



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2016

---

Der Begriff "disruptive Innovation" ist auch in der Verlagsbranche längst zu einem Buzzword geworden, bei dem jeder meint zu wissen, um was es geht - eine Innovation, die bestehende Geschäftsmodelle in Bedrängnis bringt oder sogar zerstört. Gewiss, dies ist ein Merkmal des Konzeptes, aber es ist nicht sein Kern. Das jedenfalls meint Jakob Jochmann - und er bietet gleich ein Nachfolgekonzept: Innovation durch Monopolisierung des Marktzugangs. Wie das geht? Lesen Sie dazu sein [spannendes Interview](#).

In unseren Beratungsaufträgen bekommt ein Thema immer mehr Gewicht, das lange nicht im Fokus der Verlagsbranche stand. Es ist die Suche nach der Identität, nach den Werten, und daran anschließend nach der Mission und übergreifend nach der / den Marken. Warum? Weil in bewegten Zeiten wie diesen dringend Orientierungsmarken benötigt werden - nicht nur für die Kunden, sondern vor allem auch für die Mitarbeiter. Lesen Sie dazu den [zweiten Artikel](#).

Schließlich noch dieses: Das nächste CrossMediaForum wird am 30. Juni 2016 in München stattfinden - Thema dieses Mal: [Effiziente Produktion](#).

Es grüßt herzlich



Ihr

Ehrhardt F. Heinold

### Inhalt dieser Ausgabe

- ["Aufdröseln, Zusammenführen und Verfügbarmachen"](#): Warum wir ein neues Innovationsparadigma brauchen
- [Werte, Mission, Vision, Marke, Positionierung](#): Warum Verlage eine klare Ausrichtung brauchen
- [Save the date: Das 18. CrossMediaForum zum Thema effiziente Produktion](#)

---

### "Aufdröseln, Zusammenführen und Verfügbarmachen": Warum wir ein neues Innovationsparadigma brauchen

Die Kontrolle des Kundenzugangs bis hin zum Monopol wird zum zentralen Erfolgsfaktor für Digitalfirmen. Dadurch werden nicht nur Wertschöpfungsketten umgestaltet, sondern das Muster, nach dem Innovationen funktionieren, verändert sich radikal. Diese Veränderung betrifft auch die These von der disruptiven Innovation, die in der Medienbranche in



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2016

---

**aller Munde ist. Diesen Zusammenhang stellt Jakob Jochmann im folgenden Interview her. Seine Empfehlung: "Verlage müssen das Thema 'Zugang' im Auge behalten" und das neue Innovationsmuster erkennen.**

**Viele Verlage sind noch damit beschäftigt, das Modell der "disruptiven Innovation" von Clay Christensen zu verstehen. Du hast auf der [future!publish in einer spannenden Session](#) dargestellt, dass dieses 30 Jahre alte Konzept für digitale Innovationen nicht mehr gilt. Bevor wir darüber sprechen, und weil das Konzept von Christensen oft nicht verstanden, wird eine erste Frage: Was ist der Kern des Konzepts der disruptiven Innovation?**

Jakob Jochmann: Das Konzept beschreibt eine spezielle Form des Markteintritts. Wie kann es überhaupt sein, dass kleine Firmen mit wenig Ressourcen sich im Wettbewerb gegen etablierte Platzhirsche durchsetzen können? Eigentlich müssten die großen Firmen doch das Angebot der kleinen Firmen jederzeit übertrumpfen können. In "The Innovator's Dilemma" beschreibt Christensen dieses Problem und sagt voraus: Nein, die großen Firmen können tatsächlich nicht einfach die Strategie und Innovation der kleinen Unternehmen übernehmen. Disruptive Innovation startet am Markt mit einem neuen Angebot auf niedrigem Leistungs- und Profitniveau. Das "Schmalspurangebot" richtet sich an Kunden, die für die etablierten Firmen uninteressant sind. Große Firmen verwenden ihre Ressourcen besser darauf, ihr bestehendes Angebot dahin weiterzuentwickeln, wo sie die höchsten Gewinne erwirtschaften. Auf immer höherem Leistungsniveau, mit Premiumkunden. Währenddessen können neue Marktteilnehmer sich um Kundinnen kümmern, denen die existierende Lösung zu groß oder zu teuer ist. Mit neuer Technologie und einem alternativen Geschäftsmodell schaffen es die kleinen Firmen, in diesem Marktsegment profitabel zu sein. Wenn dann aber die neue Technologie eine schnelle Verbesserung ihres Leistungsangebots ermöglicht, können sie auf einmal den großen Firmen deren Kunden abjagen. Pneumatische Bagger konnten anfangs der Seilzugtechnologie für Baustellen nicht das Wasser reichen. Aber dann wurde die Pneumatik auf einmal immer mächtiger, schneller als die Seilzugtechnologie verbessert werden konnte. Heute finden wir Bagger mit Seilzügen nur noch in den größten Baggern überhaupt, im Braunkohletagewerk. Personal Computer wurden anfangs als Spielzeuge verlacht. Dann wurden diese Computer so schnell so viel besser, dass Mainframes heute nur noch ein Nischendasein fristen.

