

## Inhalt dieser Ausgabe

- "Innovation ist und bleibt das zentrale Thema für die Geschäftsführung" - Interview mit Dr. Christian Lüdtkke
  - "Jeder Tag ohne ein funktionierendes CRM System ist ein verschenkter Tag" - Interview mit Vertriebsleiterin Frauke Weiß
  - Veranstaltungshinweise
- 

## "Innovation ist und bleibt das zentrale Thema für die Geschäftsführung" - Interview mit Dr. Dr. Christian Lüdtkke

**Sind Verlage innovativ genug, wenn es um die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Produktformen geht? Nein, meint [etventure-Geschäftsführer Dr. Dr. Christian Lüdtkke](#). Der Ex-Bertelsmann-Manager, der u.a. die Lernplattform Scoyo mitentwickelt hat, weiß aus eigener Erfahrung, welche internen Hemmnisse es in Verlagen gibt. Seine Kernthese: Nur Offenheit, Agilität und Risikobereitschaft machen Innovationen möglich.**

### **Alle Verlage suchen nach neuen Geschäftsmodellen mit digitalen Medien. Wie gut können Verlage solche Innovationen managen?**

Dr. Christian Lüdtkke: Häufig sind gute und innovative Ideen durchaus in den Verlagen vorhanden – es fehlt häufig nur an geeigneten Strukturen, Strategien und Ansätzen, diesen auch auf die Beine zu helfen, sie tatsächlich zu realisieren und aufzubauen. Das innovative Potenzial und natürlich auch verschiedene Distributionswege liegen also in den Häusern vor, es gibt jedoch verschiedene "Innovationshemmnisse", die eine erfolgreiche Umsetzung behindern.

### **2. Was sind die Symptome für den schwierigen Umgang mit Geschäftsmodell-Innovationen?**

Dr. Christian Lüdtkke: Eine der häufigsten Erfahrungen, die wir machen, ist, dass relativ lange gewartet wird, bevor in neue Geschäftsfelder investiert wird. Dadurch kann bei den Mitarbeitern im Verlag aber kein Verständnis und vor allem keine operative Erfahrung mit innovativen Geschäften aufgebaut werden. Wenn diese Phase versäumt wird, fehlt Unternehmen dann Erfahrung, Kapazität und vor allem auch die notwendige Geduld für den Geschäftsaufbau. Meist bleiben die innovativen Ideen dann in einer frühen (Business Plan-)Phase hängen, ohne dass eine tatsächliche Umsetzung erfolgt.

Wenn Sie mich also nach klassischen Symptomen für einen schwierigen Umgang mit Geschäftsmodell-Innovationen fragen, fallen mir fünf wesentliche ein:

1. Mangelnde Bereitschaft, Projekte zu starten, die das Kerngeschäft kannibalisieren könnten.
2. Eine schlechte Quote von bestehenden Geschäftsideen zu tatsächlich umgesetzten Geschäften.

## HSP-Newsletter Ausgabe 3/2013

---

3. Keine Fortführung des Geschäftsaufbaus, wenn die Umsetzung zunächst einmal nicht erfolgreich war. Damit werden die Erkenntnisse aus einer gescheiterten Idee nicht als „lessons learned“ für neue Vorhaben genutzt.
4. Das Fehlen einer Incentivierungs-Struktur, die Innovation fördert. In der Konsequenz wird ansonsten eine Risikoaversion belohnt.
5. Immer noch ist im Verlagswesen ein gewisser Protektionismus zu beobachten. Es existieren wenige vielversprechende Partnerschaftsmodelle (z.B. mit Marktbegleitern oder Startups). Damit fehlt ein wichtiger Inspirations- und Impulsgeber.

