



Themen dieser Ausgabe:

- Die zentralen Trends für 2009
- Lehrgang zum „Projektleiter Web 2.0“ startet 2009 neu

Kontakt:

Ehrhardt F. Heinold

Telefon: 040/3986620, Fax: 040/39866232

E-Mail: Ehrhardt.Heinold@hspartner.de, Internet: www.hspartner.de

Die zentralen Trends für 2009

Von Ehrhardt F. Heinold

Fortsetzung einer Tradition: In der Januar-Ausgabe unseres Newsletters beschäftigen wir uns mit zentralen Trends des gerade begonnenen Jahres. Dieses Mal möchten wir acht Megatrends skizzieren, von denen wir glauben, dass vor allem Fach- und Special-Interest-Verlage sich damit in diesem Jahr beschäftigen müssen.

Immaterielle Werte werden wichtiger

Vielleicht der Megatrend, der nicht nur den Medienbereich betrifft: Materielle Werte, lange die Leitwährung für Erfolg und Lebenssinn, haben sich als unsicher erwiesen. Die Menschen fragen sich vermehrt: was ist wirklich wichtig im Leben? Und da stoßen sie auf Themen wie Familie, Freundschaft, aber auch auf Kultur und Sinnstiftung durch geistige „Güter“. Das ist eine große Chance für Medien, vor allem für jene mit Substanz (siehe nächste These).

Mehr Marktpositionierung, mehr Marke, mehr Substanz

Schon vor der Wirtschaftskrise wussten es alle: Der Medienmarkt ist überbesetzt, in nahezu allen Bereichen. Es erscheinen zu viel gleiche oder ähnliche Zeitschriften, zu viele Bücher, zu viele Internetangebote. Immer mehr Medien bei einem endlichen Zeitbudget der Nutzer – das kann auf die Dauer nicht gut gehen. Der Markt fragmentiert sich weiter, Auflagenzahlen sinken (im Schnitt). Medienexperten rechnen deshalb mit einer Marktberreinigung, sprich: Einstellung von Printtiteln, Abschalten von Webseiten.

Wohl dem, der sein Haus in punkto Marke und Marktpositionierung gut bestellt hat. Von dem Shake out werden die Medienmarken mit Substanz profitieren. Me-too-Anbieter verschwinden und schaffen Freiräume für substanzvolle Produkte. In einer verunsicherten Gesellschaft werden sowohl hochwertige Informations-, aber auch Unterhaltungsangebote gebraucht. Immaterielle Werte erhalten einen neuen Stellenwert, Verlage als Hersteller geistiger Ware sind in einer guten Position (siehe erste These). Wer in der Aufschwungphase ohne Motor im Aufwind gesegelt ist, stürzt ab, wer selbst fliegen kann, bleibt (siehe auch die These zum Thema Innovation).

Wenig Geschäftsmodelle, aber mehr Angebotsformen

Quizfrage: Was ist ein (verlegerisches) „Geschäftsmodell“? Antwort: Dabei handelt es sich um einen Begriff, der viel verwandt, aber nie definiert wird (noch nicht einmal im Gabler Wirtschaftslexikon!). Mit der Sinnhaftigkeit und möglichen Definitionen des Begriffes wollen wir uns in diesem Jahr beschäftigen, in einem ersten Versuch lässt sich ein Geschäftsmodell als ein grundlegendes Konzept zur Erwirtschaftung von Erlösen beschreiben. Jedes Geschäftsmodell richtet sich an (mindestens) eine Kundengruppe und beinhaltet ein Erlösmodell.

Verlage verfügen traditionell über zwei Geschäftsmodelle: Verkauf von Inhalten und Vermarktung von Zielgruppenzugängen (Medialeistung, Messen etc.). In beiden Bereichen hat sich die Zahl der Geschäftsmodellvarianten erheblich erhöht, vor allem auch durch die Digitalisierung der Medien. Zusätz-



lich gibt es noch eine Reihe weiterer Geschäftsmodelle wie die Erbringung redaktioneller Dienstleistungen (v.a. Corporate Publishing), den Verkauf von Produkten (z.B. in einem Medienshop) oder von Softwareanwendungen.

