

# VDZ Akademie

Expertenforum

INNOVATIONSMANAGEMENT  
FÜR VERLAGE!

WACHSTUM  
DRUCH ERNEUERUNG

## textintern

Eine Sonderbeilage von  
**textintern**  
zum VDZ Expertenforum



Stefan Eiselein



Patrick Wölke



Heiko Scherer



Timo Benzin



Nina Winter



Laura Ramos



Ellen Enkel



Bettina Hoppmann

Auf dem VDZ Akademie-Expertenforum zeigen hochkarätige Experten wie Innovationen für deutsche Medienunternehmen funktionieren können.

**IMPRESSUM**

**Altverleger:**

Lutz Böhme (1967 - 2006)  
Joachim Preigschat (1985 - 2007)

**Geschäftsführerin:**

Regina Hornung, hornung@textintern.de

**Chefredakteur:**

Christian Personn (v.i.S.d.P.)  
personn@textintern.de

**Chefreporter:**

Ulf Krägenau, kraegenau@textintern.de

**Redaktion:**

Jessica Bleifuß, bleifuß@textintern.de  
Melanie Bobrich, bobrich@textintern.de  
Antonia Seifert, seifert@textintern.de

**Produktion:**

Uwe Rohe (Layout-Konzeption)

**Fotos:**

Ole Bader

**Hauptstadt-Büro:**

Grace Pönitz, Tel. 030 / 427 95 92  
poenitz@textintern.de

**Büro Köln:**

Wilfried Urbe, Tel. 0221 / 240 00 96  
urbe@textintern.de

**Büro München:**

Hanspeter Heckel, Tel. 089 / 21 08 50 86  
heckel@textintern.de

**TEXT VERLAG GMBH**

Ottensener Straße 8  
22525 Hamburg

Tel.: 040 / 229 26-0

verlag@textintern.de

www.textintern.de

**Anzeigen:**

Svenja Klemm, klemm@textintern.de  
Es gilt z. Zt. Anzeigentarif Nr. 37

**Anzeigen-Vermarktung:**

Büro Nord Medienvertretungen GmbH  
Langenstücken 24, 22393 Hamburg  
Tel. 040 / 60 91 88 02  
info@bueronord.de

**textintern Abo-Service:** Tel. 040 / 229 26 38  
vertrieb@textintern.de

**Druck:** LTV, Hamburg

Die Rechte für die Nutzung von Artikeln für elektronische Pressespiegel erhalten Sie über:  
PMG Presse-Monitor GmbH, Tel. 030 / 284 93 - 0 oder  
www.presse-monitor.de  
Einzelbestellungen für Nichtabonnenten: 15 Euro (zzgl. Versand); für Abonnenten: 5 Euro zzgl. Versand.

**XNiP - DER NEUE LESERSERVICE**

so einfach funktioniert es:

1. XNiP-Code per SMS an 42444 senden
2. Der Artikel wird automatisch in Ihrem persönlichen Archiv abgelegt
3. Artikel jederzeit auf **www.xnip.com** abrufen und verwalten

**„Für gute Ideen braucht es Zeit“**

Experten belegen, warum Innovationsmanagement für die Zukunft aller Dienstleistungsbranchen wichtig ist

**W**ir müssen den Umgang mit Innovationen professionalisieren und intensivieren,“ so eröffnete **Bastian Schwithal**, Leiter Expertenforen der **VDZ Akademie**, das Meeting „Innovationsmanagement für Verlage“. Warum dies ein für Medienunternehmen so wichtiges Thema ist, zeigte sich eindrucksvoll bei mehreren Vorträgen an diesem Tag im „Empire Riverside Hotel“ (mehr Infos [www.vdz-akademie.de](http://www.vdz-akademie.de)).

Mit Zahlen belegen kann es eindrucksvoll die neue Studie von **Booz&Company** „Global Innovation 1000“. Bei dem alljährlich zusammengestellten Top 1000-Ranking der innovativsten Firmen weltweit ist kein einziges Medienunternehmen dabei. **Timo Benzin**, Principal und Mitglied der Geschäftsleitung von Booz&Company, beschrieb die Konkurrenzsituation für Medienunternehmen als Angriff von allen Seiten: Technologieunternehmen, die sich die Inhalte kaufen; produzierende Unternehmen, die Dienstleistungen aufbauen und ganz neue Unternehmen, meist aus dem Startup-Bereich.

