HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2022

Sehr geehrter Herr Zirnbauer,

ist die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle auch bei Ihnen ein Thema, mit dem Sie und Ihr Team sich beschäftigen? Dann finden Sie in diesem Newsletter Anregungen, die Ihnen vielleicht nützlich sein können: Im ersten Artikel beschäftige ich mich mit digitalen Plattformen, im zweiten Artikel geht es ganz grundsätzlich um die Chancen und Herausforderungen bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle. Zudem finden Sie noch Hinweise auf passende Veranstaltungen - eine Fachkonferenz zum Thema Plattformen und einen mehrteiligen Kurs zum Thema Geschäftsmodelle.

Und dann sollten Sie sich das Datum des nächsten CrossMediaForum notieren, bei dem wir am 4. Juli 2022 in München wieder spannende Innovationen rund um das Thema Crosmedia-Publishing präsentieren werden. Wir freuen uns auf die persönliche Begegnung mit Ihnen!

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünscht Ihnen

Ihr
Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- Two-Sided-Platforms: Der heilige Gral der Internetökonomie bietet Marktchancen
- Plattform-Business: Die erste digitale Fachkonferenz zum Businessmodel Plattform
- Das Handwerkszeug für digitale Geschäftsmodelle: Kundenorientierung, Agilität, Tec-Knowhow und Methodensicherheit
- Neuer Zertifikatskurs: Entwicklung digitaler Produkte und Geschäftsmodelle in der Medienbranche
- Save the Date: Das 24. CrossMediaForum am 4. Juli 2022
- Monatlicher Webtalk "pubiz meets Innovation" geht 2022 weiter

Two-Sided-Platforms: Der heilige Gral der Internetökonomie bietet Marktchancen

Von Ehrhardt Heinold

Two-Sided-Plattforms sind der heilige Gral der Internetökonomie: Ohne eigenes Wertangebot (Produkte oder Dienstleistungen) können sie dennoch ganze Märkte organisieren, zudem skaliert ihr Geschäftsmodell und ist im besten Fall hoch profitabel.
Der Begriff Plattform wird für viele Internetgeschäftsmodelle verwendet – eine Two-Sided-Plattform (TSP) hingegen ist klar definiert, denn sie bringt als Intermediär zwei Gruppen in

einem Markt zusammen: Anbieter und Nachfrager. Dadurch bringen TSPs Transparenz in oft unüberschaubare und zersplitterte Märkte wie beispielhaft das Angebot von Free Now (früher MyTaxi) zeigt: Wer früher (vor allem in einer fremden Stadt) ein Taxi bestellen wollte, musste sich zunächst für eine der oft zahlreichen Taxizentralen entscheiden und wusste nicht, welcher Anbieter wie schnell welches Fahrzeug anbieten kann. War die Fahrt dann unbefriedigend, blieb der Frust meistens eine Privaterfahrung – über Free Now sind diese Zeiten vorbei: Der Kunde kann genau sehen, wann welcher Fahrzeugtyp kommen kann und vor allem wie der/die Fahrer/in bisher bewertet worden ist.
TSPs machen durch diese Transparenz Leistungen vergleichbar. Wenn es ihnen gelingt, einen Markt möglichst vollständig zu erfassen, werden sie zum zentralen Organisator und bekommen eine fast nicht mehr zu umgehende Zentralposition, wie die Beispiele Amazon Market Place, Booking.com oder Airbnb zeigen. Holger Schmidt (aka „Netzökonom“) beschäftigt sich seit Jahren mit dem Plattform-Geschäftsmodell und zeigt in seinen Bestandsaufnahmen, welche Marktmacht Plattformen mittlerweile gewonnen haben - auf seiner Website netzoekonom stellt er fest: „Wie kein anderes digitales Geschäftsmodell haben Plattformen die Machtverhältnisse in vielen Märkten verschoben. Oft landet der Großteil der Wertschöpfung nicht mehr beim Anbieter eines Produktes, sondern beim Interaktionsmanager zwischen Angebot und Nachfrage. Da Plattformen viele Wettbewerbsvorteile gegenüber klassischen Pipeline-Unternehmen besitzen, werden sie an den Börsen um ein Vielfaches höher bewertet.“
Diese These belegt Schmidt u. a. mit einer Analyse der Börsenkurse, die zeigt, dass die Plattformanbieter die klassischen Börsenindizes (wie DAX, Nasdaq oder Dow Jones) um Längen schlagen. Schmidt analysiert und beklagt zudem die vergleichsweise geringe Rolle, die Europa hier spielt – Ursache könnte sein, dass die Europäer noch immer lieber eine Ware oder Dienstleistung anbieten als die Rolle des Intermediärs zu besetzen.

