



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

# Projektmanagement mit Schwerpunkt Digitale Medien

*Teil 2: Digitale Geschäftsmodelle*  
*HTWK-Lehrauftrag Sommersemester 2024*

---

*Digitale Medien*

# THEMENPOOL HEUTE

# Themen



Was sind Geschäftsmodelle?



Welche Grundmuster von digitalen Geschäftsmodellen gibt es?

- Contentbasierte Subskriptions-Modelle
- Tool-Konzepte: Abbildung eines definierten Prozesses
- Plattform-Modelle



Was macht digitale Geschäftsmodelle und Produkte erfolgreich?

---

# ARBEITSGRUPPEN

# Aufgabenstellung: Herausforderungen

- Welche besonderen Herausforderungen stellt ein **Digitalprojekt** an das Projektmanagement?
- ✓ Bitte notieren Sie die Ergebnisse auf Klebezettel und legen fest, wer präsentiert.

---

Definition

# WAS SIND GESCHÄFTSMODELLE?

# Digitale Geschäftsmodelle

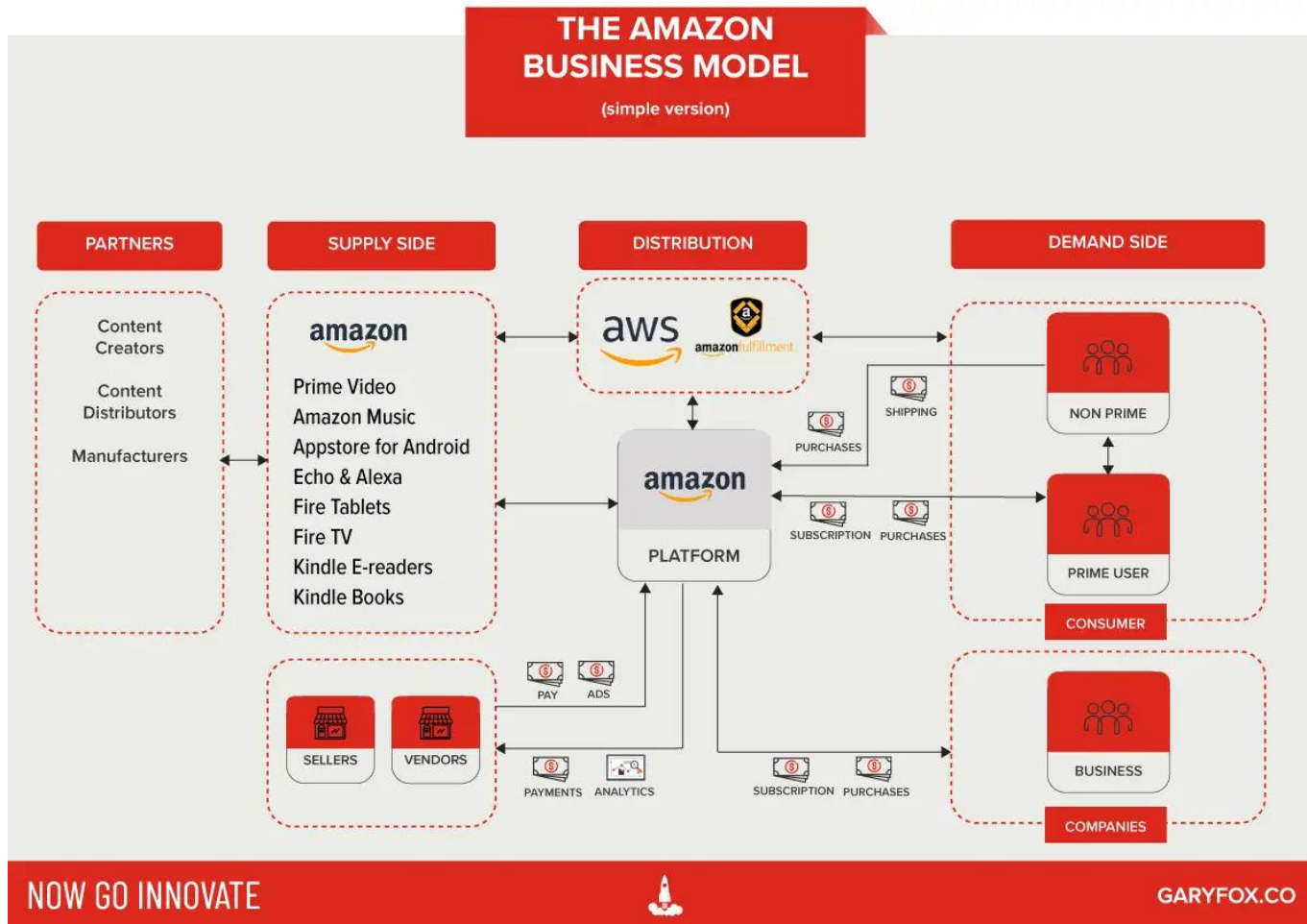
---

- Welche Bausteine sollte ein digitales Geschäftsmodell haben?

# Wichtige Unterscheidung

- **Geschäftsmodell:**  
Geschäftskonzept eines Produkt, eines Bereiches oder auch eines Unternehmens, z.B. Zeitschriftenverlag, Zielgruppen-Verlag
- **Erlösmodell:** Modell zur Erzielung von Erlösen z.B. durch Bezahlinhalte, Werbung, Sponsoring, E-Commerce
- ✓ Ein *Geschäftsmodell* kann **verschiedene Erlösmodelle** beinhalten
- **Produkt:** Ein Produkt kann Teil eines Geschäftsmodells sein oder es kann das Geschäftsmodell sein. Beispiel: gedruckte Fachzeitschrift als Teil des Erlösmodells einer crossmedialen Fachmedienmarke.

# Das mehrschichtige Geschäftsmodell von Amazon

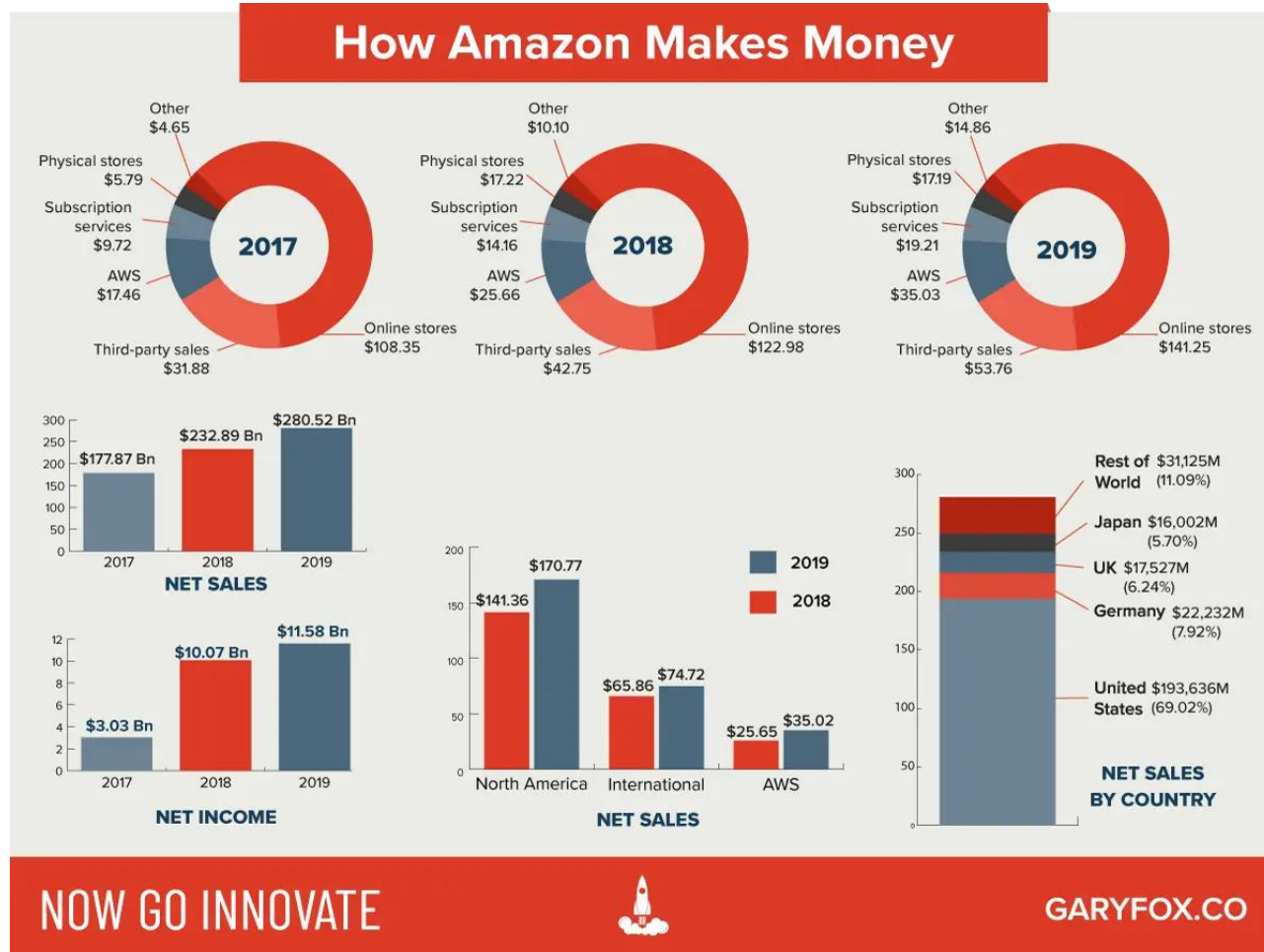


Leistungsangebote:

- Versandhändler für B2C und B2B (Amazon Business)
- Stationärer Handel
- Medienplattformen: Bücher, Musik, Filme
- App-Plattform
- Hardware: Tablet, E-Reader, Fire TV
- Handelsplattform für B2B-Anbieter (Amazon Market Place)
- AWS (Cloudservices)
- Werbung

<https://www.garyfox.co/amazon-business-model/>

# Und so verdient Amazon Geld

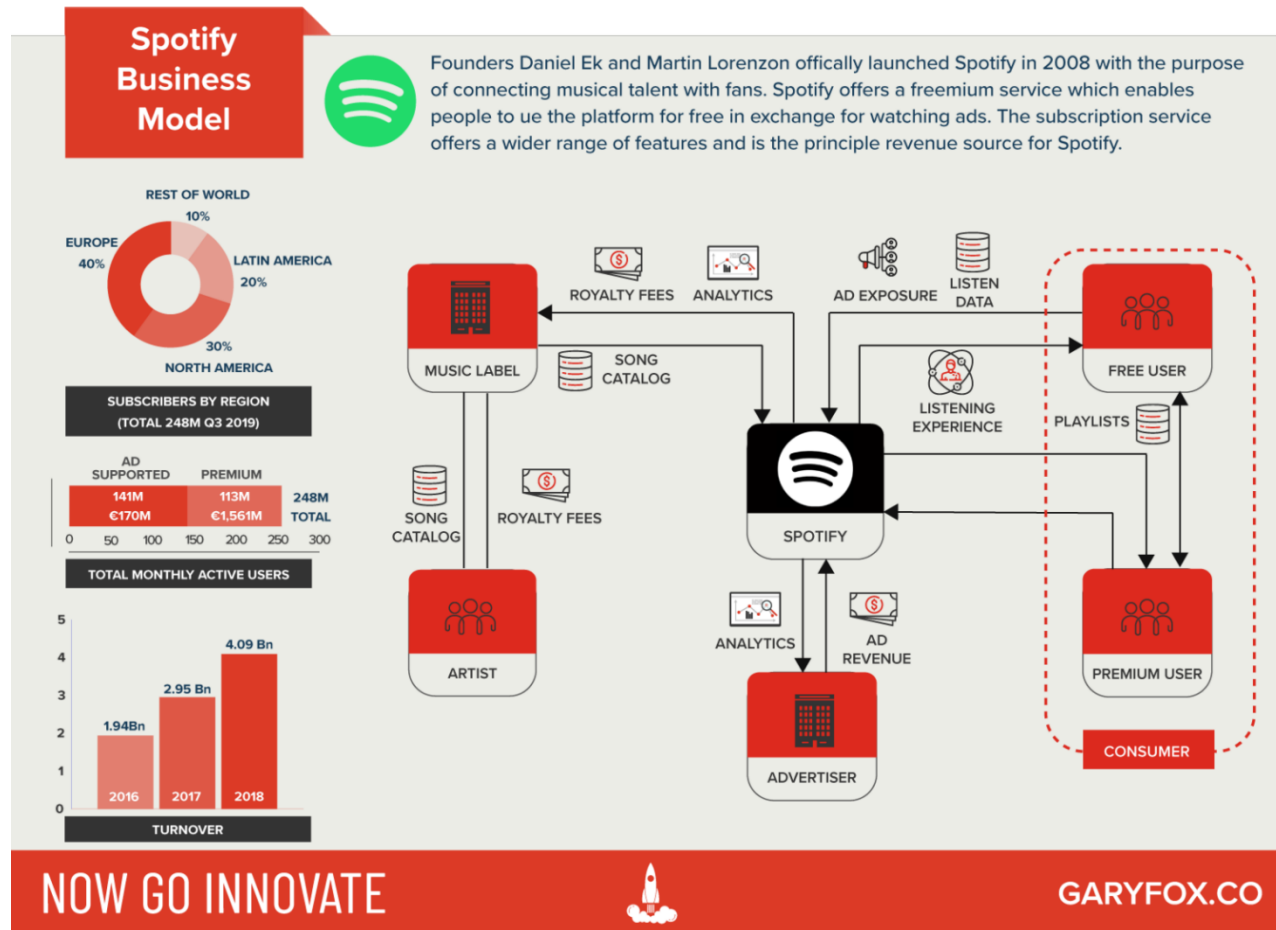


## Die wichtigsten Erlösquellen:

- E-Commerce: Handelsspanne
- Provisionen für Verkäufer von Drittanbietern
- AWS
- Subskription-Services

