



In vielen Verlagen gehören Wettbewerbsanalysen zum gewohnten Handwerkszeug. Doch in Beratungsprojekten stellen wir immer wieder fest, dass diese Analysen nicht systematisch und vor allem nicht marktbezogen genug erstellt werden.

Ausgangspunkt einer jeden Wettbewerbsanalyse sollte eine Positionierung sein - lesen Sie dazu [den ersten Artikel](#).

Das Thema Change Management hat Konjunktur - das wurde vor allem auf dem Fachpresse-Kongress und den Buchtagen deutlich. Die 4. Ausgabe der Fachkonferenz Verlag 3.0 befasst sich am 19. Juli 2011 in München auch mit dieser zentralen Managementaufgabe. Einen solchen Change-Prozess wird Haufe-Lexware Geschäftsführerin Birte Hackenjos anhand der Umorganisation der Redaktionen beschreiben - lesen Sie dazu das [Interview](#).

Und noch ein Veranstaltungshinweis: Wenn Sie den aktuellen Stand unseres Konzeptes vom Verlag 3.0 live und aus erster Hand kennenlernen wollen - dann folgen Sie am 18. Juli 2011 um 14.00 Uhr meinem ersten [Webinar](#), das ich in Zusammenarbeit mit der Akademie des Deutschen Buchhandels gebe. Ich bin vor allem gespannt auf das Feedback!

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

mit herzlichen Grüßen aus dem hochsommerlichen Hamburg

Ihr

Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- [Marktsegmentierung und Positionierung von Verlagsprodukten: Zwei Standardwerkzeuge für die Produktentwicklung](#)

- [Change-Management bei Haufe-Lexware - Interview mit Geschäftsführerin Birte Hackenjos Verlag 3.0: Näher am Kunden – Der kundengetriebene Wandlungsprozess in Verlagen](#)
- [Das 3. ZukunftsFrühstück Verlage und Medien: Thema "Produkte / Medienkanäle 2020"](#)
- [Projektmanager E-Publishing ADB - Summer School mit Zertifikat](#)

Marktsegmentierung und Positionierung: Zwei Standardwerkzeuge für Strategie- und Produktentwicklung

Egal, ob Sie einen Launch, einen echten Relaunch oder auch nur eine Produktüberprüfung durchführen wollen: Am Anfang sollte eine Markt- und Kundenanalyse und eine darauf basierende Positionierungsanalyse stehen. Dadurch ermitteln Sie, in welchem Markt Sie tätig sind und welche Position ihr Produkt dort einnimmt bzw. welche Optionen sich ergeben.

Gibt es eine Wettbewerbsanalyse? Wir stellen diese Frage am Beginn von Beratungsprojekten, bei denen es um Strategie geht. Die Antwort lautet oft: Ja, das haben wir. Wenn wir uns dann die Details ansehen, stellen wir oft fest: Die vorgelegten Analysen reichen nicht - ihnen fehlt eine Systematik. Oft werden die Produkte wie z.B. Zeitschriften oder Internetportale zwar mit dem "gefühlten" Wettbewerbern auf Basis einiger Eigenschaften wie z.B. inhaltliche Ausrichtung, Zielgruppe oder Preis abgeglichen, doch lassen sich mit dieser Methodik nur begrenzt Erkenntnisse für strategische Entscheidungen treffen.

Am Beginn jeder Wettbewerbsanalyse sollte eine Marktbetrachtung stehen. Die Kernfrage lautet: In welchem Markt sind wir tätig? Welche Kunden und welchen Bedarf adressieren wir? In Verlagen wird diese Frage oft auf Basis von Produkten beantwortet - nach dem Motto: Wir machen Bücher, also sind wir ja im Buchmarkt tätig und brauchen uns auch nur mit diesem zu beschäftigen. Das kann ein großer Irrtum sein, der den gesamten Strategieprozess in eine falsche Richtung treibt. Ich will das am Beispiel eines Jugendbuches erklären: Konkurriert ein Jugendkrimi nur mit anderen Jugendkrimis, oder mit anderen Unterhaltungsangeboten im Bereich Audio oder Bewegtbild, oder sogar mit ganz anderen Freizeitaktivitäten?