### 3. Worin liegen die Ursachen für diese Symptome?

Dr. Christian Lüdtkke: In den Verlagen herrscht nach wie vor eine große Unsicherheit hinsichtlich digitaler Geschäftsmodelle, technischer Plattformen und veränderten Nutzeranforderungen. Aus dieser Unsicherheit heraus orientiert man sich eher an Bekanntem und Bewährtem und wird damit den zukünftigen Herausforderungen nicht immer gerecht. Es ist ja im Verlagswesen auch nicht so, dass von heute auf morgen alles neu und anders geworden ist – wie zum Beispiel in der Musikindustrie beobachtbar war. Der Veränderungsprozess verläuft in der Verlagsbranche eher etwas schleichender. Er äußert sich in (zunächst leicht) rückläufigen Umsätzen, denen mit Kostenmaßnahmen begegnet wird - kombiniert mit der Hoffnung, dass wohl alles doch nicht „ganz so schlimm“ kommen wird. Damit wird versucht, kurz- und mittelfristig die Margen zu halten, die ja häufig immer noch zufriedenstellend sind. Dies ist eine unternehmerisch absolut sinnvolle und auch nachvollziehbare Maßnahme. Gleichzeitig sollten aber auch im Digitalgeschäft die ersten Schritte gegangen werden. Denn vielen Verlagskollegen ist ja durchaus bewusst, dass die Digitalisierung eine massive Änderung ihrer Geschäftsmodelle zur Folge haben wird.

Wir sprechen hierbei von 5 "Innovationshemmnissen", die überwunden werden müssen:

1. Keine ausreichende personellen Ressourcen für innovative Neugeschäfte (Projekt- und Produkt-Manager, Online-Marketing-Experten, User-Experience-Profis).
2. Kein klares Bekenntnis zur tatsächlichen Umsetzung der Geschäftsidee. Oftmals bleiben die Ideen in der Business-Plan- und Präsentations-Phase hängen. Die Umsetzung und das Testen der Ideen ist jedoch das Entscheidende, um zu echten Resultaten zu gelangen.
3. Es werden Agenturen mit der Realisierung der Geschäftsidee beauftragt, die zwar ein Produkt realisieren können, aber nicht über die zwingend notwendige unternehmerische Herangehensweise verfügen.
4. Fehlende Geduld mit Neugeschäften, was dazu führt, dass Geschäfte rasch wieder eingestellt werden und dann als „gescheitert“ gelten. Dabei sind Online-Geschäfte ständigen Anpassungen unterworfen und können erst nach mindestens 12 Monaten wirklich beurteilt werden.
5. Entwicklung der Geschäfte aus reiner Produkt-Sicht und nicht aus Nutzer- und Kunden-Sicht. Dies führt zu einer aufwendigen Produkt-Konzeption und defokussiert das Team. Entscheidend ist vielmehr das permanente Überprüfen des konkreten Kunden-Bedürfnisses.

---

## HSP-Newsletter Ausgabe 3/2013

---

### **4. Was müssen Verlage tun, um eine Innovationskultur umzusetzen?**

Dr. Christian Lüdtkke: Innovation ist und bleibt das zentrale Thema für den Geschäftsführer. Er oder sie muss es vorleben und glaubhaft kommunizieren. Wenn das nicht passiert, dann wird auch das ganze Unternehmen nicht innovativ werden können. Wenn aber erst einmal die Tür aufgemacht wird, dann wird sich eine ganz neue Dynamik entwickeln - in jedem Unternehmen. Dabei ist entscheidend, dass den Worten auch Taten – sprich dedizierte Budgets folgen. Empfehlenswert sind dabei langfristige Budget-Zusagen von z.B. 3 Jahren. Damit wird sichergestellt, dass einige Ideen in diesem Zeitraum auch durchaus „scheitern“ können solange auf Basis der dadurch gewonnenen Erkenntnisse neue Vorhaben erfolgreich umgesetzt werden können. Vorteilhaft ist in diesem Zusammenhang auch ein diversifizierter Portfolio-Gedanke, der eine breite Ideen-Streuung ermöglicht.

### **5. Wie ist der Ansatz von etventure, um Verlage zu unterstützen?**

Dr. Christian Lüdtkke: Der etventure-Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass wir Verlage darin unterstützen, effizient und ohne den Aufbau eigener Ressourcen innovative Geschäftsideen im Online- und Mobile-Bereich zu entwickeln und anschließend unternehmerisch umzusetzen. Als Partner begleitet etventure seine Kunden damit von der Idee bis zum validierten Produkt und unterstützt bei Bedarf auch nach dem abgeschlossenen Entwicklungsprozess beim Aufbau der Geschäftsidee. Damit wird der Wissenstransfer in das Stammgeschäft gewährleistet und die Neugeschäfte können mit hoher Geschwindigkeit umgesetzt werden, ohne interne Ressourcen im Kerngeschäft des Verlags übermäßig zu beanspruchen.

