



# Verlegerische Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter

Eröffnungsvortrag  
Forum Innovation

Forum Innovation, 14.10.2009  
© E. F. Heinold

HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH BDU



Seite 1

FRANKFURTER BUCHMESSE

Login Registrieren Begriff suchen ... English

Frankfurter Buchmesse 2009

Networking: Verzeichnisse & Programme

Deutsche Buchbranche weltweit

Presse & PR Kontakt Jobs

Presse & PR

Presse & PR / Pressemitteilungen / Frankfurter Buchmesse

Pressemitteilungen **Aufbruch zu neuen Geschäftsmodellen**

Frankfurter Buchmesse

Die Branche sucht nach Orientierung – Branchenumfrage der Frankfurter Buchmesse in Kooperation mit buchreport und Publishers Weekly

Frankfurt, 29.09.2009 - Die Buchbranche geht die Digitalisierung ihrer Inhalte offensiv an, aber sie steckt noch mitten in der Orientierungsphase. Das zeigt eine aktuelle Umfrage unter 840 internationalen Branchenvertretern, darunter überwiegend Geschäftsführer und Führungskräfte aus der Verlagsbranche, welche die Frankfurter Buchmesse und

## Die Herausforderungen

- „Als größte Herausforderung der Medienbranche wird die **Entwicklung neuer Geschäftsmodelle**, neuer multimedialer **Produkte** und geeigneter **Vermarktungsstrategien** genannt“  
Ergebnis der Befragung durch die Buchmesse und Buchreport 2009
- „Diese Messe wird die **experimentierfreudigste**, die es je gab. Die Frage, wie wir mit digitalen Inhalten Geld verdienen können, treibt alle um. Jetzt ist die Zeit reif für **neue Ideen und Geschäftsmodelle** – ob off- oder online, mobil oder stationär.“

Jürgen Boos, Messedirektor



## Leitfragen

- Was ist ein **Geschäftsmodell**?
- Gibt es durch die **Digitalisierung** „neue“ Geschäftsmodelle für Verlage?

### Vorbemerkung:

- „Geschäft“ = Umsatz! Geschäftsmodelle betrachten die Erstellung unternehmerischer Leistungen aus der Umsatz- und Erlösperspektive
- Erste Gedanken, Work in Progress
- Spaß an Theorie erforderlich



# Was ist ein Geschäftsmodell?

Was ist ein „neues“ Geschäftsmodell?

- Abstimmung im Publikum:
  - E-Book
  - Displaywerbung im Internet (wie Banner)
  - Newsportal
  - Community wie XING
  - iPhoneApp



# Definition Winfried Ruf

- Unterscheidung zwischen
  - „**System Geschäftsmodell**“: Unternehmerisches Konzept
  - "**Prozess Strategie**“: Unternehmerische Ziele
- „Ein Geschäftsmodell enthält die Kurzdefinition, wozu wofür wieviel (3W) bei der Marktbearbeitung bezahlt wird.“
- „Es handelt sich also um die Beschreibung eines Typus, z.B. bei Corporate Publishing zu Kundenbindungszwecken eine Monatszeitschrift mit einem jährlichen Auftragsvolumen von € xy.“
- „Es typisiert gleichartige Geschäfte unter den drei strategischen Aspekten Kundenanspruch, Marktleistung, Erlösart.“

Quelle: [Fachmedieninstitut](#)



## Definition Wissenschaft

- Gablers Wirtschaftslexikon schweigt.
- Die Branche arbeitet mit einem kaum verwendeten Begriff.
- Prof. Bernd W. Wirtz:
  - Der Begriff wird „**sehr unterschiedlich** verwendet“.
  - „**Definitionen fehlen** fast vollständig“.
  - „Mit dem Begriff Geschäftsmodell (Business Model) wird hier die **Abbildung des Produktions- und Leistungssystems** einer Unternehmung bezeichnet.“
  - **Abgrenzungskriterium** ist das **Leistungsangebot** (und nicht ein Markt oder eine Zielgruppe).