Es gilt also, den Markt so zu beschreiben und dann so zu segmentieren, dass mit dem Ergebnis strategisch gearbeitet werden kann. Folgende Anforderungen werden an Marktsegmentierungskriterien gestellt :

- Kundenrelevanz: Die Kriterien sollten einen unmittelbaren Bezug zu den Bedürfnissen und dem Kaufverhalten der Nachfrager haben (demographische, sozioökonomische und psychographische Kriterien)
- Messbarkeit: Die Marktsegmente müssen durch vorhandene Methoden der Marktforschung erfassbar sein.
- Zeitliche Stabilität: Die Marktsegmente sollen für einen längeren Zeitraum stabil bleiben.
- Bezug zur Marktbearbeitung: Die Marktsegmente müssen differenziert bearbeitet werden können.
- Ausreichende Segmentgröße: Die Marktsegmente müssen ein hinreichendes Potential aufweisen.
- Ansprechbarkeit und Zugänglichkeit: Die Marktsegmente müssen mit den Marketinginstrumenten ansprechbar sein.

Auf Basis dieser Kriterien sollte der als relevant erkannte Markt in in homogene Segmente bzw. Teilmärkte untergliedert werden. Diese Marktsegmentierung erfolgt anhand von drei Hauptmerkmalen:

- Produkt-/Leistungsmerkmale: z. B. Unterscheidung des Kochbuchmarktes nach Ausstattung, Umfang, Aufmachung oder auch Preis
- Bedürfnismerkmale bzw. Funktionen: z. B. Unterteilung des Marktes für Kochanleitungen "Basiswissen für den Grundbedarf" oder "Vertiefungswissen für Fortgeschrittene"
- Kundenmerkmale: Einteilung in nachfragerbezogene Merkmale wie z.B. Alter, Einstellungen, Lifestyle oder Verhalten

Ist der Markt genau definiert, gilt es, die eigene Position darin zu bestimmen.

Positionierung: Klarheit durch Komplexitätsreduktion und Visualisierung

Positionierungsanalysen dienen dazu, das eigene Leistungsangebot hinsichtlich der von Kunden subjektiv wahrgenommenen Produkteigenschaften von den Wettbewerbsangeboten abzugrenzen. Es gilt also, für einen relevanten Markt in einem meist zweidimensionalen Raum (mehrdimensionale Abbildungen sind möglich, aber meist schwer zu handhaben) zwei Kriterienpaare zu finden, die die Leistungen des eigenen Produktes und die der Wettbewerber voneinander abgrenzen.

Das Vorgehen ist einfach:

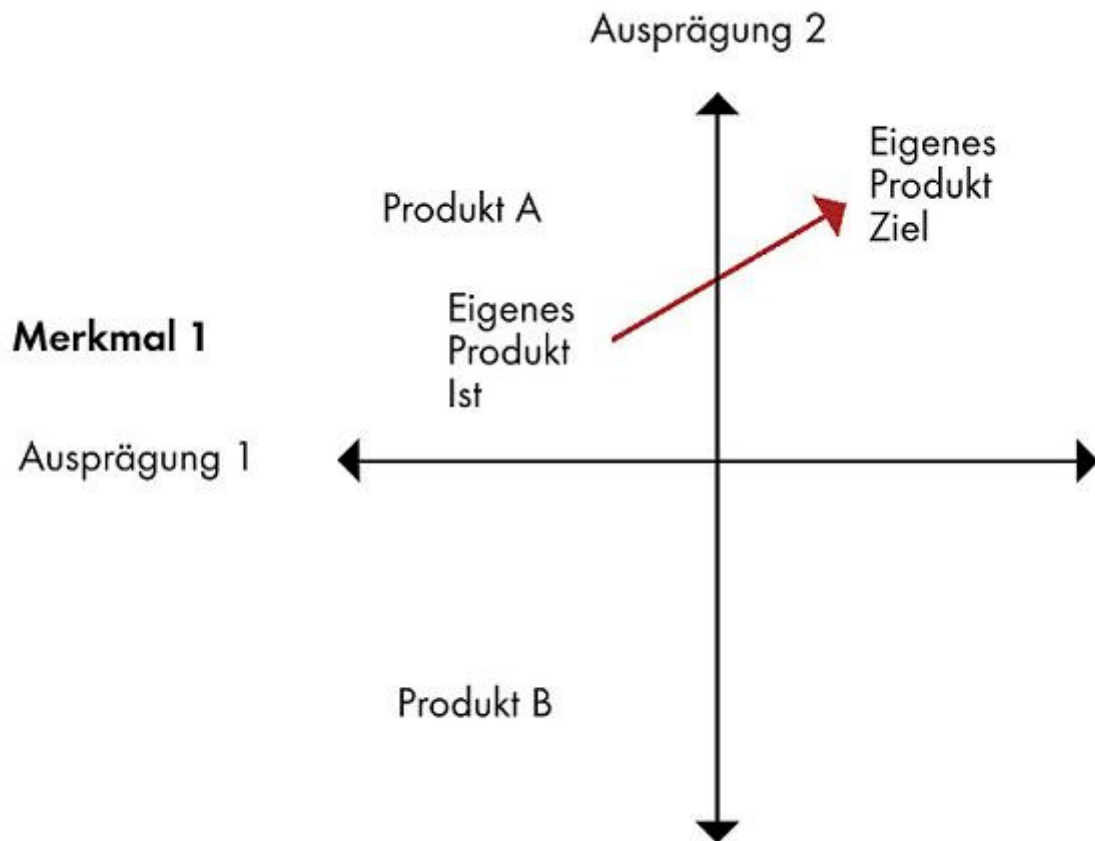
- Zuerst werden zwei Hauptmerkmale definiert. Wenn Unsicherheit besteht, welches diese sind, können auch verschiedenen Kombinationen ausprobiert werden.
- Die beiden Merkmale werden als X- und Y-Achse in ein Positionierungskreuz eingetragen.
- Die Skala der Achsen besteht aus der Ausprägung der beiden Hauptmerkmale. Es entsteht ein Positionierungskreuz mit vier Feldern. Ein Beispiel: Bei einer Analyse von Fachmedien kann das Merkmal "Inhaltlicher Ansatz" die Ausprägungen "Nutzwert" und "Inspiration" haben.
- Das eigene Produkt und die Wettbewerber werden in das Kreuz eingetragen.

Sollte sich das eigene Produkt in einem Segment mit vielen Wettbewerbern befinden und unklar sein, worin der USP besteht, gibt es zwei Möglichkeiten:

- Sollte in dem Markt eine interessante Lücke sein (also ein leeres Segment im Positionierungskreuz mit einem interessanten Markt), wäre eine Umpositionierung, also ein echter Relaunch, eine Möglichkeit.
- Sollte diese Lücke nicht bestehen, macht es Sinn, das bisherige Marktsegment, also den Teilmarkt, wiederum mit der gleichen Methode zu segmentieren, um letztlich in einem Teilmarkt zu landen, der möglichst wenig Wettbewerb hat.

Das Verfahren mag komplizierter klingen, als es ist. Wir haben mit dieser Methode in Beratungsprozessen durchweg positive Erfahrungen gemacht. Und vor allem immer wieder große Aha-Effekte ausgelöst: Plötzlich wird transparent und für alle verständlich, welche strategische Alternativen bestehen und in welchem Markt das eigene Unternehmen oder auch die eigenen Produkte tatsächlich agieren - oder agieren sollten. Herrscht darüber Klarheit, lassen sich sehr leicht und schnell die notwendigen operativen Maßnahmen zur Umsetzung des Launchs oder Relaunchs oder des Feintunings ableiten.