Warum das so ist, und was deutsche Verlage aus Innovationsforschung und Praxis lernen können, war das Erkenntnisinteresse der 50 Teilnehmer. Kompetenztransfer von Experten aus der Beratung, aus anderen Branchen und aus Verlagen wollte das Forum vermitteln. Dass dieser Wissenstransfer dringend notwendig ist, mache die Ausgangslage vieler Verlage deutlich.

**Prof. Ellen Enkel**, Institutsleiterin des **Manfred Bischoff-Institutes für Innovationsmanagement** der **EADS, Zeppelin Universität Friedrichshafen**, appellierte an die Medienhäuser, aktiver auf Innovationen zuzugehen. Auch wenn gerade in Verlagen viel freie Kreativität herrsche und viele Ideen zufällig entstünden, brauche es eines systematischen Prozesses zu deren Ver-

wirklichung. „Den Zufall begünstigt nur ein vorbereiteter Geist“. Professor Enkel zeigte auf, dass die meisten Innovationen in der Industrie bei Kreativsemin-

Rang	Firma	R&D Ausgaben Mill. USD	R&D Rang	R&D Intensität
1	Apple	1,782	70	2.7%
2	Google	3,762	34	12.8%
3	3M	1,434	86	5.4%
4	GE	3,939	32	2.6%
5	Microsoft	8,714	4	14.0%
6	IBM	6,026	15	6%
7	Samsung	7,873	7	5.9%
8	P&G	1,950	61	2.5%
9	Toyota	8,546	6	3.9%
10	Facebook	NA	NA	NA

Die weltweiten Top 10 der innovativsten Firmen. Booz&Company ermittelt das Ranking aus veröffentlichten Innovationsausgaben (Research & Development) und der Relation zwischen Ausgaben und Launch von erfolgreichen Produkten

naren entstehen. „Es geht darum, Zeit zu haben, seine Gedanken zu ordnen. Nicht ohne Grund entstehen viele gute Ideen im Badezimmer“.

Ein systematischer Prozess mit nachvollziehbaren und objektiven Kriterien setze jedoch voraus, dass das Unternehmen eine Vision habe und sich über seine Unternehmensziele verständigt hat. Innovationen bedeuten im Übrigen nicht immer, etwas völlig Neues zu entwickeln, sondern passende Kooperationen zu finden. Innovationen lägen immer stärker in der Kombination von Produkten und Dienstleistungen. „Nur 20 Prozent aller Innovationen sind wirklich neu, so die Erfahrung von Ellen Enkel.

Der **iPod** sei dafür ein Beispiel: Erst die Kombination aus Technik und Musik habe der zuvor am **Fraunhofer-Institut** in Deutschland erfundenen Technik zum Durchbruch verholfen. Vieles müsse nicht neu erfunden, sondern eben kombiniert werden.

Abschließend plädierte Enkel für eine ganzheitliche Sicht: „Bei „Innovationen sprechen wir künftig immer stär-

ker über Geschäftsmodelle“. So mache heute bei dem Werkzeughersteller **Hilti** der reine Produktverkauf nur noch einen Bruchteil des Umsatzes aus, viel mehr würde mit dem Leasing des Werkzeugs verdient. Ähnlich sieht es bei **Schindler** und den Services für die produzierten Aufzüge aus. Oder bei dem weltgrößten Hersteller von Technologiefasern **Goretex**: Obwohl nur ein einziges Produkt, eine Teflonfaser, hergestellt wird, konnte die Firma in unterschiedlichsten Bereichen (Bekleidung, Wärmeisolierung, Möbel) einsteigen.

Enkel nannte vier Grundsatz-Fragen, die Firmen sich als Basis für Innovationen stellen:

- was können wir gut,
- was können unsere Kunden gut,
- was machen wir am besten selbst,
- was lassen wir andere machen?

Dies beinhaltet die ganz wesentliche Strategie, auch externe Ressourcen bei der Ideenfindung zu nutzen („open innovation“). Kunden und kooperierende Dienstleister müssen befragt werden, denn: Wissen hat man nicht allein im eigenen Haus.

„Menschen machen Innovationen“, wie **Bettina Hoppmann**, Innovationsmanagerin bei **3M Deutschland**, in ihrem Vortrag deutlich machte. Als Vertreterin einer der innovativsten Firmen der Welt, machte Hoppmann deutlich, dass „Innovationskultur immer den Menschen erreichen muss“.

