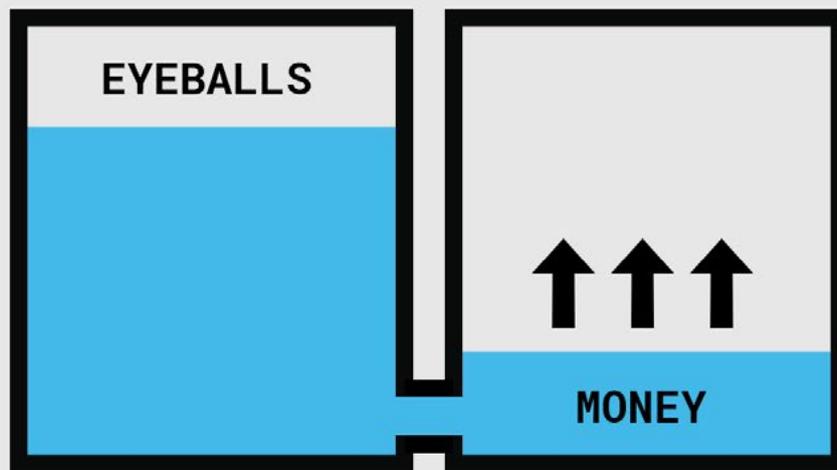




Das Journal für digitale
Geschäftsentwicklung



AUF EINEN ESPRESSO MIT
Sebastian Turner
Tagesspiegel

Schwerpunkt Internet Trends

WAS MARY MEEKER SAGT

- Trends in Handel, Medien und Marketing
- Wie der Tagesspiegel zum Fachverlag wird
- Und warum schon ein Nutzer den Unterschied macht

PARTNER DIESER AUSGABE

Namics.



THANK GOD IT'S THURSDAY

Money follows Eyeballs

3,5 Milliarden Menschen sind jetzt im Netz. Sie surfen mehr als fünfeinhalb Stunden jeden Tag. 1,5 Milliarden tun dies mit dem Smartphone. Die Werbebudgets folgen. Allein in den USA stieg der Markt für digitale Anzeigen auf 73 Milliarden Dollar. Die Wachstumsraten der letzten Jahre: 10 Prozent pro Jahr oder mehr. Mobile hat Desktop überholt. Und hat noch Luft für weitere 16 Milliarden Dollar. Wenn die Budgets den Sichtkontakten folgen. Und warum sollten sie nicht? Fehlende Wirksamkeit? Gibt es, aber eben nicht nur. Mobile und Desktop zusammen werden deswegen noch in diesem Jahr die TV-Budgets überholen. Obwohl selbst die Onliner im Fernsehen Werbung schalten. Das Spiel der digitalen Anzeigen aber beherrscht ein Duopol aus Google und Facebook, das GooBook. Es dominiert den Markt. Es produziert bereits jetzt fast das komplette Wachstum. Und übermorgen schon den Rest. [weiterlesen ...](#)

ONLINE-WERBUNG

Unglaublich messbar

Das Ökosystem, das die Plattformen mit ihren Werbesystemen geschaffen haben, produziert einen Zinsezinseffekt der ganz anderen Art: Werbewirksamkeit. Getrieben von Online-Händlern mit ihren vergleichsweise hohen Margen und den hohen Erwartungen ihrer Investoren entstehen über Versuche und Kapital mit der Zeit Lösungen, wo vorher keine waren. Aus Werbung wird digitale Schaufensterfläche. Und die findet auf einmal zielgerichtet den passenden Kunden. Drei Beispiele aus den Internet Trends 2017 von Mary Meeker:

The Content = The Store
The Ad = The Transaction

1. Digitaler Vertrieb? Google! Mehr als die Hälfte der Anzeigenklicks zu Online-Händlern stammen von Googles Produktanzeigen, den Product Listing Ads. Dreimal mehr als noch vor drei Jahren.
2. Facebook-Marketing funktioniert nicht? 26 Prozent der Klicks auf Anzeigen, die in dem sozialen Netzwerk ausgespielt werden, führen zu einem späteren Kauf des beworbenen Produktes.
3. Influencer Marketing, ein Buzzword? Content, der von Nutzern erstellt wird kann bis zu sieben Mal höhere Engagement-Raten produzieren als Content, der vom Werbungtreibenden selbst stammt.