Beispiel für ein Positionierungskreuz:



Change-Management bei Haufe-Lexware - Interview mit Geschäftsführerin Birte Hackenjös

Die Haufe-Lexware-Gruppe baut ihre Redaktionen um. Ziel ist eine Trennung von Inhalteerstellung und Produktmanagement, um "Inhalte in hoher Qualität auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen und Medienformen" noch besser zuschneiden zu können. Ansatzpunkte und Vorgehensweise dieses umfassenden Change-Prozesses erläutert Haufe-Lexware Geschäftsführerin Birte Hackenjös, die auch Referentin auf der [Fachkonferenz Verlag 3.0](#) ist, im folgenden Interview. Ihr Vortrag auf der [Fachkonferenz Verlag 3.0](#) heißt "Von Apps bis Zeitschrift – das neue Editorial Department in der Haufe Gruppe". Was war die Zielsetzung der Schaffung einer solchen Abteilung?

Birte Hackenjös: In der Haufe Gruppe gab es natürlich auch Redaktionen – in den alten Firmenstrukturen und um Produkte herum organisiert.

Kunden wollen heute aber immer weniger nur einen speziellen Content kaufen, sondern suchen zunehmend integrierte Gesamtlösungen für ihren Arbeitsalltag. Mit der neuen Organisation der Gruppe, einer Matrixorganisation, die sich konsequent

an unseren Zielgruppen ausgerichtet, haben wir mit dem Editorial Department eine Einheit geschaffen, die mit zentraler Kompetenz als Querschnittsorganisation das Angebot der gesamte Gruppe mit Inhalten in hoher Qualität und auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen und Medienformen zugeschnitten versorgt - und das in enger Abstimmung mit dem Produktmanagement, das wiederum dezidiert die Kundenbedürfnisse, Vermarktung und Geschäftsmodelle im Blick hat.

Was sind die größten Veränderungen für die Redakteure?

Birte Hackenjös: In den alten Strukturen waren viele Redakteure auch Produktmanager. Diese beiden Aufgabenbereiche haben wir organisatorisch getrennt. Das Arbeiten in den neuen Rollen und das gemeinsame Ringen um die beste Lösung war und ist für viele eine neue Erfahrung. Allerdings auch eine, die inzwischen zu deutlich besseren Lösungen für den Kunden geführt hat. Wohlgermerkt nicht deshalb, weil in den alten Strukturen Redakteure nicht auch schon ihr Bestes gegeben hätten, sondern weil die Anforderungen des Marktes heute eine Spezialisierung, Differenzierung und eine hohe Flexibilität notwendig machen. Das bedeutet im Übrigen auch, dass sich die Mitarbeiter zunehmend weniger in ihren organisatorisch vorgegeben Abteilungen bewegen, sondern sehr viel mehr in Projektstrukturen. Auch das muss gelernt werden.

Mit welchen Mitteln und in welchem Zeitraum haben Sie dieses Ziel erreicht?

Birte Hackenjös: Veränderungen in einer solchen Dimension in einem Haus wie unserem mit über 1.000 Mitarbeitern sind ein Prozess. Und neben der Zeit, die Sie dafür brauchen und wir sprechen hier von Jahren, nicht von Monaten sind mehrere Dinge entscheidend: die klare Festlegung der Ziele, eine sorgfältige Planung des Change-Managements, aber auch die intensive Kommunikation und das emotionale Mitnehmen der Mannschaft und last but not least: die Konsequenz, nicht nachzulassen im Veränderungsprozess.

Was wird eine der zentralen Botschaften Ihres Vortrags sein?