Hoppmann bestätigte, was Timo Benzin für alle Innovationstreiber ermittelt hat: In Krisenzeiten wird in den Unternehmen nie an Forschung und Entwicklung gespart. Entsprechend sei 3 M in Deutschland gestärkt aus den Krisenzyklen der letzten Jahre hervorgegangen. Einer der Erfolgsstrategien seien spezielle zeitliche Freiräume, um in der Arbeitszeit eigene Ideen zu entwickeln. So gelten bei 3 M oder auch **Google** die Regel, 15 Prozent oder mehr der Arbeitszeit als „freie Zeit“ für Ideenentwicklung zu nutzen. So schaffe es 3 M über 40 Prozent seiner Produkte als „echte Innovationen“ an den Markt zu bringen.

Die Wege erfolgreicher Unternehmen zu Innovationen sind je nach strate-



**„Bereits 20 Prozent aller echten Innovationen entstehen in langweiligen Sitzungen; weitere 20 Prozent unter der Dusche und sonst in der Freizeit.“**

Prof. Ellen Enkel

gischer Ausrichtung naturgemäß unterschiedlich. Timo Benzin hat verschiedene Archetypen von Innovationen und ihren Protagonisten aufgezeigt:

- **Need Seekers**: Diejenigen, die von den Bedürfnissen der Kunden ausgehen (z. B. **Apple, Stanley Black&Decker, Xerox**),
- **Marketreaders**: Sie orientieren sich am Markt und den Produktzyklen und entscheiden sich dafür, „fast followers“ zu sein (z. B. **Samsung**),
- **Technologie-Treiber**: Sie orientieren sich an den technischen Möglichkeiten und an der Produktqualität (z. B. **Google, Siemens**).

Alle drei Richtungen verlangten neues Denken, gerade wenn sich Verlage systematisch Innovationen verschrei-

ben. Dazu gehöre vor allem auch die Bereitschaft zu „open innovations“, wie auch Benzin betonte: „Da kluge Menschen nicht nur innerhalb des Unternehmens sitzen, sondern auch außerhalb, ist dieser Weg sehr wirkungsvoll und heute notwendig.“

Als Voraussetzungen für ein erfolgreiches Innovationsmanagement wurden folgende genannt:

1. Enge Abstimmung von der Innovationsidee und der Unternehmensstrategie,
2. Umfassende Entscheidungen mit Einbeziehung des gesamten Geschäftsmodells,
3. Konsequentes R&D-Management
4. Dezentrale Organisation mit starker zentraler Koordination,
5. Kommerzialisierung der Innovationen – also Entwicklung eines Produkts zeitgleich zum Geschäftsmodell, der Vermarktung des Produkts.

**XNiP-Code: FBA9EX**

Alle Texte im Special: Christian Personn mit Unterstützung von Peter Klotzki (VDZ)



Der idealtypische Ablauf von Innovationsprozessen: Das von Professor Enkel vorgestellte Modell belegt die von Wissenschaftlern erarbeiteten Parameter bis zum wirtschaftlichen Erfolg: Wesentlich ist die systematische Ausrichtung, aber auch die Einbeziehung des Wissens und der Erfahrung von Mitarbeitern und Kunden

Grafik: Prof. Ellen Enkel

# „Die Medienfirmen brauchen mehr Stars“

Experten verdeutlichen, warum sich deutsche Unternehmen so schwer mit Innovationen tun

**B**ei deutschen Verlagen ist Innovation derzeit ein stark vom digitalen Bereich getriebenes Thema. **Marco Olavarria**, geschäftsführender Gesellschafter **Kirchner+Robrecht Management Consultants**, gab einen Zustandsbericht über die Szene. Die Verlage müssten und könnten Innovationschancen offensiver nutzen, es

Kernaussage zu „open innovation“. Abschließend machte er die Schwachstellen der Verlage deutlich:

- Sie haben zu wenige „Stars“, also wirklich innovative Produkte,
- die „Cash cows“ sind meist Printprodukte in ihrer späten Phase, die permanent qualitativ überarbeitet werden müssen, um die Ertragskraft zu halten,
- die Produkte sind in der Position der „question marks“, sie reagieren nur auf die digitale Konkurrenz,
- Wachstum passiert allein im digitalen Bereich,
- Printprodukte finanzieren digitale Produkte, die allerdings aufgrund unsicherer Erlösquellen nicht zu „cash cows“ werden.

