

# Buchtage Berlin 2010: Die Märkte von Morgen

» **Produktmanagement 2.0: Neue Methoden der  
Produktentwicklung in Fachverlagen**«

**Berlin, 10. Juni 2010**

## **1. Fachverlage auf dem Weg zu den „Märkten von Morgen“**

## Fachverlage wandeln sich zu „Wissens-Dienstleistern“ . . .

### Morgen: Neue Wege für Wissens-Dienstleister



## ... die sich auf neue Wege begeben und ihren Kunden integrierte Lösungen anbieten

### Neue Wege für Wissens-Dienstleister



#### Arbeits- werkzeuge

Zum Beispiel ein webbasiertes Arbeitstool zur Ermittlung des optimalen Rohstoff-Einsatzes auf Basis aktueller (in Print veröffentlichter) Studienergebnissen

#### Arbeitsplatz- lösungen

Zum Beispiel eine Softwarelösung zur fortlaufenden Optimierung des Rohstoff-Einsatzes im Produktionsprozess

#### Individuelle Informations- services

Zum Beispiel die Erstellung bzw. Vermittlung eines Gutachtens zum Rohstoff-Einsatz des Kunden

#### u.v.m.

...

## Auf dem Weg zu den Märkten von Morgen wird professionelles Produktmanagement zunehmend erfolgskritisch

### Herausforderung Produktmanagement



**Mehr Angebote = höhere Komplexität.  
D.h.: Professionelles Produktmanagement wird immer wichtiger**

- ... Markenmanagement
- ... Portfoliooptimierung
- ... Produktpflege
- ... Technologie-Know-how
- ... **Produktentwicklung** und somit auch
- ... **Innovationsmanagement**

## Neue Wege erfordern neue Streckenkenntnisse, neue Märkte erfordern mehr Wissen über den Kunden

---

### Herausforderung „Customer Insight“



### Customer Insight: Wohin schauen?

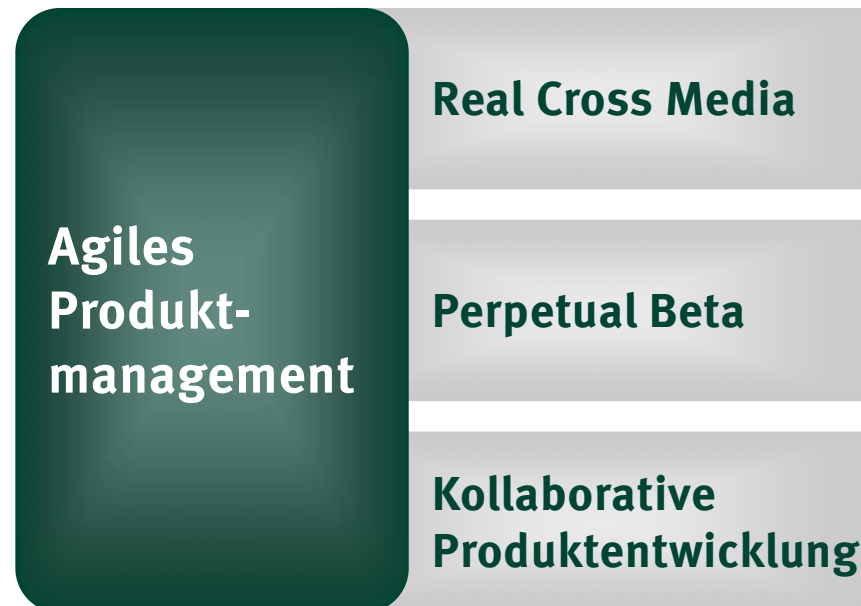
- ... zum Beispiel auf die operativen Arbeitsabläufe
- ... zum Beispiel auf die Entscheidungsprozesse
- ... zum Beispiel auf die Kommunikationsprozesse
- ... zum Beispiel auf die vom Kunden eingesetzten Werkzeuge
- ... zum Beispiel auf die verfügbaren Budgets für Daten und Wissen
- ... zum Beispiel auf die „kritischen Ereignisse“ des Kunden

## 2. Produktmanagement 2.0: Agiles Vorgehen in Fachverlagen

# Produktmanagement 2.0 erfordert neue Denkmuster und Vorgehensweisen

---

## Grundlagen des Produktmanagement 2.0



## Grundlage 1: Denken in Lösungen statt Denken in Medien und Formaten

---

### Ansatz „Real Cross Media“

Entwicklung **integrierter Medienlösungen** unter Berücksichtigung aller möglichen Gattungen von Beginn an: Print UND Digital UND Events

