steigen, wenn man Changemanagement mit einplant, dann sollte so schnell wie möglich ein Experte für den Change ins Boot geholt werden. Da diese oft auch Kommunikationsfachleute sind, ist der erste Schritt zur sauberen Erstkommunikation gelegt. Diese muss nun vorbereitet, geplant und abgestimmt werden. Dabei ist eine vorhandene oder zu erarbeitende Vision äußerst hilfreich und zugleich wichtig für den Projekterfolg.

### Führungskräfte auf Ihre Verantwortung hinweisen

Wie schon erwähnt, ist Change eine klassische Führungsaufgabe. Aber man muss die Führungskräfte auch gezielt an Bord holen und zum Beispiel Workshops zur praktischen Umsetzung der durch das Projekt verursachenden Veränderungen durchführen („Was bedeutet das genau für mich / meine Mitarbeiter“).

Auch ist die Erstellung eines Kommunikations-Toolsets (Welche Geschichte steckt hinter der Veränderung? Wie lautet die Vision? Gibt es eine FAQ? etc.) zusammen mit und speziell für die Führungskräfte äußerst sinnvoll.

### Möglichkeit zum Lernen schaffen

Bei der Planung und Konzeption von Trainings ist darauf zu achten, dass man nicht nur Frontalunterricht vorsieht, sondern auch Gruppenunterricht und andere Möglichkeiten zum Ausprobieren schafft. Der Mensch lernt am Besten bei der Tätigkeit, also sind Schulungseinheiten mit praktischen Übungen am effektivsten. Auch sollte genügend Zeit für das Lernen vorhanden sein.

### Zusammenfassung oder tl;dr

- ➔ Jedes (IT-) Projekt bedeutet Veränderungen
- ➔ Die damit zusammenhängende Vision ist für die Menschen nötig
- ➔ 66% des Projekterfolgs hängt von Betroffenen und Beteiligten ab
- ➔ Frühe und umfängliche Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor
- ➔ Lernen ist ein wichtiges Element für den Erfolg
- ➔ „Alle erreichen“ bedeutet nicht „bei Allen etwas bewirken“
- ➔ Changemanagement macht man nicht „nebenbei“

Tobias Kollmann  
Holger Schmidt

# Deutschland 4.0

## Wie die Digitale Transformation gelingt

 Springer

Leseprobe aus „Deutschland 4.0 – Wie die Digitale Transformation gelingt“

# Die Ökonomie der Online-Plattformen

Der Wettbewerb in der Digitalen Wirtschaft weist erhebliche Unterschiede zur traditionellen analogen Welt auf. Im Zentrum steht die Entwicklung des Plattformmodells, das sich im Geschäft mit Endkunden (B2C) bereits als dominantes digitales Wettbewerbsmodell etabliert hat. 10 der 20 größten Unternehmen der Welt vor allem in Konsumentenmärkten bauen auf das Plattform-Modell und die Zahl steigt wegen des großen Erfolgs weiter.

Ausgehend von klassischen „Pipeline“-Märkten mit einer vertikalen Wertschöpfungskette schieben sich in der digitalen Welt immer mehr Digitalfirmen meist als Vermittler zwischen Anbieter und Nachfrager. Fast alle großen Web-Firmen wie Apple (Plattform für App-Entwickler), Facebook (Plattform für die Medien), Uber (Transport), Airbnb (Private Zimmeranbieter) oder Booking (Hotels) arbeiten sehr erfolgreich nach dem Plattformmodell.

Oft begnügen sich die Digitalfirmen zu Beginn mit einer sehr geringen Wertschöpfungstiefe; ihnen genügt es, den Kontakt zum Kunden herzustellen. Ist das Ziel erreicht, werden größere Teile der Wertschöpfung besetzt. Haben die traditionellen Anbieter aber erst einmal den Kundenkontakt verloren, wird es schwierig, das tiefere Eindringen der digitalen Angreifer zu verhindern.

## Plattformen schlagen Produkte

Ein geschickter Plattformbetreiber vereint also die Stärken vieler Anbieter, was sein Produkt meist besser macht als es ein Anbieter allein auf die Beine stellen könnte. Darin liegt ein wichtiger Grund für den Erfolg der Plattformmodelle gegenüber klassischen Anbietern. „Plattformen schlagen Produkte immer“, formuliert es der US-Ökonom Marshall Van Alstyne.

