



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 9/2014

Die Buchmesse? Sorry, klar - darauf brauche ich Sie nicht hinzuweisen, denn Ihr Terminkalender wird sicher schon etliche Eintragungen haben. Wenn Sie darin noch Platz haben (oder besser Gesprächsbedarf) - dann freuen wir uns über ein Treffen, gerne bei [uns am Stand](#) (mit Kabine).

Gesprächsthema kann z.B. die Frage sein, wie Sie am besten neue Geschäftsmodelle entwickeln können. Das Thema hat uns im Newsletter schon einige Male beschäftigt, wir greifen es jetzt als Start zu einer kleinen Serie über Managementmethoden auf und stellen die [CANVAS-Methode](#) vor.

Ein weiteres, sehr aktuelles Gesprächsthema ist die Frage nach dem Stellenwert von [Marken in der Verlagsbranche](#). Das Markenthema wurde von Verlagen lange vernachlässigt, gewinnt aber nach unserer Beobachtung nicht nur bei unseren Kunden an Bedeutung. Thorsten Schlaak behandelt das Thema in einem Zwischenruf - ein erster Denkanstoß, den wir im Newsletter noch weiter vertiefen werden.

Oder haben Sie ein ganz anderes Thema? Dann freuen wir uns, mit Ihnen darüber in Frankfurt zu sprechen.

In diesem Sinne sendet Ihnen spätsommerliche Grüße

Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- [Einladung zur Buchmesse: Unser Gesprächsangebot für Sie!](#)
- [Was kann CANVAS? Eine Geschäftsmodell-Methode mit Hochkonjunktur auch in der Medienbranche im Schnell-Check](#)
- [Marken im digitalen Zeitalter: Dinosaurier oder Leuchttürme? Ein Zwischenruf](#)

Einladung zur Buchmesse: Unser Gesprächsangebot für Sie!

Welche Themen beschäftigen Sie in diesem Jahr? Neue Geschäftsmodelle und Innovationsprozesse? Die Schärfung des Verlagsprofils oder die Straffung des Portfolios? Oder der anstehende Relaunch einer Medienmarke (Zeitschrift, Buchreihe, Website, App)? Oder die strategische Überprüfung Ihrer IT-Landschaft? Was auch immer Sie an verlegerischen Fragestellungen haben, gerne stehen wir während der Buchmesse als Gesprächspartner zur Verfügung, um Ihnen eine erste Einschätzung zu geben - unverbindlich, vertraulich (z.B. an unserem Stand in unserer Kabine in 4.2 M 83), branchenerfahren.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 9/2014

Wenn Sie uns (Ehrhardt Heinold, Hans-Joachim Hoffmann, Thorsten Schlaak oder Ulrich Spiller) in Frankfurt treffen möchten, freuen wir uns. Am besten vereinbaren Sie vorab einen Termin, entweder telefonisch (040/3986620) oder per Mail (messe@hspartner.de). Wir freuen uns, wenn Sie uns zu besuchen, kommen aber gerne auch zu Ihnen.

Sehen wir uns in Frankfurt? Würde uns freuen!

Was kann CANVAS? Eine Geschäftsmodell-Methode mit Hochkonjunktur auch in der Medienbranche im Schnell-Check

Von Ehrhardt F. Heinold, ehrhardt.heinold@hspartner.de

Selten dürfte eine Methode so eine rasante Ausbreitung gefunden haben wie CANVAS. Auch in der Verlagsbranche wird das Modell schon vielfältig bei der Konzeption, Modellierung und Umsetzung von Geschäftsmodellen eingesetzt. Doch was leistet das Modell, wo liegen seine Grenzen? Dieser Artikel ist der erste Teil einer Serie, in der wir interessante Managementmethoden vorstellen.