Einsatz der Medien entsprechend ihrer **spezifischen Begabung** und den **unterschiedlichen Anwendungserfordernissen** der Nutzer

Entwicklung aller Produkte mit **Ausrichtung auf die Arbeits-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse** des Nutzers

Gezielte Weiterentwicklung der Lösungen im Rahmen eines **systematischen Innovationsmanagements** und auf Basis ausgeprägter **Technologiekompetenz**

Entwicklung **integrierter Lösungen für Werbekunden** auf Basis eines tiefen Verständnisses des Kommunikations- und Kaufverhaltens der Zielgruppe

## Grundlage 2: Das Konzept des „Perpetual Beta“ erlaubt eine neue Sicht auf Innovations- und Entwicklungsprozesse [1]

---

Ansatz „Perpetual Beta“

„Schlüselfertige Lösungen“  
waren gestern . . .



## Grundlage 2: Das Konzept des „Perpetual Beta“ erlaubt eine neue Sicht auf Innovations- und Entwicklungsprozesse [2]

---

### Ansatz „Perpetual Beta“



### In einer digitalen Welt . . .

... werden Produkte agil entwickelt

- › Rapid Prototyping
- › schrittweise Entwicklung des Produkts in sogenannten „Sprints“
- › Einführung des „Minimum Viable Product“

... sind Produkte nie fertig

- › sondern werden anhand beobachtbaren Verhaltens der Anwender und empirischer Daten ständig weiterentwickelt
- › und aufgrund von Input durch die Kunden ständig optimiert

## Grundlage 3: Kollaborative Produktentwicklung bindet den Kunden direkt in den Prozess ein

### Ansatz „Kollaborative Produktentwicklung“



\* Beispiele: „Kaffeefilter mit Maßeinheit“, „Stinkender Hund“, „Bälle ohne Luftverlust“

### **3. Neue Methoden der Produktentwicklung**

## Produktentwicklung braucht Einblicke in die Welt der Zielgruppen – Fachverlage stehen ob ihrer komplexen Produkte vor echten Herausforderungen

