



## Themen dieser Ausgabe:

- **“Freemium”:** Wie aus Nutzern Kunden werden
- **Digitaler Workflow:** Herausforderung für den Verlag 3.0
- **Vorankündigung:** Das 10. CrossMediaForum zum Thema Workflow

## Kontakt und weitere Informationen:

Ehrhardt F. Heinold  
Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU  
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg  
Telefon: 040/3986620, Fax: 040/39866232  
E-Mail: [Ehrhardt.Heinold@hspartner.de](mailto:Ehrhardt.Heinold@hspartner.de), Internet: [www.hspartner.de](http://www.hspartner.de)

---

## “Freemium”: Wie aus Nutzern Kunden werden

*Von Ehrhardt F. Heinold*

**Die Diskussion um bezahlte Internetinhalte bzw. Paid Content hat sich merklich abgekühlt bzw. scheint entschieden zu sein: Die Mehrzahl der Anbieter setzen nur noch auf freie Inhalte. Dies gilt jedoch längst nicht für alle Zielgruppen. Für etliche Internetkonzepte empfiehlt sich ein gestuftes Angebot, das unter der neuen Bezeichnung „Freemium“ schon lange auch von Verlagen angeboten wird.**

Fred Wilson, us-amerikanischer Venture Capitalist, hat den Begriff Freemium geprägt und wie folgt in seinem [Blog](#) definiert: „Give your service away for free, possibly ad supported but maybe not, acquire a lot of customers very efficiently through word of mouth, referral networks, organic search marketing, etc, then offer premium priced value added services or an enhanced version of your service to your customer base.“

Prinzip dabei ist: Was einmal frei war, muss frei bleiben. Dazu Wilson: „And make sure that whatever the customer gets day one for free, they are always going to get for free. Nothing is more irritating to a potential customer than a ‘bait and switch’ or a retrade of the value proposition.“ Das Premiumangebot muss als solches klar positioniert sein, der Kunde muss verstehen können, wofür er bezahlt. Dies wird er nur, wenn er den Mehrwert bei der Nutzung der Plattform erkennt. Gezahlt wird dabei oft nicht für mehr Inhalte (Paid Content), sondern für mehr Service. Hier müssen Verlage, die meist Inhalte verkaufen, umdenken.

### Freemium: Schon viele erfolgreiche Beispiele

Es gibt zahlreiche Beispiele für Freemium-Angebote, nicht nur aus dem Bereich der Massenmedien (etwa die Kleinanzeigenseite Craigslist oder das Fotoportal Flickr). In Deutschland bekannt ist vor allem das Businessnetzwerk XING, das 75% seines Umsatzes mit Premiumaccounts verdient. Die relativ frisch unter dem Label HaufeBC gestarteten Fachportale haben einen vergleichbaren Ansatz. Deubner geht mit seinem neuen Familienrechtportal den eher gewohnten Weg: Mitglied einer Community kann nur werden, wer gleich einen kostenpflichtigen Premiumzugang bucht; immerhin gibt es für 30 Tage einen kostenfreien Testzugriff.

Sehr interessant und geradezu vorbildhaft ist das Ahnenforschernetzwerk [Ancestry.de](http://Ancestry.de). Dieses Angebot zeigt, wie mit kostenpflichtigen Inhalten und Services auch außerhalb der Fachverlagswelt Geld verdient werden kann. Bei Ancestry.de entsteht aus monatlichen Gebühren zwischen 9,95 und 25,95 EUR ein Jahresumsatz von 150 Mio. EUR. Ancestry investiert dabei neben der Technik vor allem in die Erfassung von Personendaten aus Archiven. Aus der mittlerweile knapp 600 Mio. Datensätze umfassenden Namensbasis werden den Nutzern, die einen Stammbaum anlegen, Verweise auf bereits



erfasste Namen gegeben. Kleine Anekdote: Nikolai Donitzky von Ancestry berichtete auf der AKEP-Jahrestagung, dass sie zu Beginn die Verlage nach Daten gefragt hätten, in Deutschland diese aber nicht bekommen haben - deutsche Verlage wollten lieber alles selbst auswerten. So hat Ancestry angefangen, Verträge direkt mit Archiven und Bibliotheken abzuschließen, um deren Daten zu digitalisieren.