Paradebeispiel für die These: Blackberry als Smartphone-Pionier war und ist ein gutes Produkt – aber gegen die mächtigen Plattformen von Apple war das Unternehmen als Einzelkämpfer ohne Chance. Produkte gewinnen also über ihre Funktionen, Plattformen über die Communities. Ökonomen sprechen hier von zweiseitigen Märkten. Je mehr

Anbieter auf einer Plattform aktiv sind, desto größer ist der Nutzen (in Form einer breiten Produktauswahl und niedriger Preise) für die Konsumenten. Und umgekehrt: Je mehr Nachfrager auf einer Plattform auftreten, desto größer ist die Chance für die Anbieter, ihre Produkte zu verkaufen. Am Ende gilt meist: Der Plattform-Betreiber ist gut zu den Konsumenten, schöpft seinen Verdienst aber meist als Produzentenrente ab.

## B2B-Plattformen: Die große Chance Deutschlands

So wie die Plattformen immer mehr zuvor stark fragmentierte Konsumentenmärkte ordnen, indem sie Angebot und Nachfrage bündeln, wollen auch B2B-Unternehmen agieren. Statt der unsichtbaren Hand des Marktes könnten künftig eine Reihe von Plattformen Struktur in stark fragmentierte Märkte bringen. Deutsche Unternehmen haben hierbei eine weit bessere Ausgangsposition als auf den Konsumentenmärkten. Siemens, SAP, Bosch, Trumpf und mehrere Mittelständler arbeiten am Aufbau dieser Plattformen und haben dabei oft noch einen Vorsprung vor der Konkurrenz.

**„Deutschland 4.0“ ist der digitale Masterplan, damit Deutschland seine führende Position als Industrienation auch im digitalen Zeitalter behauptet.**

Erhältlich unter <http://deutschland40.digital> (Amazon), direkt bei Springer (<http://www.springer.com/de/book/9783658119812>) und im Buchhandel. Print (24,99 Euro) und als eBook (19,99 Euro).



## „Die Notwendigkeit zur Digitalisierung ist erkannt, jetzt müssen Taten folgen“

Die Digitale Transformation ist eine riesige Herausforderung für Unternehmen jeglicher Größen. Gleichzeitig bietet sie aber auch große Chancen, wie Andreas Helios, Sr. Group Manager Enterprise Marketing Central Europe Adobe Systems, im Interview betont. So hat der bisher noch zögerliche Mittelstand in Deutschland durchaus das Potenzial zum Schnellboot der Digitalisierung zu werden. Das Marketing wiederum kann die selbstgewählte Isolation hinter sich lassen und entscheidend zum Erfolg der Digitalisierung beitragen.

**UPLOAD Magazin: Die Digitale Transformation gehört seit Jahren zu den dringendsten Aufgaben der Wirtschaft, natürlich auch in Deutschland. Wie gut steht Deutschland Ihrer Meinung nach im globalen Vergleich da?**

**Andreas Helios:** Auf der Basis von aktuellen Daten, die zum Beispiel der Digitalverband Bitkom erhoben hat, wird deutlich, dass die deutsche Wirtschaft die Notwendigkeit zur Digitalen Transformation erkannt hat.

Rund zwei Drittel der befragten Entscheider in Deutschland sind der Ansicht, dass sich die Geschäftsmodelle für alle Branchen dramatisch verändern. Das Problem ist also erkannt. Wenn wir dann allerdings weiterschauen, ob aus dieser Erkenntnis heraus auch die notwendigen Investitionen getätigt werden, dann muss man sagen, dass Deutschland noch ein Stück hinterher hängt. In anderen Ländern sind die Investitionen zum Teil doppelt so hoch. Wir befinden uns da eher im unteren Mittelfeld.



Es ist zwar noch nichts verloren, aber langfristig reicht es nicht aus, nur die Probleme zu erkennen. Jetzt muss die deutsche Wirtschaft massiv investieren, um nicht dauerhaft ins Hintertreffen zu geraten.

**„Die deutsche Gründlichkeit steht der Schnelligkeit auch mal im Wege.“**

### **Was könnten denn die Gründe für das Zögern sein?**

Schaut man sich Datenerhebungen und Studien zu diesem Thema an, so lässt sich ein Trend erkennen, der mit der Unternehmensgröße zusammenhängt. Kleinere Unternehmen sind in der Regel etwas zögerlicher als die großen Unternehmen. Das ist der eine Grund. Der zweite Grund liegt in der Mentalität der Deutschen. Es ist eine deutsche Tugend, die Dinge sehr genau und gründlich machen zu wollen. Diese Gründlichkeit steht der Schnelligkeit dann auch mal im Wege.