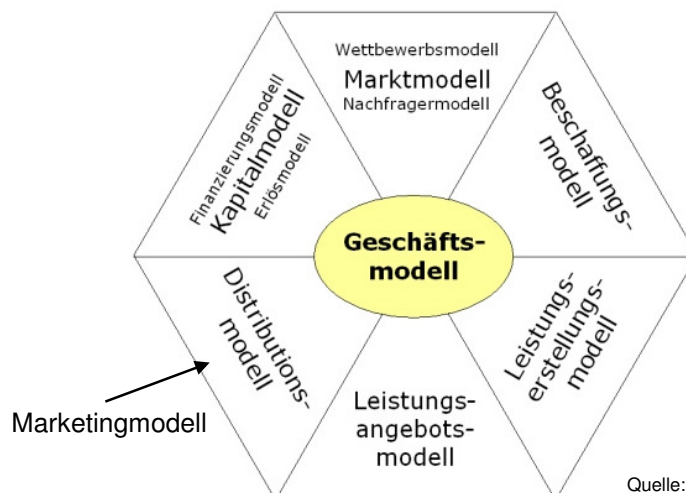
Forum Innovation, 14.10.2009  
© E. F. Heinold

HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH BDU



Seite 7

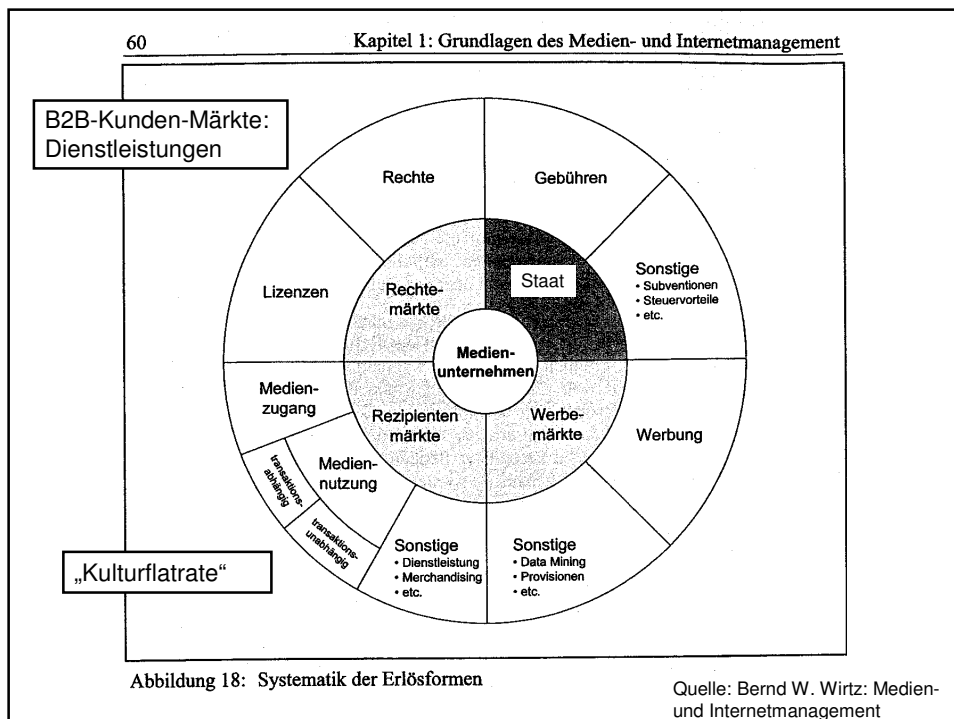
## Definition Geschäftsmodell



Quelle: Bernd W. Wirtz: Medien- und Internetmanagement

# Erlösmodell

- Erlösmodelle sind **wesentliche Bestandteile**, dürfen aber mit Geschäftsmodell nicht gleichgesetzt werden.
- Es gibt im Medienbereich **unterschiedliche Erlösmodelle**, die mit einem Geschäftsmodell erzielt werden können.