### Free, Freemium, Premium

Die alte Diskussion um die bessere Strategie lässt sich nicht eindeutig beantworten. Fest steht: Es gibt viele werbefinanzierte Angebote, im Verhältnis jedoch nur relativ wenig erfolgreiche. Werbefinanzierung wird von den Analysten geliebt, weshalb diese momentan mehr Rückenwind haben und leichter an Geld kommen. Und bei Massenmedien wie Zeitungen und Zeitschriften, deren Inhalte nicht exklusiv genug sind, ist mit Werbung sicher mehr zu verdienen als mit bezahlten Inhalten (siehe Öffnung der New York Times und meinen [Blogbeitrag](#) dazu).

In einem klugen [Blog-Kommentar](#) zum Thema Freemium schlägt Robert Basic eine Bresche für nicht-werbefinanzierte Geschäftsmodelle: „Sobald man von der allerersten Sekunde an seine Webseite ‚malt und plant‘, ist es ein gigantischer Unterschied, ob man Einnahmequellen sieht und darüber nachdenkt, diese verdammt zeitnah umzusetzen und eben nicht auf die rettende Mami Holtzbrinck wartet. Statt ohne unmittelbare Einnahmequellen im Vorfeld zu planen, die eben nicht mit Werbung zusammenhängen. Bei vielen Gründern kommt das Thema im Businessplan irgendwann, ihr ahnt es, im Jahr +2/3, wenn man auf Trafficlevels angekommen sein will, die abartig sind. Und Einnahmemodell? Werbung. Werbung ist eine Ausrede dafür, dass einem nix dazu einfällt, was das Produkt im Grunde genommen wert ist. Wie gut das Produkt die Bedürfnisse der Kunden abdeckt. Es ist wie eine Flucht vor der Lösung. Sorry to say this.“

Auch die erfolgreichen Holtzbrinck-Internetangebote generieren Einnahmen aus Paid Services (Parship) oder Provisionen (MyHammer). Verlage sollten ihr Marktumfeld und ihre Kundenbedürfnisse genau analysieren, wenn es um die Wahl des richtigen Geschäftsmodells geht. Vielleicht müssen sie auch neu über die Höhe ihrer Wertschöpfung, also die Qualität ihres Angebotes, nachdenken, um es nicht nur werblich, sondern auch auf anderen Wegen vermarktbar zu machen.

---

## Digitaler Workflow: Herausforderung für den Verlag 3.0

*Von Ehrhardt F. Heinold*

**Any content, anyhow, anywhere: Wenn Verlage diese Anforderung zukünftig erfüllen wollen, brauchen sie leistungsfähige Workflows. Die Digitalisierung ist bei vielen zwar schon weit fortgeschritten, aber über durchgehende, medienbruchfreie Workflows verfügen nur wenige.**

In den meisten Verlagen sind die Arbeitsabläufe und Daten-Workflows historisch gewachsen. Die verschiedenen Bereiche wie z.B. Lektorat, Herstellung oder Vertrieb haben dabei ganz eigenständige Workflows herausgebildet, die nur selten integriert sind. Viele Verlage verstehen sich bisher eher als Handwerker bzw. Kreative denn als Industriebetrieb. Es werden Einzelstücke gefertigt, die kreativen Freiräume sollen durch z.B. Standards nicht eingeschränkt werden.

Die Digitalisierung und die dadurch veränderten Möglichkeiten, Inhalte zu vermarkten, führen jedoch zu Anforderungen, die sich nicht ohne eine Workflow-Reorganisation realisieren lassen. Beispiel: Wenn zukünftig nicht mehr ganze Bücher, sondern Teile nach dem Prinzip des „Slice and Dice“ vermarktet werden, sich Kunden also aus einzelnen Werkteilen eigene Zusammensetzungen gestalten, dann müssen die Inhalte auch entsprechend digital, modular und mehrmedial verwendbar vorliegen.



### Industrielle Produktion für kreative Unternehmen: Das Schichtenmodell

Gefragt ist also eine „industrielle Produktion“ für kreative Unternehmen. Was nach der Quadratur des Kreises klingt, lässt sich mit Hilfe moderner Workflows und Softwaretools umsetzen. Eine Re- oder auch Neuorganisation von Workflows ist jedoch nur möglich, wenn diese im Zusammenhang mit den unternehmerischen Geschäftsprozessen und vor allem den übergreifenden Zielsetzungen betrachtet werden. Dabei sollten vor allem die zukünftigen Anforderungen im Mittelpunkt stehen, damit kein reines Abbild der bestehenden Prozesse entsteht. Dieser Analyseprozess betrifft vier Schichten:

1. Die erste Schicht beschreibt die unternehmerischen Zielsetzungen und die Strategie, die letztlich festlegt, mit welchen Wertschöpfungen und Geschäftsmodellen der Verlag heute und morgen am Markt erfolgreich sein will.
2. Die zweite Schicht beschreibt die Geschäftsprozesse, die definieren, wie die unternehmerischen Ziele umgesetzt werden. Beispiel für einen Geschäftsprozess wäre die Erstellung eines Buches von der Idee bis zur Fertigstellung des physischen oder digitalen (multimedialen, modularen) Produktes.
3. Die dritte, darunter liegende Schicht definiert die Arbeitsabläufe, die durch den Geschäftsprozess entstehen.
4. Die vierte Schicht schließlich beschreibt die Datenflüsse bzw. Workflows, die den reibungslosen Ablauf der Geschäftsprozesse ermöglichen.