<https://www.garyfox.co/amazon-business-model/>

# Das Spotify-Geschäftsmodell



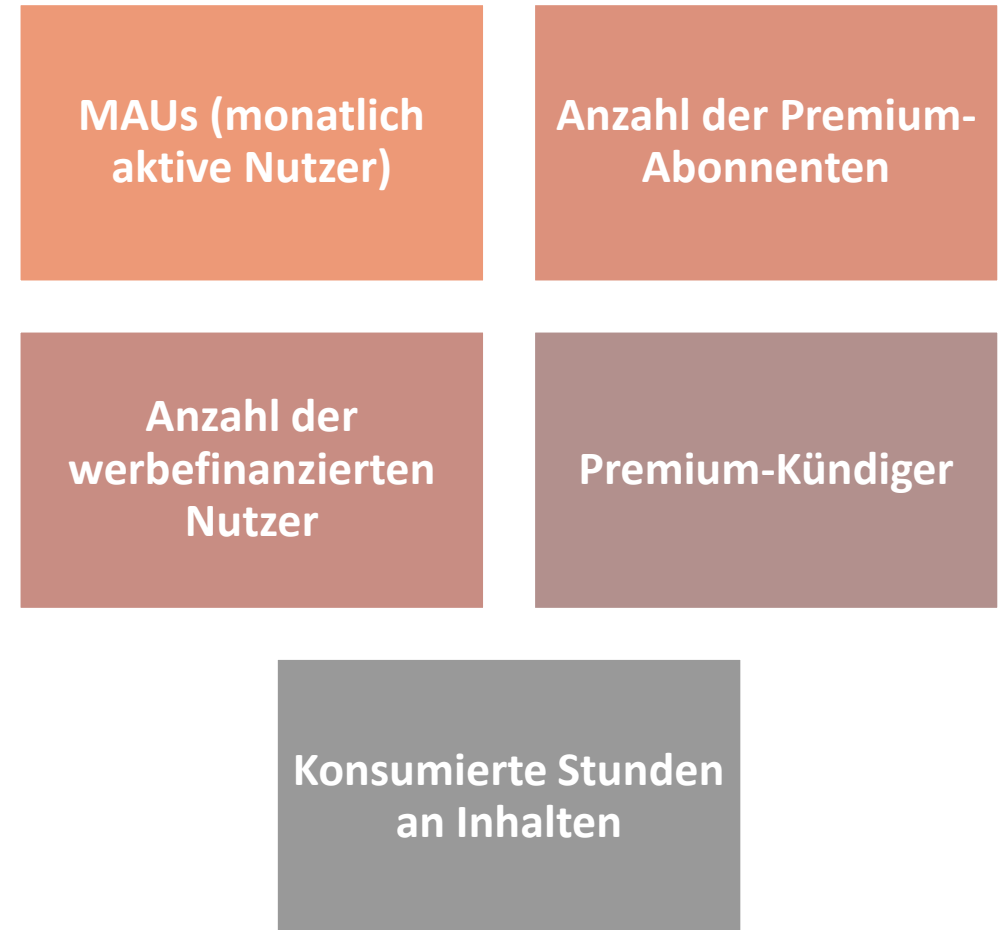
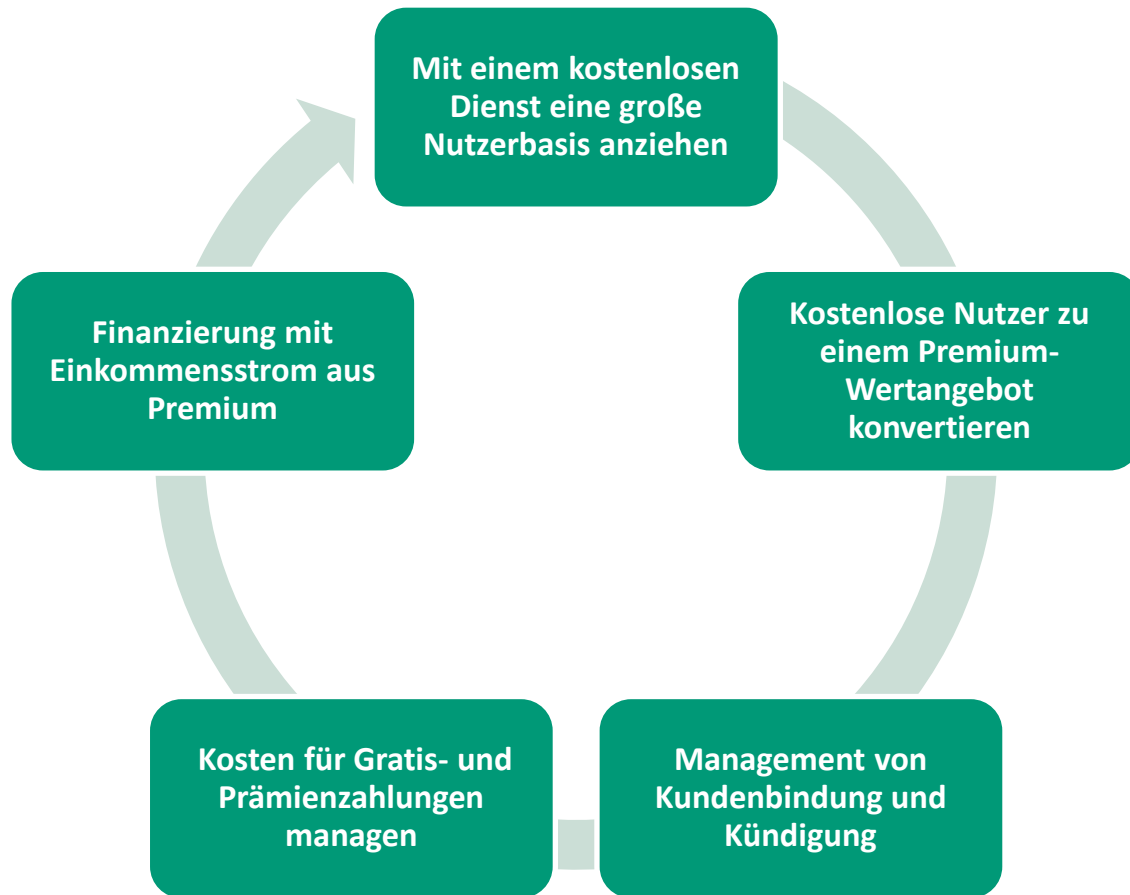
- Der Wertangebot ist ein Musik-Streamingdienst
- Durch die Community entsteht ein Zusatznutzen (Playlists)
- Durch Datenanalyse wird der Dienst noch wertvoller

	<b>27% Conversion Rate</b>
	<b>4.1% Conversion Rate</b>
	<b>4% Conversion Rate</b>
	<b>0.5% Conversion Rate</b>

<https://www.process.st/freemium-conversion-rate/>

<https://www.garyfox.co/spotify-business-model/>

# Spotify: Erfolgsfaktoren und KPI



---

# GRUNDMUSTER VON DIGITALEN GESCHÄFTSMODELLEN

# Typen digitaler Geschäftsmodelle

## ○ Content-Konzepte

- Information und Recherche: News, Fachdatenbanken
- Passende Information im individuellen Kontext
- Aggregation

✓ Beispiele: Alle Newsseiten, Beck Online

## ○ Learning-Konzepte

- Lernangebote: (inkl. Blended Learning)
- Adaptives Lernen / Personalisierung
- Mit oder ohne persönliche Begleitung: Von Selbstlernen bis zu Unterricht online
- Aggregation

## ○ Tool-Konzepte

- Tool zur Lösung von konkreten Aufgaben.

✓ Beispiele:

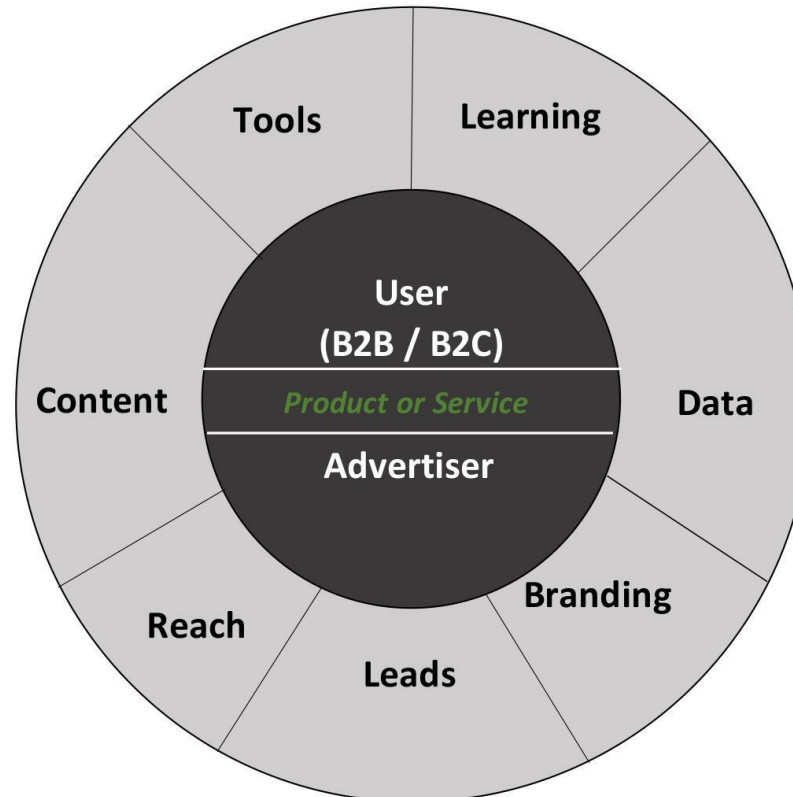
- Haufe Zeugnismanager zur Erstellung von Arbeitszeugnissen

# Typen digitaler Geschäftsmodelle

- **E-Commerce-Konzepte**
  - Shops mit eigenen und / oder Fremdprodukten
  - Verkauf über Plattformen (wie Ebay)
- **Service-Konzepte**
  - Das Digitalangebot unterstützt das Geschäftsmodell.
  - ✓ Beispiel: Banking-App
- **Community-Konzepte**
  - Werbefinanzierte Plattformen
  - ✓ Beispiele: Chefkoch, Guter Rat
- **Plattformkonzepte** bringen zwei Seiten zusammen und positionieren sich als Mittelpunkt des Marktes. Sie benötigen nur Software, keine Produktionsmittel oder physische Güter.
- ✓ Beispiele: Ebay, FreeNow (ex MyTaxi), Uber, Booking.com, Airbnb

# Digitale Geschäftsmodellkonzepte in der Medienbranche

Geschäftsmodelle in der Medienbranche: Für welche Leistungen User und Werbekunden zahlen



© Heinold, Spiller & Partner, [www.hspartner.de](http://www.hspartner.de)

# Der St. Galler Business Model Navigator

- Die Universität hat 55 Geschäftsmodellmuster erkannt und beschrieben.
- Durch deren Kombination können nach eigener Aussage 90% aller Geschäftsmodellinnovationen beschrieben werden.
- Als Kartenset kann damit gut intern kreativ gearbeitet werden.
- Vor allem die Kombination macht die Sache spannend.

