


HSP-Newsletter Ausgabe 11/2013

Selten gab es so viel Resonanz auf einen Newsletterbeitrag wie auf den Artikel zu den drei Innovationshorizonten in der [Oktober-Ausgabe](#). Das ermuntert mich, aus dem Artikel eine kleine Serie zu machen, in der jeder der drei Horizonte näher beleuchtet werden soll. Wir starten mit dem Horizont eins, in dem das bestehende Geschäft gesichert und ausgebaut wird. Klingt langweilig? Keinesfalls, denn auch in diesem Bereich sollte es nicht um die Verwaltung des Statusquo, sondern um Innovationen und Weiterentwicklung gehen.

Im zweiten Teil des Newsletters beschäftigen wir uns mit Zeitschriften: Hajo Hoffmann beschreibt, wie Sie einen Relaunch perfekt vorbereiten - mit einem Planungs-Workshop, in dem nicht nur die strategische Marschrichtung festgelegt, sondern auch alle Beteiligten einbezogen werden. Und abschließend finden Sie einen Hinweis auf das nächste Zukunftsforum Zeitschriften, auf dem hochkarätige Referenten die Fragestellung "Marktbereinigung bei Zeitschriften – bleibt nur Premium?" diskutieren.

Herbstliche Grüße sendet

Ihr



Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- [Wachstum im Kerngeschäft: Zwischen Optimierung und Innovation](#)
- [Relaunch – wie der entscheidende erste Schritt gelingt](#)
- [Unser Relaunch-Check: Der optimale Start für Ihre Relaunchprojekte](#)
- [Zukunftsforum Zeitschriften: Zeitschriften im Transformationsprozess – bleibt nur Premium?](#)

Wachstum im Kerngeschäft: Zwischen Optimierung und Innovation

Von Ehrhardt F. Heinold

Im Oktober-Newsletter hatte ich die Methodik der drei Wachstumshorizonte vorgestellt. In einer kleinen Serie werde ich jeden der drei Horizonte betrachten - und beginne mit dem Horizont eins, der das Kerngeschäft betrifft. Ganz klar - auch hier sind Innovationen erforderlich, denn nur so kann das Kerngeschäft die Basis für die weitere Unternehmensentwicklung bleiben.

Das bestehende Kerngeschäft ist die Grundlage für jedes erfolgreiche Unternehmen. Das gilt auch für Verlage. Das Kerngeschäft sichert nicht nur die kurzfristige Existenz, sondern dient vor allem dazu, die Investitionen für die Horizonte zwei und drei zu erwirtschaften. Damit dies auch weiterhin so bleibt, muss das Kerngeschäft zukunftsfähig gehalten werden. Die Anforderungen für das Kerngeschäft-Management ergeben sich aus den Regeln gesättigter Märkte: Es herrscht hoher Wettbewerb, der über den Preis, über Produktverbesserungen, Zusatzservices oder Marketingkonzepte ausgetragen wird. Die Wettbewerber reagieren schnell auf Innovationen, der Vorsprung ist immer nur tempo-

HSP-Newsletter Ausgabe 11/2013

rär. Geschwindigkeit zählt auch in diesem Markt; allerdings dienen Innovationen in diesem Bereich nur dem Zweck, die Rentabilität zu sichern. Neben Innovationen geht es hier also auch um Effizienz und Kostenoptimierung, um Kontinuität und Beharrlichkeit, um Qualitätsmanagement, Prozessoptimierung und kontinuierliche Produktverbesserung.

Das Kerngeschäft-Management stellt zwei widersprüchliche Anforderungen:

- Das Bestehende muss mit Kontinuität und Beharrlichkeit optimiert werden.
- Das Bestehende muss in immer schneller sich verändernden Märkten, in einem starken Wettbewerbsumfeld und für immer anspruchsvollere Kunden erneuert werden.

Zwischen Innovation und Optimierung

Innovationsmanagement wird auch im Kerngeschäft benötigt. Die Steuerungsinstrumente für diese anspruchsvolle Aufgabe sind Marktbeobachtung, Wettbewerbsanalyse und Marktforschung, also alte Bekannte aus dem Managementwerkzeugkasten. Die Herausforderung besteht nun darin, in einer an Effizienz und Ertrag ausgerichteten Organisation genug Freiräume und Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen, um Innovationen zu ermöglichen. Dies wird nur möglich sein, wenn z. B. in der Produktentwicklung Kapazitäten und Prozesse für Innovationen bestehen, also auch hier Mitarbeiter vom Tagesgeschäft befreit werden.