**Warum verliert dieses Konzept an Gültigkeit? Welche Parameter ändern sich?**

Jakob Jochmann: Ich habe das vielleicht etwas provozierend formuliert - ich glaube nicht, dass das Konzept überflüssig geworden ist. Ich glaube aber, dass die Digitalisierung einen Paradigmenwandel darstellt, der manche Grenzen aufhebt. Grenzen, die für das Innovator's Dilemma häufig entscheidend waren. Stückkosten, Opportunitätskosten, Grenzkosten: all diese Einheiten unterliegen neuen Spielregeln, wenn das Produkt Software ist. Software kann ohne signifikante Kosten vervielfältigt werden. Dank der fast kostenlos verfügbaren Infrastruktur des Internets kann Software außerdem ohne Aufwand vertrieben werden. Auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich geändert. Es gibt heute Wagniskapital in nie gekannten Dimensionen. Dementsprechend sehen wir statt versuchter Disruption "von unten" ständig einen Markteintritt "von oben". Startups mit viel Geld und etablierte Firmen, die in neue Märkte drängen, wenden sich zuerst an Premiumkunden. Wenn sie



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2016

---

dann ihr Produkt "skalieren," das heißt schlanker und erschwinglicher werden, erobern sie den Mainstream. Schließlich bietet die Technologie des Internets Möglichkeiten zur Neugestaltung von Wertschöpfungsketten, die vorher undenkbar waren. Aus solchen Rekonfigurationen sind die Internet-Börsengiganten entstanden. Google, Amazon, AirBnB und Co. Eines haben sie alle gemeinsam: Sie monopolisieren den Kundenzugang zu einem Angebot. Ob Übernachtungsplätze oder Information, es geht immer um "Aufdröseln, Zusammenführen und Verfügbarmachen."

### **Was bedeuten diese Veränderungen für die Medienbranche?**

Die Rekonfiguration der Wertschöpfungsketten geht zu Lasten derer, die vorher für "Zusammenführen" oder "Verfügbarmachen" zuständig waren. Für Zeitungsartikel hat die Medienbranche diese Entwicklung ja mittlerweile erkannt. Was vorher im Paket "Zeitung" in einer geographisch begrenzten Region verkauft wurde, ist heute Verfügungsmasse. Heute findet jeder Mensch dank einer Suchmaschine alle Artikel aller Zeitungen. Die Suchmaschine ist nun der Anknüpfungspunkt von der Kundin / dem Kunden zur Information. Diese Rekonfiguration kann aber auch die neuen Platzhirsche wieder verdrängen: Jedesmal, wenn ein neuer Anknüpfungspunkt den dahinter liegenden Teil für eine Zielgruppe besser aufbereitet. Ein revolutionärer Sprachassistent könnte Googles Suchangebot zur Verfügungsmasse machen, wenn die Nutzer der Zukunft lieber ihren Assistenten auf dem Handy um Auskunft fragen, als auf einer Webseite. Die Technologiegiganten haben das Prinzip längst verstanden. Nicht ohne Grund investieren alle in eigene Sprachassistenten und Virtual Reality. Der Wettbewerb fokussiert sich auf "Interfaces" — auf den Anknüpfungspunkt. Die Medienbranche muss sich den gleichen Spielregeln stellen. Sie muss lernen, die richtigen Fragen zu stellen. Wie können Inhalte in "Nutzererfahrungen" eingebettet werden? Wie kann ein Anknüpfungspunkt aussehen, über den Kunden Zugang zu Inhalten finden? Wie lassen sich Wertschöpfungsketten mit Inhalten neu zusammenfügen? Der größte Teil des Wandels liegt vor uns. Noch haben wir keine radikale Neukonfiguration gesehen, die Kundenbeziehungen komplett neu definiert. Es gibt aber auch sehr viele ausgleichende Kräfte, so dass alte Geschäftsmodelle nicht von heute auf morgen überflüssig werden.

