



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 6/2014

---

Die beiden Gretchenfragen für die Zukunftssicherung von Verlagen lauten: Welche Geschäftsmodelle erfüllen die Erwartungen der Stakeholder (Kunden, Eigentümer, Mitarbeiter)? Und mit welcher Organisationsform können diese Geschäftsmodelle am besten umgesetzt werden?

Die beiden Artikel in diesem Newsletter diskutieren diese Fragen anhand eines jeweils zentralen Teilaspekts:

- Zuerst erläutert Promovend Kai Israel im [Interview](#), warum Verlage eine Erlösstrategie für mobile Angebote benötigen (Geschäftsmodell).
- Danach beschreibt Thorsten Schlaak, warum [IT-Wissen aus dem Getto](#) heraus muss und in alle Abteilungen und Köpfe hinein gehört (Organisationsform).

Ich bin gespannt, wie Sie diese Thesen finden: Provozierend, zukunftsweisend oder schon längst Common Sense?

Herzliche Grüße

Ehrhardt F. Heinold

PS: Sehen wir uns auf dem [CrossMediaForum](#) am 10. Juli 2014 in München? Würde mich freuen, denn wir haben erneut ein spannendes Programm zusammengestellt. Und am Vortag bieten wir Ihnen die Gelegenheit, sich unverbindlich mit uns über Ihre CMS-Strategie zu unterhalten.

### Inhalt dieser Ausgabe

- [Zukunftsfähigkeit der Verlage hängt von mobiler Erlösstrategie ab](#)
- [Raus aus dem IT-Getto: Warum Verlage eine Digitale Inklusion benötigen](#)
- [Das 16. CrossMediaForum: Alles im Fluss - Crossmedia-Workflows für effektive Publikationsprozesse](#)

---

## Zukunftsfähigkeit der Verlage hängt von mobiler Erlösstrategie ab

**Zeitungs- und Zeitschriftenverlage brauchen eine mobile Erlösstrategie. Dafür müssen sie nicht nur plausible Plattformformate aufbauen, sondern ihre Kunden besser kennen lernen und vor allem mit anderen Verlagen kooperieren. Diese Thesen vertritt eine aktuelle Studie, die potenzielle mobile Geschäftsfelder für die Zeitungs- und Zeitschriftenverlage**



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 6/2014

---

**untersucht und sie hinsichtlich ihrer Plausibilität bewertet. HSP-Partner Hajo Hoffmann hat mit dem Autor Kai Israel gesprochen.**

**Herr Israel, Sie haben für Ihr soeben erschienenes Buch eine Vielzahl von vorliegenden Nutzungsstudien ausgewertet, darunter die Markt-Media-Studie Communication Network mit fast 20.000 Fällen, und auf den Aspekt hin untersucht, wie Verlage das Potenzial von Mobile Business am besten erschließen können. Was sind Ihre wichtigsten Ergebnisse?**

Kai Israel: Grundsätzlich bestätigt meine Auswertung, dass die Zukunftsfähigkeit von Verlagen zu einem beträchtlichen Teil davon abhängt, wie sie sich auf mobilen Geschäftsfeldern aufstellen und bewähren. Die Presseverlage müssen lukrative Geschäftsfelder frühzeitig besetzen, damit sie selbst vom anhaltenden Mobilitätstrend profitieren können. Dabei werden Zeitungsverlage eher beim Infotainment punkten und Zeitschriftenverlage beim Entertainment.

**Und damit auch Geld verdienen?**

Kai Israel: Ja, wenn es den Verlagen gelingt, Themenwelten zu schaffen, in denen sich die Nutzer wiederfinden – das heißt also, sie mit den richtigen Portalen versorgen. Dann ist die Basis geschaffen für Mobile Advertising, das für Verlage die Chance birgt, an Transaktionen mitzuverdienen. Voraussetzung ist aber die passende Produkt- oder Themenwelt. Es bringt nichts, nur auf die Abbildung des Print-Contents zu setzen.

**Sie nennen in Ihrer Studie als Beispiel die Hamburg-App von Axel Springer.**

Kai Israel: Es sind viele kleine, aber letztlich doch entscheidende Schritte wie diese, die in die richtige Richtung weisen. Über die Hamburg-App werden auch Tickets verkauft, wobei Springer mit einem der Marktführer im Online-Ticketverkauf kooperiert. In solchen Kooperationen mit spezialisierten externen Dienstleistern sehe ich ein Zukunftsmodell, weil sich oft erst dadurch der entscheidende Mehrwert schaffen lässt.

