



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 11/2015

---



Die Veränderungen, die Verlagen wegen der Digitalisierung bewältigen müssen, sind in erster Linie eine Herausforderung "in den Köpfen der Mitarbeiter". Das jedenfalls stellt Melanie Adler, Teamleiterin Digitales Marketing bei Bastei, im ersten Beitrag fest. Ich kann Ihr da nur beipflichten - zu lange wurde das Thema zu technisch gesehen. Im Gespräch mit uns erläutert Melanie Adler, wie systematisch und international Bastei Content aufbaut und vermarktet

Veränderungen müssen Verlage nicht nur im Digitalen bewältigen, sondern vor allem auch im Kerngeschäft, zum Beispiel beim Portfolio. In vielen Verlagen sind diese "historisch gewachsen" und geraten durch die Strukturveränderungen vor allem in den Vertriebswegen unter Druck. Portfolios, müssen heute wesentlich strategischer geführt werden als früher. Wie das geht lesen Sie im zweiten Artikel.

Abschließend finden Sie Hinweise auf drei spannende Weiterbildungsangebote. Vor allem auf die Zukunftskonferenz Zeitschriften möchte ich Sie hinweisen, denn dieses Mal geht es um "The Future Magazin", also um zukunftsfähige Zeitschriftenkonzepte. Angesichts der Auflagenentwicklung von vielen Zeitschriften sind Zukunftskonzepte eine echte Überlebensfrage geworden. Die Konferenz bietet hochkarätige Referenten, ein intensives Programm und ausreichend Networking-Möglichkeiten.

Aus dem herbstlichen Hamburg grüßt herzlich

Ihr

Ehrhardt F. Heinold

### Inhalt dieser Ausgabe

- "Digital fängt vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter an"- Interview mit Melanie Adler
- Portfolio-Management im Buchverlag - oder: Wie viele Titel dürfen's denn sein?
- Webinar zum Thema Content Management
- Seminarhinweis: Portfoliomanagement im Kinder- und Jugendbuchverlag
- Zukunftsforum Zeitschriften: The Future Magazine



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 11/2015

---

### "Digital fängt vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter an"- Interview mit Melanie Adler

**"Die Herausforderung ist, in den jeweiligen Lebens- und Nutzungssituationen des Kunden präsent zu sein, ihn zu inspirieren, zu überzeugen und ihm dann am Ende den Kauf so einfach und bequem wie möglich zu machen", sagt Melanie Adler, Teamleiterin Digitales Marketing bei Bastei. Um dieses Ziel zu erreichen, hat Bastei ein eigenes Team für das digitale Marketing zusammengestellt, wie Melanie Adler im folgenden Interview erläutert.**



#### **Sie sind „Head of Digital Marketing“ bei Lübbe. Welche Ziele verfolgen Sie in Ihrer Abteilung?**

Melanie Adler: Ich bin für die nationale und internationale Vermarktung unserer im digitalen Imprint Bastei Entertainment entwickelten Stoffe verantwortlich. Unser internes Content-Team entwickelt und akquiriert weltweit z.T. exklusive Stoffe, die wir unter der Marke Bastei Entertainment vertreiben. So konnten wir zum Beispiel die englischsprachigen Rechte an den eBooks zu „Heroes Reborn“ erwerben, welche wir derzeit in den USA parallel zur Ausstrahlung der neuen Staffel der Serie vermarkten. Meine Aufgabe ist es, zusammen mit meinem Team sowohl optimale eigene Vermarktungskanäle (Social Media, Website, etc.) aufzubauen, als auch in enger Abstimmung mit unserem Digitalen Vertrieb konzertierte, effiziente Maßnahmen umzusetzen, die die Leser erreichen und zu Fans machen, sie inspirieren, zum Kauf bewegen und in ihnen idealerweise das Gefühl wecken, mit eBooks von Bastei Entertainment immer richtig gute Unterhaltung zu kaufen.

#### **Publikumsverlage sind traditionell auf den Handelsvertrieb orientiert. Jetzt wird das Endkundenmarketing immer wichtiger, das früher allerdings unbezahlbar war. Wie beurteilen Sie die Potentiale von Endkundenmarketing?**

Melanie Adler: Um die Frage direkt zu beantworten: Aus Sicht des Verlages halte ich das Potenzial von bloßem Endkundenmarketing für sehr begrenzt. Auch wenn man es schafft, ein digitales Imprint oder eine Marke am Lesermarkt zu positionieren, und hier gibt es tolle Beispiele wie Midnight oder Forever von Ullstein, so wird es meines Erachtens nie möglich sein, auf die Partnerschaft mit den eigenen Handels- und Vertriebspartnern zu verzichten. Man wird aus eigener Kraft und mit eigenem Budget immer nur einen Bruchteil der potenziellen Leserschaft erreichen, das liegt einfach in der Natur und Struktur des Buchmarktes. Trotzdem halte ich es für unabdingbar, die eigenen Kanäle, mit denen man ja eigene Leser erreicht, zu definieren, technisch state of the art zu gestalten und zu bespielen – idealerweise im Kontext eines ganzheitlichen Marketingkonzepts, bei dem auch die Vertriebs- und Handelspartner berücksichtigt werden.

