



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 11/2014

Verlage müssen vom Kunden her denken - das ist eine Binsenweisheit, die wir alle täglich irgendwo als Appell lesen können. Dennoch möchten auch wir diesen Appell wiederholen. Grund dafür ist das Interview mit [DVV Media-Geschäftsführer Martin Weber](#), das wir anlässlich des [6. Zukunftsforums Zeitschriften](#) geführt haben. Und darin findet sich eben jener Appell an die Verlage, nicht mehr nur auf die Kraft der eigenen Medien zu vertrauen, sondern tatsächlich und mit aller Konsequenz den Kundennutzen in den Mittelpunkt zu stellen.

Um Kundennutzen geht es auch im zweiten Artikel, mit dem wir unsere kleine Serie über Managementmethoden fortsetzen. Denn die [Blue Ocean-Strategy](#) sucht eine Antwort auf die Frage, wie Unternehmen in überbesetzten Märkten durch Innovationen andere Kundenbedürfnisse adressieren können, um so eine Alleinstellung zu erlangen. Das ist unmöglich? Dann lesen Sie bitte den Schnell-Check.

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht mit herbstlichen Grüßen

Ihr

Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- ["Wir Verlage müssen lernen, vom Kunden her zu denken, um Dienste oder Services zu entwickeln"](#) - Interview mit Martin Weber
- [Mit der Blue Ocean-Strategy zur Alleinstellung? Der Methoden-Schnellcheck](#)
- [Das Praxisseminar: Launches und Relaunches von Fachmedien erfolgreich managen](#)
- [6. Zukunftsforum Zeitschriften: Relevanz entscheidet – Zeitschriftenmarken mit Mehrwert: Neue Strategien und Produktkonzepte](#)
- [Aktives CRM in der Verlagspraxis - das SZV-Abendgespräch](#)

"Wir Verlage müssen lernen, vom Kunden her zu denken, um so Dienste oder Services zu entwickeln"

Für viele Verlage bestand Innovation darin, neue Titel zu entwickeln. Durch die Digitalisierung mussten die Verlage verschiedene Medien bedienen. Aber auch das genügt nicht mehr. Nur durch eine strikte Kundenorientierung werden Verlage ihre Medienmarken erfolgreich managen können, sagt DVV Media Group-Geschäftsführer Martin Weber, der auch Key Note-Speaker auf dem [Zukunftsforum Zeitschriften](#) sein wird.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 11/2014

Fachverlagsmedien leben klassischerweise von der Versorgung ihrer Fachzielgruppen mit Inhalten. Gerät dieses Geschäftsmodell unter Druck? Aus welcher Richtung?

Martin Weber: Unser heutiges Geschäft im B2B-Bereich beruht auf zwei Modellen. Zum einen helfen unseren Kunden, besser mit Ihren Märkten zu kommunizieren, in erster Linie durch Anzeigen, Sponsoring und Corporate Publishing. Zum anderen versorgen wir unsere Kunden mit Informationen, die ihnen helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. In der Vergangenheit erfolgte dies auf Basis unserer Publikationen, insbesondere unserer gedruckten Publikationen.

Seit einigen Jahren beobachten wir eine grundsätzliche Veränderung der Informationsbedürfnisse und der Kommunikationsbedürfnisse unserer Kunden. Die Informationsversorgung durch freie Angebote im Internet wird immer einfacher. Dies gilt auch für spezifischere Fachinformationen. Im Bereich der Marktkommunikation entwickeln sich Unternehmenswebsites und die Sozialen Medien immer mehr zu effektiven Kommunikationsinstrumenten, bei denen die Unternehmen ihre Kommunikation selbst in die Hand nehmen - Stichwort: Content Marketing.

Wie lautet Ihre Antwort auf diese Entwicklung?

Martin Weber: Wir müssen uns viel stärker als früher mit den Bedürfnissen unserer Kunden auseinandersetzen. Wenn wir die Kundenbedürfnisse als Maßstab für unsere Aktivitäten ernst nehmen, gibt es noch genug Potential für Wachstum in unserem Geschäft.