Schonungslos auch die Aufarbeitung derzeitiger Fehler deutscher Verlage durch **Heiko Scherer** von der Agentur **KirchnerBurkhardt**:

- Das traditionelle Selbstverständnis der deutschen Verlage steht gegen Neues wie Social Media, es wird zuviel durch die „deutsche“ Brille gesehen,
- die Verteidigung des bestehenden Geschäftsmodells verhindert Innovationen
- es fehlt der Durchblick bei der Funktion von moderner Technologie,
- Innovationen dauern immer noch zu lange,
- junge, kreative Querdenker lassen sich schlecht in bestehende Unternehmensstrukturen einpassen.

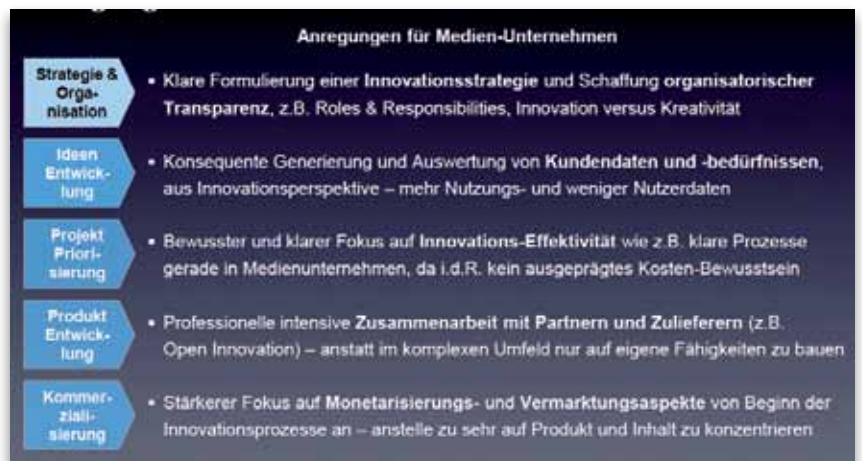
**XNiP-Code: FBQG3G**



Die Parameter zur Durchsetzung einer erfolgreichen Digitalisierung sind vielfältig und erfordern eine ganzheitliche Sicht der Situation Quelle: Kirchner+Robrecht White Paper

fehlt an Themenfeldern, Geschäftsmodellen und Erfahrungen mit Innovationsprozessen. Der Co-Autor (mit dem **Verband Deutscher Zeitschriftenverleger**) der Studie „Systematisches Innovationsmanagement für Verlage“ stellte das neue White Paper vom VDZ vor: Die erste, speziell für Verlage geschriebene Handreichung zum Thema. Sie soll helfen, Risiken bei Innovationsprozessen zu minimieren, die Erfolgsquote zu erhöhen und den bestmöglichen Ressourceneinsatz im Rahmen von Innovationsprozessen zu verwirklichen. Die Voraussetzung: „Verleger und Geschäftsführer müssen lernen loszulassen, sie dürfen sich nicht mehr darüber definieren, dass sie die besten Ideen haben“.

Denn das Wissen der Mitarbeiter und die Ideen in der Firma seien oft so stark vertreten, dass ein Unternehmen dies „anzapfen“ müsse. „Offenheit dem gegenüber ist dabei wesentlich“, so die



Aus der neuesten Untersuchung über die innovativsten Firmen weltweit durch Booz&Company können Medienfirmen ein strategisches Innovationsmanagement lernen, das Timo Benzin in fünf Punkte gliederte Quelle: Booz&Company

## Aus dem White Paper lernen

### Eine Handlungsanweisung für innovatives Handeln in Medienfirmen

**D**er **VDZ** hat mit den Beratern von **Kirchner+Robrecht Management Consultants** eine Art Handreichung für Verlage in Sachen Innovationsmanagement zusammengestellt. Die Basis für erfolgreiches Management ist eine systematische Steuerung, die zuallerst Zieldefinition, Analyse von Kundeninteressen, Input von Dienstleistern und Mitarbeitern beinhaltet. Einige Methoden zur Umsetzung für Medienunternehmen werden im neuesten, jetzt veröffentlichten White Paper vom VDZ aufgeführt.