#### **Welche Rolle spielen digitale Marketingkonzepte bei der Endkundenansprache?**

Melanie Adler: Da sich das Mediennutzungsverhalten in den letzten Jahren massiv verändert hat und die Menschen ihr Leben zunehmend auf ihren digitalen Endgeräten organisieren



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 11/2015

---

und Informationen dort konsumieren, sind digitale Konzepte nicht mehr wegzudenken. Aber auch hier gilt: Der Mensch ist nicht nur digital unterwegs, sondern bewegt sich immer noch durch die reale Welt und kann über verschiedene Wege erreicht werden. Die Herausforderung ist, in den jeweiligen Lebens- und Nutzungssituationen des Kunden präsent zu sein, ihn zu inspirieren, zu überzeugen und ihm dann am Ende den Kauf so einfach und bequem wie möglich zu machen. Was heißt das für uns als Verlag: vor allem sicht- und auffindbar sein! Herausfinden, wo sich unsere und potenzielle Leser aufhalten und sie dort überzeugend ansprechen.

### **Marketingkonzepte müssen heute ganzheitlich gedacht werden. Wie organisiert Lübbecke das Zusammenspiel aller Marketingkanäle und -aktivitäten?**

Melanie Adler: In erster Linie stimmen wir uns untereinander gut ab, sitzen mit den Experten aus allen Bereichen (Presse, Vertrieb, Marketing, Programm) zusammen und konzipieren gemeinsam Kampagnen. Dieses Zusammenspiel klappt hervorragend, dennoch lernen wir jedes Mal dazu und optimieren unser Vorgehen, wenn wir merken, dass es nicht effizient läuft oder aber den gewünschten Erfolg bringt.

### **Ergänzt das digitale Marketing bei Ihnen die bestehenden Marketingaktivitäten, oder gibt es in Bezug auf finanzielle und personelle Ressourcen eine Umschichtung?**

Melanie Adler: Wir haben für unser digitales Imprint Bastei Entertainment eine eigene Marketing- und Vertriebsabteilung gebildet, da wir hier Titel abseits des klassischen Verlagsprogramms vermarkten, und das zum Teil weltweit. Insofern gibt es hier eine Ressourcenabgrenzung von der Marketingabteilung des Verlages. Darüber hinaus gibt es natürlich eine Vielzahl übergeordneter, digitaler Themen, z.B. Metadatenoptimierung, Autorenmarketing, etc., die wir jedoch gemeinsam als Haus angehen. Wir haben hier im Unternehmen kurze Wege und stimmen uns zu den jeweiligen Themen intern ab.

### **Hat das digitale Marketing Lübbecke verändert? Wenn ja, wie?**

Melanie Adler: Das würde ich so nicht sehen. Bastei Lübbecke war einer der ersten Verlage im Jahr 2010, der sich des Themas eBook ganz offensiv und angstfrei angenommen und früh die ersten Gehversuche gestartet hat. Ich habe 2010 in anderer Rolle und Funktion mit Bastei Entertainment zusammengearbeitet und habe den Verlag damals schon als unglaublich mutig und fortschrittlich wahrgenommen.

Ich würde sagen, dass der digitale Change Prozess schon zu dieser Zeit begonnen hatte, das digitale Marketing ist ja ein Folgeaspekt dieser Veränderung.

Hat digital den Verlag verändert? Ja, absolut, und das tut es noch immer. Digital ist nicht nur Format, Arbeitsprozess oder Marketingkanal, sondern betrifft so viele Bereiche eines Unternehmens und fängt vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter an.