Für Innovationen im Kerngeschäft gelten Regeln, die sich an dem Hauptziel dieses Bereiches, der Erwirtschaftung von Gewinnen, orientieren:

- Das Geschäftsmodell der Innovation muss bekannt sein und funktionieren.
- Die Innovation muss sich in einem zu definierenden Zeitraum rechnen.
- Die Innovation kann mit den bestehenden Managementtechniken und in der vorhandenen Organisationsstruktur umgesetzt werden, bzw. beides kann evolutionär so entwickelt werden, dass dies möglich ist.

Treffen diese Regeln auf eine Innovation nicht zu, verfolgen viele Verlage diese nicht weiter. Das Modell der drei Horizonte bietet für dieses Dilemma eine Lösung: Eine Innovation, die bisherige Leitlinien sprengt, kann in den Bereich von Horizont zwei oder drei abgegeben werden, denn dort herrschen, wie wir in den Folgeartikeln dieser Serie ausführen werden, andere Regeln. Diese Mechanik kann ein Befreiungsschlag für den Innovationsstau in vielen Verlagen sein.

Es wird nicht immer einfach sein zu entscheiden, in welchen Horizont eine Innovation gehört. Deshalb ist es wichtig, Regeln wie die eben genannten zu formulieren, auf deren Basis eine Einordnung vorgenommen werden kann.

Neben der Innovation ist die Optimierung des Bestehenden die Kernaufgabe für das Horizont-eins-Management. Hier geht es um Verbesserungen in allen Bereichen, von Produkten, über Marketing und Vertrieb bis hin zu internen Fragen (Prozesse, Kosten, Mitarbeiter). Die erfolgreiche Umsetzung dieser Daueraufgabe erfordert Kontinuität, aber auch Veränderungswillen - sicher das Kerndilemma in diesem Horizont.

Herausforderung Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen

Die Entlastung des Kerngeschäfts von dem Druck, mit Start-up-Geschäftsmodellen zu konkurrieren, hat sicher eine befreiende Wirkung. Auf der anderen Seite sollten die Mitarbeiter in diesem Bereich sich auch nicht als "Cash-out-Verwalter" oder gar als Auslaufmodelle fühlen, sondern in ihrem Rah-

HSP-Newsletter Ausgabe 11/2013

men kreativ und innovativ agieren. Im Verlag muss eine Gesamtvision zur Zukunftsstrategie bestehen, durch die alle am gleichen Strang ziehen, weil jeder Bereich dazu beiträgt, den zukünftigen Erfolg des Verlages zu sichern. Im Management dieser Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen liegt vermutlich die größte Herausforderung für die Führungskräfte.

Relaunch – wie der entscheidende erste Schritt gelingt

Von Dr. Hans-Joachim Hoffmann

Es gibt wohl kaum einen Verleger oder Verlagsmanager (Kolleginnen eingeschlossen), den nicht der Gedanke umtreibt, wie er seine gedruckten oder elektronischen Zeitschriften, Zeitungen, Buchprogramme noch besser machen könnte – und wenn doch, wäre das eine schlechte Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit seines Hauses. Schon die alltägliche Arbeit in Redaktion, Lektorat, Satz oder Layout besteht aus nichts anderem als kontinuierlicher Optimierung, der Verbesserung von Headlines, Titeln, Texten, Themenspektren und -mischungen. Manchmal wird das betreffende Medium optisch komplett aufgefrischt, das ist dann ein Redesign. Wenn allerdings das gesamte Produkt umgekrempelt werden soll, steht ein Neustart ins Haus. Der Relaunch. Frische Schubkraft soll das Werk in höhere Reichweiten- und Umsatzsphären tragen oder zumindest einen Rückgang auffangen.