Mehrwertdienste und Services – welche Rolle spielt eine Zeitschriftenmarke in diesem Feld?

Martin Weber: Zeitschriftenmarken spielen eine große Rolle. Allerdings werden sich diese Marken immer stärker von dem klassischen Print-Produkt entfernen: Qualitativ hochwertige Informationen, die auf die konkreten Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind, verlieren nicht an Wert, auch die Zahlungsbereitschaft dafür steht nicht in Frage. Ähnlich verhält es sich im Bereich der Marktkommunikation. Je mehr Unternehmen ihre Marktkommunikation selbst in die Hand nehmen, desto wichtiger werden Plattformen, die eine gewisse Neutralität garantieren und sich nicht lediglich auf einen Hersteller beschränken.

Wie muss sich ein Verlag verändern, wenn er nicht nur inhaltsbasierte Medienmarken, sondern Mehrwertdienste oder sogar Services für seine Kunden entwickeln will?

Für Verlage bestand Innovation in der Vergangenheit darin, neue Titel zu entwickeln. Im Zuge der Digitalisierung mussten sich Verlage dann mit der Bedienung verschiedener Medien auseinandersetzen. Das genügt nicht mehr. Heute muss ein Verlag seine bestehenden Geschäftsmodelle hinterfragen, diese weiterentwickeln und sich mit neuen Geschäftsmodellen auseinandersetzen. Die entscheidenden Erfolgsfaktoren dabei sind die genaue Kenntnis der Kundenbedürfnisse und Mitarbeiter mit den entsprechenden Kompetenzen für die agile Umsetzung.

Ihr Vortrag auf dem [Zukunftsforum Zeitschriften](#) lautet „Relevanz durch Mehrwertdienste – Mehr Nutzen für Leser“. Was wird Ihre zentrale Botschaft sein?



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 11/2014

Wir Verlage müssen lernen, vom Kunden her zu denken und dann Dienste oder Services zu entwickeln, die unsere speziellen Stärken im Umgang mit Medien nutzen.

Mit der Blue Ocean-Strategy zur Alleinstellung? Der Methoden-Schnell-Check

Von Ehrhardt F. Heinold

Alleinstellung in gesättigten Märkten - wie soll das gehen? Das haben sich auch [W. Chan Kim](#) und [Renée Mauborgne](#) gefragt und an der [INSEAD Business School](#) die Blue Ocean-Strategy entwickelt. In einem [Interview](#) beschreiben die beiden ihren Ansatz so: "Blue Ocean Strategy is a way to make the competition irrelevant by creating a leap in value for both the company and its customers." Darum geht es im Kern: Der Wettbewerb soll irrelevant werden, indem ich mich den zentralen Marktparadigmen entziehe und einen neuen Markt schaffe, in dem ich eine Alleinstellung erreiche.

Der Ansatz ist einfach: Kim und Mauborgne teilen den Wettbewerb in zwei Gebiete: Im Red Ocean-Bereich tobt der Wettbewerb, die Marktteilnehmer konkurrieren unter den gleichen Bedingungen mit den gleichen Parametern (wie z.B. Preis, Qualität, Service). Der Blue Ocean hingegen ist das Paradies, denn hier tummelt sich nur ein Marktteilnehmer, dem es gelungen ist, beherrschende Marktparadigmen zu durchbrechen - in den Worten der Erfinder: "Blue oceans, in contrast, denote all the industries *not* in existence today — the unknown market space, untainted by competition. In blue oceans, demand is created rather than fought over. There is ample opportunity for growth that is both profitable and rapid. In blue oceans, competition is irrelevant because the rules of the game are waiting to be set. Blue ocean is an analogy to describe the wider, deeper potential of market space that is not yet explored. Like the 'blue' ocean, it is vast, deep, powerful, in terms of profitable growth, and infinite."