ANZEIGE

Reichweite alleine reicht nicht. Werbung muss wirken. CRM-Systeme spiegeln die Customer Journey des Users und erlauben so z. B. eine effizientere Aussteuerung der Werbebudgets. Die hohe Kunst im Commerce. Im dritten und letzten Teil dieser Beitragsreihe zeigt uns Benedikt Vogel von der Fullservice-Digitalagentur Namics:

Was ein gutes CRM-System ausmacht

Für erfolgreiches **Customer Relations Management** braucht es gute Software und dazu eine ausgefeilte, Perspektiven übergreifende Unternehmensvision. Nur eins von beiden reicht nicht: Technologie und Vision müssen zusammenspielen. Von zentraler Bedeutung ist hierbei, dass die Tools durch eine Kundenanalyse und **Soll-Customer-Journey** definiert werden.

Das CRM muss Teil eines Ökosystems sein

Der Austausch mit Kunden findet nicht nur auf einem, sondern auf verschiedenen Kanälen statt. Die ideale CRM-Technologie ist daher Bestandteil eines umfassenden Ökosystems aus CRM, Sales Automation, Kundenportal, Marketing Automation und Website.

CRM als Plattform

In einer Zeit generisch hoher Produktqualität sind Kundenprozesse das vorrangige Unterscheidungsmerkmal im Markt. Durch ein CRM-System mit Standardprozessen oder als schlichte Erweiterung des ERP für den Außendienst ist das Ziel der Marktdifferenzierung nicht erreichbar. Ein CRM-Tool muss als Plattform anpassbar sein. Auf diese Weise ist es möglich, einzigartige Kundenprozesse zu gestalten und Backend-Systeme entsprechend zu modifizieren.

Künstliche Intelligenz

Historisch sind CRM große Datentöpfe. Mit zunehmender Datenflut werden diese immer voller – und damit auch immer wertvoller. Wer heute ein CRM-System kauft, sollte deshalb darauf achten, nicht nur einen Datentopf zu kaufen – sondern zusätzlich auch passende Tools, um die Daten auszuwerten und neue Muster darin zu erkennen.

Entwicklungspotenzial bestmöglich nutzen

So können Unternehmen mit optimiertem CRM nicht nur ihre Effizienz enorm steigern. Sie sehen außerdem auf einen Blick, welche ihrer Kunden das höchste Entwicklungspotenzial haben. Selbstverständlich profitieren auch die Kunden: Ideales CRM geht Hand in Hand mit bestmöglichem Service. Aus unserer Sicht ist das eine absolute Win-win-Situation und damit der Schritt der digitalen Transformation für jedes Unternehmen eine Überlegung wert.

Rückenwind für eine ganze Industrie aus Influencern, die mit einem einzigen Post heute mehr erreichen können als ein ganzes Marketing-Department gestern.

Werbeerfolg heißt: Die richtige Anzeige zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben. Sonst: Adblocker. Deren Installationsraten steigen bereits ins Astronomische. (Internet Trends 2017, Folie 18)

E-COMMERCE

Die Aha-Effekte!

Du siehst täglich mehr Pakete in deiner Nachbarschaft? Das könnte daran liegen, das täglich mehr Pakete ausgeliefert werden. 15 Prozent und mehr wächst E-Commerce pro Jahr. Getrieben wird dieses Wachstum vor allem durch die Produkt- und Prozessinnovationen von Amazon. Die zwingen bereits den stationären Handel in Amerika in die Knie: Sears, Macy's, CVS und RadioShack, sie alle müssen Filialen schließen. Und hier? Wann ist das letzte Mal ein Mega-Trend aus den USA eigentlich nicht auch in Deutschland angekommen? Selbst die gefühlt Milliarden Unboxing-Videos haben es über den Teich geschafft. (Folie 65 ff.)

Kunden kaufen acht Mal häufiger, wenn „Buy it again“ auf dem Button steht, sagt das Startup Instacart. Wenn doch alles so einfach wär.