# Erlösmodell / Angebotsform

- **Erlösmodell:** Grundlegendes Modell zur Erzielung von Erlösen
- **Angebotsform:** Einzelne Leistung innerhalb eines Modells
- **Beispiel:** Erlösmodell Werbung
- **Angebotsformen**
  - Anzeigen
  - Beilagen
  - Kleinanzeigen
  - Banner
  - Microsites
  - Videoads

} Neue Angebotsform innerhalb eines „alten“ Erlösmodells und eines neuen Geschäftsmodells (Newsportal)



## Verschiedene Ebenen

Ebene	Beschreibung
<b>Unternehmensmodell:</b>	
• Unternehmenszweck	• Wofür / für wen sind wir da?
• Unternehmensziele	• Wohin wollen wir?
• Unternehmensstrategie	• Wie wollen wir das erreichen?
<b>Geschäftsmodelle (gleich Leistungsangebot)</b>	• Zeitschrift • Messe • Onlineportal
<b>Erlösmodelle</b>	• Werbung • Rezipientenbezahlung • Dienstleistungen (B2B) • Rechte
<b>Angebotsformen</b>	• Werbung: Anzeigen, Beilagen, Banner, Microsite, Texteintrag • Paid: Ganzes Produkt, einzeln, als Reihe / Abo, Aufsätze / Archiv, E-Commerce, Service
<b>Abrechnungsformen</b>	• Werbung: Reichweite, Performance • Paid: Produkt, Abonnement

## Relativierung der Bedeutung

Geschäftsmodelle sind keine Ersatz für:

- klassische Instrumente der Unternehmensführung
- Wertschöpfungsketten und deren Optimierung
- Markt- und Kundenorientierung



## Konsequenzen

- Ein Fachverlag, der **unterschiedliche Leistungen** für **eine Zielgruppe** erbringt (z.B. Medien, Events und Dienstleistungen), verfolgt diesen Unternehmenszweck mit **unterschiedlichen Geschäftsmodellen**.
- Eine **Marke** ist kein Geschäftsmodell.
- Die **Unterschiede** zwischen den Geschäftsmodellen (gleich Leistungsangeboten) wurde / wird als so groß wahrgenommen, dass Verlage lieber
  - verschiedene Zielgruppen mit dem gleichen Geschäftsmodell
  - als eine Zielgruppe mit verschiedenen Geschäftsmodellen ansprechen, wobei dies durch Online / Mobile aufweicht.
  - Beispiel: Tageszeitung, Buchverlag
  - ...oder diese Leistungen in unterschiedlichen Verlagsbereichen erbracht werden (Beispiel Special Interest Verlage)

## Konsequenzen

- **Unterschiedliche Geschäftsmodelle** können **gleiche Erlösmodelle** haben.
- **Werbefinanzierte Medien** haben zwar das gleiche Erlösmodell, können aber trotzdem zu verschiedenen Geschäftsmodellen gehören.
- Produkttyp nicht gleich Geschäftsmodell, Beispiel kostenlose und kostenpflichtige Zeitschriften
- **Digitale Geschäftsmodelle** unterscheiden sich also nicht durch die Erlösmodelle, sondern durch alles andere:
  - Marktmodell
  - Leistungserstellung
  - Leistungsbringung
  - Distribution
  - Marketing
  - Finanzierung / Erlöse



## Beispiel

Partialmodell	Buch	Zeitschrift	Community
Marktmodell			
Beschaffungsmodell			
Leistungserstellungsmodell			
Leistungsangebotsmodell			
Marketingmodell			
Distributionsmodell			
Kapitalmodell			



## Neues Geschäftsmodell?

- Welche Kriterien müssen erfüllt sein, um ein Leistungsangebot zu einem „neuen“ Geschäftsmodell zu machen?



## Beispiel Community

- **Kernleistungen:**
  - Selbstdarstellung
  - Vernetzung
  - Kommunikation
- **Ist das neu?**
  - Kundenvernetzung haben Verlage schon vor dem Internet betrieben durch Events, Messen und Weiterbildung
  - Doch in zentralen Bereichen ist dieses Angebot neu
- **Geschäftsmodell ist neu**
- **Erlösmodelle (alt):**
  - Werbung
  - Rezipientenerlöse (Paid Service als Abomodell)
- **Beispiele:**
  - Xing
  - Parship
  - Facebook
  - Haufe BC



# Digitale Geschäftsmodelle

Neu, anders?