Nicht die Zahl der (bei genauer Definition eher wenigen) Geschäftsmodelle nimmt zu, vielmehr die Zahl der Angebotsformen innerhalb der Geschäftsmodellkategorien. Das lässt sich leicht am Beispiel des Geschäftsmodells „Vermarktung von Zielgruppenzugängen“ zeigen: Wurden klassisch hauptsächlich Anzeigen und Beileger vermarktet, so gibt es allein im Printbereich eine Reihe von neuen Werbeformen bis hin zu gestalteten redaktionellen Einheiten. Durch das Internet und jetzt auch noch durch mobile Zugangswege hat sich die Zahl (und auch Komplexität) der Werbeformen erhöht und wird zunehmen.

Eine zunehmende Zahl von Vermarktungsformen macht das Geschäft für Verlage komplexer. Zudem muss ständig überprüft werden, ob bestehende Angebote noch zeitgemäß sind oder schon von neuen Angebotsformen überholt oder gar abgelöst werden. Weit spannender als die Frage nach (vermeintlich) neuen Geschäftsmodellen ist die Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle. Hier ist Kreativität und Geschwindigkeit gefragt, damit Verlage nicht von neuen Wettbewerbern verdrängt werden.

Kosteneffizienz ohne Substanzverlust

Viele Verlage haben „Effizienzsteigerung“ ganz oben auf ihrer aktuellen Agenda stehen. Der Grund: In Redaktionen, Lektoraten, aber auch im Marketing, oft auch noch in den Herstellungsabteilungen wird in „gewachsenen Strukturen“ gearbeitet. Verlage und ihre Mitarbeiter, vor allem in den kreativen Bereichen, sind Individualisten und mögen weder Standards noch starre Workflows. Doch eine intelligente und moderne „Industrialisierung“ verhindert Kreativität nicht, sondern schafft Freiräume – durch Entlastung bei eher lästigen manuellen Tätigkeiten, durch Arbeitserleichterungen und automatische Workflows. Die Herausforderung besteht genau darin: Die Qualität der Medienprodukte zu steigern bei gleichzeitiger Verbesserung der Effizienz. Freiräume schaffen für die Kernkompetenzen der Mitarbeiter. Nur so wird ein mehrmediales Contentszenario erfolgreich und kalkulierbar.

Mehr Kundenwissen, mehr Kundennähe

Der Kunde, das oft unbekannte Wesen. Viele Verlage verwenden Adressdatenbanken zur Verwaltung von Kundendaten, zunehmend auch für das Direktmarketing. Doch modernes „Customer Relationship Management“ erfordert mehr. Hier sollte ein Kunde nicht nur mit seiner gesamten Kauf- und Kontaktgeschichte (über alle Produktangebote) hinweg analysierbar sein, sondern durch Data Mining und andere Auswertungsverfahren auch noch gezielter für neue Angebote auswählbar sein.

Zum klassischen CRM gesellt sich die Web 2.0-Welt. Auch wenn die erste Euphorie verflogen ist und manches Vorzeigeprojekt schon ins Straucheln gerät: Die Mitmachkultur des Internet wird bleiben, vor allem junge Zielgruppen sind damit aufgewachsen und leben Web 2.0.

Modernes CRM erfordert Organisation, Disziplin und eine leistungsfähige EDV-Infrastruktur. Nach meiner Einschätzung hat der Aufbau eines CRM in vielen Verlagen schon höchste Priorität, ist aber bei vielen immer noch eine große Baustelle. Die Gefahr liegt in der großen Komplexität: Da werden Wunschkataloge zu Pflichtenheften, deren Umsetzbarkeit an finanziellen und personellen Ressourcen scheitert. Für viele Verlage dürfte daher ein pragmatischer Ansatz der richtige Weg sein: Mit der großen Idee als Leitmarke kleine Schritte zu unternehmen.