### **Was müssen Verlage tun, um diese neuen Optionen zu nutzen?**

Verlage sollten das Thema "Zugang" im Auge behalten. Welchen Kundenzugang können sie kontrollieren, wo anderen die Kontrolle entziehen? Wo eine Schnittstelle schaffen? Dazu müssen sie ihre Inhalte so aufbereiten, dass sie flexibel und plattformunabhängig werden. Neugestaltung von Wertschöpfungsketten heißt auch, dass Verlage bereit sein müssen, alte Partner aufzugeben und neue zu suchen. Es braucht gar nicht so viel technisches Wissen, Chancen zu ergreifen. Wichtiger ist das Gespür, Chancen auch als solche wahrzunehmen: Verlage dürfen nicht länger Kunden ignorieren, die keine Bücher kaufen. Also müssen sie sich andere Anknüpfungspunkte zu diesen Kunden überlegen, damit sie trotzdem mit ihren Inhalten Geld verdienen können. Wenn sie lange genug an dieser Nuss knabbern, kommt irgendwann auch ein Geschäftsmodell dabei heraus.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2016

---

### **Welche Schlüsse hast Du persönlich aus diesem neuen Innovationsparadigma gezogen? Wie konzeptionierst Du Innovationen und welche Projekte Du bringst Du gerade an den Start?**

Grundsätzlich glaube ich, dass wir bislang nur den Beginn des Paradigmenwechsels erahnen können. Es gibt ja noch nicht einmal eine allgemein verbreitete Definition für "Digitalisierung". Ich finde außerdem, dass die Buchbranche eine äußerst dankbare Umgebung ist, um Experimente mit neuen Angeboten zu machen. Hier ist die Landkarte für Wege zur Zukunft noch nicht gezeichnet. Für die Arbeit an Innovationen gehe ich systematisch vor. Ich suche gezielt nach Mustern, die ungenutzte Möglichkeiten versprechen. Dann spiele ich mit vielen Bausteinen von Geschäftsmodellen und Technologien passende Lösungsansätze durch. Manchmal nur als Berater, aber auch mit eigenen Projekten: Mit pixelcraftbooks sammeln wir in kleinen Versuchen immer mehr Daten, die wir auswerten. Unsere Erkenntnisse lassen wir in den nächsten Versuch einfließen, bis wir irgendwann auf ein vielversprechendes Geschäftsmodell stoßen. Dabei versuche ich stets, von der Nutzerperspektive her eine Wertschöpfungskette zu durchdringen. Wir sind halt ein "publishing laboratory". Ein paar unserer Ansätze haben so gute Resonanz erfahren, dass wir sie jetzt mit Partnern aus der Branche zur Marktreife bringen. Schwerpunkte sind neue Formen von Distribution und Finanzierungsmodellen. Ich selbst bastle noch an einer radikal vereinfachten Lösung für die so wichtige Schnittstelle zu den Leserinnen und Lesern. Die Arbeit als Verlag kommt darüber leider etwas kurz, aber dafür stellen wir uns gerade neu auf. Um so zufriedener bin ich, dass wir mittlerweile neben Beratung auch schlüsselfertige Technologiebausteine anbieten können.

#### **Über Jakob Jochmann**

Jakob Jochmann hat früher internationalen Kunden geholfen, sich der Digitalisierung und neuen Kommunikationsparadigmen zu stellen. Heute verknüpft der Sohn eines Kinderbuchautors seine Liebe zum Buch mit der Begeisterung für Technologie. Mit KNISTER zusammen hat er [pixelcraftbooks](#) gegründet. Er möchte heranwachsende Generationen mit der gleichen Liebe zum Lesen anstecken, die er als Kind entdeckte. Dafür entwickelt er Leseerlebnisse zum Verlieben. pixelcraftbooks ist ein Laborverlag für digitale Literatur. Mit Erfahrung aus der Buchbranche und der internationalen Technologie- und Startupszene entwickelt das Unternehmen Know-How zu digitalen Leseerlebnissen, Produktionsprozessen, Marketing und Vertrieb. pixelcraftbooks konstruiert neue Wertschöpfungsketten mit und für die Buchbranche und hilft, magische Begegnungen mit Büchern zu gestalten.

