

## Umpositionierung von Fachverlagen

# Neues Denken ist gefragt

Fachmedien müssen in digitalen Zeiten lernen, schneller auf die Veränderungen der Kundenbedürfnisse zu reagieren. Die Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen muss neu organisiert werden, fordert Dr. Marco Olavarria.

**Der Befund ist eindeutig:** In der Herbstumfrage 2009 des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ) bekunden die befragten Fachverlage, dass sie für die kommenden Jahre nennenswerte Umsatzzuwächse nur in den Bereichen ‚Online‘, ‚mobile Dienste‘ und ‚sonstige Geschäftsfelder‘ erwarten; die Vertriebslöse, so die Prognosen, werden sich immerhin stabilisieren, bei den Anzeigen ist mit einem Rückgang zu rechnen.

Das bedeutet, dass Fachverlage erhebliche Energien in die Produktentwicklung investieren müssen:

- Sie müssen neue digitale Produkte und Lösungswelten entwickeln.
- Sie müssen Ideen für online- und contentbasierte Dienstleistungen generieren.



**Dr. Marco Olavarria,**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter Kirchner  
+ Robrecht Management  
Consultants

– Sie müssen mobile Dienste anbieten.

– Sie müssen die Aktivitäten in den Bereichen Events, Fachkongresse, Seminare und E-Learning verstärken.

Diese Anstrengungen werden keine punktuellen und zeitlich begrenzten Anstrengungen sein können. Die Fähigkeit zur permanenten Produktentwicklung – und damit zur fortlaufenden Anpassung der Angebote an sich

ändernde Kundenbedürfnisse – ist die eigentliche Herausforderung und wird sich zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Fachverlage entwickeln.

Wichtig dabei: Die sich ändernden Kundenbedürfnisse sind keine Bedrohung für Fachverlage. Im Gegenteil: Wer es schafft, auf diese Bedürfnisse mit inno-

vativen Produkten zu reagieren, der kann sich entscheidende Konkurrenzvorteile erarbeiten. Digitale Medien eröffnen Fachverlagen neue Möglichkeiten, die Wünsche ihrer Kunden zu bedienen – und damit Geld zu verdienen. Und sie sorgen für treue Nutzer: Die Kundenbindungsquote ist bei digitalen Produkten regelmäßig höher als bei Printprodukten.

## Was erwarten die Kunden?

Wie nun hat die Digitalisierung die Bedürfnisse von Fachmediennutzern verändert? Die Veränderungen sind tiefgreifend:

– Kunden erwarten heute, dass sie auf Informationen und Dienstleistungen von Fachmedien jederzeit, von jedem Ort und über jeden Kanal zugreifen können.

– Kunden erwarten heute, dass Informationen und Dienstleistungen von Fachmedien ihre individuellen Bedürfnisse in konkreten Arbeitssituationen reflektieren und befriedigen.

– Kunden erwarten heute, dass Fachmedien neben Informationen und Dienstleistungen auch den Wissenstransfer und Austausch innerhalb der jeweiligen Branchen und Communities ermöglichen oder zumindest unterstützen.

Für die Betreiber von Fachmedien kann es heute daher nicht mehr heißen: Content is king, denn jeder beliebige Inhalt ist in digitalen Welten nur einen Klick entfernt – oft kostenlos. Die Königsdisziplin moderner Fachkommunikation ist das umfassende Lösungspaket, der individuell konfigurierbare Service, zugeschnitten auf die Arbeitssituation des Nutzers. Diese Ansprüche des mobilen Rezipienten modellieren die Medienleistung im Tagesverlauf nach wechselnden Kriterien und zwingen die Verlage zu einer ständigen Dynamisierung ihrer Angebote.

## Überleben in einem veränderten Umfeld

All diese Ansprüche und Forderungen können Fachmedien nur erfüllen, wenn sie über ihre Printprodukte hinaus crossmediale Angebote und Dienstleistungen bereithalten – vom iPhone-App mit direktem Zugang zu Branchendaten bis zur Plattform für eine Fach-Community. Damit steigen die Anforderungen an das Produktmanagement erheblich.

Doch nicht nur die Mediennutzung verändert sich dramatisch:

### Konsequenzen für den Vertrieb

Der Vertrieb von Fachmedien muss

- digitale Absatzwege verstehen und konsequent einsetzen,
- sich von Beginn an aktiv in die Produktentwicklung einbringen und dafür sorgen, dass die Produkte auch vermarktbar sind,
- Expertenwissen in Sachen Suchmaschinen-Optimierung, Suchmaschinen-Marketing und Traffic-Generierung durch Social-Media entwickeln,
- Expertenwissen in Sachen digitalem Empfehlungsmarketing entwickeln,
- rechtzeitig neue Anforderungen an den Kundenservice einplanen
- und die reibungslose Abwicklung von Bestell-, Auslieferungs- und Bezahlverfahren digitaler Produkte sicherstellen.

1. Neue Player – von Google über Wikipedia bis zu Xing – bedrohen die Geschäftsmodelle der Verlage.

2. Anzeigenkunden kommunizieren zunehmend direkt mit den Kunden.

3. Marketing und Werbung verlangen von den Fachmedien mehr Effizienz und messbare Werbeleistung.

4. Die dynamische Entwicklung der Technik wird zum entscheidenden Treiber der Medienentwicklung.

Um all diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen Fachmedien neue Verhaltensweisen und neue Prozesse entwickeln. Kurz: Neues Denken ist gefragt.