Birte Hackenjös: Stellen Sie sich so flexibel auf, dass Sie agieren können, auch wenn Sie den Markt von morgen noch nicht in allen Details kennen. Der Kunde wird Tempo und Richtung bestimmen und das Tempo wird schneller werden und die Richtung eine andere sein als heute. Das gilt nicht nur für Marketing und Vertrieb, sondern

auch z.B. für die Redaktion, die bei uns eine zentrale, leistungserstellende Einheit ist. Fangen Sie damit heute an und handeln Sie konsequent - denn die Veränderung muss rechtzeitig in den Köpfen ankommen und braucht Zeit.

4. Fachkonferenz Verlag 3.0: Näher am Kunden – Der kundengetriebene Wandlungsprozess in Verlagen

Ob iPad-App, Workflowtools oder Location Based Services Mit ungebremsster Geschwindigkeit kommen heute neue Medienformate auf den Markt.

Dementsprechend schnell ändern sich die Ansprüche der Verlagskunden, die zunehmend individuelle, multimediale und interaktive Produkte nachfragen.

Verlage stehen damit vor der Herausforderung, auf ständig wechselnde Kundenbedürfnisse zeitnah, flexibel und zielgenau zu reagieren. Dies erfordert kundenorientiertes und medienübergreifendes Umdenken in Produktentwicklung und Verlagsorganisation. Es gilt, für Produkt- und Geschäftsideen neue Innovationsprozesse jenseits der gewohnten Pfade zu etablieren.

Denn die traditionelle, autorenbasierte Produktentwicklung kann dem schnellen Wandel der Kundenansprüche nicht gerecht werden. Auch die klassische Verlagsstruktur, die entlang der einzelnen Produkttypen organisiert wird, steht einer einheitlichen Sicht auf den Kunden oft im Wege. Erste Verlage organisieren sich deshalb nicht mehr nach Produkttypen, sondern nach Kundengruppen. Dies hat weitreichende Konsequenzen vom Umbau ganzer Abteilungen bis hin zu Veränderungen in der Verlagsleitung.

Die Fachkonferenz Verlag 3.0 beleuchtet in diesem Jahr diesen kundenorientierten Wandlungsprozess von Verlagen. Führungskräfte aus Special Interest- und Fachverlagen beschreiben, mit welchen Zielen und vor allem mit welchen Mitteln sie ihre Unternehmensorganisation und ihre Herangehensweise bei der Produktentwicklung angepasst haben, um als Verlag kundennäher agieren zu können.

Die Agenda

Key Notes

- Vom Verlag zum Lösungsanbieter: Neuorganisation aus Kundensicht
Dr. Ulrich Hermann, Geschäftsführer, Wolters Kluwer

- Von Apps bis Zeitschrift – das neue Editorial Department in der Haufe Gruppe
Birte Hackenjos, Verlagsleiterin, Haufe-Lexware

Form follows Function: Kunden und Verlagsstruktur

- Die Langenscheidt-Strategie: Neuorganisation nach Themenwelten
Jan Henne De Dijn, Geschäftsführer, Verlagsgruppe Langenscheidt
- Vom Verlag zum Serviceprovider: Das neue Selbstverständnis integrierter
Medienhäuser
Heinrich Vaske, Chefredakteur, Computerwoche

Business Development: Neue Produkte für neue Kundenbedürfnisse

- Kunden als Innovatoren – neue Möglichkeiten der Produktentwicklung im Fachverlag
Werner Pehland, Geschäftsführer, WEKA Media
- Schneller lernen als die Konkurrenz? Innovationsmanagement im Spannungsfeld von
Kundenbedürfnissen, Marktdynamik und Unternehmensentwicklung beim Deubner
Verlag
Franz Weingart, Coach
- Kundenorientierung im Special Interest Verlag: Konsequenzen einer
Kundengruppenanalyse
Petra Sievers, Leitung Marktforschung, Verlagshaus GeraNova Bruckmann

4 Round Tables zur Vertiefung und zum Austausch

Termin, Ort, Konditionen

Die 4. Fachkonferenz Verlag 3.0 wird am 19. Juli 2011 in München in den Räumen der Akademie des Deutschen Buchhandels stattfinden. Weitere Informationen und Anmeldung auf der [Akademie-Website](#).