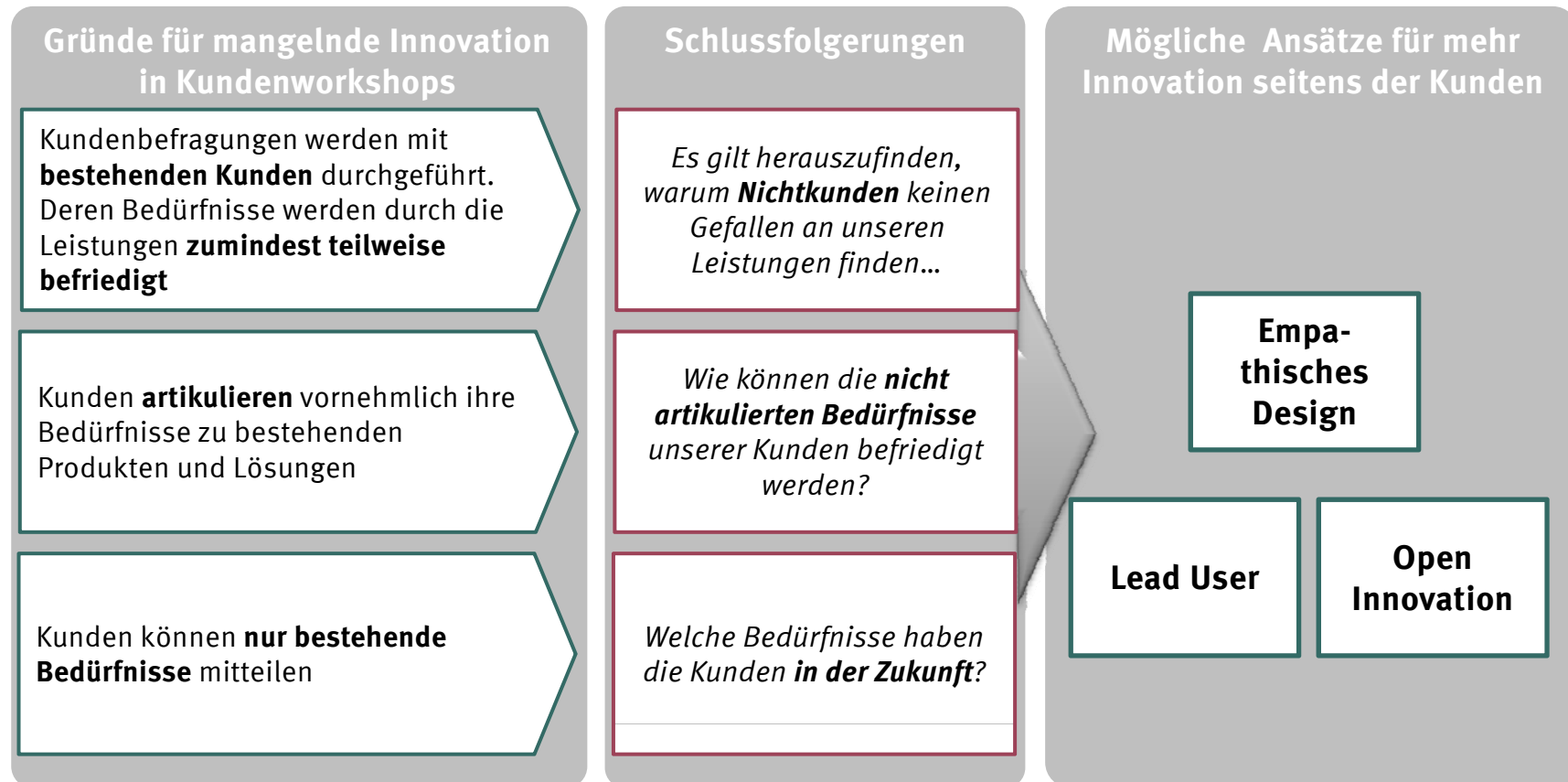
---

### Herausforderungen bei der Gewinnung von „Customer Insights“

- **Unvoreingenommener Blick:** Abstand zu den eigenen Werten, Einstellungen und Bewertungen gewinnen
- **Differenzierte Sicht:** auf die verschiedenen Teil-Zielgruppen, deren Werten, Erwartungen, Bedürfnissen, Kenntnissen, Rahmenbedingungen, Nutzungsanlässen und -situationen etc. gewinnen
- **Angemessener Tiefgang:** Von den artikulierten zu den „wahren“ Bedürfnissen gelangen
- **Ausreichende Abstraktion:** Verdichtung der Vielzahl von Informationen aus Beschwerden, Kundenservice, Vertriebsgesprächen, Marktforschungsstudien, eigenen Kundengesprächen etc.
- **Regelmäßige Aktualisierung:** Vermeidung eines zu langen Festhaltens an vermeintlich „gesicherten Erkenntnissen“ und regelmäßiges Hinterfragen der eigenen und der im Unternehmen geteilten Überzeugungen
- **Budget:** Einhalten eines maßvollen, aber ausreichenden Budgets (Euro und Zeit) zur Gewinnung von Customer Insights

## Kundenbefragungen, Workshops mit Kunden und Fokusgruppen liefern häufig nur wenig Input für Innovationen

### Innovation durch Kundenintegration – Herausforderungen und mögliche Ansätze



## 3.1 Empathisches Design

## Empathisches Design entwickelt Produkte auf Basis einer intensiven Beobachtung der Zielgruppen

---

### Ansatz „Empathisches Design“

- Empathisches Design versucht **nicht artikuliert und nicht artikulierbare Kundenwünsche** zu identifizieren
- Ansatz ist das **Einfühlen in die Alltagsprobleme** der Kunden
- Aus **diesem Blickwinkel der Empathie** werden Optimierungspotentiale und **Innovationsansätze identifiziert**, die **vom Kunden selbst nicht wahrgenommen werden**
- In Verbindung mit der **Kenntnis über alternative Lösungsansätze** aus dem Blickwinkel des Lösungsanbieters können Innovationsansätze zu **latenten Bedürfnissen** identifiziert werden
- Wichtig hierbei ist, den Kunden in seiner **üblichen Nutzungsumwelt** zu beobachten
- Es erfordert eine **sehr frühe und sehr direkte Integration der Zielgruppe** in die Produktentwicklung – bis hin zur kollaborativen Produktentwicklung

## Es werden neue Erkenntnisse gesucht, die durch klassische Marktforschungsmethoden in der Regel nicht aufgedeckt werden

### Zentrale Fragestellungen „Empathisches Design“

#### **Nicht artikulierte Kundenbedürfnisse**

Werden Probleme bei der Nutzung des Produkts unbewusst umgangen?