Kategorien und Erlösmodell von Plattformen

Die Mechanik von TSP ist immer gleich, dennoch lassen sich fünf Kategorien unterscheiden:

1. Marktplatz für Produkte: Ebay Kleinanzeigen, Amazon Marketplace, Etsy (handgemachte Produkte), Immonet, Wer-liefert-Was, traktorpool.de (gebrauchte Landmaschinen)
2. Marktplatz für Dienstleistungen: MyHammer, Open Table (Restaurantreservierungen), FreeNow, Fivvr (digitale Dienstleistungen), saloodo (Frachtvermittlung), Filmtimer (Dienstleistungen im Bereich Film), Entolia (medizinische Weiterbildungsangebote), Freelancermap (freie Projektmanager) oder Stepstone
3. Meta- bzw. Preisvergleichsplattformen: Hier werden Angebote verglichen und die Anbieter verlinkt, z. B. check24, Idealo, Verivox (Strom, Versicherungen), ACIO (Versicherungen), Yelp
4. Mediennutzungsplattformen: Spotify, Netflix, You Tube, Soundcloud, Tigermedia (Kindermedien), Readly (Zeitschriften), Juris (juristische Inhalte)

5. Community-Marktplätze vermitteln Leistungen innerhalb einer definierten Personengruppe wie z. B. 4teachers (Tauschbörse für Unterrichtsmaterialien) oder Nebenan.de (Nachbarschaftshilfe)

Die Plattformtypen können unterschiedliche Erlösmodelle nutzen: Einige sind werbefinanziert (wie z. B. You Tube), die meisten nehmen von den Anbietern Gebühren und / oder Provisionen, manche auch (nur) von den Nutzern (wie Netflix oder Readly) und natürlich existieren Mischmodelle. Das Zahlungsmodell muss dabei einfach und selbsterklärend sein, so dass Anbieter und Nutzer Kosten und Nutzen besser einschätzen können.

Keine Chance für neue Plattformen?

Scheinbar scheint es für jede Marktnische schon eine oder auch mehrere Plattformen zu geben. Doch der Eindruck täuscht, wie Neugründungen immer wieder zeigen. Wer eine Plattform etablieren möchte, sollte sich zunächst fragen, in welchem Markt es noch kein entsprechendes Angebot gibt. Wer sich auf die Suche begeben möchte, sollte folgende Fragen beantworten:

- In welchem Markt wollen wir aktiv werden?
- Welche Beschaffungs- und Vermittlungsprozesse werden noch nicht oder noch nicht gut bzw. spezifisch genug durch eine Plattform organisiert?
- Welchen Vorteil können wir den Marktteilnehmen für die Nutzung der Plattform bieten und was unterscheidet uns von der Konkurrenz? Denn kein Anbieter möchte sich von einer Plattform abhängig machen und Erlöse durch Provisionen oder Gebühren schmälern, zudem macht die Bespielung einer Plattform Arbeit.
- Wie sieht das Erlösmodell aus? Basiert es auf einem einfachen, transparenten und auch für die Anbieter und Nutzer nachvollziehbaren Zahlungsmodell?

Die größte Herausforderung für die Etablierung einer Two-Sided-Platform ist das Henne-Ei-Problem in der Startphase: Ohne Anbieter werden die Nutzer und ohne Nutzer die Anbieter nicht dabei sein. Deshalb muss zunächst ein umfassendes Angebot aufgebaut werden, weil die Nutzer sonst die Lücken sofort entdecken und enttäuscht sein werden. Zum Aufbau eines solchen Angebotes müssen nicht nur die Anbieter mit attraktiven Konditionen gewonnen werden, es braucht zudem ein gutes Metadatenkonzept, auf dessen Basis die Angebote durchsuchbar und dann vor allem auch vergleichbar werden – diese Marktstrukturierung ist eine der wichtigsten Funktionen Two-Sided-Platforms.