**Was ist das Neue daran?**

Kai Israel: Es entsteht sozusagen eine Win-win-win-Situation für drei Player: Anbieter, Kunde und Vermittler – letzteres sind die Medien, die den Nutzer mit den richtigen Themen versorgen. Aber anders als beim klassischen Printanzeigengeschäft sind die Medien dann am Erfolg beteiligt.

**Gab es etwas, was Sie beim Number Crunching besonders überrascht hat?**

Kai Israel: Ja - die Auswirkungen des demographischen Wandels. Der könnte noch zu extremen Problemen führen, wenn die Verlage nicht aufpassen. Über 80 Prozent der Zielgruppe ist älter als 30 Jahre, und es gibt einen starken Bruch in der Nutzung. Kinder und Heranwachsende gehen ganz anders mit Kommunikationsmitteln um, als wir das gewohnt sind. Um es mit Warren Buffett zu sagen: „Newspaper readers are heading into the cemetery, while newspaper non-readers are just getting out of college.“ Lesen und schreiben in der Freizeit wird immer seltener. Der Trend geht ganz eindeutig zum Bewegtbild.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 6/2014

---

### **Dann können die Verlage ja auf Bewegtbild setzen.**

Kai Israel: Sicher – aber es gibt auf diesem Gebiet einen starken Wettbewerb, der sich ganz häufig nicht einmal auf professionelle Strukturen stützt, über die Verlage oder Studios verfügen. Wer mit etwas Neuem kommt, muss schon etwas Einzigartiges bieten. Nur mal Videos ins Netz zu stellen genügt nicht, das geht unter. Es muss Content sein, der dem Jugendlichen sagt: Bleib mal zwei Jahre bei uns, es lohnt sich.

### **Leicht gesagt.**

Kai Israel: Aber machbar. Der richtige Ansatzpunkt für Verlage liegt ganz grundsätzlich darin, über ihr bisheriges Geschäft, über den Satz „Ich kann nur schreiben oder drucken“ hinauszudenken.

### **Beim Infotainment legen Ihre Ergebnisse vor allem das Anbieten lokaler und individualisierter Services nahe.**

Kai Israel: Wie kein anderes Medium ist mobiler Content dazu in der Lage, eine automatisierte sowie individualisierte Massenkommunikation herzustellen. Aber auch das funktioniert nur auf der Basis von Voraussetzungen, die die Verlage heute schaffen müssen, wenn Sie morgen noch existieren wollen. In diesem Fall ist es beispielsweise unerlässlich, Nutzerdatenbanken aufzubauen und zu pflegen. Auch sind so simple Dinge wie die Schnelligkeit äußerst wichtig – wobei nicht nur die Rechenleistung des AdServers gemeint ist, sondern auch eine Datenbankstruktur, die unkomplizierte Abfragen erlaubt. Der Nutzer erwartet heute einen Seitenaufbau in Bruchteilen von Sekunden.

### **Ein klares Plädoyer also für Customer Relationship Management, für viele Verlage noch immer eine lästige Hausaufgabe. Beim Thema der Angebotsgestaltung und Zahlungsmodalitäten weisen Sie auf Studienergebnisse hin, die besagen, dass Bundling-Angebote besonders gefragt sind – also die Möglichkeit beispielsweise, gegen eine Flatrate alle Verlagsangebote zu nutzen.**

Kai Israel: Das ist aber nur ein erster Schritt.

### **Und der zweite?**

Kai Israel: Besteht in verlagsübergreifenden Angeboten, die Content möglichst granular zum Kauf anbieten, also in Form von einzelnen Beiträgen, die bequem zu beziehen und bezahlen sind. Gerade dem Nachwuchs ist es herzlich egal, ob das, was ihn interessiert, von Burda oder Springer stammt. Auf dem Gebiet ist noch keine gemeinsame Lösung zustande gekommen.

### **Es gibt aber IT-Dienstleister, die in die Bresche springen; beispielsweise bietet die Schweizer Firma Millipay eine Bezahlmöglichkeit für Kleinstbeträge an, die vom Schwäbischen Tagblatt eingesetzt wird; auch die Ippen-Gruppe hat die Übernahme dieses Systems angekündigt.**

Kai Israel: Aber warum erledigen Verlage diesen Job nicht selbst und vorher, um die Entwicklung aktiv beeinflussen zu können? Gegen die Wünsche der Nutzer kommen sie auf Dauer



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 6/2014

---

nicht an, und auf diese Weise setzen sie sich der Gefahr aus, plötzlich einem neuen Google gegenüber zu stehen.

