



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 7 - 8/2017

---

Unbefriedigende Werbeerlöse, frustrierende Paid-Content-Erfahrungen, ein stagnierender E-Book-Markt - viele Verlage sind froh, dass ihr Printgeschäft noch so stabil und ertragreich funktioniert. Doch die Digitalisierung, die unsere Branche nun schon so lange bewegt, steht nicht am Ende der Entwicklung, sondern eher am Anfang. Diese These möchten wir mit den beiden Artikeln dieser Sommerausgabe vertiefen:

- Im [Interview mit Bookwire-Geschäftsführer Jens Klingelhöfer](#) geht es um die Chancen im E-Book-Markt ("Wir brauchen Mut und einen radikalem Wandel").
- [Im zweiten Artikel](#) zeige ich die Chancen für neue Geschäftsmodelle durch die Digitalisierung von Kundenprozessen auf.

Welche Chancen nutzen Sie? Mit dieser Frage verabschiedet sich der Newsletter in die Sommerpause. Die nächste Ausgabe erscheint Anfang September.

Ich wünsche Ihnen eine schöne Urlaubszeit.



Mit herzlichen Grüßen, Ihr

Ehrhardt F. Heinold

### Inhalt dieser Ausgabe

- [Mut zum radikalen Wandel - der E-Book-Markt steht erst am Anfang](#)
- [Digitalisierung von Kundenprozessen als Chance für nachhaltige Geschäftsmodelle](#)
- [Kompakte Weiterbildung zum "Projektmanager Digitale Medien"](#)
- [Content World: Jetzt die Content Marketing-Konferenz mit Rabatt-Code buchen](#)

---

### Mut zum radikalen Wandel - der E-Book-Markt steht erst am Anfang

Die E-Book-Umsatzzahlen stagnieren, die Verlage haben die technischen Abläufe weitgehend im Griff, das E-Book-Format ist technisch ausgereizt, Experimente mit Erweiterungen und Mehrwerten ("Enhanced E-Book") will nach den Enttäuschungen kein Verlag mehr eingehen. Der E-Book-Markt scheint am Ende des Innovationszyklus angekommen zu sein. Doch diese Einstellung, die in der Branche zu herrschen scheint, ist falsch, sagt [Bookwire-Geschäftsführer Jens Klingelhöfer](#) im folgenden Interview - sein Appell: "Die Digitalisierung ist eine Industrie-Epoche, deren Teil wir sind, und der wir mit Mut und radikalem Wandel begegnen müssen."



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 7 - 8/2017

---

### **Die E-Book-Umsätze stagnieren laut offiziellen Branchenstatistiken in den USA und auch bei uns. Viele Verlage machen jedoch gegenteilige Erfahrungen. Gibt es noch immer keine zuverlässigen Messinstrumente?**



Jens Klingelhöfer: Genauso ist es, die passenden Messinstrumente fehlen leider immer noch. Bookwire ist federführend daran beteiligt, marktübergreifend international einheitliche Kennzahlen zu ermitteln. Gemeinsam mit dem „[Global E-Book Report](#)“ und dem Team von Herausgeber Rüdiger Wischenbart wächst die internationale Kooperation von Digitaldistributoren, die eine einheitliche, wachsende Datenbasis schaffen wollen,

um die Digitalmärkte und ihre Entwicklungen im Detail zu verstehen. Die Herausforderung liegt darin, dass der Handel nahezu keine Zahlen weitergibt, anders als die Distributoren, die mittlerweile transparent Daten im „Global E-Book Report“ veröffentlichen. Und auch Selfpublishing findet in Branchenstatistiken und Verlagsdaten gar nicht statt – und das, obwohl dieser Markt immer mehr wächst und an Bedeutung gewinnt.

Bis wir die einheitlichen Kennzahlen haben, müssen wir uns auf unsere eigenen Beobachtungen stützen: Es gibt ein Wachstum, das aber nicht in allen Genres gleich groß ausfällt. Wir sehen nach wie vor zweistelliges Wachstum in den starken E-Book-Kategorien. Große Potenziale liegen aber z. B. im Non-Fiction-Bereich, die noch nicht gehoben wurden. Wenn ich es in einem Satz zusammenfassen müsste, dann würde ich sagen: Die Dynamik hat sich abgeschwächt, man muss die globalen Märkte allerdings sehr differenziert betrachten.