Plattform-Business: Die erste digitale Fachkonferenz zum Businessmodel Plattform

Zusammen mit digital publishing report veranstalten wir am 29. März 2022 die erste Konferenz zum Thema Plattform-Business. Auf der digitalen Konferenz werden spannende Erfolgsbeispiele vorgestellt:

- Carsten Brandt (Visable): Blick in den Maschinenraum – wie Visable seine B2B-Plattformen wlw und EUROPAGES betreibt
- Marco Laukötter (LV digital): traktorpool & Co., digitale Plattformen für Landwirtschaft und ländlichen Raum – „da geht was!“
- Jan Sebastian Blender (readly): Mehrwert für Verlage durch digitales All-you-can-read
- Martin Kurzhals (Tigermedia): Die hybride Kindermedienplattform Tigermedia
- Matthias Prinz (Zaikio): Kollegiale Disruption für eine Branche unter Druck – wie und warum die Heidelberger Druckmaschinen AG mit Zaikio eine unabhängige Plattform baut

Alle Informationen und Anmeldung finden Sie auf der Fachkonferenz-Website plattform-business.de.

Das Handwerkszeug für digitale Geschäftsmodelle: Kundenorientierung, Agilität, Tecy-Knowhow und Methodensicherheit

Neue Geschäftsmodelle braucht die Branche in einer digitalisierten Welt. Wie das für die Buchbranche aussehen kann und worauf bei der Entwicklung zu achten ist, erklärt Unternehmensberater Ehrhardt Heinold im folgenden buchreport-Interview und ausführlich im Online-Kurs „Entwicklung digitaler Produkte und Geschäftsmodelle in der Medienbranche“ ab dem 1. April auf www.pubiz.de.

Wie unterscheidet sich die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle von der herkömmlicher Modelle?
Grundsätzlich gibt es systematisch keine großen Unterschiede. Wie bei allen Geschäftsmodellen oder Produkten braucht es die Idee, für welchen Kunden ich ein Produkt oder einen Service entwickele und welchen Nutzen es stiftet. Der große Unterschied ist, dass das Produkt digital ist und sich von einem physischen unterscheidet. Ein Buch oder eine Zeitschrift ist mit dem Druck fertig, ich kann anschließend neue Auflagen herausbringen – übrigens ein Modell, dass die Verlage mit einer Erfahrung von 500 Jahren auch sehr gut erprobt haben. Diese Produktformen kennen wir in der Verlagsbranche sehr gut, haben sie perfektioniert und deshalb funktionieren sie auch immer noch. Wenn ich aber eine App, einen Onlineshop oder eine Plattform launche, betrete ich oft Neuland mit einer Produktform, die sich immer weiter entwickelt und deshalb nie fertig sein wird: Digitale Geschäftsmodelle sind neu, im

Fluss, auch komplexer und verlangen nach einer viel agileren Vorgehensweise. Das fordert die Unternehmen heraus.

Lassen sich alte und neue Geschäftsmodelle kombinieren oder besser getrennt fahren?
Wenn man auf den Pressemarkt schaut, so hat es sich ursprünglich bewährt, sie zu trennen. Der SPIEGEL hat anfangs sogar entschieden, dass die Online-Redaktion eine eigene Firma ist. Das war richtig, denn die Print-Leute hätten es nicht gekonnt und gewollt. Jetzt hingegen sind sie in einer Phase, in der sie die beiden Bereiche zusammenlegen, weil sie sagen: Wir machen ein Informationsprodukt mit verschiedenen Ausprägungen. Zumindest in einer ersten Phase empfiehlt es sich, die digitalen Geschäftsmodelle in einer eigenen Einheit zu entwickeln und sie auch als etwas Eigenes anzusehen. Auch ein einfaches digitales Geschäftsmodell aus der Buchbranche, das E-Book, war am Anfang eine separate Aktivität, inzwischen wissen alle, wie das funktioniert. Hörbücher entwickeln Verlagsgruppen wie Bonnier mit Hörbuch Hamburg und Holtzbrinck mit Argon in eigenen Firmen, weil es ein eigenes Geschäftsmodell ist.