### Vom Chaos zur Flexibilität

Ein Verlag muss schnell und flexibel auf Kundenwünsche, aber auch auf aktuelle Themen und Marktveränderungen reagieren können. Die wesentlichen Anforderungen für eine Infrastruktur, die dieses Agieren ermöglicht, lassen sich auf drei Themenbereiche verdichten:

- Standardisierung: Nicht nur für Arbeitsabläufe, sondern vor allem für ihre digitale Abbildung (Workflow), müssen Standards definiert werden, damit die verschiedenen Arbeitsschritte (und die unterstützenden Systeme) reibungslos ineinander greifen.
- Automatisierung: Die Standardisierung ist eine Voraussetzung für die Automatisierung, bei der durch definierte Regeln bestimmte Prozesse ausgelöst werden. Beispiel eines solchen Automatismus wäre die Auslieferung von Produktmetadaten an Handelspartner im ONIX-Format.
- Integration: Die unterschiedlichen Workflows werden von verschiedenen Softwaresystemen abgebildet, die so integriert werden müssen, dass medienbruchfreie Abläufe ohne manuelle Eingriffe möglich werden

Kreativität und Flexibilität werden so gleichzeitig möglich, und der Kunde erhält ganz neue Optionen für den Abruf von Inhalten in vielen Formaten und mit immer neuen Lesegeräten.

---

## Das 10. CrossMediaForum: Workflows für den Verlag 3.0

Das 10. CrossMediaForum beschäftigt sich mit dem Thema "Digitale Workflows für den Verlag 3.0". Im Mittelpunkt steht die Frage, wie ein Verlag sich intern organisieren muss, um die immer komplexer werdenden Anforderungen an die digitalen Publikationsprozesse zu erfüllen. Der moderne Verleger muss in der Lage sein, seine Inhalte so zu erstellen und zu managen, dass sie in allen Variationen und auf allen Kanälen publiziert werden können. Die Zeit der Insellösungen und Medienbrüche ist vorbei, denn diese kosten Geld und Zeit. Das CrossMediaForum bietet praxisorientierte Vorträge mit spannenden Fallbeispielen. Das vorläufige Programm (Arbeitstitel):

- Herausforderung Workflowgestaltung: crossmedial, standardisiert, automatisiert, integriert, Ehrhardt F. Heinold, Geschäftsführer Heinold, Spiller und Partner Unternehmensberatung BDU
- Die digitale Verlagsauslieferung: Format- und plattformübergreifende Vertriebslösungen für E-Books, Sebastian Posth, Geschäftsführer Zentrale Medien GmbH



## HSP-Newsletter Ausgabe Juli 2008

---

- Druckdaten für die Weiterverwertung nutzbar machen: Artikel (Texte, Bilder, Metadaten) medienneutral archivieren. Aufbau einer Verlagsdatenbank und Vorbereitung von Web-Anwendungen am Beispiel des Hammonia-Verlages, Andrea Lienau, Geschäftsführerin A.R.C.U.S GmbH und Stephan Selle, Geschäftsführer zweitwerk GmbH
- Innovative Workflows für crossmediales Publishing (mit Fallbeispielen), Dietmar Bröcker, SHI Elektronische Medien GmbH und Carsten Oberscheid, Geschäftsführender Gesellschafter doctronic GmbH & Co. KG
- Der digitale Buchverlag: Ein Szenario. Stephan Selle, Geschäftsführer zweitwerk GmbH

### Ort, Zeit, Konditionen

Das Forum findet am 18. September 2008 im Hotel LeMéri­dian (direkt am Hauptbahnhof) in München statt. Die Teilnahmegebühr beträgt 100,00 EUR mit Frühbucherrabatt (für Buchungen bis zum 31. Juli 2008), danach 150 EUR (jeweils zzgl. 19% Mehrwertsteuer) und beinhaltet die Tagungsunterlagen in digitaler Form, die Pausengetränke und das Mittagessen. Sie können sich schon jetzt per [E-Mail](#) als Interessent registrieren lassen.