### **Sämtliche Handlungsfelder wie Produktion, Vertrieb, Kommunikation und Marketing sind von der Digitalisierung betroffen. In welchen Bereichen gibt es den größten Aufholbedarf und warum?**

Die modernen, techniknäheren Industrien stehen der Digitalisierung naturgemäß offener gegenüber, während Branchen wie Manufacturing und Healthcare vielleicht noch etwas zurückstehen. Wobei wir davon ausgehen, dass für diese Bereiche das Prinzip „Lange Lunte, großer Knall“ gilt: Wenn hier die Digitalisierung erstmal einsetzt, werden die Umwälzungsprozesse um so größer ausfallen. Aber auch auf die einzelnen Branchen bezogen gibt es wieder Unterschiede, die eher etwas mit der Unternehmensgröße zu tun haben. In jeder Branche gibt es Pioniere, die besonders schnell und mutig vorangehen. Und dann gibt es eine große Zahl von Schläfern, die sich noch nicht bewegen. Tendenziell kann man sagen: Je kleiner das Unternehmen, desto tiefer der Winterschlaf.

### **Nimmt man den Adobe Digital Roadblock Report 2016 als Grundlage, so sinkt der Einfluss des Marketings auf die Unternehmensausrichtung. Wie passt das mit der Forderung nach**

### **mehr Nähe zum Kunden zusammen, die als eine der Kernaufgaben der Digitalisierung angesehen werden kann? Und wie könnte sich das ändern?**

Hier haben wir tatsächlich einen gefühlten Widerspruch. Vor dem Hintergrund, dass das Marketing am nächsten dran ist am Kunden und am meisten Daten und Informationen über die Kunden sammelt, müsste das Marketing in den Unternehmen einen viel höheren Stellenwert bekommen. Gerade wenn wir sagen, dass wir uns im Zeitalter des Experience Business befinden, bei dem die Kunden mit ihren Interessen und Erwartungen wieder in dem Mittelpunkt rücken, müsste das Marketing intern mit einem veränderten Selbstbewusstsein auftreten. Denn die dafür notwendigen Daten sammelt das Marketing – und nur das Marketing. Daraus entsteht ein Mandat, auch an der Unternehmensausrichtung mitzuwirken.

Ein Grund für die zurückhaltende Selbsteinschätzung des Marketings hinsichtlich der Unternehmensausrichtung liegt allerdings auch in der sehr dynamischen Entwicklung des Marketings selbst. Es gibt so viele neue Entwicklungen, die die Verantwortlichen in immer kürzerer Zeit aufnehmen müssen, dass sie froh sind, wenn sie alles am Laufen halten können. Diese beschleunigte Entwicklung sorgt unter Umständen für eine gewisse Verunsicherung, die die Einschätzung der eigenen Rolle etwas defensiver gestaltet. Ich glaube aber, wenn sich das ein bisschen beruhigt hat, wird man erkennen, dass das Gegenteil der Fall ist. Nie war die Chance größer als heute, noch mehr zu machen als nur Marketing. Man kann maßgeblich Einfluss nehmen auf ganze Geschäftsmodelle, die sich aus den Kundendaten ableiten lassen.

**„Gerade in Zeiten des Wandels sorgen Daten für den Ausschluss von Unsicherheiten.“**

### **Aber wie kann ein Marketing-Verantwortlicher diese Chance in der Praxis ergreifen?**

Wir leben ja in einer Zeit der Vermessung der Welt. Wir können fast alles messen und analysieren. Die Marketing-Verantwortlichen müssen es nun schaffen, die Sprache der Unternehmenslenker zu treffen und sich nicht hinter marketingspezi-

fischen Kennziffern verstecken. Dazu müssen die auf Daten basierenden Erkenntnisse in ein kaufmännisch anerkanntes Format konvertiert und damit transparent gemacht werden. Geht man nun mit diesen allgemeinverständlichen Erkenntnissen an die Entscheider im Unternehmen heran, wird sehr schnell deutlich werden, dass die Marketingdaten eine Art Früherkennung ermöglichen. Während beispielsweise ein Vertriebsvorstand die nächsten sechs Monate überblicken kann, kann Marketing über die Demand- und Lead-Pipeline sehr viel weiter in die Zukunft schauen und frühzeitiger Unternehmens- und Markttendenzen erkennen.

**„Die Unternehmenskultur wandelt sich nicht über Nacht, sie muss gelebt werden.“**

Kurz gesagt: Daten sammeln, sie allgemeinverständlich aufbereiten und im Unternehmen nach oben tragen und man wird automatisch Gehör finden. Denn gerade in Zeiten des Wandels sorgen Daten für den Ausschluss von Unsicherheiten.