Welche Ressourcen sind mit der Entwicklung eines digitalen Geschäftsmodells verbunden hinsichtlich des Personals und der Kosten? Wie viel Zeit sollte man einplanen?
Viele Digitalprojekte in der Verlagsbranche sind an der Ressourcenfrage gescheitert oder zumindest lagen größere Steine im Weg, weil gesagt wurde: Das machen wir nebenbei in einer Projektgruppe mit Mitarbeitern, die sonst mit dem Kerngeschäft zu tun haben und das jetzt zusätzlich managen müssen. Das dauert sehr lang, und dabei fehlt es fast an allem: an personellen Ressourcen, der finanziellen Ausstattung und am Knowhow. Digitale Projekte kann man heutzutage nicht mehr so angehen. Deswegen haben die guten und schnellen Unternehmen eigene Teams mit neuen Kompetenzen und eigenen Budgets. Das Ziel muss heute sein, nicht in zwei oder drei Jahren einen Plan zu haben, sondern in drei Monaten einen Prototyp. Es gibt eine völlig andere Anforderung an die Geschwindigkeit. Ein ausgefeilter Businessplan ist *old school*, lieber legt man mit einem Kurzkonzept so schnell wie möglich los. Das geht mit geringen Budgets, die freihändig vergeben werden können. Wenn es nicht funktioniert, stoppt man es wieder. Zeitschriften einzustellen war früher eine große Entscheidung. Heute probiert man es drei Monate und kann ohne Gesichtsverlust wieder aufhören. Es kommt darauf an, mehr Pferde im Rennen zu haben. Setzt man nur auf ein Pferd, ist das Risiko groß, dass es zusammenbricht oder gar nicht erst losläuft.

Welche Kompetenz ist gefragt?
Weil digitale Geschäftsmodelle komplexer sind, braucht es ein Team aus Kreativen, Leuten vom Marketing, ITlern mit digitalem Knowhow und sicherlich auch jemanden, der mit Zahlen umgehen kann und betriebswirtschaftlich kalkuliert. In jedem Fall ist systematisches Wissen zur Geschäftsmodell-Entwicklung sinnvoll. Das ist auch der Kern des pubiz-Kurses. Ich möchte Handwerkszeug vermitteln, auch für Nicht-BWLer, die aus dem Lektorat, Produktmanagement oder Marketing kommen, weil es heute sehr schöne Tools gibt, mit denen man Planungsphase und Umsetzung systematisieren kann.

Welche Best-Practice-Beispiele gibt es bereits in der Branche?
Die reichen von Fachverlagen, die wie Haufe einen Großteil ihres Umsatzes digital erzielen, bis hin zu Kindermedien. Neben dem Toniebox-Phänomen kann man etwa Till Weitendorf mit StoryDocks für seinen langen Atem beglückwünschen, der mit der TigerBox auf Streaming gesetzt und große Beteiligungen gewonnen hat wie Sony, die das als Abspielplattform für Content sehen. Die Vermarktung von Hörbüchern, die als digitale Produkte durch Download und Streaming angeboten werden, gehört zu den Bereichen, in denen die Branche gerade gut unterwegs ist. Das Streaming ist überhaupt eines der großen Geschäftsentwicklungsthemen ebenso wie Flatrates und Plattformangebote.

Im Bereich Special Interest und Ratgeber gibt es ebenfalls viele Versuche, digitale Angebote zu entwickeln oder auch Innovationsstufen durch Akquisitionen zu erreichen. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist Gruner + Jahr, die Chefkoch.de übernommen haben, obwohl sie mit „Essen und Trinken“ über eine fantastische Zeitschrift mit Online-Ansätzen und große inhaltlicher Substanz verfügten, aber Chefkoch war eben schneller, kleiner und agiler. Am Ende muss sich aber jeder Verlag auf die eigenen Kräfte und Märkte konzentrieren und sich fragen: Wie können wir in dieser digitalen Welt, die nicht zuletzt durch Corona eine unglaubliche Beschleunigung erfahren hat, mit unseren Digitalprojekten weiterkommen? Das wird mein zentrales Thema sein: Wie können Verlage es schaffen, schnell und am Kundenbedarf entlang digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln?