BEST PRACTICE

Die Allbirds Wool Runner

Die Gleichung, nach der Amazon den digitalen Handel bestimmt, ist unvollständig. Denn im digitalen Raum entstehen frische Brands, die etablierten Marken ernsthaft Konkurrenz machen können. Ein solches Produkt sind die „Wool Runner“ der Firma Allbirds aus Neuseeland. Fabriziert aus der Merinowolle der potenziell 29 Millionen Schafe im Land sind sie für einige schon jetzt die bequemsten Sneaker der Welt. Neben einem innovativen Produkt und einem guten Preis-Leistungsverhältnis dürfte das fokussierte Marketing entscheidend für den Erfolg sein: Die Wool Runner wurden über Kickstarter-, PR- und Social Media-Kampagnen direkt in die Zielgruppe der Digital Natives vermarktet. Und waren auch bei uns im Journal einer der meistgeklickten Links 2016. (Folie 61)

DER DRITTE LINK

Vollgas in Teilzeit

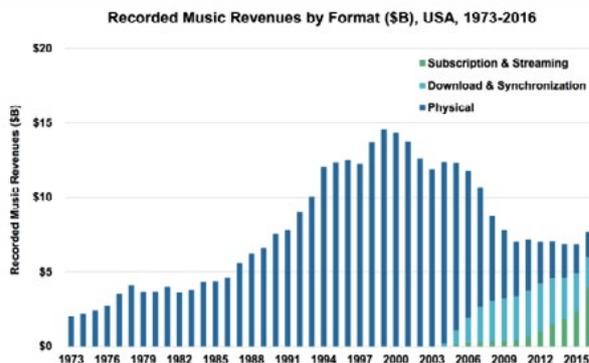
Wir wünschen uns mehr Frauen wie Mary Meeker in der NetzWirtschaft. Unser Beitrag: Wir erhöhen die Frauenquote im „Dritten Link“. Diese Woche gleich mit drei Frauen: der weiblichen Doppelspitze einer Digitalagentur, interviewt von NetzWirtschaftlerin Natascha Wegelin. Sandra Valentin und Julia Läkemäker leiten die Digitalagentur init mit rund 160 Mitarbeitern an sieben Standorten gemeinsam. Ein Top-Sharing Modell macht's möglich. Julius Credo: Frauen in Teilzeit können richtig was bewegen. [weiterlesen ...](#)

MEDIEN

Schneller Wandel

Eines der markantesten Bilder des Medienwandels ist die Langzeit-Umsatzkurve der Musikindustrie. Erst trieben Apples Downloads den Umsatz der Plattenlabels nach unten. Dann versetzten die Spotify-Streams der CD den Rest. Nun wächst der Umsatz der Branche das erste Mal seit dem Millennium wieder. Verantwortlich für diese Wachstum sind die 50 Millionen Spotify-Kunden. Was Spotify für die Musikindustrie ist, ist Netflix für die Fernsehsender. Ein Spielveränderer gewaltigen Ausmaßes. Die riesige Auswahl guter Serien und Filme, die komfortable Nutzung „on demand“ und die günstigen Preise unterhalb der Gebühren der Bezahlsender (und übrigens auch unterhalb der hiesigen Rundfunkbeiträge) machten aus Netflix die Nummer vier im US-amerikanischen Markt knapp hinter NBC, Disney und 21st Century Fox. Ein Erfolgstreiber ist der Abo-Effekt: Nutzer in Dauerschuldverhältnissen erzeugen Kundenwerte, das Marketing kann auf Kundenebene kalkulieren, ein Angebot wird vermarktbar. Das ist doch ein alter Hut, sagt der Vertrieb im Verlag? Umso besser, denken sich die Digital Leader, dann gibt's Erfahrungswerte en masse. Die lockern Investitionen, wie die des Hedgefonds Accel in [Netflix](#). Oder schaffen gar einen „Turnaround“ bei der [New York Times](#).

Recorded Music = Revenue +11% After 16 Years of -4% Annual Average Growth... Subscription & Streaming @ 52% of Revenue vs. 0% Thirteen Years Ago, USA





Patrick Finkeiss/Flickr

Institution: „Der Tagesspiegel erreicht jeden Morgen mehr Hauptstadt-Politikentschieder als alle überregionalen Abo-Titel zusammen.“

„Digitalisierung ist wie elektrischer Strom“

Auf einen Espresso mit Sebastian Turner vom Tagesspiegel

Nach dem Aufbau der Agentur Scholz + Friends (Kampagnen wie „Dahinter steckt immer ein kluger Kopf“, „Wir können alles außer hochdeutsch“) und einem Ausflug in die Stuttgarter Lokalpolitik, kam der Werber Sebastian Turner 2014 als Herausgeber und Mini-Verleger zum Tagesspiegel. Im Interview mit der NetzWirtschaft spricht er darüber, wie das Berliner Traditionsblatt durch den Medienwandel kommen will. Platz eins auf dem Berliner Zeitungsmarkt ist bereits erreicht. Nun entwickelt sich der Tagesspiegel zum Fachverlag.