*Z.B.: Sucht der Nutzer auf der Verlagssite immer via Google, da die eigene Suche keine guten Ergebnisse generiert?*

#### **Interaktion mit dem Nutzerkontext**

Wie passt das Produkt in den jeweiligen Kontext des Nutzers?

*Z.B.: Welche Verlagsangebote nimmt ein Architekt mit auf die Baustelle? Konsultiert der Architekt dann vor Ort die Verlagsprodukte oder erfährt er die benötigte Info anderweitig?*

#### **Immaterielle Produkteigenschaften**

Gibt es immaterielle Produktattribute, die Einfluss auf die Gesamtproduktwahrnehmung haben?

*Z.B.: Was für ein Einfluss hat das Layout einer Zeitschrift über Statik oder sonstige technische Informationen auf die Kaufentscheidung von Architekten?*

#### **Benutzungsimpulse**

Was bringt jemanden dazu, ein bestimmtes Produkt bzw. eine bestimmte Funktion zu nutzen? Benutzt er es in der vorgesehenen Art und Weise?

*Z.B.: Wann wird welche Zeitschrift unter verschiedenen Möglichkeiten ausgewählt? In welcher Situation wird welcher Artikel / werden welche Rubriken gelesen?*



#### **Ungeplante Produktveränderungen durch den Benutzer**

Verändert der Nutzer das Produkt, um es noch besser nutzen zu können?

*Z.B.: Benutzt der Leser Merkzettel, um sich die Informationen der Zeitschrift nach seinen Bedürfnissen organisieren zu können?*

# Beispiel ethnographische Feldforschung: Fokus auf die Entdeckung menschlicher Verhaltensmuster und deren Entschlüsselung

## Methoden der ethnographischen Feldforschung

### Teilnehmende Beobachtung

bezeichnet die persönliche Teilnahme des Forschers an den Aktionen der untersuchten Personen. Durch dieses „**Eintauchen**“ bzw. die **unmittelbare Erfahrung der jeweiligen Situation** werden **nonverbale und unbewusste Aspekte** des Handelns und Denkens beobachtbar, die in direkten Gesprächen nicht zugänglich wären.



### Tiefen-Interview

ist ein qualitatives Interview in Form eines **freien Gesprächs**. Die Fragen werden dann gestellt, wenn sie sich **aus der jeweiligen Situation** ergeben. Durch die Schaffung einer **vertrauensvollen Atmosphäre** wird die **Aussagewilligkeit** der interviewten Person **gesteigert**, um so **tieferen Einsichten** in die untersuchte Fragestellung gewinnen zu können.

### Artefakt-Studien

beobachten, **wie Menschen bestimmte Objekte in einer Situation verwenden** und welche **Beziehungen sie zu diesen Objekten** aufbauen. Durch die Nutzung der Objekte **entwickeln** sie eine spezielle **Identität**, die auch Auswirkungen auf das **Verhalten gegenüber anderen** hat. Durch gezielte Fragestellungen lassen sich reichhaltige Information über diese Beziehungen erreichen.



## Einsatz der Erkenntnisse: Entwicklung neuer Produktideen in Verlagen auf Basis der bestehenden Objekte [1]

---

### Objektbasierte Entwicklung von Produktideen



- Printprodukte decken nur einen kleinen Teil der aus Kundensicht erforderlichen Wertschöpfung der Informations- und Wissensvermittlung ab
- Gerade der Medienbruch von Print zu den digitalen Arbeitsgeräten ist ein großes Hindernis bei der tatsächlichen Verwertung von Informationen
- Die Überwindung dieses Medienbruchs mit Angeboten, die die direkte Integration neuer Informationen in die Arbeits- und Kommunikationsprozesse erlauben, führen zu vielfältigen Produktansätzen

## Einsatz der Erkenntnisse: Entwicklung neuer Produktideen in Verlagen auf Basis der bestehenden Objekte [2]

### Objektbasierte Entwicklung von Produktideen

#### 1. Ansätze zur Vertiefung der Wertschöpfung

- Erster Schritt: Kundenbeobachtung / Tiefen-Interviews
- Zweiter Schritt: Aufmerksames Lesen / Nutzen der eigenen Publikationen (Zeitschriften, Bücher, Lernpakete, Newsletter ...) – mit den Augen des Lesers
- Dritter Schritt: Prüfung aller Inhalte auf die Notwendigkeit zur Weiterverarbeitung:
  - Was muss der Leser tun, wenn er diese Information aufgreifen und in seine Tätigkeit integrieren möchte?
  - Welche Fragen muss er beantworten?
  - Welche Aufgaben erledigen?
  - Wie können wir ihn dabei unterstützen?
- Ergebnis: Katalog mit Ansätzen für weitere Services und Produkte. Dieser ist mit ziemlicher Sicherheit so umfangreich, dass Sie nicht alles umsetzen können. Daher muss priorisiert werden.