Forum Innovation, 14.10.2009  
© E. F. Heinold

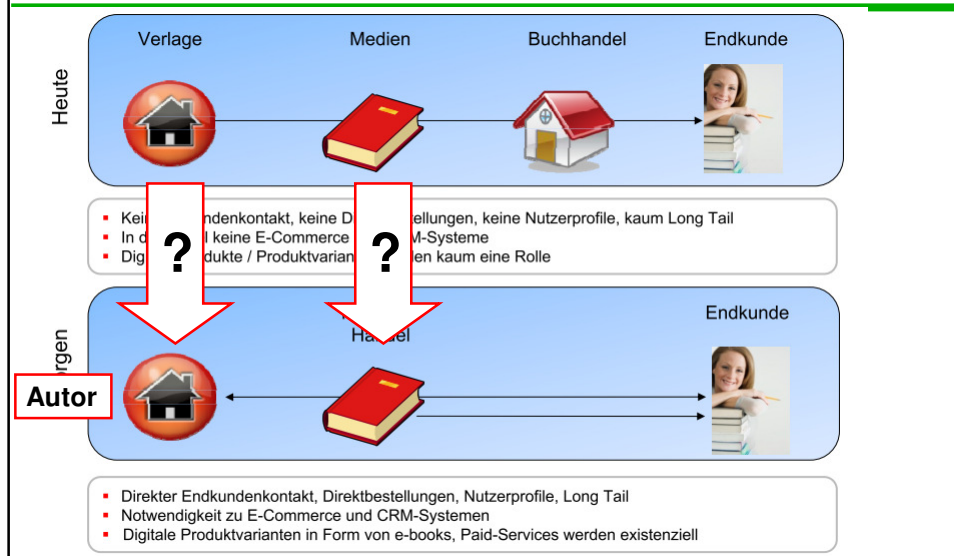
HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH BDU