Neue Geschäftsmodelle müssen her! Dieser Ruf schallt wie Donnerhall durch die gesamte Wirtschaft, und schon seit vielen Jahren durch die Verlagsbranche. Doch was ist ein Geschäftsmodell? Und wie kann es systematisch und gleichzeitig kreativ konzipiert werden? Ohne wichtige Punkte zu vergessen und sich gleichzeitig im Detail zu verlieren? Diese Frage haben sich vor einigen Jahren auch das Schweizer Duo Alexander Osterwalder und Yves Pigneur gestellt. Nach Sichtung der bestehenden Methoden entschlossen sie sich, im Dialog mit einer weltweiten Community, ein neues Modell zu entwickeln. Entstanden ist eine Methode, die auf eine sehr einfache Weise die Überprüfung bestehender und die Kreation neuer Geschäftsmodelle unterstützt. Den beiden Erfindern geht es dabei vor allem um die Erleichterung von Geschäftsmodellinnovationen: "Wie können wir neue Geschäftsmodelle systematisch erfinden, gestalten und umsetzen? Wie können wir überholte Modelle hinterfragen, auf den Prüfstand stellen und umwandeln? Wie können wir visionäre Ideen in spielverändernde Geschäftsmodelle verwandeln, die das Establishment herausfordern - oder es verjüngen, falls wir selbst die Betroffenen sind? *Business Model Generation* will Ihnen darauf eine Antwort geben." (Zitiert aus der deutschen Ausgabe von [Business Model Generation](#), erschienen im Campus Verlag).

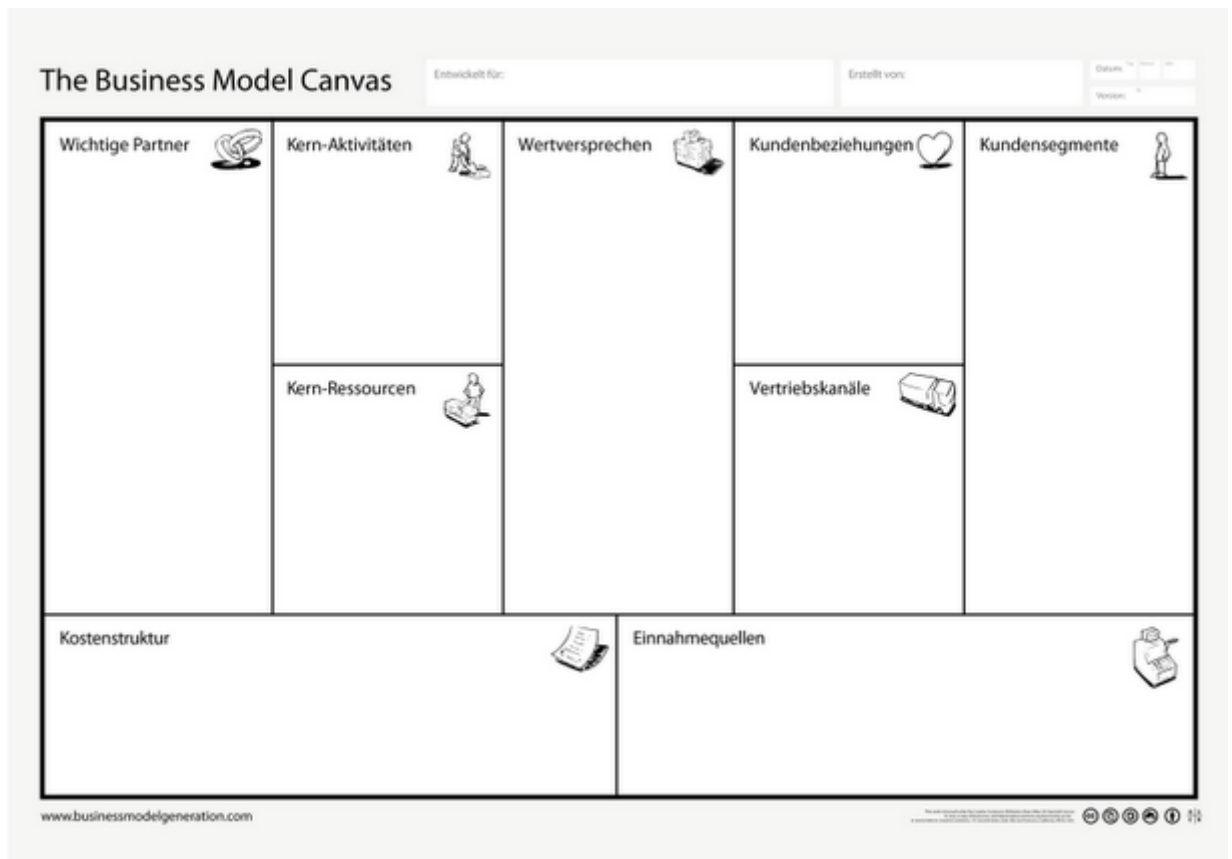
Wie löst CANVAS diesen hohen Anspruch ein? Auf zwei Wegen: Zum einen durch eine sehr einfache Methode, zum anderen durch prägnante Analysen erfolgreicher Geschäftsmodelle. Die CANVAS-Methode ist im Kern eine visuell angelegte Checkliste mit neun Bausteinen, die alle wesentlichen Bausteine eines Geschäftsmodells adressiert. Dabei werden sowohl die externen Faktoren (wie Markt, Kunden, Erlösformen) wie die internen Faktoren (wie Ressourcen, Kernkompetenzen oder Schlüsselpartner) berücksichtigt. CANVAS verfolgt damit einen umfassenden Ansatz, der alle Aspekte in einem ganzheitlichen Konzept berücksichtigt.