**Marco Olavarria** präsentierte ein dreidimensionales Publishing-Modell, das die Interessen des Kunden (=Leser/Mediennutzer) im Mittelpunkt hat und dann z.B. für das Smartphone die verschiedenen Ebenen als Apps bedient. „Wir müssen Kopf, Herz und Hände der User ansprechen“, so seine These. Es müssten mediale Lebenswelten erkundet werden, dadurch ergeben sich auch neue Zielgruppen. Am Ende sollte auch eine „Lösungswelt für Vermarkter“ entstanden sein. Und dies erreiche ein Verlag nur durch mehrdimensionale Strategien und „Multi-Chanelling“-Angebote.

Anhand eines App-Angebots für Radwanderer veranschaulichte Olavarria, wie wesentlich eine mehrdimensionale Strategie sei: Es reiche nicht allein eine rein informative App zu lancieren, sondern es müsse der Nutzer emotional und praxisnah angesprochen werden – so im Fall der Radler durch Touren-Kartenangebote oder Community-Bereiche mit anderen Radlern. Und am Ende müsse damit auch Geld verdient werden – mit einem Shopsystem oder Pay-Content-Bereichen.

**XNiP-Code: FB7FCK**

#### Dreidimensionales integriertes Multichannel-Publishing: 360°-Lösung



- ➔ Lösungswelten | Systemlösungen anbieten, z.B. eine Appwelt, nicht einzelne Apps
- ➔ Die einzelnen Produkte als **Komponenten der Gesamtlösung** gestalten
- ➔ Bedarf des Kunden auf rationaler, emotionaler und Handlungsebene **umfassend abdecken**
- ➔ Angebot von **Medien UND Commerce UND Services**

Anhand eines App-Angebots für Radwanderer wurde auf dem Expertenforum ein mehrdimensionales Medienangebot beispielhaft dargestellt

Quelle: Kirchner+Robrecht White Paper

#### Dreidimensionaler Publishingansatz und die drei Bereiche des Denkens\*

Dreidimensionales Publishing	Die drei Bereiche des Denkens**
Rationale Ebene	<b>Experte sein und Probleme lösen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Kunde möchte sich kompetent fühlen</li> <li>• Er möchte sich informieren und er will wissen</li> <li>• Dies beinhaltet z.B. das Rechnen und Kombinieren, aber auch Schlussfolgern und Argumentieren</li> </ul>
Emotionale Ebene	<b>Träumen und Lebensfreude finden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Kunde möchte die Realität genießen, diese aber auch einmal verlassen</li> <li>• Z.B. mittels Musik, Kunst, Literatur, Unterhaltung</li> <li>• Aber auch durch die Vorstellung von bzw. die Freude an Sport/Bewegung, Ausflügen und Reisen, Essen und Trinken</li> </ul>
Verhaltens-ebene	<b>Machen und soziales Vernetzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Kunde möchte für ihn sinnstiftende bzw. anregende Aktivitäten durchführen und sich hierüber mit anderen austauschen</li> <li>• Er möchte Gleichgesinnte finden, mit diesen kommunizieren und kooperieren</li> </ul>

\*\* Siehe auch: Deutsche Fachpresse Letter Juni 2011, Interview mit Herrn Dr. Hirsch

\*Quelle: Kirchner + Robrecht White Paper „Marktübersicht ePublishing: Plattformen und Geschäftsmodelle für Verlage“

Die Berater von Kirchner+Robrecht empfehlen Verlagen bei neuen Angeboten die „Kunden“-Interessen – also die der Leser und User – auf mehreren Ebenen zu berücksichtigen

#### Was das White Paper bietet

**Innovationskultur:** Das Management in Verlagen verhält sich bewusst und/oder unbewusst innovationsfördernd oder -hemmend; das White Paper zeigt auf, wie die Innovationskultur im Verlag verbessert werden kann.

**Innovationsorganisation:** Verlage benötigen eine für die aktuelle Situation passgenau verteilte Organisation, die das Innovationsmanagement möglichst schlank institutionalisiert und flexible und effiziente Innovationsprozesse ermöglicht. Das White Paper stellt ein entsprechendes Organisationsmodell vor.

**Innovationsprozess:** Der Innovationsprozess gliedert sich in die Stufen des Front-End-Managements, der Entwicklung, der Einführung und der Optimierung von Innovationen. Alle Stufen werden im Rahmen des White Papers dargestellt.

Die Studie ist im Internet unter [www.vdz.de](http://www.vdz.de) erhältlich bzw. kann per E-mail bei Anja Mumm ([a.mumm@vdz.de](mailto:a.mumm@vdz.de)) bestellt werden.

