

## Neue Erlösquellen erschließen – Wie finden Fachverlage in ihren Zielmärkten die Geschäftsmodelle von morgen?

**D**ie Digitalisierung und der Medienstrukturwandel stellen Fachverlage vor große Herausforderungen. Dabei wird eine erfolgreiche Digitalisierung oft verwechselt mit einer »digitalen Transformation der bestehenden Geschäftsmodelle«. Übersehen wird dabei, dass die digitalen Geschäftsmodelle mit relevantem Umsatz- und Ergebnispotenzial in den adressierten Branchen und Zielgruppen meist jenseits des etablierten Publishing-Geschäfts liegen.

Noch immer entwickeln viele Verlage neue digitale Geschäftsmodelle stark aus einer Innensicht heraus. Ihre Ausgangsfragen lauten:

- Wie können bestehende Assets auf digitale Angebote übertragen werden?
- Lassen sich zum Beispiel bestehende

Inhalte digital neu konfigurieren, etwa in Apps und Paid-Content-Angeboten?

- Kann der Kontakt zu Werbekunden über digitale Werbeformate verlängert werden, etwa über Display-Formate, Newsletterwerbung oder Lead-Generation?

Während Verlage darüber nachdenken, wie sie ihr redaktionelles Kerngeschäft digital stützen und übersetzen können, löst die digitale Transformation in ihren Zielbranchen und unter ihren Kunden massive Veränderungen aus. Grund sind insbesondere das Wegfallen von Intermediären und die Neuordnung von Wertschöpfungsketten. Für die Kunden und Leser der Verlage resultieren daraus oft völlig neue Bedürfnisse, auf deren Basis Verleger neue Geschäftsmodelle und Erlösströme etablieren können. Auf der anderen Seite werden bestehende Geschäftsmodelle nur eingeschränkt oder gar nicht digital zu transformieren sein. Die Fähigkeit, auf diese neuen Geschäftsmodelle zu reagie-

ren beziehungsweise diese selbst zu entwickeln oder zu besetzen, erfordert ein tiefes Verständnis über aktuelle und künftige Beziehungen zwischen allen Marktteilnehmern. Unabhängig davon, ob Visionen und Wachstumspläne anorganisch oder organisch umgesetzt werden sollen, ist eine Kenntnis über genau die Bedürfnisse essenziell. Denn sie führen zu konkreten »Use Cases« (Bedarfsfällen) und letztlich zu Ansatzpunkten für neue digitale Geschäftsmodelle. Um diese zu identifizieren und zu bewerten, müssen folgende Fragen geklärt werden:

- Welche Bedarfe und Bedürfnisse beschäftigen die Teilnehmer in meinem Markt?
- Wo interagieren die Teilnehmer des Marktes künftig intensiver?
- Welche Geschäftsmodelle entstehen dadurch, und welche Metriken – also kritischen Kennzahlen und Wertschöpfungsstufen – haben sie?



Im Bereich der Altenpflege können zahlreiche neue Geschäftsmodelle erschlossen werden.

Ganz bewusst sprechen wir bei wdp nicht von »Lesern« oder den bekannten »Zielgruppen«, sondern von Marktteilnehmern. Das können dann beispielsweise auch die Kunden der Kunden (Leser) sein.

### Schnittstellen zwischen Marktteilnehmern rücken in den Fokus

Digitale Geschäftsmodelle etablieren sich häufig direkt an den Schnittstellen zwischen den Marktteilnehmern. Beispielsweise ist in vielen Branchen eine Verkürzung der Kommunikations- und häufig auch Vertriebswege zu erkennen. Wenn etwa Hersteller unter Umgehung des Handels direkt auf Verbraucher zugehen, sind klassische Intermediäre wie B2B-Fachverlage an diesen Modellen nicht zwangsläufig beteiligt.

Ein Weg, diese neuen Modelle nun für den entsprechenden Zielmarkt zu identifizieren, kann das sogenannte Industry Mapping sein. Dabei handelt es sich um eine Recherchemethode, mit der beliebige Zielmärkte nach relevanten Schnittstellenbeziehungen und Geschäftsmodellen »abgesucht« werden. Ergebnis ist eine Matrix der Marktteilnehmer und der (sich ändernden) Beziehungen dieser Marktteilnehmer untereinander, die eine sehr gute Diskussions- und Entscheidungsgrundlage für die Entwicklung oder den Zukauf von Neugeschäft bildet.