HSP-Newsletter Ausgabe 9/2014

Die neun **Bausteine** sind:

1. Kundensegmente: Welche Kunden und Marktsegmente werden adressiert?
2. Wertangebote: Welche Kundenbedürfnisse und -probleme werden mit welchen Wertangeboten befriedigt?
3. Kanäle: Auf welchen Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanälen werden die Wertangebote den Kunden unterbreitet?
4. Kundenbeziehungen: Welche Beziehungsart (z.B. direkt, indirekt) wird mit welchem Kunden-segment hergestellt und gepflegt?
5. Einnahmequellen: Welche Einnahmen werden mit welchen Kundensegmenten für welche Wertangebote realisiert?
6. Schlüsselressourcen: Welche Ressourcen sind zur Umsetzung des Geschäftsmodells notwendig?
7. Schlüsselaktivitäten: Welche Kernkompetenzen und Aktivitäten müssen vorhanden sein?
8. Schlüsselpartnerschaften: Welche Aktivitäten und Ressourcen werden von welchen Partnern bezogen?
9. Kostenstruktur: Welche Kosten(arten) ergeben sich aus dem Geschäftsmodell?



Da Geschäftsmodelle nicht im luftleeren Raum entwickelt werden, werden diese neun Faktoren noch durch vier Umgebungskomponenten ergänzt, die ebenfalls bei der Konzeption beachtet werden müssen:



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 9/2014

1. Schlüsseltrends: Gesetze, Technologie, Gesellschaft
2. Marktkräfte: Marktentwicklungen, Marktpotentiale, Eintrittskosten
3. Makroökonomische Kräfte: Marktbedingungen, Konjunktur, Infrastruktur, Ressourcenverfügbarkeit, Kapitalmärkte
4. Branchenkräfte: Wettbewerber, Lieferanten, Stakeholder

Die neun Kernfaktoren (und die Umgebungskomponenten) werden bei CNAVAS zu einem Bild zusammengefügt, das nicht nur einen schnellen Überblick gibt, sondern vor allem als visuelle Arbeitsgrundlage dienen kann: Im Großformat an die Wand gepinnt, können so mit Hilfe z.B. von Post-Its Ideen eingefügt, geändert und erneuert werden (für die Digitalen unter uns gibt es eine Webapp-Umsetzung, die sich [Strategyzer](#) nennt). So können in einer Arbeitsgruppe sehr dynamisch und für alle nachvollziehbar die neun Felder ausgefüllt werden. Aber auch ein Work-in-Progress ist so gut abbildbar. Katja Splichal vom Ulmer Verlag hat auf den Buchtagen berichtet, dass sie mit Hilfe einer CANVAS-Tapete den Fortgang eines Azubi-Portal-Geschäftsmodells für alle sichtbar visualisiert hat.

Die **Vorteile** der Methode liegen auf der Hand: Das Ausfüllen zwingt zu einer strukturierten und ganzheitlichen Konzeption, die Visualisierung verschafft zudem einen Überblick, der mit langen Businessplänen oft nicht erreicht wird. Zudem regen die Autoren mit zahlreichen Fragen und der Herausarbeitung von Geschäftsmodelltypen zum Weiterdenken an. Das Modell ist zudem schnell zu verstehen und unkompliziert anzuwenden. Obgleich es einen akademischen Hintergrund hat, ist es einfach zugänglich (im Unterschied zur [Business Model-Methode von Bernd W. Wirtz](#)).