An dieser Stelle wollen wir eine Lanze dafür brechen, den Relaunch strikt in zwei Phasen zu denken: strategische Planung und Umsetzung. Denn häufig geht in der Hektik des Alltags beides mehr oder weniger heftig durcheinander. Typisch beispielsweise: Es wird längst am Konzept für Multi-Channel-Strategien gearbeitet, obwohl Erkenntnisse der Marktforschung noch offen sind, oder es werden Budgets für extern bezogene Leistungen festgelegt, solange noch unklar ist, ob die vorhandenen Strukturen des Hauses das Projekt überhaupt tragen, oder es werden Konzepte in Beton gegossen, obwohl ersichtlich ist, dass wichtige Mitarbeiter – vielleicht aus guten Gründen? – nicht mitziehen. Hinzu kommt die wachsende Komplexität, die es in den Griff zu bekommen gilt. Crossmediale Konzepte und Strategien sind gefragt, die einen Relaunch 2013 ff. im Zuge der Multiplizierung der technischen Möglichkeiten von einem Relaunch in vordigitalen Zeiten unterscheiden, und das mit wachsender Distanz.

Ein wesentlicher Aspekt bei alledem ist, dass ein Relaunch lange vor dem Relaunch beginnt. Und zwar, allgemein gesprochen, mit kritischen Informationen, die die Verantwortlichen erreichen. Das können erfreuliche oder unerfreuliche Informationen sein, etwa die Aussicht über erreichbare neue Geschäftsfelder/Zielgruppen oder Auflagen-, Reichweiten- und Umsatzrückgänge. Irgendwann sind diese Informationen nach Menge oder Bedeutung so erheblich, dass die Signale auf Änderung stehen. Und bevor jetzt das große Improvisieren beginnt, ist es ratsam, einen ersten Workshop anzusetzen, der diese noch unstrukturierten Gedanken sortiert: einen Strategie- oder Planungs-Workshop, der mit ausreichendem Zeitabstand vor dem eigentlichen Kick-off-Workshop liegt, mit dem dann erst die praktische Umsetzung beginnt.

Dieses erste Meeting hat den Zweck, die - noch ungeprüften - Ideen zu sammeln, sich einen Überblick über die eigene Situation sowie das Potential des betroffenen Mediums zu verschaffen und Impulse für die daran anschließende Relaunch-Planung zu liefern. Am Ende der Veranstaltung steht als Planungsgerüst ein Handlungsleitfaden mit Checkliste. Diese benennt beispielsweise die noch zu beschaffenden Informationen.

Für den Workshop bietet sich ein Ablauf nach folgendem Muster an:

HSP-Newsletter Ausgabe 11/2013

- Der erste Teil befasst sich mit der **Strategie**, an der sich der beabsichtigte Relaunch orientieren muss – sozusagen die Abstimmung von Ziel und Flugbahn. Dazu gehört eine Diskussion über die aktuelle und angestrebte Marktpositionierung des betroffenen Titels und die Mittel und Wege, um dorthin zu gelangen.
- Im Mittelpunkt des zweiten Teils steht der **Markt**: Welche Informationen über Marktumfeld und -trends liegen vor, welche wären zu ergänzen? Welche Methoden der Marktforschung würden sich eignen, wie soll gegebenenfalls der passende Dienstleister gefunden werden?
- An dritter Stelle steht ein **Ressourcen-Check** auf der Agenda: Wie ist das eigene Haus aufgestellt, gibt es Bedarf an zusätzlichem Personal, Know-how, Technik (IT) und anderen Ressourcen, und zwar sowohl für den Relaunchprozess selbst wie auch für den späteren laufenden Betrieb? Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung? Ziel ist die Bestimmung der wichtigsten Ist-/Soll-Parameter im Hinblick auf IT-Strukturen, Weiterbildungs-/Schulungsbedarf, Dienstleister und Kosten.
- Der vierte Teil ist der **Kommunikation** gewidmet, und zwar sowohl nach innen wie nach außen. Häufig unterschätzt wird in Relaunchprozessen der humane Faktor. Dies betrifft sowohl unterschiedliche Vorstellungen und Interessen innerhalb des Hauses, die bisweilen erstaunlich weit auseinanderliegen, wie auch die Möglichkeiten, die externe Kommunikation – etwa die Einbeziehung der Leser in die Neuentwicklung – bietet. Dieser Workshop-Teil hat einen Plan samt Timeline für die interne und externe Kommunikation zum Ergebnis. Positiver Nebeneffekt: Der Part zwingt Geschäfts- bzw. Verlags- und Redaktionsleitung dazu, rechtzeitig zu klären, wer aus der Mitarbeiterschaft in welcher Funktion in die Steuerung des Relaunchprozesses eingezogen werden soll oder muss, und an welcher Stelle Bedarf an Expertise von außen besteht.
- Aus den vier oben genannten Komponenten lässt sich die Guideline für die Erarbeitung und Absicherung der eigenen crossmedialen Strategie und das daraus abgeleitete Relaunch-Konzept entwickeln. Im fünften und letzten Schritt dieses initialen Workshops fassen die Teilnehmer die bisherigen Ergebnisse zusammen und bündeln sie in einer einheitlichen **Projektplanung**, die auch Zeitschiene und verfügbare Ressourcen benennt.