Das bedeutet für das Marketing grundsätzlich, dass die selbstgeschaffene Sprache, die nicht mehr kompatibel mit dem Rest des Unternehmens ist, aufgegeben werden muss.

**Neben Technologien spielen weiche Faktoren wie die Unternehmensphilosophie und die -kultur eine wichtige Rolle bei der Digitalen Transformation. Viele Unternehmen suchen daher händeringend nach einem Chief Digital Officer. Kann das die Lösung sein oder wie lässt sich das Mindset eines Unternehmens sonst transformieren?**

Eine einzelne Person, sei es nun ein Chief Digital Officer oder ein Chief Experience Officer kann durchaus ein Faktor sein, der Prozesse beschleunigen kann. Aber am Ende geht es um einen dramatischen Veränderungsprozess und der geht nicht von einer Person aus. Wir haben es hier mit einem klassischen Change-Prozess zu tun, der verschiedene Phasen durchlaufen muss, um erfolgreich zu sein. Die Unternehmenskultur wandelt sich nicht über Nacht, sie muss gelebt werden. Das fängt immer mit der Erkenntnis der Notwendigkeit zur Veränderung an. Dann braucht es aber auch eine

klare Vision und Strategie, die von einer möglichst breiten Basis getragen wird. Und diese Vision muss dann unternehmensweit so kommuniziert werden, dass sich alle Mitarbeiter als Teil der Veränderung fühlen können und sie mitgenommen werden. Die größte Gefahr liegt darin, dass Entscheidungen im Zuge der Transformation in einem elitären Zirkel getroffen werden und die Unternehmenskultur dann quasi von oben verordnet wird. Das funktioniert gerade in deutschen Unternehmen nicht so gut, weil sich deutsche Arbeitnehmer durch eine hohe Mündigkeit auszeichnen. Das sind kluge, schlaue Menschen, denen man mit Ehrlichkeit auf Augenhöhe begegnen sollte. Wenn man ihnen aber die Notwendigkeit zur Transformation zusammen mit einer klaren Strategie aufzeigt, dann wird das honoriert werden.

**Gerade der deutsche Mittelstand zögert noch und argumentiert mit starken Marktpositionierungen und weltweit führendem Knowhow, dem sie hohe Kosten und große Risiken bei der Digitalisierung gegenüberstellen. Ist die Digitalisierung somit eher eine Bedrohung für die KMU?**

Die mutigsten Entscheidungen werden immer dann getroffen, wenn die Not am größten ist. Der Visionär dagegen trifft seine Entscheidungen dann, wenn es am besten läuft. So sieht es eigentlich auch bei uns im Mittelstand aus. Es wird immer Unternehmer geben, die mutig vorausgehen und sich nicht auf dem Status des Hidden Champion ausruhen, sondern sich fragen, ob das auch in fünf oder zehn Jahren noch der Fall ist. Und es gibt andere, die sich mehr Zeit nehmen. Auch sie haben die Notwendigkeit zur Veränderung zwar erkannt, nur das Investment stimmt noch nicht.

**„Die mutigsten Entscheidungen werden immer dann getroffen, wenn die Not am größten ist.“**

Andererseits haben die KMU auch einen gigantischen Vorteil. Sie können sehr viel schneller Entscheidungen herbeiführen. Bei Kursveränderungen reagieren sie nicht träge wie ein Supertanker, sondern dynamisch wie ein Schnellboot. Wenn sie das ausnutzen, können sie nicht nur ihre Marktführerschaft behalten, sondern sie sogar noch ausbauen. Zudem bietet die Digitalisierung auch

konkrete Vorteile, besonders für den Mittelstand. Beispielsweise müssen Unternehmen nicht mehr alle drei Jahre ihre IT mit hohen Investitionen erneuern, sie setzen einfach auf die Cloud und passen die IT dynamisch an die Bedürfnisse und Unternehmenserfolge an. In der alten IT-Welt dagegen haben Entscheidungen aus der Vergangenheit oft Wege verbaut.