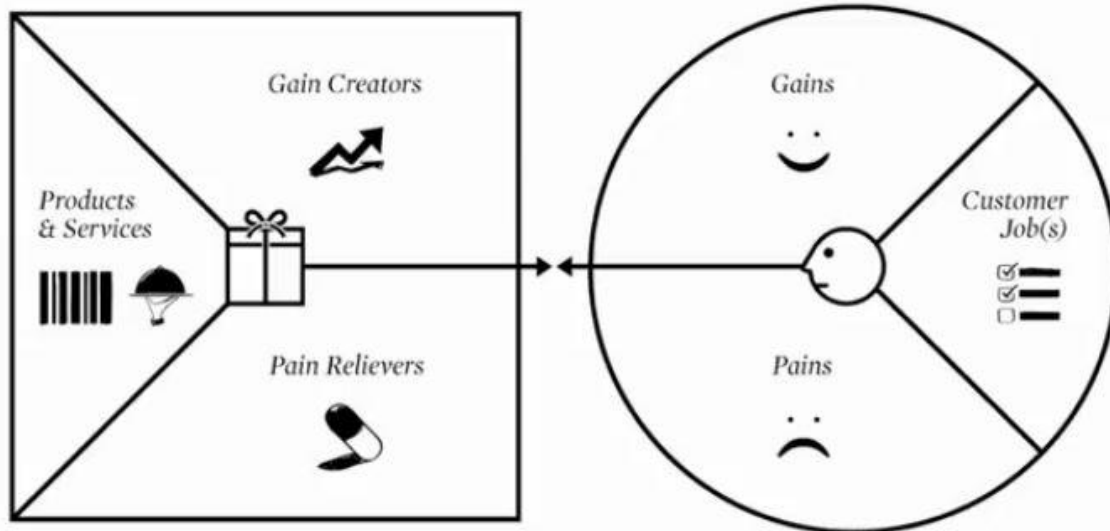
Die **Grenzen** des Modells liegen im Strategiebereich: Auch wenn die Autoren dem Thema Strategie in ihrem CANVAS-Buch ein eigenes Kapitel widmen, beantwortet ihre Methode nur zum Teil strategische Fragestellungen. Unternehmerische oder andere übergreifende Zielsetzungen können sich von Geschäftsmodellzielen unterscheiden, ein Unternehmen ist ein komplexes Gebilde aus mehreren Geschäftsmodelle oder aber mehreren Wertangebote mit dem gleichen Geschäftsmodell. Dieses komplexe Gebilde in einem Ziel- und Strategieprozess zu diskutieren, kann durch CANVAS unterstützt werden, es werden aber weitere Instrumente benötigt.

Eine **Schwäche** hat das Modell sicher im Detaillierungsgrad der Fragestellungen, vor allem im Bereich der "Wertangebote" und "Kundensegmente": Hier muss das Thema Kundenbedürfnisse noch viel detaillierter beschrieben werden. So ist es für Verlage heute zum Beispiel sehr wichtig zu entscheiden, ob sie ihre Kunden "nur" Inhalte anbieten wollen oder auch Prozessunterstützung. Vermutlich liegt in dieser Schwäche auch die Ursache dafür, dass der Themenbereich Marktforschung und Kundenintegration in die Produktentwicklung kaum vorkommt. Die Autoren haben dieses Defizit erkannt und zusätzlich die "[Value Proposition Canvas](#)" entwickelt, das die beiden genannten Bausteine vertiefend analysiert (siehe folgende Grafik).



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 9/2014



Fazit: Mit der CNAVAS-Methode können Geschäftsmodelle sehr gut überprüft oder kreiert werden, vor allem, aber nicht nur, in Gruppen. Die Methode bietet einen schnellen Zugang. Wer sich einarbeitet, die Erweiterungen (zum Thema Strategie und Prozess) beachtet, die Geschäftsmodellmuster durchdenkt und die detaillierten Checklisten nutzt, kann sehr tiefgehende Analysen erstellen. CANVAS hat aber, wie alle Methoden, auch Grenzen. Es sollte im Kern dafür genutzt werden, wofür es geschaffen wurde: für die Geschäftsmodell-Modellierung.

Marken im digitalen Zeitalter: Dinosaurier oder Leuchttürme? Ein Zwischenruf

Von Thorsten Schlaak, thorsten.schlaak@hspartner.de

Imagination der Marke. Oder: Die Schönheit liegt im Auge des Betrachters. Darum geht es in der Markenbildung. Aber ist das heute überhaupt noch zweckmäßig? In einer Zeit, in der prinzipiell alles auffindbar ist, brauchen wir doch nur noch perfektes SEO, außerordentlich gute Discoverability oder so etwas wie das SEO der zweiten Generation, also den geschickten, vollautomatischen Umgang mit semantischen Suchanfragen und schon gelingt erfolgreiche Vermarktung.