Mehr Innovationen, mehr Kreativität

Ideen bewegen – ein Gemeinplatz, aber in Zeiten rasanter Veränderungen überlebenswichtig. Innovationen können viele Bereiche betreffen: Neue Produkte, neue Marketingideen, veränderte interne Abläufe... Wie organisieren Verlage Fortschritt und Innovation? Welche Möglichkeiten bestehen für Mitarbeiter, neue Ideen zu präsentieren? Wie erfolgt eine systematische Marktbeobachtung? Gerade in Zeiten „disruptiver Veränderungen“ sollten auch Verlage nicht immer nur nach hinten schauen und nicht nur die gewohnten Erfolgspfade weiter gehen.



Die Crux bei Innovationen, vor allem im Produktbereich, ist: Mit Erfahrung, aber auch mit Marktforschung kommt man hier nicht immer weiter. Provokant gefragt: Wie viele innovative, verlegerische Ideen wurden durch Marktforschung gefunden – und wie viele kamen aus dem Bauch eines Verlegers, Redakteurs, Autors? Nichts gegen Marktforschung (wir sind überzeugte Mafo-Verfechter und empfehlen das immer wieder unseren Kunden) – doch bei Innovationen ist Kreativität, neues Denken und vor allem Wagemut gefragt, auch der Mut zum Scheitern. Vor allem muss eine Mischung aus langem Atem und schneller Reaktion auf Kunden und Wettbewerb angewandt werden. Keine leichte Übung für Unternehmen, die es gewohnt sind, sehr langlebige Produkte (wie Zeitschriften) zu managen.

Media-Vermarktung 2.0: Mehr Dienstleistung, mehr Leistung, mehr Transparenz

Der klassische Anzeigenverkauf wandelt sich immer mehr zu einer Dienstleistung. Wurden früher „weiße Seiten“ vermarktet, so fragen Werbekunden immer öfter nach Sonderleistungen, Sonderformaten, vor allem aber wünschen sie einen messbaren, einen direkten Erfolg ihrer Werbeaktivitäten. Imagerwerb wird es weiterhin geben, doch direkte Effekte wie eine Steigerung des Abverkaufs oder die Generierung von Neukundenkontakten gewinnen für die Werbekunden an Bedeutung. Vor allem „performance“-basierte Werbemodelle, klassisch als Direktmarketing bekannt und im Internetzeitalter vor allem durch Google vorangetrieben, werden weiter Konjunktur haben.

Gleichzeitig verlangen Werbekunden nach immer besseren und valideren Daten über Leser- und Nutzerschaft. Auch das redaktionelle Umfeld muss stimmen, nur Reichweite (wie das Beispiel des Internetportals StudiVZ zeigt) reicht in vielen Fällen nicht mehr. Qualität schlägt Quantität, das ist gut für alle wertigen Medienmarken und schlecht für alle Massenlieferanten. Noch werden in vielen Bereichen Pagelmpressions vermarktet, eine Kennziffer, die sich durch bewusst konstruierte Klickstrecken jedoch leicht nach oben treiben lässt und die zudem nichts über die Qualität der Besucher aussagt.

Für die Verlage bedeutet all dies: Mediamarketing wird aufwändiger, anspruchsvoller und damit weniger rentabel als in den „weiße Seiten-Zeiten“. Crossmediale Pakete müssen gepackt, redaktionelle Zusatzleistungen erbracht, komplexe Erfolgsstatistiken erstellt werden. Wer auf dieser Klaviatur spielen kann, muss keine Angst vor der Wirtschaftskrise haben, denn wirksame Werbung wird Konjunktur haben.

Bei aller Werbekundenorientierung: Integrität und Glaubwürdigkeit gegenüber den Lesern müssen erhalten bleiben, um die Medienmarke nicht zu beschädigen. Ein Balanceakt, der nur mit Professionalität und Selbstbewusstsein geleistet werden kann.

Mehr Technik, mehr Integration, mehr Standards

Die Vielfalt der Angebotsformen, die fortschreitende Digitalisierung der Medien, die neue Dimension des Kundendatenmanagements – all dies erfordert eine leistungsfähige technologische Basis. Content, Kunden, Commerce: Alles muss digitalisiert und miteinander vernetzt werden, um zukünftig alle Inhalte in allen Kanälen zu vermarkten. Von der Erstellung über die Auslieferung bis zur Abrechnung: Die gesamte verlegerische Wertschöpfungskette wird durch eine integrierte IT-Infrastruktur unterstützt – bzw. erst ermöglicht. Ein solch komplexes Szenario ist mit manuellen Workflows und Medienbrüchen nicht mehr zu bewältigen. Die in vielen Verlagen gewachsene IT-Landschaft muss dazu ohne Tabus überprüft werden. Entrümpeln, standardisieren, outsourcen – um nur ein paar Reizworte zu nennen. In Zeiten wie diesen kann keine Rücksicht auf alte Besitzstände und Fürstentümer genommen werden.