## Beispiele:

- Flatrate: All you can eat
- Customer Loyalty = Kundentreue durch Gratifikationen
- Freemium: Freier Grundnutzen, kostenpflichtiger Premiumservice
- Long Tail = Kleinvieh macht auch Mist
- Mass Customization = Automatisierte Individualität
- White Label: Dritten die Nutzung in eigenem Design ermöglichen

# Google versus Yahoo – oder: Kundenbedarf statt Featureritis



Search the web using Google



[More Google!](#)

Copyright ©1999 Google Inc.

“One of the most important things I’ve learned from my time at Google: the need to completely understand the problem before even considering the solution.  
Mohit Aron (ehemaliger Google-Manager)

[https://techcrunch.com/2016/05/22/why-google-beat-yahoo-in-the-war-for-the-internet/?guccounter=1&guce\\_referrer\\_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce\\_referrer\\_cs=jSRxi8vxZXsloZn6bxFNlQ](https://techcrunch.com/2016/05/22/why-google-beat-yahoo-in-the-war-for-the-internet/?guccounter=1&guce_referrer_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_cs=jSRxi8vxZXsloZn6bxFNlQ)

# Die sieben Strategien zur Kundenbindung von Digitalangeboten

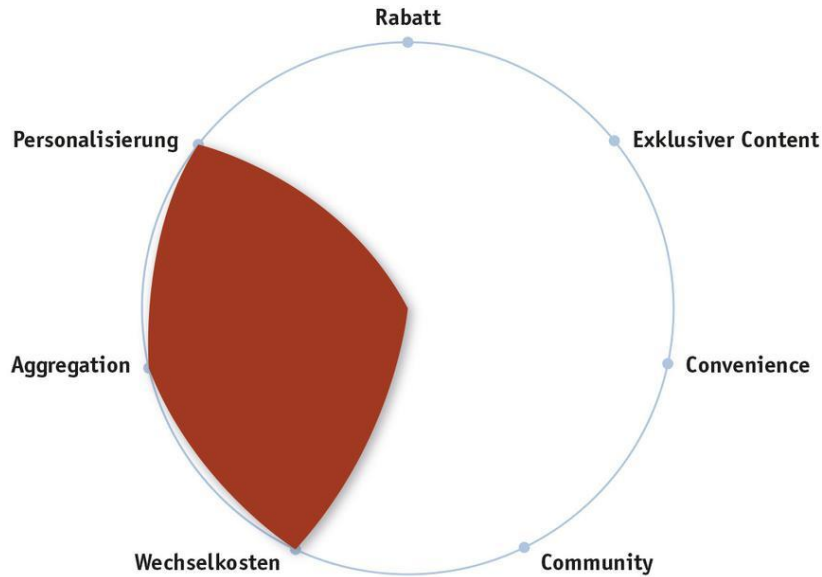
- Die **Lock-In-Strategie** verfolgt das Ziel, die Nutzer einer Plattform möglichst so zu binden, dass sie nicht mehr zu anderen Plattformen wechseln.
- Erreicht wird das dadurch, dass die (materiellen und immateriellen) Wechselkosten so hoch sind, dass der Nutzer einen Wechsel scheut.
- Die nebenstehende Tabelle zeigt die sieben wichtigsten Lock-In-Strategien.
- Für die eigene Strategieentwicklung sollte eine solche Analyse zu bereits bestehenden Angeboten durchgeführt werden (siehe nächstes Chart).

Strategie	Beschreibung
<b>(Umgewandelter) Rabatt</b>	Der Nutzer innerhalb des Ökosystems bekommt einen finanziellen Vorteil - das können auch geldwerte Vorteile sein
<b>Personalisierung</b>	Der Nutzer wird individualisiert angesprochen und verliert die persönliche UX beim Verlassen des Ökosystems Das Match-Making liefert perfekt passende Ergebnisse
<b>Community / Social Layer</b>	Es gibt eine untereinander vernetzte Gemeinschaft von Ökosystem-Nutzern mit exklusivem Zugang
<b>Exklusiver Content</b>	Das System stellt Inhalte zur Verfügung, die es nur dort und nur für Mitglieder gibt
<b>Aggregation</b>	Das Ökosystem kuratiert nicht-eigene Inhalte und stellt sie den Nutzern in exklusiver Darreichungsform/Zugriff zur Verfügung
<b>Convenience</b>	Das System erleichtert den Mitgliedern die Erledigung von Aufgaben oder hat eine besonders ansprechende Bedienung
<b>Hohe Wechselkosten</b>	Das Ökosystem zu verlassen kostet den Nutzer Geld, Mühe oder Verzicht auf liebgegewonnene Vorteile

Quelle: <https://www.ibusiness.de/ibex/db/615284sh.html>

# Zwei Beispiele

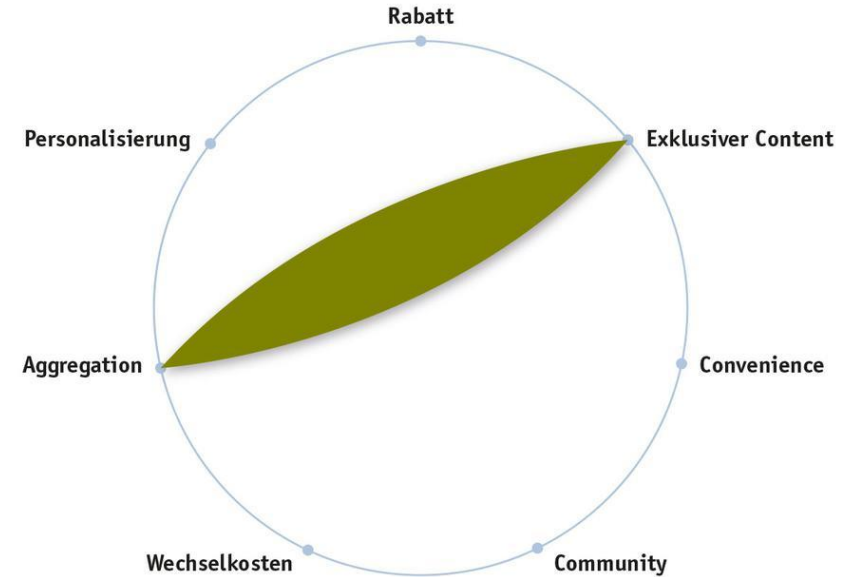
Welche der sieben Ebenen eines Ökosystems mit Lock-In von Spotify bedient werden



Quelle: HighText Verlag/ Ehrhardt Heinold; Grafik: HighText Verlag



Welche der sieben Ebenen eines Ökosystems mit Lock-In von Zeitungen und Newsportalen bedient werden