Wie sehen Sie das eigentlich? Wie halten Sie es mit der Markenführung? Mit dem digitalen Wandel ändern sich eine ganze Reihe mehr oder weniger lieb gewordener Gewohnheiten, manches Erfolgsrezept ist unbrauchbar, mancher Mehrwert nicht mehr erkennbar, manche



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 9/2014

Arbeitsabläufe werden in Workflows gepresst und manche Themen verschwinden ganz. Wenn ich das recht höre, stehen in diesen Tagen beispielsweise gerade (mal wieder) die Vorschauen zur Disposition. Eine interessante Fragestellung, auf die ich weiter unten noch zurückkommen möchte.

Spielen Marken in Zukunft eine Rolle? Oder direkter ausgedrückt: Glauben Sie an die zukünftige Relevanz Ihrer Marke? Vieles spricht dagegen, denn die google-sierte Informationsbeschaffung und Unterhaltung benötigt offenbar keine tradierten Marken. Auf den ersten Blick scheinen die Metamarken – Amazon, Google, Facebook, Twitter u.a. – die Bedeutung von Marken aufgesogen zu haben: Was geteilt wird ist vertrauenswürdig und im Trend, das ist Aufmerksamkeit genug für den schnellen Deal. Oder sieht es doch etwas anders aus?

Eine Marke, das ist – folgen wir gängigen Definitionen – verdichtete, emotionalisierte Information, die angereicherte Eigenschaften wie Qualität, Aktualität, Originalität, Tiefgang, Kreativität, Modernität, Fortschrittlichkeit oder Persönlichkeit für die relevanten Zielgruppe transportiert. Markenwahrnehmung verringert aus der Sicht der relevanten Zielgruppe das Kaufrisiko, sie schafft Vertrauen und sorgt für Orientierung in der Vielfalt der Angebote. Orientierung in der vielfältigen digitalen Welt versprechen zwar auch die Gatekeeper des Internets, und sie bieten so etwas wie eine gut funktionierende Landkarte zur Navigation an. Aber die relevante Zielgruppe hat über die bloßen Koordinaten hinaus das Bedürfnis nach Zuverlässigkeit, Kompetenz, nach einem passenden Kosten-Nutzen-Verhältnis und nach vielem mehr. Mit anderen Worten Eigenschaften, die Vertrauen erzeugen. Eigenschaften, die einmal auf den Begriff gebracht, Aufmerksamkeit am Wegesrand der Customer Journey auf sich ziehen und darüber hinaus ohne großen Aufwand weiter zu empfehlen sind.

Das galt und gilt natürlich für die großen Marken, wenn beispielsweise Nivea zur beliebtesten Marke der Deutschen, Mercedes-Benz zur wertvollsten deutschen Marke oder Toyota zur wertvollsten Automarke der Welt oder Aldi, Lidl und Edeka zu wertvollsten Marken im Retail gekürt werden. Aber gerade die prinzipielle Auffindbarkeit im Netz ändert die Regeln, denn ohne markante Markierung sind Webseiten, Blogs oder Beiträge in den sozialen Medien der Beliebtheit ausgeliefert. Deswegen sind Verlage wie auch Handelsunternehmen aufgefordert, gezielte Markenbildung zu betreiben. Gerade wenn sie spezifische Zielgruppen im Blick haben, bietet eine durchdachte Markenstrategie die Grundlage für gelungene Kundenkommunikation, Werbung und Marketing.