**„Der Bedarf an Inhalten ist zwar jetzt schon enorm, aber er wird noch weiter steigen.“**

**Der gute alte Begriff vom Content Marketing scheint ja aktuell wieder ganz oben auch der Marketing-Agenda zu stehen. Warum eigentlich?**

Wir sind heute viel besser in der Lage eine Customer Journey im Marketing nachzuzeichnen. Die Segmentierung der Kunden geht sogar bis hin zu Einzelpersonen, was für die Personalisierung von Inhalten im Content Marketing eine entscheidende Rolle spielt. Dafür brauche ich wiederum passende Inhalte, die sehr genau auf die identifizierten Segmente abgestimmt sind. Der Bedarf an Inhalten ist zwar jetzt schon enorm, aber er wird in dem Maße noch weiter steigen, wie die Fähigkeit zur Segmentbildung steigt. Die Herausforderung besteht nun darin, beides, also Segmentierung und Erstellung passgenauer Inhalte, dynamisch zusammenzubringen. In Zukunft wird sich hier die Geschwindigkeit sogar noch erhöhen, sodass wir Inhalte in Echtzeit an die Bedürfnisse der einzelnen Kunden anpassen müssen. Es brechen also goldene Zeiten für alle an, die Content erstellen, verwalten und in Echtzeit angepasst ausspielen können. Content meint hier dann auch nicht nur Text wie dieses Interview, sondern auch alle anderen Formate wie Audio, Video oder Bildinformationen.

**„In Zukunft müssen wir Inhalte in Echtzeit an die Bedürfnisse der einzelnen Kunden anpassen.“**

Voraussetzung dafür ist die Zusammenführung von Daten aus unterschiedlichen Quellen, so dass daraus ein möglichst komplettes Bild entsteht. Gelingen kann das über eine Plattform, die un-

terschiedliche Kundenereignisse zusammenführt und als gemeinsame Datenschicht darstellt. Daher postuliert unter anderem auch Adobe immer wieder, dass eine solche Plattform vielen verschiedenen Einzellösungen vorzuziehen ist, auch wenn diese einen schnellen Erfolg in Einzelbereichen anbieten.

**Wagen wir zum Abschluss noch einen Blick in die Zukunft: Was werden Ihrer Ansicht nach in den nächsten Jahren die größten Herausforderungen für das Digital Marketing?**

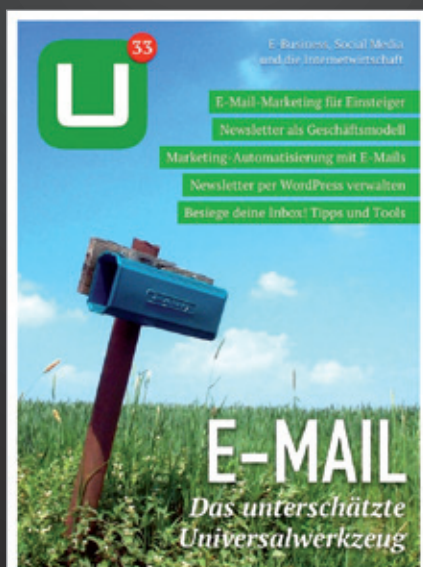
Das Marketing muss in den nächsten Jahren kaufmännisch nachvollziehbare Ergebnisse liefern. Nachdem wir eine hohe Erwartungshaltung erzeugt haben, müssen die Versprechen nun auch eingelöst werden. Viele der Themen, die wir aktuell in der Theorie besprechen, sind der Praxis noch gar nicht so weit vorangeschritten. Bei der Personalisierung stecken wir beispielsweise noch in den Kinderschuhen. Wir müssen einfach das umsetzen, was jetzt schon technisch möglich ist – ohne dabei die Erwartungen der Kunden aus den Augen zu verlieren.

**„Wir müssen weiterhin agil und schnell sein und trotz aller Komplexität das Strategiesteuer fest in der Hand halten.“**

Für jeden einzelnen Marketer besteht die Herausforderung darin, mit der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit Schritt zu halten und sich auch von kleineren Problemen nicht aus der Bahn werfen zu lassen. Wir müssen weiterhin agil und schnell sein und trotz aller Komplexität das Strategiesteuer fest in der Hand halten.

---

**Andreas Helios** leitet den Bereich Digital Marketing bei Adobe in Zentraleuropa. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt in der strategischen und operativen Vermarktung des Adobe Marketing Cloud-Lösungsportfolios. Zuvor war Andreas Helios unter anderem bei IXOS, Opentext, Hyperwave und SyQuest Technology in leitenden Marketing- und Produktmarketing-Funktionen tätig. Andreas Helios hat Wirtschaftswissenschaften an der Universität Augsburg studiert.



E-Business, Social Media und die Internetwirtschaft. Jeden Monat neu.

[upload-magazin.de](http://upload-magazin.de)