Im Anschluss holt das Relaunch-Team die fehlenden Informationen ein und bereitet sie auf. Aus den Vorgaben der Geschäftsführung, den Workshop-Ergebnissen und den Ergänzungen samt Schlüssen daraus ergibt sich die endgültige strategische Linie, an der sich der Relaunch orientiert. Sobald diese Linie steht, ist die Zeit reif für den Kick-off, mit dem der eigentliche Relaunchprozess beginnt, nämlich die Erarbeitung der redaktionellen Konzeption, der grafischen Entwürfe und der Inhalte, die dann in den (ersten) Dummy münden. Dies aber auf einer soliden, systematisch erarbeiteten Grundlage, die das gesamte Projekt absichert und auch in der weiteren Entwicklung dabei hilft, Potenziale zu erkennen, Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren.

Literaturhinweis

„Medien-Relaunches erfolgreich managen. Print – Digital – Crossmedial“ ist der Titel einer Fachinformation der Deutschen Fachpresse, an der Ulrich Spiller und Hans-Joachim Hoffmann als Co-Autoren mitgewirkt haben. Nähere Informationen hierzu finden Sie auf der Website <http://www.deutsche-fachpresse.de/685/>

Unser Relaunch-Check: Der optimale Start für Ihre Relaunchprojekte

Im Rahmen unserer Strategieberatung bieten wir einen Relaunch-Check an, der die genannte Agenda abdeckt und ein individuelles crossmediales Konzept als Grundlage für den beabsichtigten Relaunch zum Ergebnis hat. Der Check umfasst, zugeschnitten auf den konkreten Bedarf, einen ein- bis zweitägigen Workshop, eine Bestandsaufnahme vor Ort (Interviews anhand eines Fragenkatalogs, Auswer-

HSP-Newsletter Ausgabe 11/2013

tung vorhandener Unterlagen), die Beschaffung von Informationen zu Markt, Wettbewerb und Zielgruppen, eine Auswertung der vorliegenden Daten, auch im Hinblick auf offene Fragen und die Möglichkeiten, entsprechende Lücken zu schließen, sowie die Erstellung einer Dokumentation mit allen relevanten Informationen. Weitere Informationen finden Sie auf dem [Infoblatt zum Relaunch-Check](#).

Zukunftsforum Zeitschriften: Zeitschriften im Transformationsprozess- bleibt nur Premium?

Ein Premiumprogramm zum Thema Premium-Zeitschriftenmarken: Auf dem 5. Zukunftsforum Zeitschriften, das wir gemeinsam mit der Akademie des Deutschen Buchhandels veranstalten, diskutieren hochkarätige Referenten, ob nur noch Premium eine Chance hat. Haufe entwickelt sich vom klassischen Verlag zum innovativen E-Business-Unternehmen, Gruner + Jahr steht mit der Einführung der Communities of Interest vor dem größten Umbau seiner Verlagsgeschichte, Tomorrow Focus führt mit der Huffington Post ein neues Geschäftsmodell für Zeitungen ein und die Zeitschriftenmarke Monocle ist mit Shops und einem Radiosender international erfolgreich: Aktuelle Meldungen zeigen, wie radikal sich der Zeitschriftenmarkt derzeit verändert. Wer muss gehen, wer darf bleiben?