#### 2. Module konzipieren

- Mehrwertanalyse: Wo liegen Mehrwerte für den Kunden?
- Systemlösung prüfen: Wo liegen Ansätze für eine komplette Lösungswelt für den Kunden? Wie können wir uns mit unseren Angeboten wertschöpfend Schritt für Schritt tiefer in die Arbeitsprozesse unserer Kunden eingliedern?
- Wie können wir Wechselhürden für den Kunden und somit eine stärkere Kundenbindung aufbauen?
- Ziel: Entwicklung von Modulen / Systemlösungen, die wiederkehrend mit den Informationsinhalten verknüpft werden können und dem Kunden immer wieder eine vertiefte Wertschöpfung bieten

## 3.2 Lead User-Integration

## Lead User liefern Informationen für die Lösungsentwicklung, die später auch für den Erfolg im Massemarkt entscheidend sind

---

### Lead User

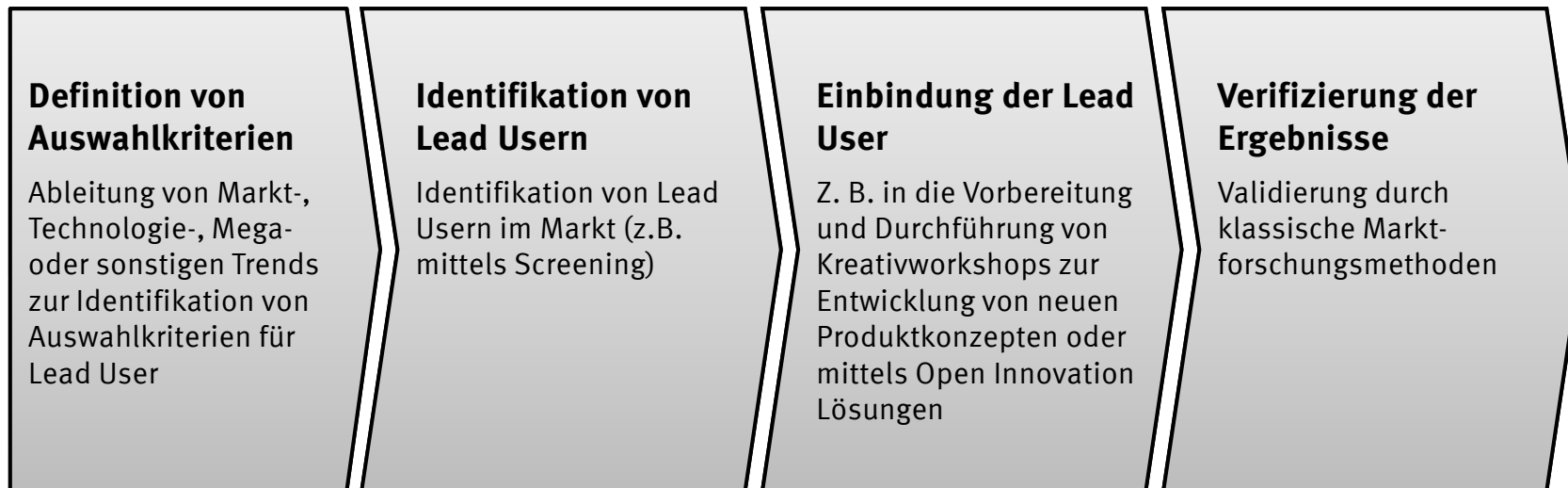
**Lead User** sind eine kleine Gruppe von (potentiellen) Kunden und Produktanwendern, die **neue Produkte kaufen** und nutzen, lange bevor andere Kunden ihren Bedarf an diesen erkennen:

- Ihre **Bedürfnisse eilen** den Anforderungen des Massenmarktes **voraus**
- Durch den hohen Nutzen, den sie sich von einer Befriedigung ihrer Bedürfnisse versprechen, sind sie **sehr motiviert, eine Problemlösung zu finden** und treten daher oftmals selbst als Innovatoren auf
- Durch die intensive Beschäftigung mit der jeweiligen Thematik eignen sie sich spezifische Fähigkeiten und Kenntnisse an und besitzen in vielen Fällen einen **Expertenstatus**