### **Wie sind Sie denn methodisch vorgegangen?**

Kai Israel: Ich habe eine Vielzahl von Analysen mit einem Fokus auf die Frage ausgewertet, welche Schlüsse daraus für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage zu ziehen sind. Im Zentrum stand die Markt-Media-Studie Communication Network mit den Rohdaten von fast 20.000 Befragungen.

**Die Daten beschränken sich auf die Mobilfunknutzung – inzwischen ist aber bekannt, dass Mobilgeräte meist doch eher zuhause im W-LAN benutzt werden als unterwegs, vor allem, wenn es um datenintensiven Content geht. Auch sind nur iPads und keine anderen Tablets einbezogen. Wenn man nun die Begriffsdefinition mobile Nutzung auf den generellen Einsatz von Tablets und Smartphones ausdehnt, würde das ja heißen, dass diese Geräte noch eine viel größere Bedeutung haben als in Ihrer Auswertung dargestellt.**

Kai Israel: Das stimmt, aber aus methodischen Gründen ist eine exakte Begriffsdefinition notwendig – und Ihr Einwand stützt meinen Befund, der in der Alltagsrealität sozusagen „noch richtiger“ ist.

**Ihre Studie basiert auf Ihrer an der Hochschule Offenburg verfassten Master-Thesis. Nun planen Sie eine Dissertation zum Thema „Die Zeitschriftenverlage im Jahr 2025“, so jedenfalls der Arbeitstitel. Ist die Mobilstrategie so zentral für Verlage, dass Sie hier praktisch nahtlos anknüpfen können?**

Kai Israel: Eine solche Hypothese könnte man durchaus formulieren – aber noch liegen die Ergebnisse nicht vor. Übrigens berücksichtige ich für die geplante Studie konkrete Fragestellungen aus Medienhäusern und freue mich über [Rückmeldungen](#) aus diesem Kreis. Für die in Zusammenarbeit mit der Steinbeis-Hochschule in Berlin entstehende Arbeit ist übrigens auch noch ein Medien- bzw. Unternehmenspartner willkommen, der das Forschungsvorhaben fördert.

**Ein wenig Werbung im Dienste der Wissenschaft sei an dieser Stelle erlaubt. Vielen Dank für das Gespräch.**

### **Literaturhinweis**

Kai Israel: Mobile Business in Presseverlagen: Chancen und Herausforderungen mobiler Geschäftsfelder für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage. Diplomica Verlag, Hamburg 2014 (€ 44,99, ISBN: 978-3-8428-9522-5, E-Book in Vorbereitung).

### **Veranstaltungshinweis**

Das Thema Mobile Content und crossmediale Strategien wird auch eine wesentliche Rolle in dem Seminar „[Launches und Relaunches von Fachmedien erfolgreich managen](#)“ spielen, das Hajo Hoffmann am 26. November 2014 in der Akademie des Deutschen Buchhandels anbietet.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 6/2014

---

### Raus aus dem IT-Getto: Warum Verlage eine digitale Inklusion benötigen

Von Thorsten Schlaak, [thorsten.schlaak@hspartner.de](mailto:thorsten.schlaak@hspartner.de)

**Wie verändert sich die Rolle der Informationstechnologie im Verlag? Oder besser gefragt, welche Rolle spielen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verlag, wenn es um Informationstechnologie geht? Unsere Antwort: Die IT muss raus dem Getto, digitale Inklusion ist gefordert. Nur so können die notwendigen Innovationen erfolgreich gemanaget werden.**

Wenn wir beispielhaft von den gegenwärtig gängigen Annahmen zur Entwicklung der Digitalisierung ausgehen, nämlich,

- dass alles was digitalisierbar ist, auch digitalisiert wird ([Urchs, Cole](#)),
- dass zweitens Information zukünftig gleichbedeutend ist mit immer schon verfügbarer Information (u. a. auch [Douglas Rushkoffs](#) These vom „Present Shock“)
- und dass drittens die Zukunft von Verlagen nicht nur, aber entscheidend von der Nutzung technischer Möglichkeiten abhängt...