Das Vorgehen haben wir aus unserer Projekterfahrung bei Fachverlagen mit unterschiedlichsten Branchenschwerpunkten abgeleitet und wie folgt strukturiert:

1. Die Teilnehmer des Marktes werden anhand ihrer Position in der Wertschöpfungskette in einer Matrix aufgeführt.
2. Es wird untersucht, welche Beziehungen zwischen den jeweiligen Marktteilnehmern bestehen und wie sich diese durch die Digitalisierung verändern.
3. Auf Basis der Matrix werden mögliche neue Geschäftsmodelle identifiziert. Der Blick auf die Interessen der jeweiligen Marktteilnehmer ermöglicht hierbei auch die Identifizierung disruptiver Geschäftsmodelle, die beispielsweise ganze Stufen der Wertschöpfung verändern, etwa durch die Ausschaltung des Zwischenhandels.
4. Die Geschäftsmodelle werden gezielt um weitere Informationen ergänzt. Dazu gehören unter anderem die jeweils kritischen Erfolgsfaktoren oder eine Liste mit Unternehmen, die diese Modelle im Zielmarkt betreiben.

	Pflegekräfte	Einrichtungen	Angehörige	Pflegebedürftige	DL/Handel	Ärzte	Pflegeversicherung	Staat
Pflegekräfte								
Einrichtung								
Angehörige								
Pflegekräfte								

Beispieldarstellung: Vorlage einer Industry Map für den Bereich Altenpflege und angrenzende Branchen. Je intensiver der Farbton der einzelnen Felder, desto höher das wirtschaftliche Potenzial. Bei der individuellen Bearbeitung der einzelnen Felder werden die Auswirkungen der Digitalisierung diskutiert und neue Geschäftsmodelle erschlossen.

### Industry Mapping als Entscheidungsgrundlage

Eine vollständige Industry Map zeigt alle vorhandenen Geschäftsmodelle in einem Zielmarkt auf und ordnet sie den Schnittstellen zwischen den Marktteilnehmern zu. Im Markt der Altenhilfe werden beispielsweise digitale Modelle identifiziert, die Lösungen für den zunehmenden Pflegekräftemangel aufzeigen, also an der Schnittstelle zwischen Pflegeeinrichtungen und Pflegepersonal (siehe Beispiel oben). Hierzu gehören etwa digitale Jobbörsen sowie E-Learning-Angebote, die auch auf ausländische Pflegekräfte abgestimmt sind. In anderen Märkten wie dem Gebäudetechnik-Markt, in denen Hersteller unter Umgehung des (Groß-) Handels Endkundenbeziehungen aufbauen, entstehen neue Geschäftsmodelle an der Schnittstelle zwischen Herstellern, Handwerkern und Endkunden, zum Beispiel im Bereich E-Commerce. In einem zweiten Schritt stellt sich die Frage, ob die identifizierten Geschäftsmodelle organisch aufgebaut oder über anorganisches Wachstum erschlossen werden sollen. Die kritischen Erfolgsfaktoren der Geschäftsmodelle und die Unternehmen, die diese Modelle aktuell betreiben, sind Grundlageninformationen für diese Entscheidung.

Für die Vermittlung von Pflegekräften müssen Unternehmen beispielsweise einen strukturierten Vertrieb auf Einrichtungsseite und einen digitalen Reichweitenaufbau auf Personalseite beherrschen. Beide Faktoren sind nicht zwangsläufig Kernkompetenzen eines Fachverlags, ermöglichen aber Synergien in den bestehenden Zielgruppen und Medien.

So lassen sich gegebenenfalls neue attraktive Geschäftsmodelle jenseits der verlegerischen Arbeit finden und etablieren, die gleichwohl eine Nähe zum Stammmarkt haben. Fachverlage erhalten auf diese Weise einen ganzheitlichen Blick auf die neuen Geschäftsmodelle ihres Zielmarkts, der auf den Aktivitäten im Markt und nicht auf vorhandenen Inhalten beruht. ■



#### Philipp Wachter

ist Gründer und Geschäftsführer der Digitalberatung wdp // Wachter Digital Partners, die Fachverlage sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene bei der Digitalisierung ihrer Wertschöpfung, ihrer Produkte, ihrer Prozesse, in M&A-Prozessen und bei einer möglichen Reorganisation begleitet.