NetzWirtschaft: Lieber Sebastian, wir haben vor etwa drei Jahren das letzte Mal über den Tagesspiegel gesprochen. Was ist seitdem alles im Verlag passiert?

Sebastian Turner: Der Tagesspiegel erscheint unverändert jeden Tag.

Das ist nicht wenig. Wie macht ihr das, während ein guter Teil eurer Wettbewerber unter Druck geraten ist? Und welche Geschäftsbereiche tragen eure Kontinuität: das Kernprodukt oder verlagsnahe Dienstleistungen wie etwa Veranstaltungen?

Auch wir sind unter Druck und die anderen Zeitungen erscheinen auch alle weitgehend unverändert. So sehr unterscheiden wir uns nicht. Was wir in den letzten Jahren stark forciert haben, war der Blick auf die Teilgruppen, bei denen wir stark sind und die von Berlin aus bundesweit ausstrahlen - also beispielsweise die Politikentscheider, der Wissenschaftssektor, die Gesundheitswirtschaft, die Kulturwirtschaft, die Digitalszene. Aus diesen Bereichen kommen unsere Zuwächse - inzwischen sogar in der Auflage.

Der Leser ist online, die Anzeige ist bei Google und Facebook bringt auch kein Neugeschäft. Der Druck kommt aus dem Digitalen, die Lösung des Tagesspiegels aber ist eine redaktionelle. Welche Mehrwerte bietet ihr den oben genannten Zielgruppen - und wann funktionieren neue Verlagsprodukte besonders gut?

Wir ergänzen die Information, die wir als B2C-General-Interest-Medium schon immer vermittelt haben, um B2B-Fachinformationen und erreichen so idea-

lerweise eine bisher nicht gebotene Relevanz bei zugleich steigender Sachkompetenz. Beispiel: Wir haben in der Zeitung die neuen Agenda-Seiten für Politikentscheider, wir haben das wöchentliche Politikmonitoring und neuerdings das tägliche Politikbriefing „Background“, dazu Konferenzen von 20 bis über 1000 Personen wie jetzt gerade die G20-Thinktank-Konferenz „Global Solutions“.

Fachinformationen und Veranstaltungen zahlen wahrscheinlich nicht nur auf die Reputation des Tagesspiegel ein, sondern machen als Geschäftsfeld auch Marge. Wird das deiner Meinung nach reichen, um sich in einer konsolidierenden Medienlandschaft auch übermorgen noch behaupten zu können?

Meine Vermutung ist, dass wir den Effekt erleben, den es in vielen Märkten zu beobachten gibt: der Billigste und der Beste wachsen. Wer weder das eine noch das andere ist, muss Marktanteile abgeben. Unsere Antwort ist, für die anspruchsvollsten Leser möglichst unverzichtbar zu sein, egal auf welcher Plattform.

Und welche Strategien bieten sich neben redaktionellen Ansätzen in einem solchen Szenario an, um Qualitätsführer in seinem Segment zu werden und so gegen den Trend zu wachsen?

Man kann immer alles machen, nur eben nicht auf einmal. Die Kunst liegt darum in der Beschränkung auf die mutmaßlich dünnste Stelle in der Wand – und die ist noch dick genug. Wir nehmen an – dafür sprechen auch die bisherigen Ergebnisse –, dass eine sehr zugespitzte Zielgruppenstrategie für uns das Richtige ist. Bei dieser Strategie können wir auf 70 Jahre Vorlauf und zum Teil überragende Marktstellungen zurückgreifen. Der Tagesspiegel erreicht beispielsweise jeden Morgen mehr Hauptstadt-Politikentschieder als alle überregionalen Abo-Titel zusammen.

„Auch wir sind unter Druck und die anderen Zeitungen erscheinen auch alle weitgehend unverändert. So sehr unterscheiden wir uns nicht.“

Wie übersetzt ihr den Fachbegriff „zugespitzte Zielgruppenstrategie“ operativ in die Bereiche Business Development, in Vertrieb und Vermarktung – und bei eurem neuen CDO?