Konkret stellt sich der etventure-Ansatz wie folgt dar:

1. Im ersten Schritt wird in einem strukturierten Prozess ein Portfolio an innovativen Ideen identifiziert. Dabei werden in besonderer Weise die Kompetenzen der Verlage einbezogen und anschließend durch intensive Nutzerbefragungen die Kundenbedürfnisse konkretisiert. Diese Phase stellt sicher, dass nicht aus Produkt- sondern aus Kunden-Sicht die Geschäftsidee entwickelt wird (User-centered Design Thinking).
2. Nach Ableitung der konkreten Kundenbedürfnisse erfolgt die prototypische Umsetzung und Validierung der Geschäftsideen. Dabei setzt etventure auf einen agilen und strukturierten Entwicklungs- und Testing-Prozess. Wir starten mit einfachen Prototypen und entwickeln sukzessive das Produkt weiter bis hin zur Marktfähigkeit. Damit liegt nach sehr kurzer Entwicklungszeit ein marktreifes Produkt vor, das anschließend in einen realen Markttest geht.
3. Der Markttest bedeutet, dass etventure alle relevanten on- und offline Marketing-Kanäle auf ihre Wirksamkeit und Effizienz testet. So werden belastbare, quantitative Daten zur Vermarktungsfähigkeit generiert. Die im Markttest gewonnenen Erkenntnisse bilden dann die Grundlage für die Entscheidung, die Geschäftsidee weiter auszubauen.

## "Jeder Tag ohne ein funktionierendes CRM System ist ein verschenkter Tag" - Interview mit Vertriebsleiterin Frauke Weiß

Ist Customer Relationship Management (CRM) eine Modebegriff bzw. ein Hype, den sich nur große Verlage leisten können? Keineswegs, meint Frauke Weiß, Vertriebsleiterin beim Beckmann Verlag und Referentin auf der nächsten Publishers' CRM-Conference. Ihre These: Wer kein CRM aufbaut, verschenkt Umsatz, und das jeden Tag.

**Customer Relationship Management ist ein sperriger Begriff, hinter dem sich ein komplexes Konzept verbirgt. So mancher Verlag hat sich daran verhoben, andere scheuen den Einstieg. Wie ist der Ansatz bei Beckmann, einem eher kleinen Verlag?**

Frauke Weiß: Der Weg von der reinen Adressdatenbank zum Kundenbeziehungsmanagement fängt mit kleinen, aber wichtigen Schritten an, die Entscheidung zum notwendigen „Ja ich will!“ – ist der schwerste Schritten von allen. Und wie in jeder guten Beziehung muss auch daran ständig gearbeitet werden. CRM muss täglich „gelebt“ werden, das bedeutet Datenpflege, Datenpflege und nochmals Datenpflege. Ohne aktuelle Daten nützt kein CRM Tool dieser Welt. Das permanente „füttern“ der Datenbank ist ein ständiger Prozess. Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter muss sich für die Pflege verantwortlich fühlen. Ein CRM System ist nur so gut, wie es die Kollegen und Kolleginnen pflegen.

**Was ist der Hauptnutzen, den Sie aus Ihrem CRM-Einsatz ziehen können?**

Frauke Weiß: Kurz gesagt, wir steigern damit unsern Umsatz und das sehr kontinuierlich! Ein Beispiel aus dem Vertriebsalltag: Aus der Redaktion kommt die Information zu einer Serie (6 Ausgaben) zum Thema Düngung. Meine Datenbank kennt die Kunden, die noch kein Abonnement haben und als Dienstleistung Düngung anbieten. Nach dem Mailing bestehend aus dem Themenplan plus Abo-Angebot sowie ein Anruf hat jeder 5. das Themen-Abo abgeschlossen; ein weiterer Anruf kurz vor Ablauf hat aus jedem 2. Themen-Abo ein festes Abo generiert. Auch die Anzeigenabteilung und die Redaktion nutzen inzwischen die Daten.