Quelle: HighText Verlag/ Ehrhardt Heinold; Grafik: HighText Verlag

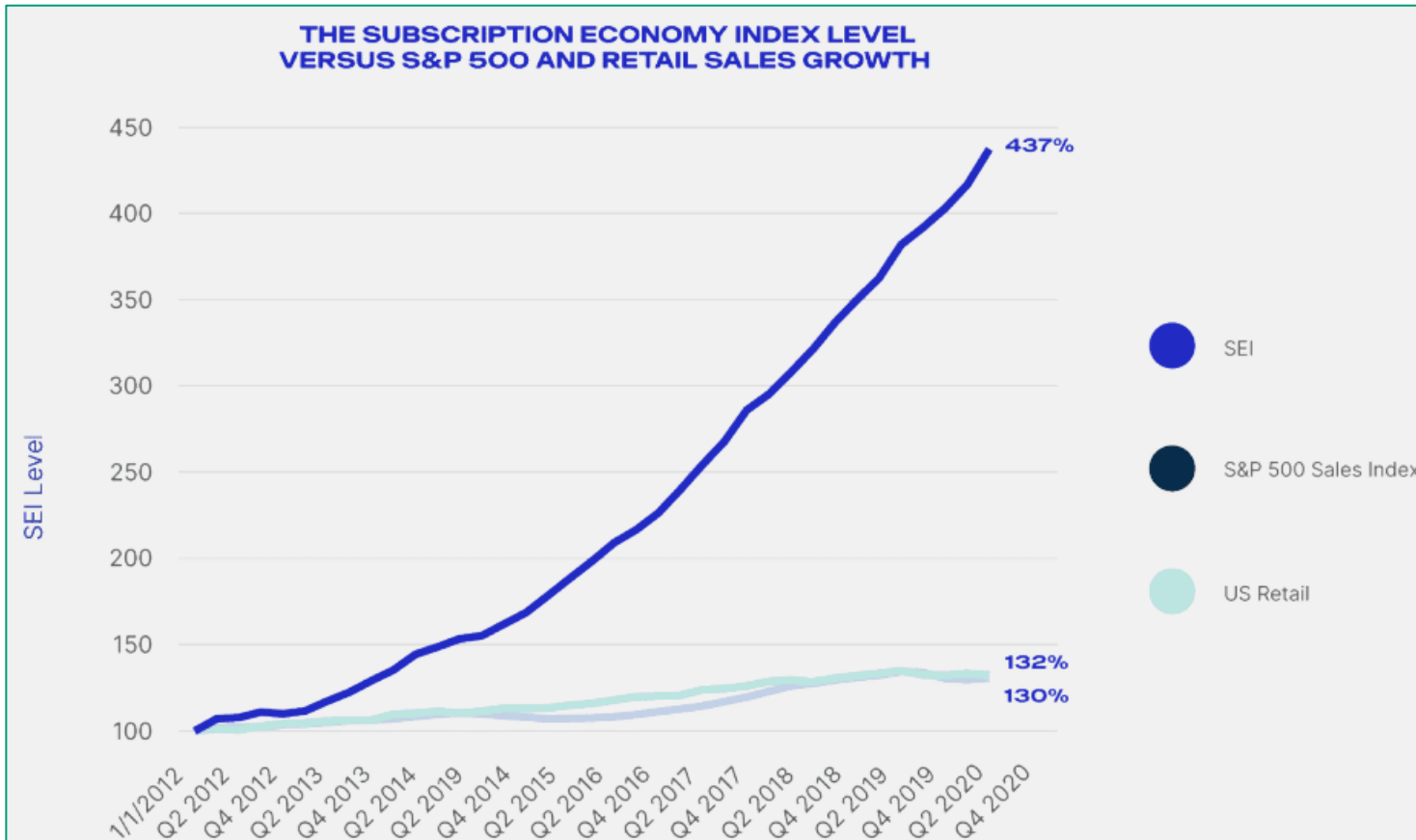


---

Zoom-in

# CONTENTBASIERTE SUBSKRIPTIONSMODELLE

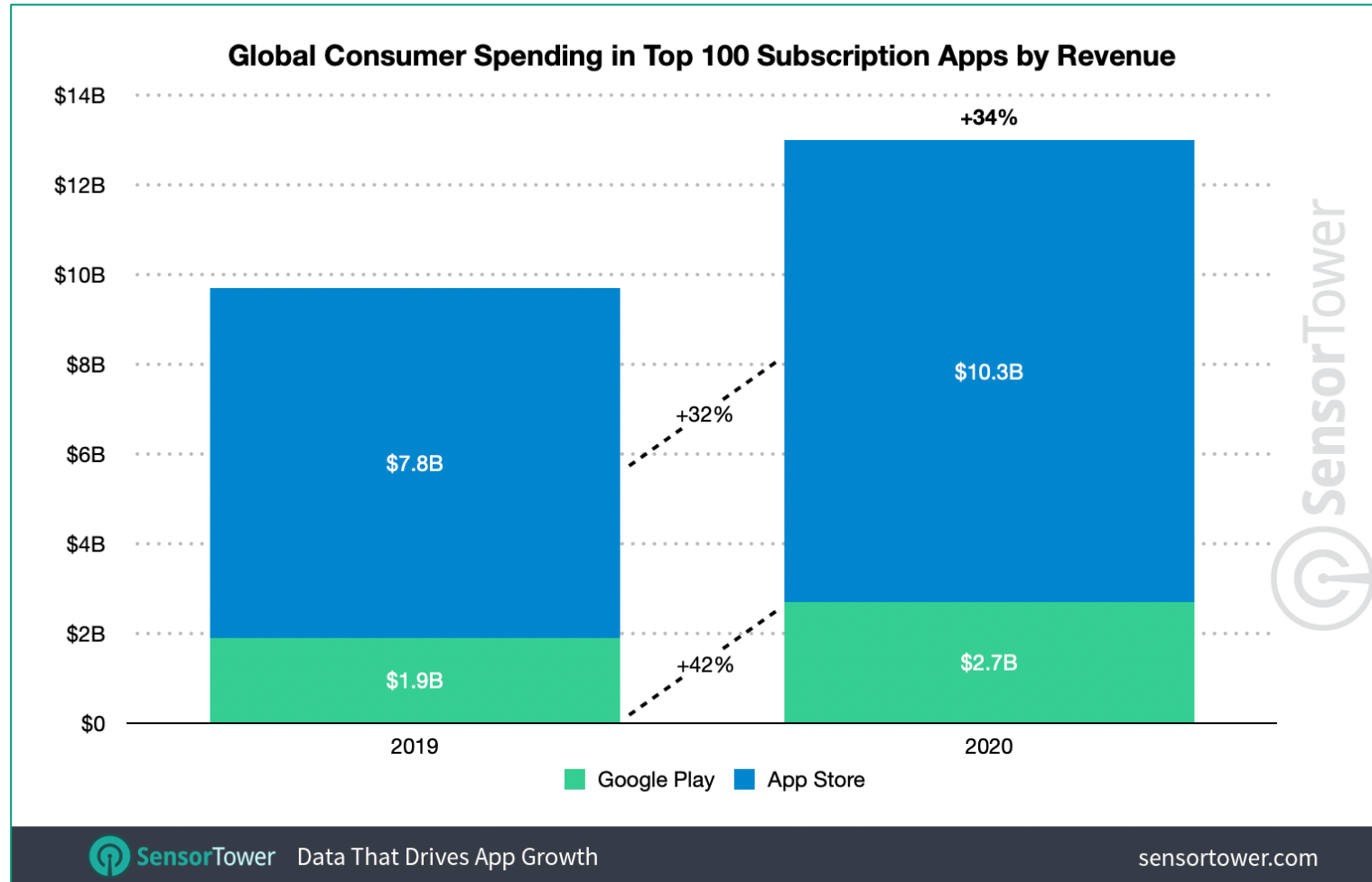
# Abo-Modell wird führendes digitales Geschäftsmodell



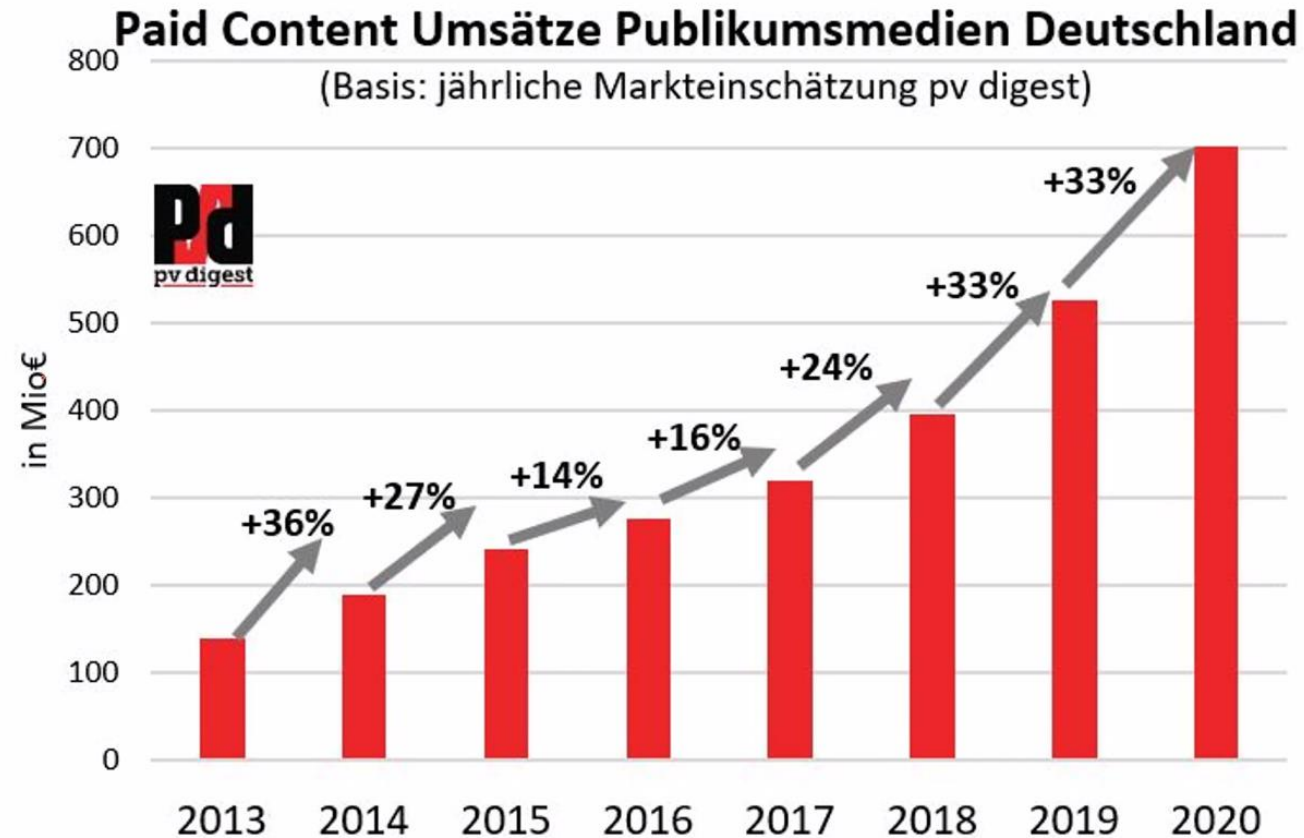
- Zuora, Tochter von Salesforce und Anbieter von Services zum Subscription-Management, erhebt den „Subscription Economy Index“ (SEI), der den Börsenwert ausgewählter SE-Unternehmen beinhaltet und diesen mit anderen Indices vergleicht.
- Die Zahlen seit 2012 zeigen, dass sich der SEI-Index deutlich stärker wächst als z. B. der S&P 500 Sales Index.