### **Ich habe den Eindruck, dass viele in der Branche denken: Das E-Book haben wir im Griff, die Umsatzanteile werden wesentlich wachsen, wir haben unsere Hausaufgaben erledigt. Siehst auch Du keinen gravierenden Handlungsbedarf mehr?**

Jens Klingelhöfer: Im Gegenteil, meiner Meinung nach gibt es enormen Handlungs- und vor allem auch Nachholbedarf! Verlage müssen sich kontinuierlich wandeln, vom traditionellen Verlagsmodell hin zu Multiformat- und Multichannel-Unternehmen. Sie müssen zu richtigen E-Commerce-Unternehmen werden und genauso agieren, wie es erfolgreiche E-Commerce-Player machen:

Der Kunde - und nicht das bestehende Geschäftsmodell oder die bestehende Organisation - steht immer im Mittelpunkt aller Aktivitäten. Marketing-Instrumente müssen konsequent datenbasiert entwickelt und gesteuert werden. Informationen über Kunden, Verkäufe, Marktdaten, Communities, Marketing-Aktionen müssen an einem zentralen Ort zusammengeführt werden, Stichpunkte CRM, Business Intelligence. Und alle Mitarbeiter müssen darauf zugreifen können. Solche Tools stehen mittlerweile zur Verfügung, unsere Kunden ziehen für alle Titel nützliche Informationen aus dem System. Weiterhin müssen Herstellungs- wie Vermarktungsworkflows immer weiter automatisiert werden, um möglichst effizient und vor allem schnell auf die Bedürfnisse des Marktes reagieren zu können. In dieser Transformation liegt die große Herausforderung für Verlage: Denn sie müssen ihre traditionellen Kernkompetenzen wie Management ihrer Autoren oder Kuratieren von Inhalten ergänzen durch agile



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 7 - 8/2017

---

und automatisierte Prozesse und einen auf den Leser fokussierten Marketing-Mix ... und sich dafür auch mit den richtigen Experten zusammentun!

### **Was sollte Deiner Meinung nach ein Verlag machen, um die Potenziale von E-Books und überhaupt digitalen Produkten im Bereich der Vermarktung wirklich zu nutzen?**

Jens Klingelhöfer: Das ist schwierig in wenigen Sätzen zu beantworten. Wenn wir mal davon ausgehen, dass ein Verlag die Basics im Griff hat, sehe ich im Moment den größten Hebel im Pricing über den Lebenszyklus des Produktes. Oft wird einmal ein Preis gesetzt und kein dynamisches Pricing verwendet. Auch hier geht es wieder um Daten: Welcher Preis oder welche Preisaktion ist für welchen Titel in welcher Phase seines Lebenszyklus richtig? E-Book-Pricing sollte sich dabei freimachen von sklavischen Regeln, die sich am Print-Preis orientieren.

Dazu kommen dann automatisierte Marketing-Tools wie In-Book-Promotion, Widgets, daten-gesteuerte Online-Marketing-Kampagnen, intelligentes Management des Lebenszyklus hinsichtlich der Geschäftsmodelle und Vertriebskanäle und vieles mehr. Weiterhin gibt es erfolgreiche Beispiele für den Aufbau von Communities rund um bestimmte Themen und Lesergruppen, die wiederum den Leser direkt ansprechen und in den Mittelpunkt stellen. Es sind am Ende viele kleine Bausteine im Marketing-Mix, die große „Marketing-Gießkanne“ funktioniert immer weniger.

### **Gibt es bei der Produktgestaltung selbst, also bei den E-Books, noch Innovations- und Optimierungspotenzial?**

Jens Klingelhöfer: Sicherlich! Meiner Meinung nach nutzen viele Verlage nicht die technischen Potenziale, um ein „ansprechendes“ E-Book herzustellen. Ein großes Problem bleibt allerdings die inhomogene Welt von Endgeräten und der Software, die das EPUB interpretieren. In dem Zusammenhang wird es sehr interessant zu beobachten, was nun im Rahmen der Zusammenführung der IPDF und des W3C für ein neuer Publikations-Standard für Online- und Offline-Lesen entwickelt wird.

Das Henne-Ei-Problem des EPUB 3-Formats muss überwunden werden, damit digitale Publikationen in allen Bereich von Unterhaltung bis Wissenschaft auf einem verbesserten Standard publiziert werden können. Themen wie Browserkompatibilität, verbesserte Gestaltung, Accessibility, online-offline-Fähigkeit etc. stehen dabei im Mittelpunkt. Und wieder geht es hier auch um Automation: Ohne skalierbare und automatisierte Herstellungsprozesse werden Verlage in der Zukunft nicht in der Lage sein, ihre digitalen Kataloge auf dem Stand der Technik zu halten und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