### **Sie sind im Beirat der neu gegründeten future!publish-Konferenz. Die Zahl solcher Kongresse hat stark zugenommen, es gibt sogar schon so etwas wie eine Kongressmüdigkeit. Welche neuen Impulse erwarten Sie von der future!publish?**

Melanie Adler: Von Kongressmüdigkeit ist bislang nichts zu spüren – eher im Gegenteil! Wir haben bereits viele Anmeldungen für den Kongress. Besonders erfreulich ist, dass die Besu-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 11/2015

---

cher aus den unterschiedlichsten Bereichen kommen: aus kleineren Verlagen, aus großen Verlagen, aus Buchhandlungen, von Redaktions- und Lektoratbüros und aus Dienstleistungsfirmen. Und obwohl wir mit [future!publish](#) ganz neu starten, ist das Interesse von potenziellen Sponsoren groß, was uns sehr freut und bestätigt. Und unser inhaltlicher Ansatz, Ideen breit und übergreifend zu präsentieren – von technischen Aspekten der Buch- und E-Book-Produktion über Fragen der Vermarktung und Kommunikation bis hin zum Vertrieb und Verkauf – scheint gut angenommen zu werden.

---

### Portfolio-Management im Buchverlag - oder: Wie viele Titel dürfen's denn sein?

*Von Ehrhardt F. Heinold*

**Wie sollte ein optimales Verlagsprogramm aussehen? Das ist sicher die Königsfrage in Zeiten, in denen sich so viel verändert - die Vertriebswege natürlich, aber auch die medialen Publikationsformen (wie E-Book oder App), und nicht zu vergessen die neuen Möglichkeiten der direkten Ansprache von Kunden. Ein gutes Portfolio-Management ist deshalb wichtiger denn je.**

Das Portfolio ist der Kern der Verlagsidentität - aber warum ist es so, wie es ist? Besser gefragt: Wie sollte es gestaltet werden? Portfolios in Buchverlagen entstehen aus vielen Gründen, oftmals sind sie einfach da, eben gewachsen. Und so kommt es, dass es in vielen Verlagsportfolios starke Bereiche gibt, aber auch schwache, bei denen sich die Frage stellt, warum in diesem Bereich überhaupt ein Angebot gemacht wird. Dabei geraten Verlagsportfolios immer mehr unter Druck - durch vielfältige Ursachen wie z.B.:

- Veränderungen in Vertriebswegen, vor allem im stationären Handel, und neue Vertriebswege, vor allem für digitale Angebote
- Wachsender Wettbewerb durch mehr Markttransparenz (Abverkaufszahlen), schnellere Reaktionen von Wettbewerbern und neuen Wettbewerb
- Sich schneller verändernde Kundenbedürfnisse
- Sinkende Auflagen, vor allem bei den B- und C-Titeln
- Konzentration auf Spitzentitel

### Portfolio-Optimierung: Gute Vorbereitung und mutige Entscheidungen bringen Erfolg

Grundlage für jede Portfolio-Optimierung sollte Strategieprozess sein, der sechs Phasen umfasst:

1. Wirtschaftliche Bestandsaufnahme: Wo stehen wir in Bezug auf Umsätze, Deckungsbeiträge und Marktanteile?



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 11/2015

---

2. Inhaltliche und gestalterische Bestandsaufnahme: Welche Themen / Genres / Autoren / Optik bzw. Grafik
3. Markt- und Zielgruppenanalyse: Was wollen die Kunden?
4. Wettbewerb und Positionierung: Wo stehen wir mit welchem Programmbereich in Bezug auf den Wettbewerb?
5. Trends: Welche Entwicklungen (Technik, Medien, Themen etc.) sind für unser Portfolio relevant?
6. Analyse: Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus den gewonnenen Erkenntnissen ziehen?
7. Entscheidungen: Wie muss welcher Bereich des Portfolios verändert werden?

Wichtig für den Erfolg dieses Strategieprozesses ist ein Herangehen "sine ira et studio", also wirklich offen und transparent. An Portfolios hängt nicht zuletzt die Verlagsgeschichte ("Damit wurde dieser Verlag doch gegründet"), die Verlagsmarke ("Dafür stehen wir"), manchmal ein Verleger/innenherz. Deshalb sind solche Diskussionen mit jeder Menge Emotionen beladen. Verlegen ohne Emotion, ohne Intuition funktioniert nicht, natürlich! Und am Ende können sich alle Beteiligten immer noch für bestimmte Bereiche oder Titel stark machen, die keine positive Bewertung erhalten haben oder nicht mehr in das Portfolio passen. Doch in der Analyse- und Strategiephase geht es um Offenheit, Ehrlichkeit und mutiges Aussprechen von Tatsachen.