...dann stehen drei Fragestellungen im Kontext von IT auf der Verlagsagenda:

- An welchen Stellen der Wertschöpfung wird technologisches Know-how ein entscheidender Faktor? Oder deutlicher: Wieviel IT braucht der Verlag?
- Welche Rolle soll in Zukunft die sogenannte Online-Abteilung bzw. die IT Abteilung spielen? Oder differenzierter: Wie sieht der USP dieser Abteilungen aus? Wie differenzieren sich Ihre Aufgaben in Zukunft? Welche internen Dienstleistungsangebote können sie dem Verlag machen?
- Wer treibt die Innovationen des Verlages? Wer steuert Innovationen und stellt die notwendigen fachlichen, budgetären und zeitlichen Ressourcen zur Verfügung?

### Vom Expertenwissen zum Fundament

Schnell wird deutlich, dass die Rolle der IT differenzierter betrachtet werden muss. Informationstechnologie ist, beim Wort genommen, das operative Fundament des zukünftigen Verlagsgeschäfts. Die Geschichte der Verlage ist geprägt von technischen Entwicklungen. Jedoch ist es Verlagen in der Regel gelungen, die technologischen Elemente ihrer Wertschöpfung durch Auslagerung, durch die Zusammenarbeit mit geeigneten Dienstleistern oder durch Ausdifferenzierung von entsprechenden Spezialabteilungen weitgehend zu isolieren. Das gilt für die klassische IT-Abteilung, die sogenannten Online-Abteilungen, die in den 90er Jahren gegründet wurden, und auch für die digitalen Business-Development-Abteilungen. Nun, da technologische Entwicklungen die Entwicklung von Verlagen vorantreiben (was für sich betrachtet schon diskussionswürdig ist) und nahezu alle Kernbereiche durchdringen, ist diese Trennung und Auslagerung nicht mehr zweckmäßig.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 6/2014

---

Ohne ein breit angelegtes, grundlegendes Verständnis der informationstechnischen Zusammenhänge werden Verlage nicht in der Lage sein, innovative Produkte und Kundenbeziehungen zu entwickeln, serviceintegrierte Inhalte anzubieten oder zielgenaues digitales Marketing umzusetzen. Jeder Mitarbeiter sollte also ein Verständnis davon haben, wie beispielsweise Content konvertiert wird und seinen Weg auf eine Webseite oder in eine App findet, oder wie und warum Content mit XML-Code markiert und sortiert wird, oder wie Daten im CRM-System verknüpft werden, wie eine Datenbank funktioniert, oder welcher Aufwand hinter welchen Funktionen steckt, damit die Organisation in der Lage ist, auf dieser Klaviatur kreativ und effizient zu spielen.

### Digitale Inklusion für den ganzen Verlag

Technisch Digitale Inklusion heißt das Stichwort (auf den Buchtagen sprach ein Redner von Digitaler DNA): Wenn Marketing, Vertrieb, Lektorat, Herstellung über ein breites und hinreichend tiefes Verständnis von den technischen Verfahren verfügen, dann werden die Chancen und Möglichkeiten der digitalen Evolution auch fachlich kompetent genutzt, dann lassen sich externe Dienstleister effizient steuern und interne Experten effektiv in die Arbeit einbinden.

Und es gibt, wie auf den diesjährigen Buchtagen in Berlin zu hören war, bereits gute Ansätze zur breit angelegten Kompetenzentwicklung, wie die beispielhafte Einrichtung von Digital Breakfasts oder Digital Fridays zeigt. Wie aber vor allem umfassende Ansätze zeigen, bei denen alle Beteiligten in die Entwicklung eines neuen Produktportfolios integriert werden.

Die Eingrenzung von technisch, digitalem Wissen auf Spezialabteilungen erscheint weder zweck- noch zeitgemäß. Die vordringlichste Aufgabe dieser Abteilungen scheint vielmehr, dieses Wissen in den Organisationen zu verbreiten und damit Voraussetzungen zu schaffen, vorhandene Publikationen und deren Vermarktung effizienter zu gestalten und gleichzeitig den Nährboden für zukünftige Publikationsprojekte vorzubereiten. Sicher muss jeder Verlag seine eigene individuelle Antwort auf die oben gestellten Fragen erarbeiten. Aber die Fragen stehen auf der aktuellen Agenda, wenn es um die Weiterentwicklung der Verlage geht.