Das 3. ZukunftsFrühstück Verlage und Medien: Thema "Produkte / Medienkanäle 2020"

Die herausragende Eigenschaft von Produkten: Sie werden von den Kunden direkt in ihr eigenes Umfeld integriert. Dabei spielt die Effizienz der Medien-Kanäle eine wichtige Rolle, wie Produkte angeboten und Inhalte geliefert werden. Doch in Zukunft sind es auch zunehmend die Kunden selbst, die Produkt-Innovationen und -Channels vorantreiben.

Welche Neuerungen hat die Verlags- und Medienbranche in den nächsten Jahren zu erwarten? Entscheidend für den Erfolg der Verlage sind die praxisrelevanten und zeitnahen Trends:

- Welche Produkte wollen die Kunden nutzen?
- Und welche Produkt-Innovationen sind von Kundenseite zu erwarten - und zu integrieren?
- Wie können Verlage mit ihrem Wissen um Produkte und mit bekannten und neuen Medien-Kanälen die Kundenbeziehungen stabilisieren?

Lösungen, Zukunfts-Aufgaben und Trends hierzu werden wir beim 3. Themen-ZukunftsFrühstück Verlage & Medien - veranstaltet von trendquest gemeinsam mit Heinold, Spiller & Partner - mit max. 30 Teilnehmern diskutieren.

Der Ablauf

Nach drei kurzen Impulsvorträgen erfolgt eine offene und moderierte Diskussion. Der Erfahrungsaustausch steht im Mittelpunkt, die Interaktion und das Networking. Dieses innovative Format führt zu einem echten Austausch.

Die Impulsvorträge

- Kurze Einführung: Produkte und Kanäle 2020 - sozioökonomische Trends und Kurzanalyse
Walter Matthias Kunze (Geschäftsführer trendquest)
Innovative Verlags-Produkte im Buchverlag!
- Bianka Reinhardt (Oetinger Verlagsgruppe)
Vom Medienprodukt zum Content zum Medienprodukt
- Ehrhardt Heinold (Geschäftsführer Heinold, Spiller & Partner)

Zielgruppe

Manager und Führungsnachwuchskräfte aus Medienunternehmen, Verlagen und Agenturen, v.a. aus den Bereichen Marketing, Vertrieb, Produktmanagement, Lektorat, (Online-Redaktion, Electronic Publishing und Internet.)

Zeit & Ort

ZukunftsFrühstück Verlage und Medien (3)
14. Juli 2011 von 08.30 - 11.30 Uhr in Hamburg.

Programm

08:30 Get-together und Warm-up bei Frühstücks-Bufferet Bio- & Fairtrade

09:00 Begrüßung und Eröffnung ()

09:10 Kurzbeiträge

10:00 Diskussion

11:00 ca. Ausklang und weitere Gespräche, Frühstück

()
Veranstaltungsort:

Warburghaus der Univ. Hamburg

Heilwigstr. 116

20249 Hamburg

Anfahrts-Karte: <http://bit.ly/cWEQCi>

Rahmen

Der nachhaltige Rahmen für eine gute Zeit: Von Fair Trade bis Bio: trendquest achtet beim Rahmen des Zukunfts-Frühstücks stets auf biologisch bis ethisch nachhaltiges Catering. Wir möchten Sie rundum zukunftsgewandt positiv versorgt wissen.

Backstuben-frische Croissants und duftige Hamburger Franzbrötchen direkt vom Bio-Bäcker*, dazu Bio-Kaffee und -Tees, Mineralwasser und Obstsaft aus dem lokalen Umland sowie frisches Bio-Obst - so ist neben dem geistigen stets auch für Ihr leibliches Wohl gesorgt.