Es gibt verschiedene Ansätze, solche neuen Märkte zu schaffen. Ein bewährtes und von den Autoren untersuchtes Muster ist die Durchbrechung des Preis-Qualitätsparadigmas. Ein Paradebeispiel für diesen Erfolg ist sicher die Kette Aldi ("Qualität ganz oben - Preis ganz unten"), deren rigorose Qualitätsprüfungen bei Lieferanten gefürchtet und ein zentraler Bestandteil der Strategie sind. Ein weiteres Erfolgsbeispiel ist die Hotelkette Motel One, die sich von der klassischen Sterneklassifikation der Hotelbranche verabschiedet hat und somit den Markt neu definiert. Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass viele Hotelgäste in einigen Bereichen 4 Sterne wollen (Design, zentrale Lage), in anderen gar keine Sterne (Hotelrestaurant, Wellnessbereich). Motel One entzieht sich damit dem gängigen Bewertungsschema und kann durch günstige Preise in einem überbesetzten Markt wachsen.

Eine weitere Blue Ocean-Strategy besteht in einer echten Produktinnovation, wie sie z.B. Apple mit dem iPhone oder der Cirque du Soleil mit der Neuerfindung des Zirkus geschafft



HSP-Newsletter Ausgabe 11/2014

haben. Beide Innovationen zeigen, dass eine Blue Ocean-Strategie nicht unbedingt mit Preisdumping verbunden sein muss. Im Gegenteil: Wenn eine Produktinnovation so überzeugend wie bei Apple gelingt, können bestehende Preisgrenzen überwunden werden. Diese Art von Innovationen schaffen eine neue Produktkategorie, die sich aus dem bestehenden Wettbewerb hinaus in den blauen Ozean katapultiert. Ein weiteres Erfolgsbeispiel ist das Nespresso-Konzept, das als System die Bequemlichkeit in den Vordergrund stellt, einen eigenen Kaffee-Convenience-Markt schafft und so ungeahnte Preisdimensionen erreicht.

Die folgende Tabelle zeigt die wesentlichen Unterschiede der beiden Ansätze:

Red Ocean	Blue Ocean
Wettbewerb im vorhandenen Markt	Schaffung neuer Märkte durch Neudefinition der Parameter
Die Konkurrenz schlagen	Der Konkurrenz ausweichen
Die existierende Nachfrage nutzen	Neue Nachfrage erschließen
Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an der strategischen Entscheidung für Differenzierung oder niedrige Kosten	Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf Differenzierung und niedrige Kosten

Unterschiede zwischen Blue und Red Ocean-Strategie (Quelle: [Wikipedia](#))

Natürlich haben alle Blue Ocean-Anbieter das Problem der Nachahmer, die ihren schönen Markt in einen Red Ocean verwandeln. Dann ist die nächste Innovationsidee gefragt.

Blue Ocean im Verlagsbereich

Buchverlage haben es scheinbar einfach - vor allem ihre Autorenbücher sind ja einzigartige Produkte. Deutlich wird dies am Phänomen der nicht vorhersagbaren Bestseller, bei dem ein Buch im Verkauf explodiert und so einen eigenen Markt definiert. Jeder Autorenverlag strebt nach diesem blauen Ozean, bei dem ein Buch in einer eigenen Liga spielt. Bücher dieser Kategorie gehören zu den Produktinnovationen, die durch einzigartige Merkmale einen neuen Markt schaffen (wie Apple) und damit auch eine Hochpreisstrategie ermöglichen. Aber auch für die Durchbrechung des Preis-Qualitätsparadigmas gibt es Beispiele, am bekanntesten ist vielleicht der Taschen Verlag, der erstmals zeigte, dass hochwertige Kunstbücher nicht teuer sein müssen.