<https://www.zuora.com/resource/subscription-economy-index/>

# Hohe Wachstumsraten für Abo-Apps



# Umsatzentwicklung in Deutschland



Quelle: Kurzanalysen | [pv-digest \(pv-digest.de\)](http://pv-digest.de)

# Handelsblatt-Gruppe verfolgt eine Subscribers-Strategie



Andrea Wasmuth, Geschäftsführung Handelsblatt Group  
[https://www.horizont.net/medien/nachrichten/handelsblatt-geschaefsfuehrerin-andrea-wasmuth-wir-muessen-unabhaengig-werden-von-anzeigenerloesen-186476?utm\\_medium=xingNLnews&xing\\_share=news](https://www.horizont.net/medien/nachrichten/handelsblatt-geschaefsfuehrerin-andrea-wasmuth-wir-muessen-unabhaengig-werden-von-anzeigenerloesen-186476?utm_medium=xingNLnews&xing_share=news)

„Subscribers first ist das eine. Vertriebs Erlöse gewinnen an Gewicht. Wir müssen unabhängig werden von Anzeigenerlösen. Das heißt aber nicht subscribers only, denn wir werden weiter das Geschäft rund um Kundenlösungen ausbauen. Bei allem, was wir tun, muss es darum gehen, welchen Wert unsere Medien für einen bestehenden oder potenziellen User darstellen können. Danach richten wir alle unsere Prozesse und Strukturen in der Organisation aus. Das setzt mehr Ownership, mehr Teamführung und ein bereichsübergreifend anderes, weniger hierarchisches Denken voraus. Daran beginnen wir jetzt zu arbeiten.“

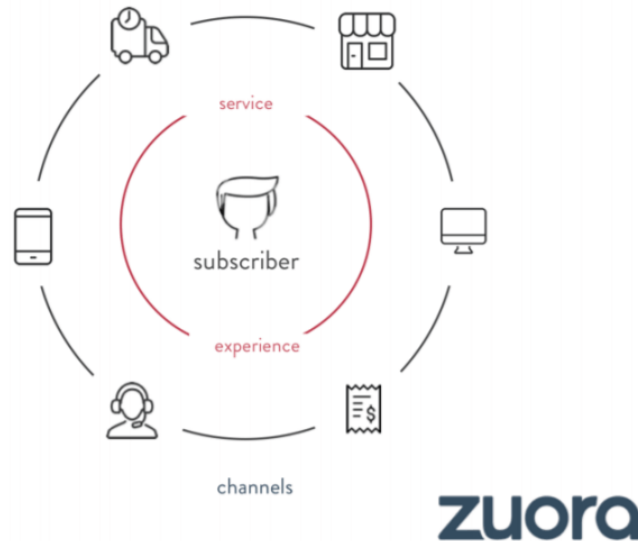
# Kunden- statt Produktfokus

## A NEW WAY OF THINKING

Old Business Model



New Business Model

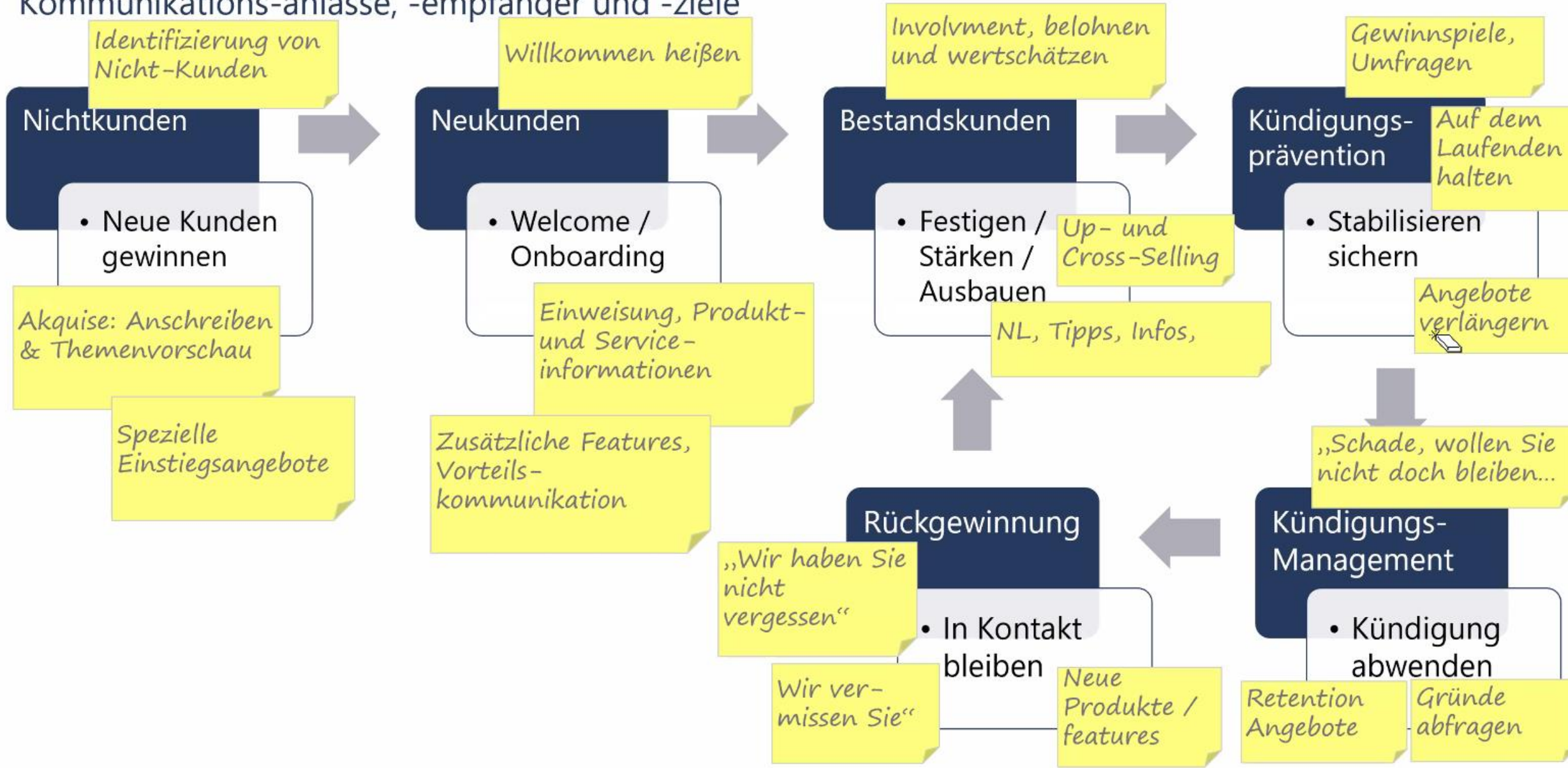


- Im Mittelpunkt der Subscription-Economy stehen die Kunden und ihre **kontinuierlichen Erfahrungen** mit dem Service.
- Grundlage ist die kontinuierliche Erhebung und Auswertung von **Feedback und Nutzungsdaten**.
- Auch Fachverlage haben jahrelang Abonnements eher wie Produkte gemanagt: Das Abo wurde einmal verkauft, die "Customer experience" wurde anhand weniger Kennzahlen gemessen:
  - Zahl der Abos
  - Haltbarkeit
  - Umwandlungsquote Probe- / Vollabo
- Manchmal wurde durch Copy-Tests, Fokusgruppen oder "Leserbefragungen" Kundenfeedback eingeholt, aber wie oft wurde das gemacht und wie in den Redaktionen berücksichtigt? Und viele Abonnenten haben kontinuierlich Kontakt zum Verlag?