Die gedruckte Broschüre kostet 59 Euro für VDZ-Mitglieder, für Nichtmitglieder als pdf-Download 79 Euro (jeweils zzgl. MwSt.).

**XNiP-Code: FBQCA7**

## Aus den Medienlabs der Welt

### Erfolgreiche Beispiele der Umsetzung von Innovation in Printhäusern

**F**ür eine große Offenheit der Unternehmen beim Innovationsmanagement plädierte auch **Laura Ramos**, Vice President of Innovation&Design bei **Gannett**, dem größten Zeitungshaus der USA. In einer Ausgangslage, in der „jeder mit einem Computer und Internetanschluss eine Media Company werden kann“, passierten Innovationen nicht einfach so, sondern Unternehmen mussten Innovations-Teams bilden und deren Individuen pflegen. „Dabei soll kein Team so groß sein, dass es nicht mit zwei Pizzen gesättigt werden können.“ Sie empfiehlt große Offenheit, „auf die Straße zu gehen, mit interessanten Menschen zu sprechen.“

Dennoch stehe am Anfang auch die Kombination von Strategie und die Frage der Umsetzung in der Organisation. Die Firmenleitung habe dem Ramos-Team freie Hand gelassen, wirklich ohne Vorgaben über Innovationen nachzudenken. Gannett (Hauptprodukt: **USA Today**) leidet seit Jahren unter sinkenden Auflagen Umsatzeinbußen und – laut Ramos – schlecht gemachten Online-Auftritten. Die Managerin berichtete von der „Ausprobierphase“ ihres Teams in den ersten drei Jahren: Zuerst habe man

Herausforderung Systemlösungen und Publishing-Dienstleistungen	
Ziele	Herausforderungen
Zielgruppe(n) durchdringen und einen möglichst hohen Budgetanteil (Zeit, Geld, ...) beim Kunden erzielen	Die Entwicklung von Systemlösungen erfordert <b>bereichsübergreifende Innovationsfähigkeit</b>
Mittels <b>Cross Selling</b> aufeinander aufbauende Systemkomponenten effizient vermarkten	Die Vernetzung der Komponenten zur gegenseitigen Vermarktung erfordert <b>Arbeiten ohne Ressortegoismen</b>
Die <b>Kundenbindung</b> erhöhen, indem ein Großteil der Bedürfnisse und der Wertschöpfungskette des Kunden abgedeckt und Wechselbarrieren aufgebaut werden	Die Umsetzung erfordert die fortlaufende Abstimmung und somit <b>hoch effiziente und integrierte Prozesse</b> über die verschiedenen Kanäle hinweg
<b>Premiumpreise</b> erzielen durch überlegenen Nutzwert der Gesamtlösung	Gefordert sind hohe Qualität und <b>operative Exzellenz</b> , die nur mit der geeigneten Systemunterstützung erzielbar ist

Empfehlung eines strategischen Ansatzes für Medienunternehmen Quelle: Kircher+Robrecht White Paper

Tablets, social news wie bei Flipboard) anzusehen. Inzwischen hat Gannett einige wesentliche Strategien festgelegt:

- Nachrichten müssen von charismatischen Menschen vermittelt werden,
- der News-Kontext ist wichtig („the story behind“),
- News müssen mit einem modernen Design präsentiert werden,
- Informationen müssen gefiltert und geordnet werden,
- lokale Infos interessieren am meisten,
- die Mediennutzer müssen sich via Medium selbst darstellen können, um sich selbst reflektieren zu können.

Laura Ramos gab ganz pragmatisch unkonventionelle Tipps für Innovationsteams, um Ideen zu entwickeln:

- nur mit Papier und Stift Ideen sammeln,
- keine Handys, Laptops oder auch To-do-Listen bei der Arbeit dabei haben,
- sich inspirieren lassen, die eigene Arbeitswelt verlassen,
- für einen selbst undenkbar Verhaltensweisen von anders denkenden Menschen kennen lernen,
- Prototypen ausdenken und auch schon mal im Labor „bauen“,
- Ungewöhnliches wagen.