Bewertung

Zu den **Vorteilen** der Blue Ocean-Methode gehört ihre einfache Zugänglichkeit. Im Unterschied zu anderen Ansätzen ist die Grundidee schnell erklärt und angewendet. Sie kann zudem anhand von Beispielen wie Motel One oder Taschen sehr anschaulich erklärt werden. Ich habe in einigen Kundenprojekten mit den Begriffen der Methode gearbeitet und konnte feststellen, wie schnell die Verlagsmitarbeiter das Prinzip verstanden haben. "Ist das nicht



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 11/2014

ein Red Ocean?", wurde zum geflügelten Wort in einem Workshop, bei dem es um die Positionierung eines Digitalangebotes ging. Die Methode zwingt zur Zuspitzung, sie macht die Köpfe frei für die Suche nach wirklichen Innovationen, indem sie Anstoß gibt, sich von den gängigen Marktparadigmen zu lösen.

Die **Grenzen** der Methode liegen auf der Hand: Die Blue Ocean-Strategie ist weniger eine ausgearbeitete Methode zur Strategieentwicklung als eine Denkfigur für Innovationen. Die Methode ist nur ein Baustein, der um weitere Strategie-Tools ergänzt werden muss.

In dieser Begrenztheit liegt sicher auch die **Schwäche** - Blue Ocean ist keine umfassende Gebrauchsanleitung für die Neupositionierung von Unternehmen oder für das Innovationsmanagement.

Fazit: Die Blue Ocean-Strategy ist eine schnell erfassbare und anschauliche Methode, um die Konzeptionsarbeit für Innovationen in dicht besetzten Märkten zu erleichtern. Die Frage nach Brechung gängiger Wettbewerbsparameter hilft, ungewohnte Ansätze zu verfolgen und sich auf unbekanntes Terrain zu wagen. Blue Ocean ist jedoch kein umfassendes Tool zur Entwicklung von Strategien und Wettbewerbspositionierungen.

Bisher erschienene Schnell-Checks

- [Was kann Design Thinking? Innovationsmethode im Schnell-Check](#)
- [Was kann CANVAS? Eine Geschäftsmodell-Methode mit Hochkonjunktur auch in der Medienbranche im Schnell-Check](#)

Veranstaltungshinweise

Das Praxisseminar: Launches und Relaunches von Fachmedien erfolgreich managen

Wie Fachverlage (Re-)Launches am besten in den Griff bekommen – das ist Thema eines Seminars an der Akademie der Deutschen Medien (früher Akademie des Deutschen Buchhandels) am 26. November 2014 in München. Da Produktinnovationen in Fachverlagen heute in einem komplexen, zunehmend digital getriebenen Marktumfeld stattfinden, ist es umso wichtiger, solche Projekte von Anfang an strategisch anzugehen. Das Seminar zeigt praxisnah, wie der Start oder Neustart von Titeln im Fachmedienbereich erfolgreich geplant und umgesetzt wird. Den roten Faden bildet eine aus praktischer Erfahrung gewonnene Schritt-für-Schritt-Anleitung – von der Marktanalyse bis zur Kommunikation des (Re-)Launches. Referent ist unser assoziierter Partner Dr. Hans-Joachim Hoffmann. Über weitere Einzelheiten informiert die [Website der Akademie der Deutschen Medien](#).



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 11/2014

6. Zukunftsforum Zeitschriften: Relevanz entscheidet – Zeitschriftenmarken mit Mehrwert: Neue Strategien und Produktkonzepte

Die DVV Mediagroup ergänzt ihr Portfolio durch über 30 Websites und -portale sowie Smartphones und Tablet-Apps. Condé Nast setzt mit Wired auf Innovation und geht mit einem medienübergreifenden Gesamtkonzept neue Wege. Gruner & Jahr baut Chefkoch.de mit Apps, Print-Titel und E-Magazine zu einer multimedialen Markenwelt aus. Und Readly will noch in diesem Jahr mit einer Flatrate für digitale Zeitschriften den deutschen Markt erschließen.