Ob Fachmedium, Publikumszeitschrift oder Tageszeitung – Print stellt nach wie vor das Kerngeschäft der Verlage und Medienhäuser dar, hat aber mit sinkenden Auflagen und Umsatzzahlen zu kämpfen. Um ihr Print-Business zu stärken, setzen daher immer mehr Fach- und Publikumsverlage darauf, ihre Zeitschriften und Magazine zu unverzichtbaren Premium-Marken auszubauen. Dabei investieren sie häufig in Relaunches oder die Entwicklung neuer Zeitschriftenformate. Zudem erweitern sie ihr Angebot um nutzwertige Digitalprodukte wie Online-Portale, Tablet- oder Smartphone-Apps. Mit der Einführung von E-Commerce- und Paid Content- Modellen betreten die Zeitschriftenverlagen dabei nicht selten neues Terrain.

Doch wie lassen sich Zeitschriftenmarken konsequent über alle Kanäle entwickeln, so dass sie Leser und Anzeigenkunden weiterhin überzeugen? Wie gelingt es Fach- und Special-Interest-Verlagen, ihre Medienmarke als Mittelpunkt einer Leser-Community zu etablieren? Vom klassischen Verlags- zum integrierten Medienhaus – was können Fach- und Publikumsverlage voneinander lernen? Und – ob E-Commerce oder Paid Content – welche Erlösmodelle sind tatsächlich erfolgreich?

Das 5. Zukunftsforum Zeitschriften zeigt anhand nationaler und internationaler Best Practices, wie Fach-, Special-Interest- und Publikumsverlage den aktuellen Herausforderungen des Zeitschriftenmarkts erfolgreich begegnen und ihre Printmedien zu Premium-Marken ausbauen.

Programm

- Premium als Chance für Zeitschriftenmarken
Ehrhardt F. Heinold, Heinold, Spiller & Partner

Best in Print? Premium-Medien und ihre Erlösmodelle

- Haus der Inhalte – Communities of Interest als Perspektivwechsel
Soheil Dastyari, Gruner + Jahr Deutschland
- Innovationen im News-Segment – Huffington Post als interaktive Online-Zeitung
Christoph Schuh, Tomorrow Focus

HSP-Newsletter Ausgabe 11/2013

Print, Web, App – Digitalisierungsstrategien und Geschäftsmodelle für Premium-Content

- Digitalisierung als Chance – Das Beispiel 'Die Welt'
Romanus Otte, Axel Springer
- Pricing, Plattformen, Perspektiven – Das Zusammenspiel der Geschäftsmodelle Print und Digital bei am Vertriebslösungs orientierten Premium-Titeln
Stefan Buhr, Spiegel-Verlag

Premium durch Relevanz und Diversifikation

- Relevanz durch Qualität? Erfolgskonzepte für Premium-Fachmedienmarken
Dominik Baur-Callwey, Callwey Verlag
- Diversifizierung und Digitalisierung – Das Beispiel der Fachzeitschriften C.H. Beck
Tobias Freudenberg, Verlag C.H. Beck

Content, Community, Commerce – Crossmedia als Premium-Strategie

- Konsequenz crossmedial – Der Relaunch der Zeitschrift Baugewerbe
Gregor Reichle, Verlagsgesellschaft Rudolf Müller
- Special Interest-Zeitschriften – Content, Community, Commerce?
Thorsten Höge, Jahr Top Special Verlag
- Vom Printprodukt zur Tablet-App – Die personalisierte Digital-Zeitung Niiu
Wanja Sören Oberhof, niiu publishing

Stand: 30. Oktober 2013. Änderungen vorbehalten

Zielgruppe, Termin, Ort, Konditionen

Das 4. Zukunftsforum Zeitschriften findet am 10. Dezember 2013 in München statt. Die Konferenz richtet sich an Geschäftsführer, Fach- und Führungskräfte, vor allem aus den Bereichen Redaktion, Vertrieb, Marketing, Herstellung und Anzeigenverkauf, sowie an Online-Manager aus Fach- und Special-Interest-Verlagen. Anmeldung über die [Website der Buchakademie](#).

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

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](#)