#### Fachpresse als Kommunikationspartner

Auch **Stefan Eiselein**, Leiter **Vogel Future Group**, setzt auf Offenheit mit „open innovation“ in einem sehr ausgefeilten Innovationssystem. Über allem stehe die strategische Neuausrichtung: Die Zeit vom „Verkündungsjournalismus“ ist vorbei, ein Fachpres-



**„Um wettbewerbsfähig zu bleiben und Wachstum auch in Zukunft zu generieren, ist die Implementierung einer Innovationskultur und -managements unabdingbar.“**

Sven König,  
Geschäftsführer der VDZ Akademie

vom medialen Verhalten der heutigen US-Bevölkerung, speziell junger Leute gelernt. Entsprechend ging es um den alltäglichen Gebrauch von **iPhone**, **Twitter**, **Facebook** und Mailing.

Bewusst sei man aus der Firma herausgegangen und machte Interviews mit Mediennutzern, die eben nicht Tageszeitung oder lokales Fernsehen nutzen. Davor habe das Team mit den eigenen Angestellten, Dienstleistern und dann mit Mitarbeitern erfolgreicher Startups gesprochen, um sich genau deren erfolgreiche Medienanwendungen (Paywalls,

severlag muss sich heute mehr als Kommunikationspartner verstehen; entsprechend geht es heute um das „Wie“ der Kommunikation.

Mit genauer Marktbeobachtung und –auswertung, mit „casebooks“, entspricht **Vogel Business Media** dem Vorgehen der – oben beschriebenen – „Marketreaders“. Auch den Innovationsweg der „Need seekers“ erfüllt Vogel Media mit seiner dichten Orientierung an den Kunden. Alles wird durch einen sehr genau definierten Innovationsprozess zusammengeführt.

In Würzburg werden digitale Geschäftsmodelle systematisch erkundet, erprobt und in einem internen Prozess ausgelotet und dann auch in der Praxis ausprobiert. Es sind die Bereiche Mobiles Web, Apps und Rich-Media-Paper (wie ePaper). Beispiel für derartige Angebote sind die App „autofachmann“ – ein Prüfungstrainer für Azubis oder auch eine App als Veranstaltungskalender auf dem Portal „Vogel Business Media“.

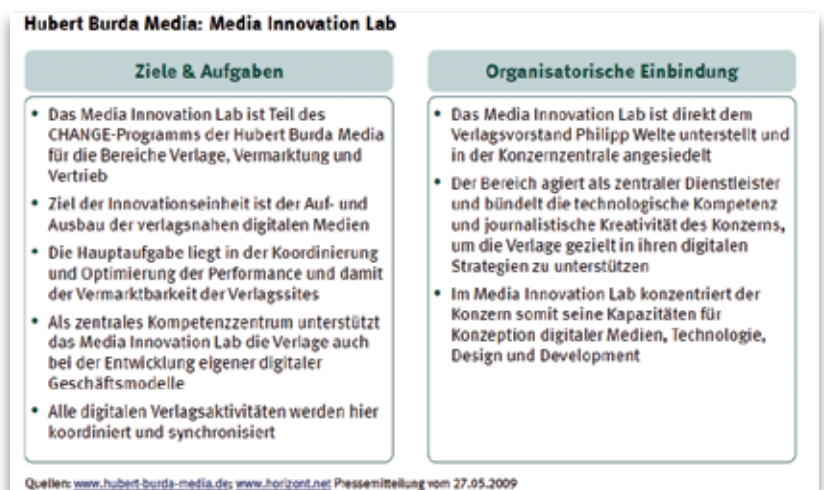
### Ein Innovationslabor für 77 Zeitschriften

Der Forderung nach Bündelung und zentraler Steuerung des Innovationsmanagement kommt das **Media Innovation Lab** (iLab) von **Hubert Burda Media** schon sehr weit nach. Dessen Geschäftsführer **Patrick Wölke** stellte die Arbeit vor, bei der Kompetenz, Effektivität und Effizienz als Zeichen von qualitativer Innovation in Vordergrund stehen. Wölke definierte seine Abteilung als „Think tank und operativen Bereich“. Es ginge zu 100 Prozent um digitale Geschäftsmodelle. Zuallererst habe man die Standardisierung von angewandter Technologie zu bewältigen gehabt, nun werde an einem „Content Pool“ mit einheitlich strukturierter Datenbank der gesamten Inhalte des Hauses gearbeitet.

Der Arbeitsschwerpunkt sei in diesem Jahr Social Media, um die analogen Produkte für Redakteure und Marketingmitarbeiter attraktiv zu machen. Zum einen können sich die Mitarbeiter in geschlossenen Facebook-Gruppen austauschen und Ideen einbringen, was extrem viel genutzt werde. Zum anderen nutzen die Redaktionen die Beiträge der User für die Printtitel. Beispielsweise haben in der aktuellen, ein-

maligen **Max**-Printausgabe diverse Leser über den Kanal Social Media ihre Texte eingestellt und Themen mitbestimmt. Für das Cover von **Lisa** beispielsweise können sich Leserinnen via Facebook bewerben und dann über die Kandidatinnen abstimmen.