**Wo stehen Sie heute, und welche weiteren Herausforderungen sehen Sie für den weiteren Ausbau?**

Frauke Weiß: Wir sind mit einer Abteilung, dem Vertrieb, vor drei Jahren erfolgreich gestartet und noch nicht am Ziel angekommen. CRM ist eine „never ending story“, die uns bereits in den ersten drei Jahren einige Erfolgs- und Umsatzsteigerungen gebracht hat. Die Anzeigenabteilung arbeitet noch mit einer eigenen Datenbank. Derzeit bereiten wir die Zusammenführung beider Datenbanken vor, dies wird unsere nächste große Aufgabe werden. Die Herausforderung besteht darin, jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter aus allen Abteilungen für unser CRM zu begeistern, mitzunehmen auf dem steinigen Weg zum perfekten Leser, Anzeigenkunden, Autor, Teilnehmer an Diskussionsrunden, Messebesucher usw. Es kostet zunächst zwar Zeit, diese Hürde zu nehmen und allen den Nutzen aufzuzeigen, aber viele bereits vorhandene, sehr positive Beispiele von effektiven Auswertungen und von zeiteffizienten Möglichkeiten der erleichterten Arbeit mit den Kunden durch unsere bisherige Pflege des CRM vereinfachen diesen Weg.

## HSP-Newsletter Ausgabe 3/2013

---

### **Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Ihre CRM-Umsetzung?**

Frauke Weiß: Hartnäckigkeit und Geduld, ein guter Plan, das richtige Ziel und natürlich eine erstklassige Software.

### **Wie sollte ein Verlag vorgehen, der ganz am Anfang steht?**

Vermeiden Sie eine getrennte Einführung in den Abteilungen, und nehmen Sie Ihre Mitarbeiter von Anfang an mit. Ohne ihre aktive Mitarbeit nutzt kein CRM der Welt.

### **Ihr Vortragsthema auf der Publishers' CRM-Conference lautet: Aktives und erfolgreiches CRM in der Praxis: Vom Anwender für Anwender. Was wird Ihre Kernbotschaft sein?**

Frau Weiß: Denken Sie nicht darüber nach, ob eine CRM Software zum Einsatz kommen soll, sondern fragen Sie klar und unmissverständlich: Wann machen wir den ersten Schritt, wann starten wir endlich? Denn jeder Tag ohne ein funktionierendes CRM System ist ein verschenkter Tag – mit verschenkten Umsätzen.

---

## Veranstaltungshinweise

### **Seminar: Hypermarketing - Verlagsprodukte auf allen Kanälen vermarkten**

Verlage müssen für die Vermarktung ihrer Produkte eine wachsende Anzahl von (digitalen) Kanälen bespielen: Website und Online-Shop, Downloadportale und Sharingdienste, Pages und Widgets, Communities und Social Media-Plattformen, Newsservices und andere technische Devices. Wie Verlage die wachsenden Anforderungen des Hypermarketing bewältigen, zeigt dieses [Seminar am 20.03.2013 in der Buchkademie](#).

### **5. Publishers' CRM-Conference und 3. Seminar**

#### **Kundenmanagement 2.0: Die Herausforderung für alle Verlage!**

Zusammen mit dem [Siegfried Vögele Institut](#) (SVI) werden wir am 25. und 26. April 2013 in Königstein (Taunus) die 5. Publishers' CRM-Conference und das 3. Publishers' CRM Seminar veranstaltet. Das Thema CRM ist in der Verlagslandschaft zwar ein Dauerbrenner, bekommt aber durch die Veränderung der Medienlandschaft neue Brisanz: Viele Verlage verfügen (bis auf rudimentäre Vertriebssysteme) über keine leistungsfähigen Kundendatenbanken und können so attraktive Vermarktungspotentiale nicht ausschöpfen. Die beiden Veranstaltungen zeigen aktuelle Entwicklungen auf und präsentieren Best Practice-Beispiele. Zielgruppe von Konferenz und Seminar sind Geschäftsführer sowie Marketing- und Vertriebsmanager von Verlagen und publizierenden Unternehmen.