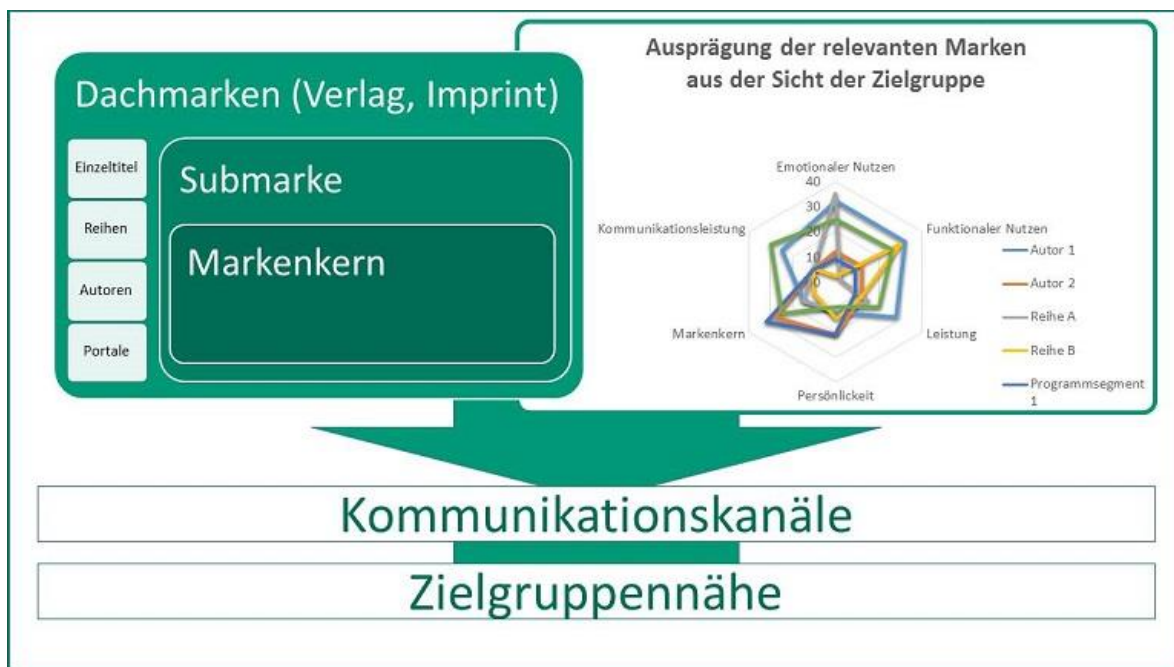
Markenbildung in der relevanten Zielgruppe: Die Marke steht immer im Bezug zur relevanten Zielgruppe, bei ihr muss das Markenbild ankommen. Also beginnt Markenarbeit bei der Zielgruppendefinition. Dann folgen weitere Fragestellungen:

- Wie sieht es also bei Ihnen und Zielgruppe aus, für die sie relevant sein wollen?
- Sind Sie ein Markenhaus? Oder ein Haus der Marken?
- Sind Ihre Marken einzelne Titel, Reihen, oder Portale?
- Haben Sie eine Dachmarke? Oder mehrere?



HSP-Newsletter Ausgabe 9/2014

- Wollen Sie Autoren als Marke transportieren?
- Wofür sollen die Marken stehen?
- Wie sieht Ihre Markenarchitektur aus (siehe dazu die folgende Grafik)?



Und schließlich stellen sich selbstkritische Fragen nach den eigenen Ressourcen:

- Wieviel Marken verträgt Ihre Kommunikationskapazität?
- Zahlen ihre Kommunikationsmaßnahmen auf den Markenwert ein?
- Oder verfolgen Sie vereinzelte Kommunikationsziele?

Und jetzt sind wir - unvermittelt - wieder bei den Vorschauen: So könnte man beispielsweise jenseits praktischer Erwägungen fragen, inwiefern (gedruckte) Vorschauen auf das Markenbild eines Verlags bei der relevanten Zielgruppe, hier MitarbeiterInnen des Handels, einzahlen. Und wenn die Antwort positiv wäre, dann wäre beispielsweise zu fragen, wie das dann in Zukunft geschehen soll.

Übrigens erleben wir bei vielen M&A-Gesprächen, dass neben den nackten Zahlen, fähige (markenbildende) Mitarbeiter und die Einschätzung der Marke – wenn man so will die Reichweite und Relevanz in der Zielgruppe – entscheidend für den Wert eines Objektes sind. Das gibt dem Wort vom „Einzahlen“ in die Marke einen konkreten, zählbaren Sinn.

In jedem Fall zahlt sich Markenarbeit aus, nicht nur bei den großen Marken. Übrigens kaufe ich Bier bei Biervana in München, einem kleinen spezialisierten Laden für Craft Biere; meine Downloads hole ich in der Regel bei Heise oder Chip; Kochtipps aus den Kochbüchern, zusammengestellt von Köchen, die als Marken gelten; Literaturempfehlungen, nicht nur, aber auch von Herrn Scheck, der ganz sicher auch eine Marke ist.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 9/2014

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: <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 mit dem Hinweis: "abbestellen".

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