Eine weitere Innovation ist seit 2008 der Einsatz von „Word of mouth“-Marketing. Dabei geht es um Produktempfehlungen und Tests durch Userinnen. Die Kosmetikindustrie schätzt diese Meinungsforen von Lisa-Leserinnen sehr, so **Nina Winter** bei Burda für WOM-Marketing zuständig. Daraus entstehen mehrdimensionale journalistische getriebene Produkttests beispielsweise im „Lisa-Freundeskreis“. Bis zu 13.000 Leserinnen bewerben sich dabei für einen



Vor der täglichen Innovationsarbeit stand auch bei Burda erst einmal eine strategische Ausrichtung und Benennung des Weges zum Ziel

Quelle: Patrick Wölke

Produkttest. Daraus entstehen diverse Stories im Portal oder im Heft Advertorial-Strecken.

Wie deutsche Verlage zu Innovationstreibern werden können, beschrieb zusammenfassend **Heiko Scherer** von **KircherBurkhardt** eindrucksvoll:

- die richtige Haltung haben – alle Mitarbeiter müssen und dürfen innovativ sein,
- Zukunftsbilder entwickeln, es müssen Strategien für die Zeit in fünf Jahren entwickelt werden,
- sich als Dienstleister verstehen – der Kunde ist König,
- offene Innovationskultur intern schaffen,
- lernen von kleinen Startups,
- sich permanent verbessern – fortwährend im Beta-Betrieb arbeiten,
- Entwicklungskapazität aufbauen – ein Medienunternehmen muss auch eine Software-Firma sein,
- Mut zur Einfachheit – auch einmal Ideen nicht weiter verfolgen,
- neue Denkweisen – Möglichkeiten offen lassen und sich über den Sinn des Tuns Gedanken machen.



Lisa-Auftritt bei Facebook

Quelle: Patrick Wölke

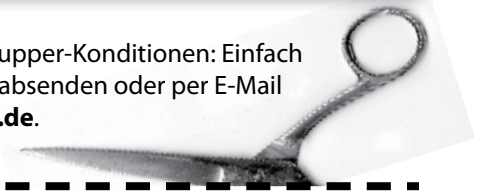
**XNiP-Code: FB6EQH**

Jede **Woche** die wichtigsten  
**Analysen**  
und **Meinungen.**  
Hintergründe

Und das **6x** zu Schnupperkonditionen  
für **15 €** inklusive Versand und MwSt.

**textintern**

Testen Sie uns zu Schnupper-Konditionen: Einfach das Fax ausfüllen und absenden oder per E-Mail an [verlag@textintern.de](mailto:verlag@textintern.de).



**Text Verlag GmbH**

Ottensener Straße 8. 25525 Hamburg  
Telefon 040/229 26 38

**Fax 040/227 86 76**

E-Mail: [verlag@textintern.de](mailto:verlag@textintern.de),  
[www.textintern.de](http://www.textintern.de)

**Schnupper-Angebot**

Bitte senden Sie mir text intern befristet zu Schnupper-Konditionen. Der Bezug endet automatisch und muss nicht extra gekündigt werden.

**10 Ausgaben** für **EUR 30,-** inklusive Versand und MwSt.

Gegen Rechnung

Bankeinzug

Bitte buchen Sie den Rechnungsbetrag vom Konto ab:

Konto-Inhaber

Bank

Bankleitzahl

Konto-Nr.

**X**

Unterschrift

Name, Vorname

Firma

Position, Abteilung

Straße, Postfach

PLZ

Ort

Telefon (für eventuelle Rückfragen)

E-Mail

**Vertrauens-Garantie:** Das Schnupper-Abonnement kann ich innerhalb von 14 Tagen nach Bestelldatum (rechtzeitige Absendung genügt) durch eine kurze schriftliche Mitteilung bei der Bestelladresse widerrufen.

Ich bin damit einverstanden, dass der Text Verlag nach Beendigung des Schnupper-Abos zu mir Kontakt aufnimmt. Bei Nichteinverständnis diesen Satz bitte streichen.

**X**

Unterschrift