---

### **Werte, Mission, Vision, Marke, Positionierung: Warum Verlage eine klare Ausrichtung brauchen**

**Im Dezember-Newsletter hatte ich die Frage diskutiert, welche Bedeutung Marken in Verlagen haben. Aufgrund aktueller Beratungsaufträge möchte ich das Thema vertiefen, denn nach meiner Einschätzung hat eine klare, nach innen und außen kommunizierte Ausrichtung für Verlage eine wachsende Bedeutung. Im folgenden Beitrag möchte ich zeigen, wie**



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2016

---

**mit Hilfe unterschiedlicher Analyseinstrumente solch eine Ausrichtung erarbeitet werden kann.**

Marken, so hatte ich im Dezember geschrieben: "Marken schaffen Orientierung. Und zwar nicht nur für Kunden (bestehende und potentielle), sondern auch für Handelspartner und Lieferanten (wie z.B. Autoren und Lizenzgeber) und vor allem für die Mitarbeiter." An der Aufzählung der Zielgruppen für eine Markenpositionierung wird deutlich, dass eine differenzierte Vorgehensweise notwendig ist: Manchmal will sich ein Verlag gegenüber den Endkunden nicht als Marke positionieren. Dennoch braucht er eine klare Ausrichtung. Um diese auszuarbeiten, werden weitere Instrumente, die typischerweise immer in einem Markenentwicklungsprozess verwendet werden, gebraucht.

### **Gemeinsame Werte geben allem eine Richtung**

Den Mittelpunkt sollte immer die Frage nach den Werten bilden: Wofür stehen wir? Was macht uns aus? Das mag sehr allgemein klingen, aber in aktuellen Strategieprojekten erfahre ich, wie wichtig diese Wertebestimmung ist: Sie bildet die Grundlage für alle weiteren Überlegungen, von Zielsetzungen über die Markendefinition bis hin zur Strategieformulierung. Es ist erstaunlich und eine tolle Erfahrung, wenn Mitarbeiter aufgefordert werden, die Werte ihres Verlages zu bestimmen, vor allem, wenn abteilungsübergreifend ein gemeinsames Bild entsteht. Die Erarbeitung der Werte sollte unbedingt in einem partizipativen Prozess entstehen, mit einem Bottom-up-Ansatz. Nur so werden sich alle mit dem Ergebnis identifizieren, und nur so bekommen Sie heraus, wenn es Unklarheiten oder tiefgreifendere Probleme gibt.

Am Beispiel der Haufe-Gruppe möchte ich die Idee einer Wertedefinition illustrieren. Auf der Website wird die Haufe-Philosophie so beschrieben: "Der größte Hebel für nachhaltigen Erfolg sind Menschen, die das Richtige tun. Mit diesem Leitmotiv geben wir bei Haufe unserer tiefsten Überzeugung Ausdruck. Als Anbieter für integrierte Unternehmens- und Arbeitsplatzlösungen stehen wir von Herzen für ein Management, das Mitarbeiter ins Zentrum unternehmerischen Denkens und Handelns stellt. Denn sie sind auf Augenhöhe mit Kunden, am Pulsschlag der Märkte, kennen den schmalen Grat zwischen Machbarem und nicht Machbarem. Sie sind es, die Unternehmen erfolgreich machen." Im Mittelpunkt der Haufe-Werte stehen also die Mitarbeiter in Unternehmen, und ein Management, das sich daran orientiert. An diesem Leitgedanken kann Haufe sein gesamtes Tun ausrichten - von der Produktentwicklung bis hin zur Vermarktung und Kommunikation.

### **Mission Statements: Dafür sind wir auf der Welt**

Gewiss: Das Pathos vor allem von us-amerikanischen Start-ups und Firmen ist oft arg übertrieben. Immer geht es um die Rettung der Welt, oder wenigstens um die Erschließung des Weltwissens (Google), um die Bereicherung des menschlichen Geistes ("to inspire and nurture the human spirit", Starbucks) oder um: "Empower every person and every organization on the planet to achieve more" (Microsoft). Natürlich geht das eine Nummer kleiner, aber was wir von diesen Mission Statements lernen können ist die Formulierung einer prä-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2016

---

nanten Antwort auf die Frage: Warum sind wir auf der Welt? Die zentrale Funktion des Mission Statements ist eine Sinngebung, die keine kommerziellen Ziele definiert, sondern ein ideelles Ziel formuliert. Hier wird es heikel, denn in manchen Unternehmen mag dieser Idealismus nur eine Tarnung des kommerziellen Denkens sein. Aber ich bin überzeugt, dass ein ideelles Mission Statement ein Unternehmen erfolgreich machen und lange tragen kann. Zumal wir in einer Welt leben, in der Werte eine wachsende Bedeutung haben. Mission Statements sind immer auf die Gegenwart gerichtet, sie beschreiben den aktuellen Daseinszweck. Ändert sich dieser, muss die Mission angepasst werden.