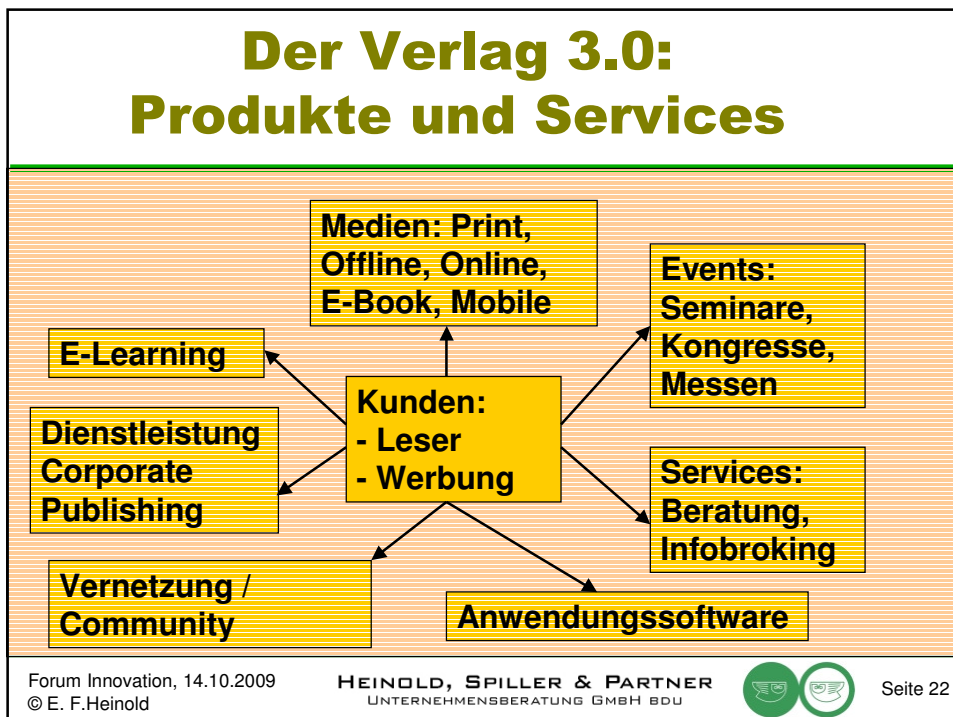


Seite 19

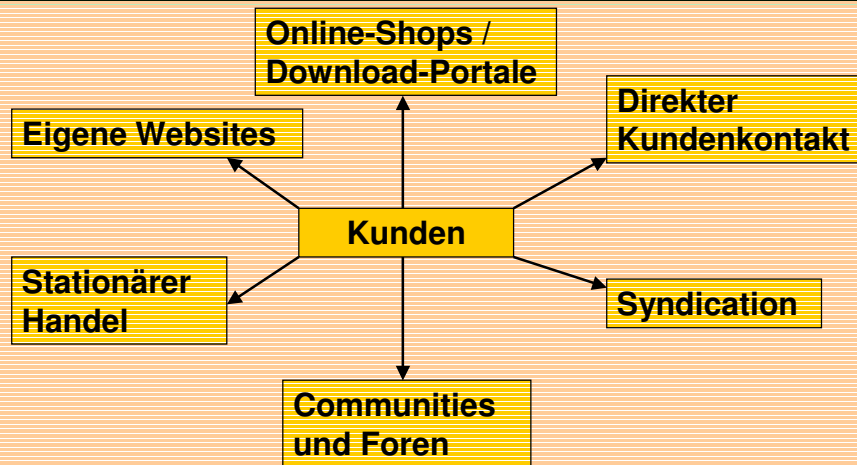
## Veränderung Verlagsmodell

Ralf Müller, Droemer





# Der Verlag 3.0: Vermarktung



Forum Innovation, 14.10.2009  
© E. F. HeinoId

HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH BDU



Seite 23

## Geschäftsmodelltypologie der Internetökonomie nach Wirtz

- Wirtz et. al. unterscheiden in ihrem Modell vier Basisgeschäftstypen im E-Business anhand des Leistungsangebots

Community

Abbildung: Charakteristika der Geschäftstypologien nach dem Leistungsangebot

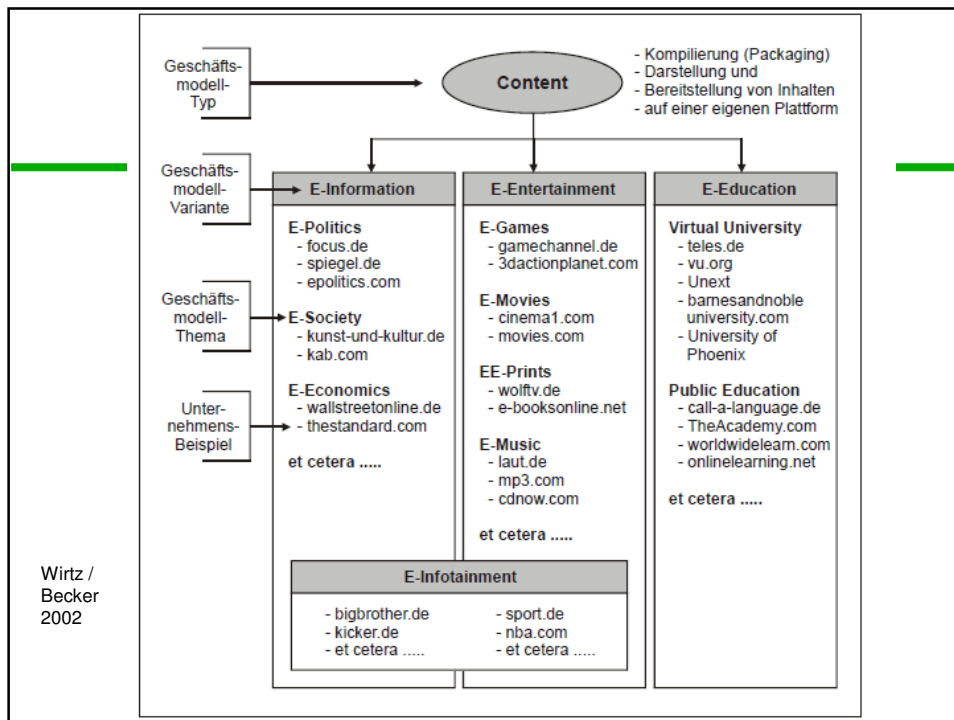
	Content	Commerce	Context	Connection
Definition	• Sammlung, Selektion, Systematisierung, Kompilierung und Bereitstellung von Inhalten	• Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen	• Klassifikation und Systematisierung von im Internet verfügbaren Informationen	• Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustausches in Netzwerken
Ziel	• Online-Bereitstellung von konsumentenzentrierten, personalisierten Inhalten	• Ergänzung bzw. Substitution traditioneller Transaktionsphasen durch das Internet	• Komplexitätsreduktion • Navigation	• Schaffung von technologischen, kommerziellen oder rein kommunikativen Konnektionen in Netzen
Erlösmodell	• Indirekte Erlösmodelle	• Transaktionsabhängige, direkte und indirekte Erlösmodelle	• Indirekte Erlösmodelle	• Direkte und indirekte Erlösmodelle
Beispiele	• Financial Times Deutschland • Spiegel -Online • MP3.com	• Amazon • Dell • eBay	• Yahoo!l • Lycos • MySimon	• AOL • Outpost.com • GMX