### **Welche internen Voraussetzungen muss ein Verlag schaffen, um diese Potenziale zu nutzen?**

Jens Klingelhöfer: Was intern genau gemacht werden muss, möchte ich so allgemein nicht sagen. Verlage sind komplexe und oft sehr unterschiedliche Unternehmen, und ich konnte beobachten, wie schwer sie sich mit Veränderungen tun. Wir als Bookwire können viele Impulse geben, den Verlagen unser umfassendes Know-how, viel Energie und Begeisterung und



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 7 - 8/2017

---

das bestmögliche „Digital Publishing Ecosystem“ zum Vertrieb und zur Vermarktung digitaler Produkte zur Verfügung stellen. Damit helfen wir, wesentliche Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Digitalgeschäft zu schaffen und innovativ weiterzuentwickeln – mit Hinblick auf die kommenden Herausforderungen der nächsten Jahre, die wir alle nicht genau kennen können. Aber die Innovation kann nicht nur von außen kommen, sie muss in der Unternehmenskultur von oben bis unten einziehen. Innovation kann man nicht verordnen, man muss sie ermöglichen! Dort, wo die innovativen Kräfte sind, müssen Budgets und Aufmerksamkeit hin – und von dort aus kann sich dann etwas entwickeln, dort können Budgets wachsen und dann können die „neuen“ Aktivitäten die alten starren Prozesse verdrängen.

Meiner Meinung nach kann man weder einfach ein ganzes Unternehmen auf einen Schlag umkrempeln, noch hilft Innovation auf einer Innovationsinsel ohne Bezug zum Kernunternehmen. Kultur muss wachsen, auf der Basis mit einer ganz klaren Vision und großem Engagement auf der Management-Ebene. Auch wir als junges Unternehmen stellen uns und unsere Lösungen immer wieder in Frage, das ist anstrengend, aber notwendig!

### **Wenn Du Deine Empfehlung in einem Satz zusammenfassen müsstest, wie würde dieser lauten?**

Jens Klingelhöfer: Werdet echte E-Commerce Unternehmen! Digitalisierung für die Buchbranche besteht nicht nur aus dem Veröffentlichen von E-Books und Social Media Marketing. Die Digitalisierung ist eine Industrie-Epoche, deren Teil wir sind und der wir mit Mut und radikalem Wandel begegnen müssen.

---

## **Digitalisierung von Kundenprozessen als Chance für nachhaltige Geschäftsmodelle**

*Von Ehrhardt F. Heinold*

**Bei der Frage, wie Verlage von der Digitalisierung profitieren können, wird zumeist an die Digitalisierung von Verlagsprodukten gedacht. Verlage haben mit (um ein paar Beispiele zu nennen) E-Books, Apps, Audiodownloads, Contentportalen oder Fachdatenbanken auch schon viele Erfolge erzielt, sind jedoch auch oft hinter den Erwartungen zurück geblieben. Der Blick in andere Branchen zeigt: In der Digitalisierung von Prozessen liegt ein großes Umsatzpotenzial.**

Werbefinanzierung, Paid Content, Mitgliedsgebühren oder E-Commerce-Umsätze: Für digitale Medienprodukte gibt es eine Reihe von erprobten und funktionierenden Erlösmodellen. Und dennoch scheint das Umsatzpotenzial digitaler Produkte oft begrenzt zu sein, wie der [stagnierende E-Book-Marktanteil](#) oder [die insgesamt unbefriedigenden Werbeerlöse von Internetangeboten](#) zeigen. Selbst viele Fachverlage erwirtschaften noch mehr als 90 % ihrer Umsätze mit gedruckten Medien, mit Präsenzveranstaltungen wie Messen oder Seminaren und Dienstleistungen wie Corporate Publishing. Beispielhaft sein hier auf dfv Mediengruppe



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 7 - 8/2017

---

(früher Deutscher Fachverlag) verwiesen: [Von 146,7 Mio. EUR Umsatz in 2016 stammen nur \(oder immerhin\) 11 % aus digitalen Umsätzen.](#)

Sicher, die Umsätze digitaler Medienangebote werden weiter wachsen, das Medienverhalten der Menschen (egal ob in privater oder beruflicher Verwendung) wird sich weiter ändern, das Smartphone als dominierendes Device weiter an Bedeutung gewinnen. Gerade deshalb stellt sich die Frage, ob es neben der Digitalisierung von Medienangeboten noch weitere Möglichkeiten für Verlage gibt, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Die Antwort ist einfach und längst bekannt - sie lautet: Ja, und zwar vor allem in der durchgehenden Digitalisierung von Prozessen, die bisher nur teilweise digital und mit Medienbrüchen ablaufen. Das klingt abstrakt, ist aber anhand von drei Beispielen erklärt:

- Taxis wurden früher telefonisch über Taxizentralen gerufen. Das war mühsam, denn in jeder Stadt gibt es unterschiedliche Taxizentralen. MyTaxi erkannte das Verbesserungspotenzial und schuf als eines der erfolgreichsten Start-ups eine mobile Anwendung, die gleich mehrere Probleme auf einmal löste: bundesweite Anwendung, Transparenz im Taximarkt (v. a. durch Informationen und Bewertungen zu den Fahrern und ihren Autos), einfaches Abrechnungsverfahren (vor allem für Geschäftskunden). Mit einem Wort: MyTaxi macht den unübersichtlichen Markt mit einem Schlag transparent und für die Kunden "bedienbar" ([und setzt die Taxizentralen als bisherige Gatekeeper unter Druck](#)). Digitalisiert wurden nicht die Taxis (also das Produkt), sondern der Auswahl-, Buchungs- und Abrechnungsprozess.
- Uber geht noch einen Schritt weiter und vernetzt nicht mehr Taxis, sondern ermöglicht jedem Autofahrer zum Transportdienstleister zu werden. Uber digitalisiert damit das schon lange bekannte Geschäftsmodell der Mitfahrzentrale.
- Auch im B2B-Markt gibt es vergleichbare Entwicklungen: So haben z. B. die Spediteure schon immer das Problem der mangelnden Auslastung (nach dem Motto: voll hin, leer zurück). Die Digitalisierung dieses Problems lag auf der Hand und wurde u. a. von dem Portal Teleroute gelöst: "[In der virtuellen Frachten- und Laderaumbörse von Teleroute werden täglich mehr als 200.000 Fracht- und Laderaumangebote aus über 27 europäischen Ländern eingestellt.](#)" Das Portal gehört zum Fachmedienkonzern [Wolters Kluwer](#), der schon seit Jahren einen [strategischen Fokus auf die Optimierung von Kundenprozessen hat](#).

Wenn Verlage mit Ihren Angeboten Kundenprozesse unterstützen, hat das noch einen strategischen Vorteil, denn sie realisieren damit i. d. R. Geschäftsmodelle, die den sogenannten "[Lock-in-Effekt](#)" unterstützen: "Unter dem Lock-in-Effekt versteht man in der Betriebswirtschaft eine Art Abhängigkeitsverhältnis eines Kunden von einem Anbieter. Der Lock-in-Effekt, auch Anbindeeffekt, beschreibt dabei die Tatsache, dass ein Wechsel des Kunden zu einem anderen Anbieter durch hohe Wechselkosten unwirtschaftlich ist. Der Kunde ist also an seinen jetzigen Anbieter 'gebunden', da ein Wechsel nur dann sinnvoll ist, wenn der neu entstandene Nutzen durch den Wechsel größer oder zu mindestens gleich groß wie die Kosten des Wechsels ist."



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 7 - 8/2017

---

Ein gutes Beispiel für einen solchen Lock-in-Effekt ist ebenfalls MyTaxi: Wenn ich darin all meine Daten gespeichert habe (von Zahlungswegen bis hin zu Fahrer- und Autopräferenzen) werde ich nicht so schnell wechseln. Ein gutes Beispiel aus dem Verlagsbereich ist die [Haufe Suite](#), die eben nicht nur Fachverlagsinhalte zur Verfügung stellt, sondern in der Kunden (in diesem Fall Unternehmen) ihre eigene Dokumente, Prozesse, Projekte und interne Kommunikation managen können - wenn ein Unternehmen die Suite intensiv nutzt, werden die Wechselkosten mit jedem Tag höher. Verlage sichern sich so auch gegen die Austauschbarkeit von Inhalten ab.

### In Kundenaufgaben denken, prozessorientierte Lösungen finden

Gerade für Fach-, aber auch für Special-Interest-Verlage ist es eine lohnenswerte Aufgabe nach solchen Prozessoptimierungslösungen zu suchen. Wie kann das am besten geschehen? Die Antwort ist trivial und komplex zugleich: Indem sie ihre Kunden und deren Arbeitsprozesse genau analysiert. Ein einfaches Tool dafür bietet die "[Value Proposition Canvas](#)" (VPC), eine Vertiefung der Business Model Generation Canvas-Methode, die eine brauchbare Anleitung zur Analyse von "Kundenjobs" inklusive Umsetzungshinweisen bietet. Welche Methode ein Verlag auch immer anwendet, wichtig ist hier, sich nicht nur auf jahrelange Marktkenntnis zu verlassen, sondern tatsächlich mit den Kunden zu sprechen, sie nach ihren größten Problemen zu fragen und / oder sie bei der Arbeit zu beobachten, einen oder mehrere Tage mit ihnen zu verbringen, ihnen über die Schulter zu schauen ("Shadowing") oder mit ihnen gemeinsam zu arbeiten. Ich garantiere Ihnen: Sie werden sehr schnell die drängendsten Probleme der Kunden erfahren, es werden sich Optionen für Kundenprozessoptimierungen zeigen.