## Die Einbeziehung von Lead Usern kann in vier Schritten durchgeführt werden

### Einbeziehung von Lead Usern



## 3.3 Open Innovation

## Open Innovation ist die Einbeziehung externer Quellen (insb. der Kunden eines Unternehmens) in den Innovationsprozess

### Einbeziehung des Kunden durch Open Innovation

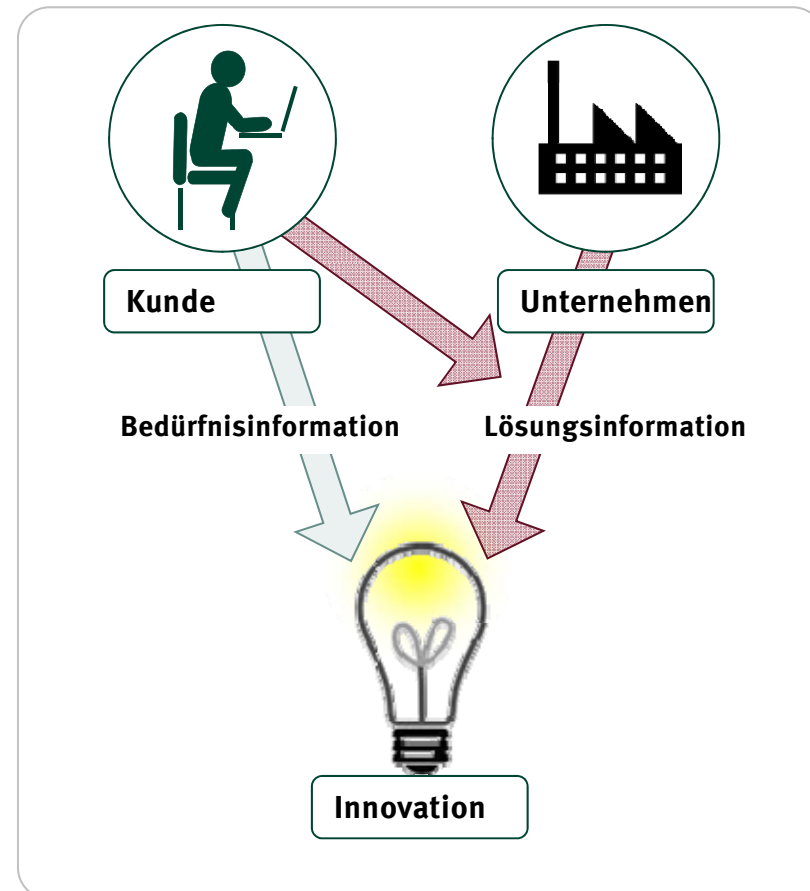
#### Closed Innovation

Unternehmen suchen mittels klassischer F&E-Prozesse nach **Lösungen zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen**, die auf verschiedenen Wegen (z.B. Marktforschung) in das Unternehmen gelangt sind. Dieser Prozess wird als **geschlossen** bezeichnet, da die **Lösungssuche innerhalb des Unternehmens** geschieht