Quelle: Wirtz/Kleineicken (2000): Geschäftsmodelltypologien im Internet

Prof. Dr. A. Sadrieh, LS E-Business, FWW, Uni Magdeburg

Einführung in E-Business und Marktdesign

Kapitel 2 / Folie 12



## Was verändert sich durch Digitalisierung?

- Alleinstellung als **Contentlieferant** ist vorbei.
- Zentrale Stellung als **Mediapartner** ist vorbei.
- **Marktsegmentierung** jenseits klassischer Parameter (geographisch, soziodemographisch, psychographisch, verhaltensorientiert) bis hin zum „**Segment-of-one**“.
- **Grenzkosten** ab der ersten Kopie gegen null.
- **Kunden als Codesigner** oder als **Contentlieferanten**.
- **Skalierung** extrem große (der Kundenzuwachs steigert die Kosten unterproportional).
- Medien werden zu **Real-Time-Business**.
- Medienmarken werden zu **Mehrmedienmarken**.

## Content is King?

- In welchen Bereichen wird Content „convenience“?
  - Immer mehr Content hat keine echte Alleinstellung mehr, sondern ist (oft frei) verfügbar (Beispiele: Finanzen, Politik, Sport, Wetter, allgemeines Wissen, Hobby...).
  - Bleibt „nur“ Autorencontent hiervon unberührt?
- Wird der Zusatzservice um den Content zur eigentlichen Leistung nach dem „Context and Service is King“?
  - Zusatznutzen
  - Personalisierung
  - Beispiel PaperC



## Konsequenzen / Erkenntnisse

- Marken und mehrmediale Medienkonzepte werden wichtiger als Geschäftsmodelle.
- Die Zahl der Geschäftsmodelle (und damit verbunden der Erlös-, Angebots- und Abrechnungsformen) nimmt zu und macht eine verlegerische Tätigkeit zunehmend komplex. Weil „hybride Geschäftsmodelle“ gemanagt werden müssen.
- Vor allem in Bezug auf Content muss neu gedacht werden
- Konkurrenz droht von Angeboten mit anderem oder sogar ohne Geschäftsmodell bzw. mit einem Nonprofit-Geschäftsmodell wie Spenden (Wikipedia).



## Der Werbeblock

---

- Neue „Marktstudie zu Crossmedialen Redaktionssystemen“, kostenlos anfordern!
- Diesen Vortrag maile ich Ihnen gerne zu.
- Wenn Sie mehr über uns wissen wollen, dann kommen Sie gerne zu uns an den Stand:  
4.2 B 402 – 406.
- Abonnieren Sie unseren Newsletter oder besuchen Sie uns im Internet:  
[www.hspartner.de](http://www.hspartner.de).



## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ehrhardt F. Heinold Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung  
GmbH BDU  
Behringstraße 28a  
22765 Hamburg  
Telefon: + 49 40 3986620  
Fax: + 49 40 39866232  
Internet: [www.hspartner.de](http://www.hspartner.de)  
Blog: <http://publishing-business.blogspot.com>  
E-Mail: [ehrhardt.heinold@hspartner.de](mailto:ehrhardt.heinold@hspartner.de)