Es gibt zahlreiche Ansätze für Geschäftsmodelle - von Plattformen (zur Verbesserung der Auslastung, des Kundenkontaktes oder auch von Buchungsprozessen) über Softwareapplikationen (zur Verbesserung der internen Abläufe) bis hin zu Serviceangeboten zum Outsourcing. Sollten Sie auf ein solches Geschäftsmodell stoßen, dann lassen Sie sich nicht von den (oft verlagsfernen) Herausforderungen bei der Umsetzung abschrecken, sondern erwägen Sie zumindest eine Umsetzung. Denn Services, die Prozesse bei Ihren Kunden unterstützen, können ein Pfeiler der Zukunftssicherung Ihres Verlages sein.

---

### Kompakte Weiterbildung zum "Projektmanager Digitale Medien"

Von der Strategieentwicklung über die Konzeption und Vermarktung bis zur technischen Umsetzung - das Projektmanagement von E-Medien und digitalen Content-Angeboten erfordert spezielle Kenntnisse. Verlags- und Medienunternehmen stehen deswegen vor der Herausforderung, E-Publishing-Know-how im eigenen Unternehmen aufzubauen. Denn Mitarbeiter müssen, um einen reibungslosen Projektablauf zu gewährleisten, bisherige Arbeitsprozesse verändern und Sicherheit im Umgang mit E-Projekten erlangen. Nur mit der entsprechenden Qualifikation können Sie das im E-Business liegende Potenzial dauerhaft für Ihr



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 7 - 8/2017

---

Unternehmen ausschöpfen. Der Zertifikatskurs "Projektmanager Digitale Medien" der Akademie der Deutschen Medien gibt vom 04. - 08.12.2017 in nur fünf Tagen einen kompakten und aktuellen Überblick zu allen relevanten Themen:

- Strategie: Medienmarken, Zielgruppen und Geschäftsmodelle im E-Publishing
- Konzeption und Entwicklung digitaler Produkte (App, E-Book)
- Portalmanagement: Content, Commerce, Community
- Online- und Social-Media-Marketing
- Projektmanagement und technische Betreuung von Digitalprojekten

Alle Informationen und das Anmeldeformular finden Sie auf [Webseite der Medienakademie](#).

---

### Content World: Jetzt die Content Marketing Conference mit Rabatt-Code buchen

Vom 24. - 25. Oktober 2017 findet zum dritten Mal die "content world - International Content Marketing Conference" statt. In diesem Jahr stellen in Hamburg nationale und internationale Experten und Praktiker Konzepte und Fallbeispiele zu Content-Marketing-Anwendungen vor. Ebenfalls zum dritten Mal wird der Deutsche Content-Marketing-Preis verliehen, bei dem wieder die führenden Konzepte ausgezeichnet und vorgestellt werden. Wenn Sie mit unserem Rabattcode buchen, dann erhalten Sie 20 % Nachlass auf den Kongresspreis - einfach M-CW17-EHP bei der Buchung eingeben und sparen! Alle Informationen unter <http://www.content.world>.

---

### Impressum

Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH  
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg  
Vertretungsberechtigter Geschäftsführer: Ehrhardt F. Heinold  
Handelsregister: HRB 59101 Amtsgericht Hamburg, USt-IdNr.: DE 173527460

E-Mail: [newsletter@hspartner.de](mailto:newsletter@hspartner.de)  
Internet: <http://www.hspartner.de/>  
Blog: <http://publishing-business.blogspot.com/>

Dies ist der monatliche Newsletter von Heinold, Spiller & Partner. Wir beschäftigen uns in unserem Newsletter jeweils mit aktuellen Branchenthemen.

Achtung: Wenn Sie diesen Newsletter nicht mehr erhalten wollen, schicken Sie bitte eine E-Mail an [newsletter@hspartner.de](mailto:newsletter@hspartner.de) mit dem Hinweis: "abbestellen".



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 7 - 8/2017

---

Service: Sie können diesen Newsletter auch als PDF-Dokument von unserer Website herunterladen: [Newsletter-Archiv](#)