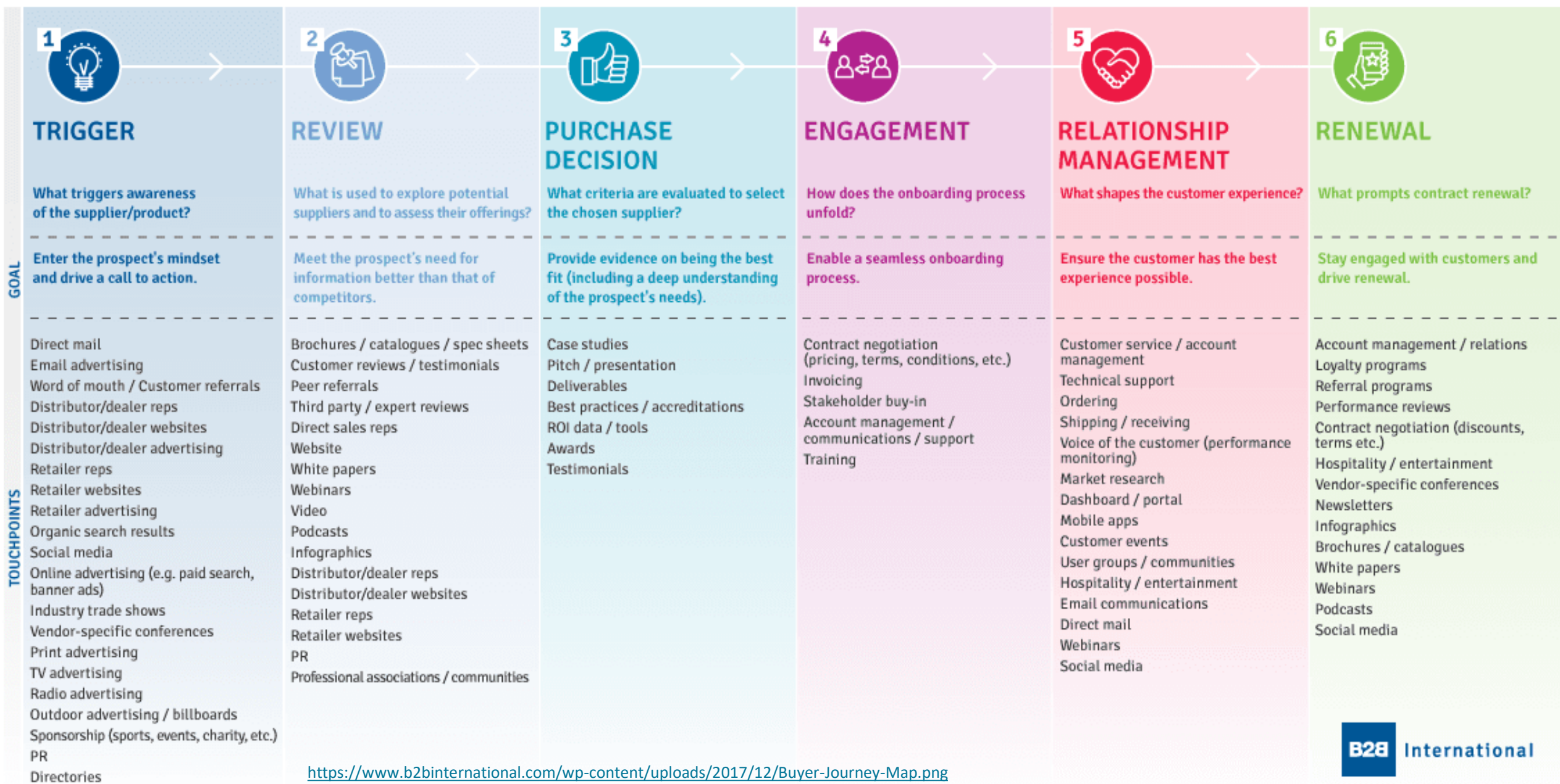
<https://www.mariosteiner.at/subscription-economy/>

# Kunden Lebenszyklus

- Kommunikations-anlässe, -empfänger und -ziele

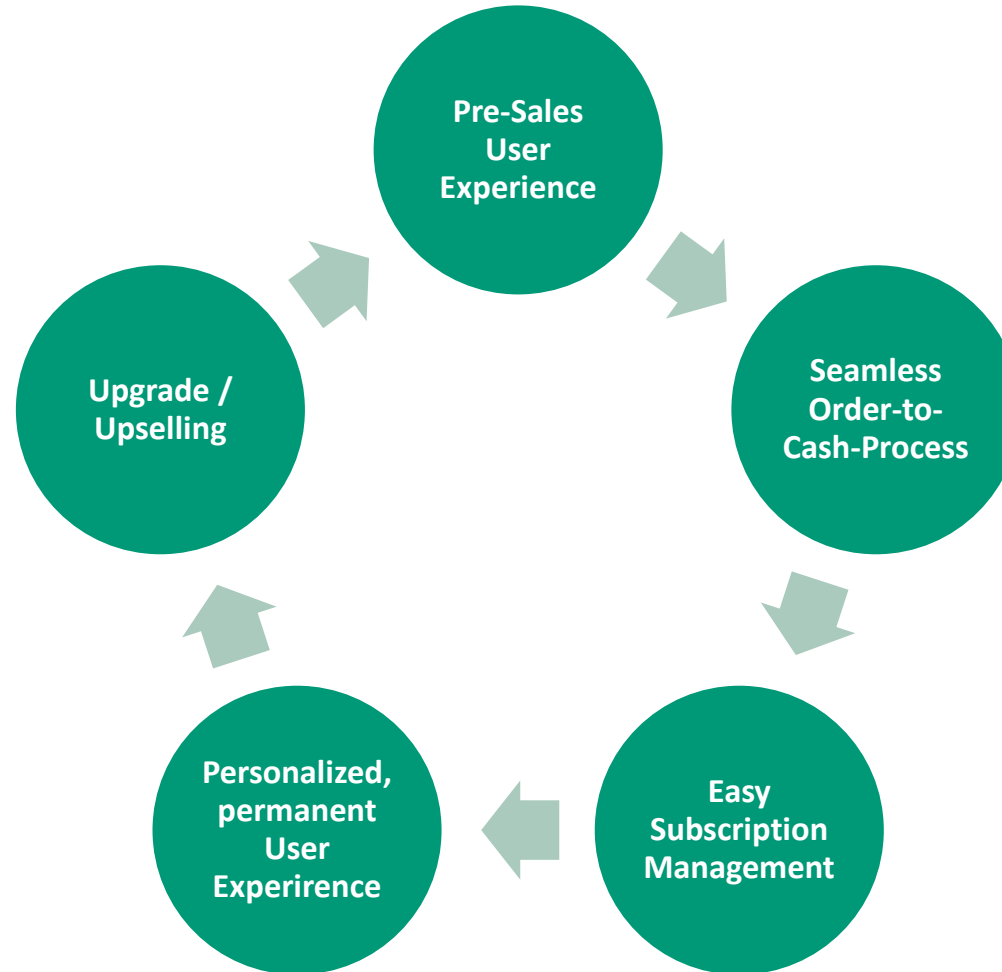


# BUYER JOURNEY MAP



<https://www.b2binternational.com/wp-content/uploads/2017/12/Buyer-Journey-Map.png>

# 360°-User Experience





# Fallbeispiel Neue Narrative


- Zeitschrift zur Weiterentwicklung von Personen und Organisationen: „Das Magazin für Neues Arbeiten“
- Nach dem Brand Eins-Modell hat jedes Heft ein Schwerpunktthema
- Die ganze Zeitschrift versteht sich als Toolbox, ist aufwändig gestaltet und legt wert auf eine hochwertige Ausstattung und Haptik
- Jahresabo:
  - Basic: 29
  - Karma: 39
  - Teams: ab 199 (mit Lizenz zur internen Weiterleitung von PDF)
- Aktive Kommunikation zu Geschäftsmodell, Strategie und Weiterentwicklung mit dem Ziel einer großen Identifikation der Abonnenten



# Regelmäßige Mails zur Leseraktivierung und -bindung

- Es werden regelmäßig Mails zu den aktuellen Themen der Ausgabe verschickt
- Diese Mails sind aber keine reinen Informationen, sondern fordern zum eigenen tun aus: Involvement durch Aktivierung
- Beispiel E-Mail-Workshop zum „Clarity Canvas“ zur Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung

 **Hallo und einen schönen Montag!**

Wir feiern ein Jubiläum: Das hier ist die fünfzigste Ausgabe von unserem Newsletter für Neues Arbeiten  Schön, dass du dabei bist.