Das Programm im Detail:

- **Begrüßung/Einführung**  
Silvia Mühlbach, Siegfried Vögele Institut

## HSP-Newsletter Ausgabe 3/2013

---

- **Erfolgreiches Cross-Selling auf Basis der DPV Marketing-Datenbank. Praxis Case Zeitverlag**  
Claudia Hörner, Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG, Pascal Treiber, DPV Deutscher Pressevertrieb GmbH
- **Das Vertriebsinformationssystem bei der Austria Presse Agentur (APA) – Vom Erstkontakt bis zur Analyse**  
Mag. Wolfgang Hammel, APA eG, Klaus Thyri (NAVAX GmbH)
- **Aktives und erfolgreiches CRM in der Praxis: Vom Anwender für Anwender**  
Frauke Weiß, Beckmann Verlag GmbH & Co. KG, Bernd Schulz, HUP AG
- **Social Media und OptIn im Lesergeschäft: Wie werden aus Facebook-Freunden Kunden? OptIn und & Co. im Vertriebs CRM**  
Stefan Pemsel, müller-Prange GmbH & Co. KG
- **Eye-Tracking bei mobilem Content – mit Live Demonstration**  
Laura Lamieri, Siegfried Vögele Institut, Karsten Hahn

### Das 3. Publishers' CRM Seminar Ganzheitliches CRM – Drei Herausforderungen aus der Praxis

Das Seminar demonstriert anhand von drei zentralen Aufgabenstellungen im Verlagswesen, wie CRM abteilungsübergreifend angewendet werden sollte.

#### *Teil 1: 3 Herausforderungen – 3 Impulsvorträge*

1. CRM-Strategie: Fallbeispiel Titeleinführung
2. Innovative Abo-Modelle: Flexiblere Angebote für immer flexiblere Zielgruppen
3. Kundenbindung: Mit welcher Strategie binde ich wirklich meine Abonnenten?

#### *Teil 2: Workshops*

Drei parallel laufende Workshops bieten Unterstützung für die tägliche Arbeit:

1. CRM-Strategie:  
Anhand eines Fallbeispiels aus der Verlagspraxis wird eine Marketing- und Vertriebsstrategie für eine Titeleinführung entwickelt. Anschließend erarbeiten die Teilnehmer die Eckdaten für eine CRM-basierte Umsetzung der Strategie.
2. Innovative Abo-Modelle:  
Drei mögliche Modelle werden auf ihre Marktfähigkeit geprüft. Anschließend erarbeitet die Gruppe anhand eines ausgewählten Abo-Modells die praktische Implementierung. Dabei erfahren die Teilnehmer, wie praktisch angewandtes CRM einerseits wichtige Erkenntnisse liefert und andererseits die Basis für eine reibungsfreie Einführung darstellt.
3. Kundenbindung:  
Drei mögliche Kundenbindungsstrategien werden auf Ihre Relevanz für die Verlagsbranche untersucht. Danach fokussiert sich die Gruppe auf einen spezifischen Ansatz

---

## HSP-Newsletter Ausgabe 3/2013

---

und entwickelt beispielhaft eine praxisnahe Vorgehensweise für die Umsetzung dieses Kundenbindungsprogramms.

Weitere Informationen finden Sie auf der [Website des Siegfried Vögele Instituts](#).

### Die Konditionen

Die 5. Publishers' CRM-Conference findet am 25.04.2013 in Königstein/Taunus statt, das 3. CRM-Seminar am 26.04.2013, ebenfalls in Königstein.

Die Konditionen (jeweils zzgl. MwSt.):

- Frühbucherpreis bis 28.03.2013: Conference 99 €, Conference plus Seminar 490 €
- Normalpreis: Conference 149 €, Conference plus Seminar 590 €

Bei Interesse können Sie uns schon jetzt eine unverbindliche [Reservierung mailen](#).

### Save the Date: Das 15. CrossMediaForum

Bitte notieren: Das 15. CrossMediaForum findet am 10. Juli 2013 in München statt. Dieses Mal befassen wir uns mit einem Trendthema, das immer mehr Verlage beschäftigt: "**Smart Content: Inhalte intelligent aufbereiten, zusammenstellen und flexibel publizieren**". Führende Anbieter von Semantik-Technologien, XML-Dienstleistungen, Redaktionssystemen und Crossmedia-Lösungen zeigen zusammen mit Kunden oder anhand von Fallbeispielen, wie Verlage diese Herausforderung annehmen und umsetzen. Das Programm wird im April veröffentlicht alle Informationen unter [www.crossmediaforum.de](http://www.crossmediaforum.de).

---

## 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/>

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 downloaden: [Newsletter-Archiv](#)