Das Interview ist zuerst im buchreport.magazin 2/2022 erschienen.

Entwicklung digitaler Produkte und Geschäftsmodelle in der Medienbranche

In Kooperation mit pubiz, dem Weiterbildungsportal des Branchenmagazins buchreport, bieten wir ab April 2022 einen fünfteiligen Zertifikatskurs zur Entwicklung digitaler Produkte und Geschäftsmodelle in der Medienbranche an.

Die Entwicklung digitaler Produkte und Geschäftsmodelle ist für alle Medienunternehmen ein Baustein zur Zukunftssicherung. Durch ein systematisches Vorgehen können Risiken minimiert und Erfolgschancen erhöht werden. Das Seminar vermittelt das Basisinstrumentarium zur Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen – von der Ideengewinnung über die Markt- und Zielgruppenanalyse bis zum Prototyping. Die Teilnehmen/-innen lernen, mit welchen Methoden digitale Produkte und Geschäftsmodelle entwickelt werden können und erarbeiten kursbegleitend ein eigenes Geschäftsmodellkonzept. Geleitet wird das Seminar von Ehrhardt F. Heinold, einem der führenden Digitalberater der Medienbranche.

Durch eine Kombination aus Wissensvermittlung, Übungen und Eigenarbeit zwischen den Kursen können die Teilnehmer/innen das gelernte Wissen anwenden und erhalten von der Seminarleitung Feedback zu ihren Arbeitsergebnissen. Durch die Abschlusspräsentation

lernen sie zudem, wie sie ihre Geschäftsidee kompakt und strukturiert vorstellen können. Das Seminar endet mit einer Abschlusspräsentation, durch die die Teilnehmen/innen lernen, wie sie ihre Geschäftsidee kompakt und strukturiert vorstellen können. Die Geschäftsmodelle werden in kleinen Arbeitsgruppen erstellt.

Information und Anmeldung

Alle Informationen zum Kurs und zur Teilnahme finden Sie auf pubiz.de.

Das 24. CrossMediaForum: Boostern Sie Ihren Content und machen Sie mehr daraus

Save the Date: Das 24. CrossMediaForum wird am 4. Juli 2022 in München stattfinden. Thema wird sein: "**Der Booster für Ihren Content: Potenziale von strukturiertem Content und Assets optimal nutzen**". Gewiss: Publikationsmanagement mit strukturierten Inhalten sind ein alter Hut, doch viele Verlage nutzen das Potential dieser leistungsfähigen Technologie nicht aus. Das nächste CrossMediaForum möchte deshalb anhand von Fallbeispielen Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen zeigen.

Alle Informationen finden Sie auf der Forumswebsite.

Monatlicher Webtalk "pubiz meets Innovation" geht 2022 weiter

Seit September 2020 unterhält sich Ehrhardt Heinold mit innovative Menschen aus der Verlags- und Medienbranche. Die Talkreihe "pubiz meets Innovation" wird auf pubiz.de, dem Weiterbildungsportal des buchreport, gesendet. Einen Überblick zu den bisherigen und den geplanten Talks, die Sie nach einem Einloggen kostenlos abrufen können, finden Sie auf pubiz.de.

Impressum

Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg
Vertretungsberechtigter Geschäftsführer: Ehrhardt F. Heinold
Handelsregister: HRB 59101 Amtsgericht Hamburg, USt-IdNr.: DE 173527460

E-Mail: newsletter@hspartner.de
Internet: http://www.hspartner.de/

Dies ist der monatliche Newsletter von Heinold, Spiller & Partner. Wir beschäftigen uns in unserem Newsletter jeweils mit aktuellen Branchenthemen.

Wenn Sie diesen Newsletter nicht mehr erhalten wollen, schicken Sie bitte eine E-Mail an newsletter@hspartner.de mit dem Hinweis: "abbestellen".
Sie können diesen Newsletter auch als PDF-Dokument von unserer Website herunterladen:
Newsletter-Archiv