### Viele Tools für viele Fragen

Zur Beantwortung der Fragen können viele Tools eingesetzt werden, Zahlenanalysen durch das Controlling, Marktdatenanalysen, SWOT- und Positionierungsanalysen, alle Formen von Marktforschung (vor allem qualitative Methoden), Wettbewerbsanalysen, Desk Research etc. etc. Wichtig ist: Nicht nur im eigenen Saft kochen, nicht nur den eigenen Bauch sprechen lassen nach dem Motto: Ich kenne den Markt seit Jahren, oder: Das hat mir Vertreter X oder Händlerin Y bestätigt. Deshalb spielt eine Außensicht eine so wichtige Rolle - wie in jedem Strategieprozess. Also: Leser (oder Kunden) fragen, Autoren, Vertreter, Händler, Multiplikatoren. Und: Studien beschaffen, zur Marktlage, zu den Zielgruppen (hier bitte mehr als Zahlen, z.B. eine Zuordnung zu Sinus-Milieus), zu Trends.

### Projektablauf

Mit diesem Projektablauf haben wir gute Erfahrungen gemacht:

- Der Auftraggeber klärt, welche Mitarbeiter/innen am Prozess beteiligt sind.
- In einem Kick-off-Meeting werden Ziele, Methoden und der Zeitplan des Portfolio-Optimierungsprozesses erläutert und die Aufgaben verteilt.
- Alle Analysen werden zu einem Handbuch gebündelt, das die Grundlage für den ersten Workshop bildet. Je nach Portfolioumfang können auch mehrere Workshops notwendig sein.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 11/2015

---

- Im Portfolio-Workshop werden auf Basis der Analysen Alternativen diskutiert und Entscheidungen getroffen. Nicht immer können alle Fragen geklärt werden, manchmal müssen weitere Informationen beschafft werden. Dann wird ein Folgeworkshop notwendig. Der Workshop endet mit einem verbindlich vereinbarten Tätigkeitskatalog.
- Nach dem Workshop beginnt die Umsetzungsphase.
- In einem schon im Workshop vereinbarten Follow-up-Meeting werden die erreichten Ergebnisse bewertet und neue Maßnahmen getroffen. In schnelllebiger Zeit lautet das Motto: Nach der Portfolio-Optimierung ist vor der Portfolio-Optimierung.

### Das Team bringt den Erfolg

Die Analysearbeit sollte nicht nur vom Bereich Lektorat / Redaktion / Produktmanagement geleistet werden, sondern hier ist auch der Input von Lektorat und Vertrieb gefragt. Ich weiß, das klingt nach viel Arbeit. Und aus vielen Beratungsprojekten weiß ich - es ist viel Arbeit! Zumal die Analysearbeit nicht von einem Externen geleistet werden sollte, sondern von den Beteiligten, damit sie sich intensiv mit dem Thema befassen. Dabei können sie durch einen Berater unterstützt werden, aber die Hauptarbeit bleibt bei den Verlagsmitarbeiter/innen. Eine erfolgreiche Portfolio-Optimierung ist Teamwork, das sich auszahlt: Am Ende des Prozesses sollten alle Beteiligten hinter den Entscheidungen stehen und diese mit Überzeugung umsetzen.

---

### Portfolio-Optimierung: Wie unterstützen Sie gerne!

Sie wollen ihr Portfolio überprüfen und suchen dafür externe Unterstützung? Dann fragen Sie uns. Profitieren Sie von unserer langjährigen Erfahrung in der Gestaltung von solchen Prozessen und von unserer Branchenexpertise. Sie werden staunen, wie schnell und effizient ein solcher Prozess durchgeführt werden kann - und wie schnell sich auch langdiskutierte Fragestellungen durch eine professionelle Workshopgestaltung klären lassen.

Weitere Informationen zu unseren Leistungen auf unserer [Website](#).

---

### Webinar zum Thema Content Management

Zusammen mit Christian Kohl führe ich am 24. November 2015 ein buchreport-Webinar durch. Darin erläutern wir, wie auf Basis von Geschäftsmodellen eine Contentstrategie entwickelt und umgesetzt wird. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Themen Content-Workflow und technische Infrastruktur. Die Teilnehmer erfahren, wie sie zusammen mit allen Beteiligten Anforderungen erheben und auf dieser Basis eine geeignete IT-Lösung finden und erfolgreich umsetzen können. Alle Informationen zu den Referenten, zum Webinarinhalt und zu den Konditionen auf [buchreport.de](http://buchreport.de).