Mal ein Beispiel. In Berlin beschäftigt der Gesundheitssektor 300.000 Menschen. Das ist dreimal die Größe von Ulm. Viele von ihnen sind hervorragend gebildet und vielseitig interessiert, also potenzielle

Leser unserer Zeitung. Wir haben das Gesundheitsthema zunächst mit dem B2C-Blick begonnen: „Ich habe Rücken, was soll ich tun?“ Neben dieser Sicht, die in Berlin 3,5 Millionen Menschen interessieren kann, uns aber nicht alleinstellt – haben wir jetzt die B2B-Sicht ergänzt: „Ich heile Rücken, was soll ich tun?“ Dazu gehören neben der

„Unsere Antwort ist, für die anspruchsvollsten Leser möglichst unverzichtbar zu sein, egal auf welcher Plattform“

entsprechenden Berichterstattung in der Zeitung auch Fachpublikationen wie der „Tagesspiegel Klinikführer“ und neue Fachformate wie das „Future Medicine Science Match“ oder der Fachkongress „Die besten Chefärzte“. Dabei kooperieren wir auch, etwa mit der Gesundheitsstadt Berlin und dem Berlin Institute of Health. Wir denken also nicht zuerst: „Was geht da print-digital?“ sondern „Was interessiert unser Publikum?“ Und dann werden die Kanäle bespielt.

Verständliches Beispiel. Dennoch: Um Fachinformationen in einem zunehmend digitalen Kontext zu entwickeln, zu vermarkten, zu bewerben und zu vertreiben braucht es doch auch zunehmend digitale



Turner als Kandidat für das Oberbürgermeisteramt von Stuttgart

Kompetenzen und Ressourcen, die sich nicht immer im Unternehmen finden. Welche Rolle spielt Digitalisierung für euch?

Digitalisierung ist wie elektrischer Strom. Ohne kann ein Medienhaus nicht funktionieren. Die Fachinformationen, die wir nicht als Veranstaltung verabreichen, sind meist digital. Auch bei der verkauften Auflage ist ein immer wichtigerer Baustein das E-Paper.

Mary Meeker spricht in ihrem neuen Internet Trend Report auf Folie 13 davon, dass Werbebudgets auf Sicht der Mediennutzung folgen. Während analog verliert, gewinnt digital. Hat sie Recht?

Mediennutzungsquantität ist wichtiges Merkmal, noch wichtiger ist die Mediennutzungsqualität. Wer mit hoher Aufmerksamkeit und hoher Glaubwürdigkeit und hoher Relevanz wahrgenommen wird, der gewinnt an Bedeutung.

Haben wir etwas nicht gefragt, was wir dich hätten fragen sollen?

Das fragen wir Alexa. Und die sagt: „Das weiß ich nicht“.

ONE MORE THING

Drei Mal Meeker, globally

Moore's Law, die Entwicklung der Prozessorleistung, wird faktisch ergänzt um Zuckerbergs Law. Die zunehmende Vernetzung erzeugt auch im Marketing Rückkopplungseffekte: In einem Netzwerk kann bereits ein weiterer Nutzer die Kosten einer Kampagne wesentlich senken, indem sie die Anzeige in ihrem Feed teilt. Den Erfolg dieses Effektes sehen wir beispielsweise im Influencer Marketing.

Machine Learning kann Gamer so durch ein Spiel führen, dass dieser im „Flow“ bleibt, anstatt abgeschreckt oder gelangweilt zu werden. Uns erscheint die Übertragung dieses Prinzips auf Business-Software vielversprechend: Werden wir so bald effizienter mit Software umgehen? Und was bedeutet das für die Effizienz am Arbeitsplatz?

Ein letzter Gedanke für alle, die sich Sorgen machen, dass Fortschritt in den Untergang führt: Armut, Kindersterblichkeit, totalitäre Systeme – all diese schrecklichen Dinge haben seit 1800 deutlich abgenommen, beruhigt uns Mary Meeker.

Über den Autor

Thomas Jahn ist Herausgeber der NetzWirtschaft. Zuvor war der gelernte Kaufmann unter anderem bei der Berliner Beteiligungsgesellschaft Eona und hat dort das Lifestyle- und Entertainmentportal Giga verantwortet.



Impressum

VNW Verlag für NetzWirtschaft UG (haftungsbeschränkt)

Baseler Str. 27, 12205 Berlin

V. i. S. d. P. Thomas Jahn

Telefon: +49 151 22330609

E-Mail: thomas@netzWirtschaft.net

Lektorat: Tobias Winstel. Realisation: [Solokarpfen Publishing](#)

Nachdruck nur mit Genehmigung des Verlags. Diese Publikation wird nach bestem Wissen und mit großer Sorgfalt erstellt. Der Herausgeber übernimmt keine Garantie und Haftung für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen. Alle Angaben sind ohne Gewähr.

netzWirtschaft.net