### Neugierig geworden?

Wenn Sie für Ihren Verlag eine passende, digitale DNA entwickeln wollen, dann sprechen Sie uns an (040/3986620 oder [thorsten.schlaak@hspartner.de](mailto:thorsten.schlaak@hspartner.de)). Gerne klären wir mit Ihnen in einem unverbindlichen Gespräch Ihre Fragestellungen und erläutern unsere Unterstützungsmöglichkeiten.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 6/2014

---

### Das 16. CrossMediaForum: Alles im Fluss - Crossmedia-Workflows für effektive Publikationsprozesse

Das 16. CrossMediaForum geht am 10. Juli 2014 in München der Frage nach, wie Inhalte am intelligentesten und effektivsten vom Erzeuger auf die vielen Endgeräte der Nutzer kommen. Unter dem Motto "Alles im Fluss: Crossmedia-Workflows für effektive Publikationsprozesse" werden anhand von Fallbeispielen innovative Lösungskonzepte präsentiert.

#### Neu: Kostenlose Erstberatung zu den Themen CMS und Workflow-Optimierung

Zum ersten Mal bieten wir exklusiv für die Teilnehmer des CrossMediaForums eine kostenlose Erstberatung zu den Themen Content Management und Workflow-Optimierung an. Wenn Sie über die Verbesserung Ihrer Content-Infrastruktur nachdenken und von Experten eine kompakte Einschätzung erhalten möchten, dann bieten wir Ihnen dazu am Vortag (09. Juli 2014) die Gelegenheit: Treffen Sie uns im Hotel Maritim zu einem vertraulichen Gespräch. Weitere Informationen zu diesem exklusiven Angebot finden Sie auf unserem [Infoblatt](#).

#### Programm

- **Viele Wege, eine Redaktion: Content First, Print First, Digital First**  
Thomas Kind, Senior Consultant, InterRed GmbH, Marco Parrillo, Projektleitung digitales Publizieren, Neue Mediengesellschaft Ulm mbH
- **Erfolgreiches Multi-Channel-Publishing mit intelligentem Produktdatenmanagement – Best Practice PONS**  
Ralph Kissner, Geschäftsführer, Six Offene Systeme
- **Wenig Work, viel Flow: Automatische EP-Produktion mit Xaver anhand von aktuellen Fallbeispielen**  
Carsten Oberscheid, Geschäftsführer, doctronic
- **Effizienz (Redaktion) und Qualität (Produkte): Die Quadratur des Kreises durch workflow-optimiertes crossmediales Publizieren anhand von Fallbeispielen**  
Daniel Brün, Geschäftsführer, Saltation
- **Der intelligente Content Pool: Die Revolution für neue Produkt- und Vermarktungsformen in Verlagen am Beispiel der FAZ**  
Alexander Siebert, Geschäftsführer, Retresco
- **Konsequent effizient durch Integration und Optimierung: XML-basiertes Publizieren beim Schattauer Verlag**  
Jan Haaf, Geschäftsführer, Schattauer Verlag, Psychiatrie Verlag
- **Durchgängiger XML-Workflow mit externen Autoren – aufgezeigt an Praxisbeispielen**  
Mario Kandler, Geschäftsführer, nbsp
- **Verkaufsfördernde Empfehlungen in Online-Kanälen mit semantischen Meta-Daten**  
Prof. Dr. Heiko Beier, Geschäftsführer, moresophy
- **20 minutes to get in flow: Prozessaufnahme mit in|FLOW am Beispiel der Verlage Fischer und Rowohlt**  
Dr. Carsten Ritterskamp, Sebastian Wiemer, Senior Consultants, Adesso



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 6/2014

---

- **COMPUTERWOCHE: Waschzettel des IDG Verlags für intuitives XML-Crowd-Publishing**  
Stefan Huegel, Director Digital Media, IDG Business Media, Matthias Kraus, Geschäftsführer, appsoft Technologies
- **Kooperation und Kollaboration: Workflows und Prozesse als Führungsaufgabe**  
Thorsten Schlaak, assoziierter Partner, Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung

### Termin, Ort, Konditionen

Das CrossMediaForum findet am 10. Juli 2014 in München im [Hotel Maritim](#) statt. Die Teilnahmegebühr beträgt 150 EUR (jeweils zzgl. Mehrwertsteuer). Sie können sich per [E-Mail](#) oder per [Fax](#) anmelden.

---

### Impressum



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

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](#)