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 11/2015

---

### Seminar: Portfoliomanagement im Kinder- und Jugendbuchverlag

Die Anforderungen an Programmportfolios von Kinder- und Jugendbuchverlagen sind heute höher denn je. Es gilt nicht nur, das Portfolio inhaltlich auf die Leserzielgruppe abzustimmen sondern auch das Markenprofil des Verlages darin widerzuspiegeln. Programmplaner stehen zudem vor der Herausforderung, mit ihrer Angebotspalette allen Mediennutzungsbedürfnissen in print und digital und vor allem auch der neuen Vielfalt an Vertriebswegen gerecht zuwerden. Dieses Seminar, geleitet von Ehrhardt F. Heinold, gibt eine kompakte Einführung in die komplexe Thematik und bietet zudem Raum für die Arbeit an eigenen Fragestellungen. Alle Informationen und Anmeldung zum Kindermedienseminar bei der [Medienakademie](#).

---

### Zukunftsforum Zeitschriften: The Future Magazine

Wie können Verlage Zeitschriften zukunftsfähig machen? Das [7. Zukunftsforum Zeitschriften](#) am 8. Dezember 2015 in München zeigt aktuelle Konzepte: Gruner + Jahr gründet Print-Zeitschriften für die Nische, IDG entwickelt mit Score zielgruppenspezifischen Fach-Content in Echtzeit, Burda Intermedia schafft durch Bnow neue Magazinformate à la BuzzFeed, Falkemedia entwickelt per Reverse Publishing Zeitschriften aus Blogs und Social Media, NWB gründet mit spirit47 eine Innovationseinheit für neue Geschäftsideen. Print-Neugründungen, Digitalprodukte jenseits der klassischen Website und News-Apps, Paid Content- und Crowdfunding-Lösungen – die Zeitschriften- und Magazinbranche befindet sich auf Innovationskurs. Mit starken Printmarken und Investitionen ins Digitalgeschäft stellen sich Verlage und Medienhäuser den neuen Herausforderungen und verweisen Diskussionen um eine angebliche Krise in ihre Schranken. Durch Innovationskraft und Datenkompetenz entwickeln sie auch außerhalb des tradierten Zeitschriftengeschäfts Produkte und Businessmodelle, die den Zielgruppenbedürfnissen und der sich ändernden Mediennutzung entsprechen – und schafft damit eine breite Basis für ihren Erfolg.

### Programm

#### *Innovationsfeld Zeitschriftenmarkt: Trends und Strategien*

- Einführung: Zeitschriften als Innovationsplattformen, Ehrhardt F. Heinold, Geschäftsführer, Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung
- News Detox – Warum sich Menschen auch übermorgen noch für Magazine begeistern, Peter Wippermann, Geschäftsführer, Trendbüro
- Digitale Medien als innovative Ausbaustufe der G+J Markenwelten, Eva-Maria Bauch, Geschäftsführerin, Gruner + Jahr, G+J Digital Products

#### *Produktinnovation und Diversifikation – Zeitschriften-Best Cases*



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 11/2015

---

- Von der Printmarke Bunte zu Bnow – Die Digitalstrategie einer People Brand, Hans Fink, Geschäftsführer, Burda Intermedia Publishing
- Durch E-Paper, Blogs und Social Media zu neuen Zeitschriften – Zur Konzeption und Umsetzung von Sweet Paul, Glückswerk und Am Haken, Kassian A. Goukassian, Geschäftsführer, Falkemedia
- Content, Audience, Sales – Daten monetarisieren mit IDGs Datenelch, Michael Beilfuß, Mitglied der Geschäftsleitung, IDG Business Media

### *Innovative Geschäftsmodelle – Paid Content Lösungen, Crowdfunding*

- Crowdfunding als Markttest – Neue Geschäftsmodelle und Entwicklungsstrategien für das Longreads-Magazin „SZ Langstrecke“, Dirk von Gehlen, Leiter Social Media/Innovation, Süddeutsche Zeitung
- Zwischen iTunes und Online-Kiosk – Paid Content-Lösungen für Print-Magazine am Beispiel Pocketstory, Thorsten Höge, Gründer, Pocketstory

### *Innovation in Practice – Interaktive Roundtables*

- Roundtable 1: Design Thinking
- Roundtable 2: Agile Produktentwicklung
- Roundtable 3: Business-Innovation meets Technology
- Roundtable 4: Content Marketing und Performance Optimierung

### *Innovationsdynamik im Magazin-Business*

- Innovativ, agil, transparent: Neuorganisation und Startup-Kultur im Fachmedien-Business. Das Beispiel spirit47, Thomas Lennartz, Geschäftsführer, Spirit47, NWB-Verlag
- Fazit: Ehrhardt F. Heinold, Geschäftsführer, Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung

Informationen und anmeldung auf der [Website der Medien-Akademie](#).

---

## Impressum

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



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 11/2015

---

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".

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