#### Open Innovation

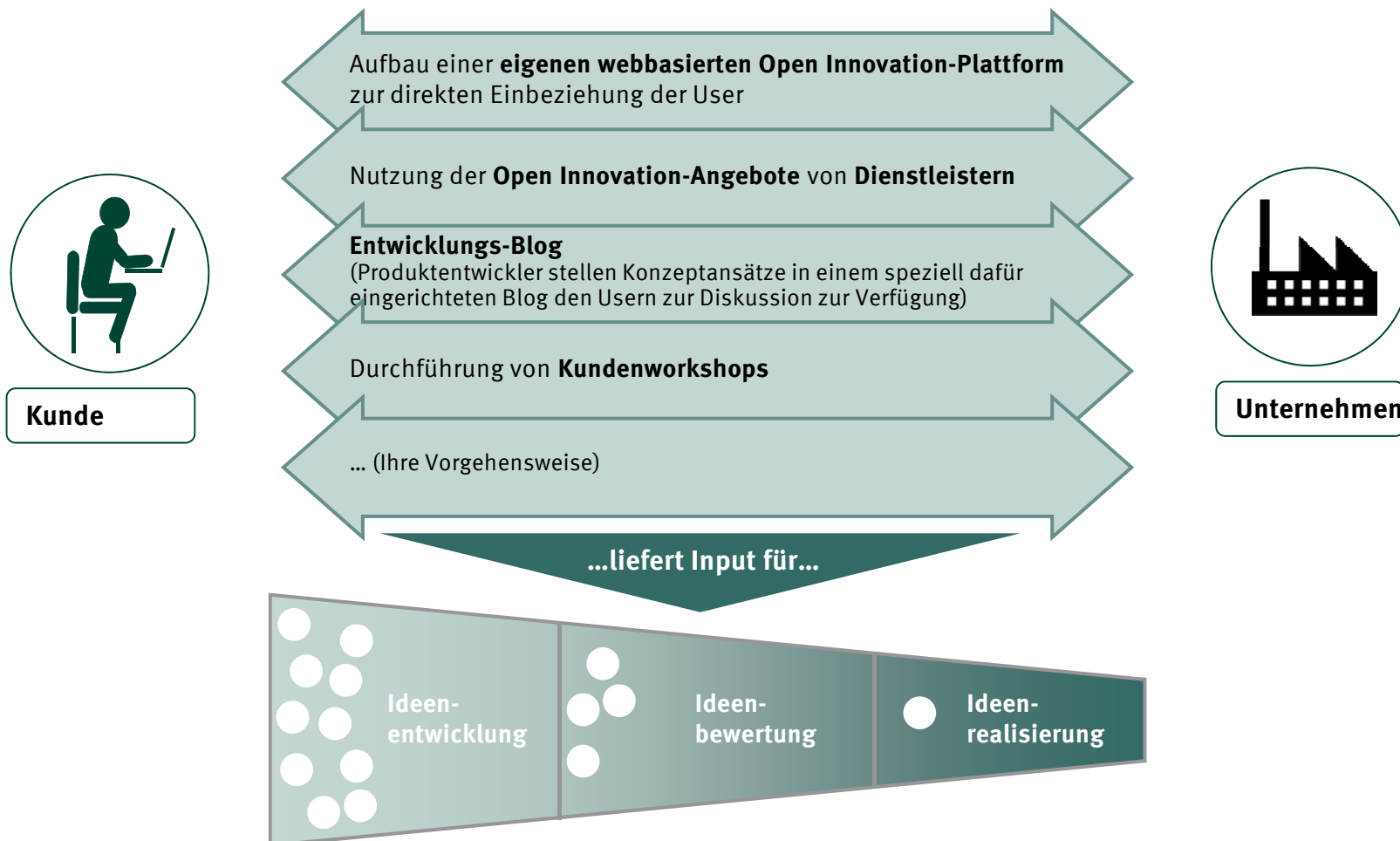
Open Innovation ist die **systematische Suche nach Ideenquellen** auch außerhalb des Unternehmens. Die derzeit interessanteste Form der „Open Innovation“ ist die **direkte Einbeziehung der Kunden als Teil des Entwicklungsprozesses**

- Diese liefern dann zum einen **selbst die Lösungen** zur **Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse**
- Zum anderen geben die Kunden im Rahmen der Open Innovation auch **unmittelbar Auskunft über diese Bedürfnisse**



## Je nachdem, welcher Input benötigt wird, gibt es zahlreiche Möglichkeiten, wie die Kunden in den Innovationsprozess einbezogen werden können

### Formen von Open Innovation - Beispiele



## Open Innovation Plattformen haben eine Reihe von Vorteilen, sind aber nicht in allen Fällen sinnvoll einsetzbar

### Chancen und Risiken Open Innovation Plattformen

#### Chancen Open Innovation

- Größere Ideenbasis
- Mehr Feedback
- Erhöhte Marktakzeptanz
- Steigerung der Kundenbindung
- Vorbeugung gegen Betriebsblindheit