Lehrgang zum Projektleiter Web 2.0 startet 2009 neu

In Kooperation mit dem Deutschen Institut für Betriebswirtschaft GmbH ([dib](#)) veranstalten wir im ab Februar 2009 zum 2. Mal den dreiteiligen Lehrgang zum/zur geprüften "ProjektleiterIn Web 2.0". Diese berufsbegleitende Qualifizierung zum/zur professionellen Web 2.0-ManagerIn orientiert sich an den aktuellen und zukünftigen Erfordernissen im Unternehmen. Der Ausbildungslehrgang beinhaltet alle Aspekte, die beim Management von modernen Web 2.0-Projekten von Bedeutung sind. Dabei geht es neben technischen Fragen vor allem um die Themen Web 2.0-Strategie, Projektmanagement und Business-Planung.

Die Inhalte

Weblogs, Wikis, Communities, Foren – also „User Generated Content“: Die Web 2.0-Welt hat das Internet erobert und verändert. Jedes Unternehmen und jede Institution muss diese tief greifenden Veränderungen in der Kommunikation mit Kunden, Lieferanten, Medien, aber auch den eigenen Mitarbeitern in die eigene Kommunikations- und Wissensmanagement-Strategie integrieren. Ein professionelles Management des Web 2.0-Business ist deshalb für jedes Unternehmen ein unverzichtbarer Bestandteil der externen und internen Kommunikation. Um die sich ständig erweiternden Möglichkeiten zu nutzen, die die Web 2.0–Welt bietet, müssen neben einer klaren Ziel- und Strategiedefinition vor allem die internen Voraussetzungen geschaffen werden.

Ein wesentlicher Bestandteil sind MitarbeiterInnen mit entsprechendem Know-how. Zur Steuerung der komplexen Prozesse und zur Führung von abteilungsübergreifenden Teams werden ProjektmanagerInnen benötigt, die nicht nur über grundlegendes Internet-Know-how verfügen. Sie müssen ebenso in der Lage sein, das gesamte Website-Projektmanagement zu leisten und als kompetente/r AnsprechpartnerIn zur Verfügung zu stehen.

Für diese/n "ProjektleiterIn Web 2.0" wurde dieser kompakte und innovative Lehrgang konzipiert. Unternehmen müssen eigenes Know-how aufbauen und können dies nicht ausschließlich externen Spezialisten überlassen. Mit diesem Lehrgang bietet sich jedoch für Unternehmen die Möglichkeit, MitarbeiterInnen mit entsprechenden Neigungen in einer zeitsparenden und kostengünstigen Fortbildung für diese Aufgabe zu qualifizieren.

Das dib-Diplom

Mit dem dib-Diplom erhalten die Absolventen des Lehrgangs einen zertifizierten Qualifikationsnachweis.

Dauer und Termine

Der Kurs umfasst drei Seminarblöcke zu je zwei Tagen, hinzu kommt ein Zusatztermin für die Prüfung:

- Block 1: 3. und 4. Februar 2009
- Block 2: 7. und 8. Mai 2009
- Block 3: 9. und 10. Juli 2009

Die Konditionen

Die Teilnahmegebühr für den gesamten Studiengang beträgt einschließlich aller Unterlagen, Lehrbriefe und der Prüfungsgebühr EUR 3.700,00 zzgl. 19 % Mehrwertsteuer.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer [Website](#).

Impressum

Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU

Behringstraße 28a, 22765 Hamburg

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer: Ehrhardt F. Heinold, Ulrich Spiller

Handelsregister: HRB 59101 Amtsgericht Hamburg, Ust-IdNr.: DE 173527460

Behringstraße 28a, 22765 Hamburg