Egal ob Print, Web oder App – Relevanz zu erreichen und zu behalten stellt die größte Herausforderung für Zeitschriften im digitalen Zeitalter dar. Doch bei einem Rekordstand von rund 1.600 Publikationen wird nur wahrgenommen, wer durch Inhalt und Format aus der breiten Masse heraussticht. Eine für Leser und Anzeigenkunden relevante Zeitschriftenmarke entsteht dabei durch viele Komponenten: Inhalte müssen auf die jeweiligen Zielgruppenbedürfnisse zugeschnitten sein. Digitale Erweiterungen – ob Website oder Tablet-App oder Mobile Service – sollen der individuellen Nutzungssituation der Leser und Nutzer entsprechen. Und zusätzliche Services, wie Infografiken und Bewegtbild, den besonderen Mehrwert der Zeitschrift steigern.

Zusammen mit der Akademie der Deutschen Medien veranstalten wir am 02.12.2014 in München zum 6. Mal das Zukunftsforum Zeitschriften. Neben den Fachvorträgen steht der Austausch u.a. in den Round Table-Sessions im Mittelpunkt.

Programm

Relevanz für Zeitschriftenmarken – Trends und Strategien

- Relevanzfilter im Informationsrauschen – Warum Zeitschriftenmarken noch besser werden müssen
Ehrhardt F. Heinold, Heinold, Spiller & Partner

Relevanz durch Inhalte, Services und Reichweite

- Vom Magazin zur Marke – Nutzerrelevanz durch neue Ansätze in der Medienmarkenarchitektur
Moritz von Laffert, Geschäftsführer, Condé Nast Verlag
- Relevanz durch Mehrwertdienste – Mehr Nutzen für Leser
Martin Weber, Geschäftsführer, DVV Media Group
- Inhalte für relevante Zielgruppen – Strategischer Reichweitenaufbau bei Zeit Online
Christian Röpke, Geschäftsführer, Zeit Online

Relevanz durch innovative Werbeformate, Vermarktungs- und Vertriebsmodelle



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 11/2014

- Content Marketing, Native Advertising, Word-of-Mouth – Mit innovativen Kommunikationsansätzen Relevanz für Werbekunden schaffen
Frank Vogel, Mitglied der Geschäftsleitung, G+J Media Sales
- Traditional media for tomorrows digital consumer – A subscription service for digital magazines
Henrik Barck, Digital Publishing Evangelist & Co-Founder, Readly International

Relevanz durch neue Produkte und Plattformen

- Relevanz durch Mehrwert – Von der Zeitschrift zum digitalen Wissensmanager
Beatrice Gerner, Director eSolutions, Springer DE

Interaktiv & praxisorientiert: Round Table-Sessions

Relevanz durch Markt- und Kundennähe

- Partner statt Abonnenten – CSR-News als Informationsplattform und Netzwerk
Achim Halfmann, Geschäftsführer, CSR News
- The Value of Data – Relevanz durch Kundenprofile und Personalisierung
Klaus Kresse, Geschäftsführer, Kresse & Discher

Weitere Informationen und Anmeldeöglichkeiten finden Sie auf der [Webseite der Medienakademie](#).

Aktives CRM in der Verlagspraxis - das SZV-Abendgespräch

"Aktives CRM in der Verlagspraxis" - so lautet der Titel [des nächsten Abendgesprächs des Südwestdeutschen Zeitschriftenverleger-Verbandes](#), das Ulrich Spiller und Thorsten Schlaak am 02.12.2014 in Stuttgart leiten. Alle reden von Kundenbeziehungs-Management, aber kleine und mittlere Verlage wissen oft nicht genau, wie sie davon wirklich profitieren können. Bisher war es in vielen Fällen nicht notwendig, die Kunden genau zu kennen. Doch das hat sich geändert. Denn es geht nun darum, die Beziehung zu Kunden zu pflegen oder zumindest zu wissen, wo und wann Kunden während ihrer „Customer Journey“ mit dem passenden Produkt oder der angebotenen Leistung in Berührung kommen sollten. In diesem Abendgespräch erläutern wir Ansätze und Zielsetzungen von CRM. IDG-Verlagsleiter Michael Beilfuß zeigt am Beispiel seines Hauses, wie modernes CRM umgesetzt und angewendet werden kann.

-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 11/2014

Impressum



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

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

E-Mail: 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 mit dem Hinweis: "abbestellen".

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