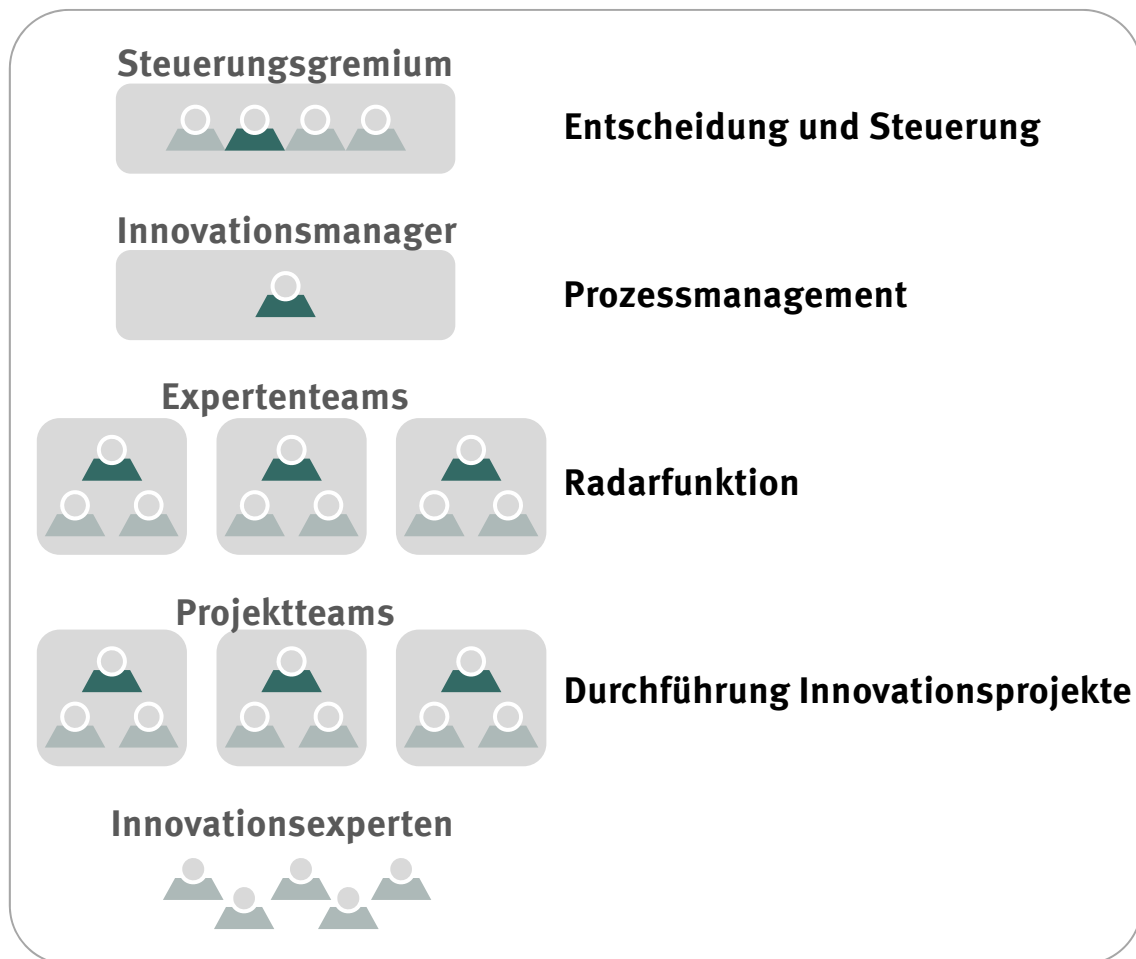
#### Risiken Open Innovation

- Begrenzte organisatorische Aufnahmefähigkeit, höherer Koordinationsaufwand
- Zu hoher Betreuungsaufwand für Community- Motivation und Incentivierung
- Fehlendes Erwartungsmanagement
- Abhängigkeit von „Lead Usern“
- Verlust von Know-How

## **4. Innovationsmanagement 2.0: Ein einfaches System zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit**

## Strukturiertes Innovationsmanagement gewinnt deutlich an Bedeutung für alle Verlage

### Chance Innovationsmanagement-System



- Die **Geschäftsführung** legt die Innovationsstrategie fest
- Das interdisziplinäre **Steuerungsgremium** fällt auf Basis transparenter Kriterien Go / No Go-Entscheidungen
- Das **Innovationsmanagement** organisiert und steuert den Prozess
- Es ist KEINE F+E-Abteilung
- **Expertenteams** beobachten die für den Verlag wichtigsten Zukunftsthemen und stellen ihr Know-how dem Haus und den Projekten zur Verfügung
- Die **Projektteams** rekrutieren sich aus speziell geschulten **Innovationsexperten**



Deutsche Fachpresse und Kirchner + Robrecht management consultants erarbeiten zurzeit eine Studie zum Thema. Diese möchte Ideen vermitteln, mögliche Ansätze und konkrete Beispiele für Fachverlage aufzeigen.

**Wir möchten Sie einladen, sich hieran zu beteiligen.**

Ihre Ansprechpartner hierzu sind:

**Herr Bernd Adam**  
adam@deutsche-fachpresse.de  
+49 (0)69 13 06 - 3 97

**Herr Dr. Marco Olavarria**  
marco.olavarria@kirchner-robrecht.de  
+49 (0)30 88 0 33 94 - 22