Kernaufgabe der Zukunft wird sein, die Entwicklung neuer Produkte und Services so zu gestalten, dass sie zu einem integralen Bestandteil der Verlagsprozesse werden. Der permanente Entwicklungsdruck erfordert neue technologische Kompetenzen in allen Verlagsabteilungen und neue Organisationsformen im Verlag: Die Produktentwicklung muss an der Schnittstelle zwischen Redaktion, Vermarktung und Vertrieb verankert werden.

## Was tun?

Vor allem erfordert der Zwang zur Innovation aber eine völlig neue Hinwendung zum Kunden – zum Nutzer wie zum Marketingpartner. Beide Kundengruppen erwarten, dass ihre Bedürfnisse, Wünsche und Forderungen unmittelbar in die Entwicklung neuer Produkte und Services von Fachmedien eingehen.

Wie kann dies geschehen, wie kann die Zusammenarbeit mit den Kunden in die Verlagsprozesse integriert werden? Hier gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, das Web 2.0 erlaubt die Einbindung des Kunden in den Prozess der Produktentwicklung und der fortlaufenden Optimierung bestehender Produkte. Die Einbindung kann auf drei Stufen erfolgen:

- bei der Ideenentwicklung
- bei der Evaluation von Produkten und Services
- bei der Weiterentwicklung von Produkten und Services.

Auf der ersten Stufe, bei der Ideenentwicklung, sind Kreativität und innovative Marktforschungsansätze gefragt. Andere Branchen machen der Medienindustrie vor, wie so etwas aussehen kann. Tchibo etwa beweist mit der Plattform ‚Tchibo Ideas‘ (www.tchibo-ideas.de),



„Gemeinsam gedacht. Besser gemacht“ – lautet der Slogan, mit dem Tchibo Verbraucher auffordert, an Produktinnovationen und -verbesserungen zu arbeiten

dass man Produktideen von Hobbytüftlern, aber auch von ambitionierten Designern mit Hilfe kollaborativer Tools zur Marktreife und in den Verkauf bringen kann.

Die Generierung von Produktideen erfordert von Fachmedien aber auch, dass sie über die Befragung von Nutzern – etwa durch Fokusgruppen – hinaus zu einer genaueren Analyse der Arbeitssituation ihrer Nutzer finden: durch teilnehmende Beobachtung der Arbeitsabläufe. So lernen sie die ‚Critical Incidents‘, die Schlüsselsituationen des Arbeitsalltags, kennen und können maßgeschneiderte Produkte und Serviceangebote entwickeln.

So liefert das Statistikportal Statista (www.statista.com) allen, die aus beruflichem Anlass Präsentationen erstellen müssen, fertig aufbereitete statistische Daten. Unter bestimmten Umständen – insbesondere hohem Zeitdruck – ist die Bereitschaft hierfür Geld zu bezahlen hoch. Neben einem kostenlosen Angebot bietet Statista daher kostenpflichtige Premium-Daten an.

Die Evaluation neuer Produkte und

Dienstleistungen erfordert im digitalen Zeitalter den Abschied von der Vorstellung, dass diese bei der Markteinführung perfekt – und damit ‚fertig‘ – sind. Google macht vor, wie mit dem Konzept des ‚Perpetual Beta‘ auf Basis permanenter Datenanalyse die kontinuierliche Verbesserung des Produkts gelingt.

Zu diesem Konzept gehört auch die Bereitschaft zu intensiven und praxisnahen Usability-Tests – nicht nur in Bezug auf das einzelne Produkt, sondern auch in Bezug auf das gesamte Problemlösungspaket. Nur wer die Leistungen seiner Produkte im Alltagseinsatz kennt, kann wirklichen Mehrwert für den Nutzer bieten und seine Angebote permanent weiterentwickeln.

## Auf den Punkt gebracht

Das alles mündet – systematisch angewendet – in der Fähigkeit zur agilen Produktentwicklung. Fachmedien, die diese Fähigkeit beherrschen, werden auch in Zukunft die Bedürfnisse der Kunden bedienen und damit Geld verdienen können. (Dr. Marco Olavarria)

## Studie ‚Kundenorientierung 2.0 für Fachverlage‘ auf den VDZ Zeitschriftentagen

Kirchner + Robrecht Management Consultants erstellte gemeinsam mit der Deutschen Fachpresse eine Studie zum Thema ‚Kundenorientierung 2.0 für Fachverlage‘. Erste Ergebnisse dieser Studie werden auf dem Fachpresse-Panel der **VDZ-Zeitschriftentage am 16. November in Berlin** vorgestellt. Der Vortrag mit dem Titel „Produktentwicklung innovativ – mit Kunden neue Wege gehen“ stellt neue Methoden der Produktentwicklung dar und zeigt, wie Fachverlagskunden in diesen Prozess aktiv einbezogen werden können. Weitere Informationen: [www.kirchner-robrecht.de](http://www.kirchner-robrecht.de) oder per E-Mail an: [info@kirchner-robrecht.de](mailto:info@kirchner-robrecht.de).