Teilnahme-Beitrag

ZukunftsFrühstück inklusive Buffet und Themen-Unterlagen: 42,- € zzgl. MwSt.

zahlbar nur im Vorverkauf gegen Rechnung. Anmeldung auf der [trendquest-Website](#).

Projektmanager E-Publishing: ADB - Summer School mit Zertifikat

Das Projektmanagement von E-Medien erfordert spezielle Kenntnisse.

Medienunternehmen und Verlage stehen deswegen vor der Herausforderung, E-Publishing Know-how im eigenen Unternehmen aufzubauen. Von der

Strategieentwicklung über Online-Marketing bis hin zur technischen Umsetzung

eine professionelle Online-Projektentwicklung setzt sich dabei aus vielen Bausteinen

zusammen. Um einen reibungslosen Projektablauf zu gewährleisten, sind auch die

Verlagsmitarbeiter gefordert, bisherige Arbeitsprozesse zu verändern und Sicherheit

im Umgang mit E-Projekten zu erlangen. Nur mit der entsprechenden Qualifikation

können Sie das im E-Business liegende Potenzial dauerhaft für Ihren Verlag

ausschöpfen.

Seminarziel

Der fünftägige Intensivkurs vermittelt die Grundlagen des Projektmanagements von E-Medien. Die Teilnehmer erfahren, aus welchen Bausteinen eine professionelle Online-Produktentwicklung besteht und welche Erfolgsfaktoren zu beachten sind.

Themen

- Strategien für digitale Medien
- Status Quo und aktuelle Trends in der Mediengesellschaft
- Der digitale Verlag
- Konzeption von E-Produkten
- Content-Erstellung und -Verwaltung
- Monetarisierung und Geschäftsmodelle
- Erfolgsfaktoren für Planung und Umsetzung
- Redaktionelle Betreuung von Online-Projekten
- Schreiben fürs Internet
- Suchmaschinen-Optimierung
- Vernetzung der Angebote (RSS, Blog, Facebook, Twitter & Co)
- Community-Management ()
- Erfolgsmessung
- Online-Marketing und -Vermarktung
- Werbeformen online: Grundlagen und Definition
- Technische Grundlagen (Adserver, Browser, Targeting, Reporting)
- Abrechnungsmodelle für (Online-Werbung)
- Neue Trends und Entwicklungen
- Management und technische Umsetzung von E-Produkten
- Content Management erstellen, aufbereiten, publizieren und archivieren
- Redaktionelle Workflows
- Arbeit mit Dienstleistern: In- oder Outsourcing?
-

Referenten

- Ehrhardt F. Heinold (Moderator), Geschäftsführer, Heinold, Spiller & Partner
- Stefan Huegel, Director Online, IDG Business Media
- Christian Kohl, Senior Manager E-Business, Verlag Walter de Gruyter
-

- Steffen Meier, Verlagsleitung Online, Verlag Eugen Ulmer
- Dr. Kirsten Steffen, Partnerin, Bommersheim Consulting
- Eckhard Zimmermann, Leiter Content E-Business, Langenscheidt
-

Konditionen, Information

Der Kursbeitrag beträgt für AKEP-Mitglieder: € 1.690, , für andere Teilnehmer: € 1.990, jeweils zzgl. Mehrwertsteuer . Im Seminarbeitrag inbegriffen sind die Kursunterlagen und die Ausstellung des Zertifikats. Weitere Informationen zum Veranstalter und Anmeldemöglichkeit finden Sie auf der [Website der Buchakademie](#).

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

Internet: 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 mit dem Hinweis: "abbestellen".

Service: Sie können ~~diesen Newsletter~~ auch als PDF-Dokument von unserer Website downloaden: [Newsletter-Archiv](#).