### Vision: Mit Zielen die Richtung vorgeben

Mit dem Vision Statement wird aus den ideellen Zielen eine Richtung für die Unternehmensstrategie. Im Unterschied zu einem Businessplan oder einer dezidierten Strategie formuliert das Vision Statement ein zukünftiges Ziel allgemein, übergreifend. Ein paar Beispiele zur Illustration:

- **Amazon:** "We seek to be Earth's most customer-centric company for four primary customer sets: consumers, sellers, enterprises, and content creators."
- **Avon:** "To be the company that best understands and satisfies the product, service and self-fulfillment needs of women—globally."

Vision und Mission Statement werden oft verwechselt oder nicht unterschieden - dabei ist er Unterschied wichtig. Auf dem Blog [Business News Daily](#) habe ich eine prägnante Definition gefunden: "A vision statement should not be confused with a mission statement. Mission statements are present-based statements designed to convey a sense of why the company exists to both members of the company and the external community. Vision statements are future-based and are meant to inspire and give direction to the employees of the company, rather than to customers. A mission statement answers the question, 'Why does my business exist?' while a vision statement answers the question, 'Where do I see my business going?'" (in diesem Artikel findet sich auch eine sehr anschauliche Anleitung zur Erstellung von Vision Statements).

### Marktpositionierung - oder das Zusammenspiel von internen und externen Faktoren

Um als Verlag erfolgreich agieren zu können, muss die eigene Positionsbestimmung mit Werten, Mission und Vision in ein plausibles Verhältnis zu externen Faktoren gebracht werden. Dabei geht es um Märkte, Kunden, Bedürfnisse, Wettbewerber und Produktangebote. Der Zusammenhang lässt sich am besten mit Hilfe einer Marktpositionierung herstellen, bei der das eigene Wertangebot in definierten Märkten im Verhältnis zu Wettbewerbern abgegrenzt wird. Das Thema Positionierungsstrategie möchte ich nicht vertiefen, da wir uns damit in einem [Newsletterartikel](#) bereits ausführlich befasst haben.





HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2016

### Die Marke als Gesamtkunstwerk

Die genannten Beschreibungen und Positionsbestimmungen bilden die Grundlage für eine umfassende Markendefinition: Die Marke sollte das alles schlüssig unter einem Dach vereinen; sie ist damit weit mehr als ein Claim oder eine grafische Darstellung. Die Marke ist im besten Fall der Ausdruck der Identität des Unternehmens und gibt allen Beteiligten, von den



Geschäftspartnern über die Mitarbeiter bis hin zu den Kunden, eine klare Orientierung.

*Abbildung: Kernelemente einer umfassenden Markenidentität*

### Save the Date: Das 18. CrossMediaForum zum Thema effiziente Produktion

Mehr Produktivität, mehr Produkte: Effizientes Cross Media-Publishing in der Praxis - lautet das Motto des 18. CrossMediaForums, das am 30. Juni 2016 in München stattfindet. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Verlage durch den Einsatz von Softwaretools und die Verbesse-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 4/2016

---

ung ihrer Workflows ihre Produktivität steigern können - mit dem Ziel, mehr und bessere Medienangebote für ihre Kunden erstellen zu können.

Das vollständige Programm wird im April veröffentlicht, zugesagt sind die folgenden Themen:

- Unklarheiten überall, oder: Warum CMS-Projekte ihre Ziele verfehlen (und wie Sie das verhindern können)
- Best of Cross Media Publishing: Möglichkeiten und Fallstricke des Multi-Channel Publishing (anhand von Fallbeispielen)
- Evaluierung und Einführung eines Content Management Systems - Das neue Yellow Paper der Deutschen Fachpresse
- "Publishing Industry 4.0. - Chancen, Anforderungen, Umsetzungskonzepte für Cross-media". Ergebnisse einer aktuellen Studie der Universität Erlangen

**Lassen Sie sich schon jetzt als Interessent registrieren, so erhalten Sie direkt nach Erscheinen das Programm - am besten gleich per E-Mail an [seminare@hspartner.de](mailto:seminare@hspartner.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 herunterladen: [Newsletter-Archiv](#)