In diesem Teil unseres Mail-Workshops zur Clarity-Canvas geht es um das Thema Vision. Um eine gute Zeit mit dieser Mail zu haben, brauchst du die Canvas, die wir mit der ersten Ausgabe dieses Workshops verschickt haben:

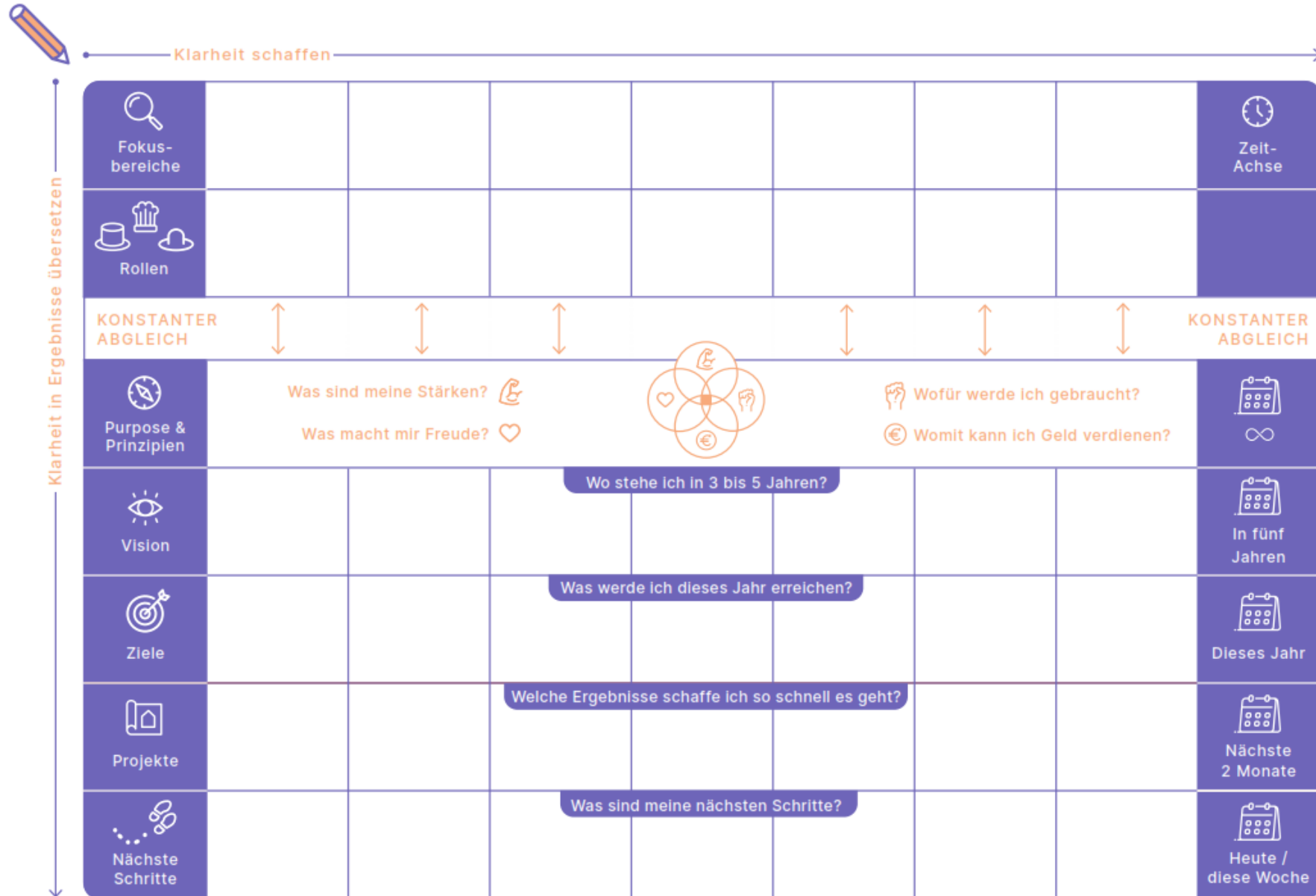
[Canvas herunterladen](#)

## *Agenda vom E-Mail-Workshop zur Clarity-Canvas*

Dieser Mail-Workshop besteht aus sechs Teilen, die wir dir über sechs Wochen hinweg schicken:

- 1) 0. Mai: [Die Clarity-Canvas: eine Einführung](#)
- 2) 7. Mai: [Fokusbereiche & Rollen](#)
- 3) 14. Mai: [Dein persönlicher Purpose](#)
- 4) 21. Mai: [Formuliere deine Vision](#)
- 5) 27. Juni: [Ziele, Ziele, Ziele](#)
- 6) 4. Juni: [Projekte & nächste Schritte](#)

# Clarity Canvas



# Der Trainerkoffer: Tools für Training und Coaching

managerSeminare.de

Registrieren / Newsletter | Ihr Konto / Login

Führung Training Veranstaltungen Blog Themen Verlag

## trainerkoffer

Tools • Inputs • Bilder • Recht

trainerkoffer

Home > trainerkoffer

**Bestseller**

**Coaching-Verträge: Mustervorlagen**

Coaching liegt seit Jahren in der Weiterbildungsszene voll im Trend. Kein Wunder, dass immer mehr Trainer ihr Portfolio auf Einzel- und Gruppencoaching-Angebote ausdehnen... - Sie gehören auch... [zum Mustervertrag](#)

**Online-Seminar-Tool: Stellen Sie sich mal bildlich vor!**

Die Teilnehmer stellen sich mit einem passenden Bild online vor. Der Einsatz eignet sich besonders für die Arbeit mit der gesamten Gruppe zu Beginn des Seminars.... [zum Tool](#)

Tipps aus dem trainerkoffer [Mehr](#)

- Vertragsvorlagen
- Übungen
- Methoden
- Trainingskonzepte
- Checklisten
- Anleitungen
- Bilder



**BASIS** (zum Testen)

- Fünf Abrufe bei Anmeldung plus ein Premium-Abruf pro Kalendermonat
- Newsletter Abruf
- Einträge vornehmen

**Gratis** / dauerhaft Registrieren



**PREMIUM** (für Digitalentscheider)

- Vollzugriff auf iBusiness.de
- Zugang Ausschreibungen
- Marktzahlen und Poster inklusive
- Executive Summary und Sonderpublikationen inklusive
- Event-Rabatte
- ...und vieles mehr

**€32,50** / Monat Aktivieren



**PREMIUM+** (für Agenturen und Dienstleister)

- Premium-Mitgliedschaft inklusive
- Eintrag Anbieterverzeichnis
- Stellenangebote mit Logo
- Priorisierte Listung
- Pressefach und Whitepaper
- ...und vieles mehr

**€57,50** / Monat Aktivieren



**PREMIUM+ Enterprise** (für Unternehmen)

- Alle Leistungen der PremiumPlus-Mitgliedschaft
- Alles erscheint auch auf [Versandhausberater.de](#)
- Alles erscheint auch auf [ONEtoONE.de](#)
- Erscheint auch im Verzeichnis des Versandhandels
- Media-Analytics-Suchagent inklusive
- ...und vieles mehr

**€120** / Monat Aktivieren

# Differenzierung der Leistungen

- iBusiness ist eines der Fachmedien, das seit Gründung auf Paid Content setzt und damit über eine sehr lange Erfahrung mit diesem Erlösmodell verfügt.
- Das vierstufige Preismodell ist transparent und differenziert zugleich.
- Die Pakete richten sich an Leser und Werbekunden gleichzeitig.
- Es handelt sich um Gesamtpakete, die nicht nach Medien differenzieren, sondern nach Leistungsumfang.

# Subscription Insider

insider  
SUBSCRIPTION

14 strategies for subscription retention

Download the guide



CATEGORIES ▾

TOPICS ▾

EVENTS

TRAINING

VENDOR

GO

DIRECTORY

PREMIUM

## Intel for Your Subscription Business

Join Subscription Insider to Access These Membership Advantages

### Benefits:

- ✓ Convert More Subscribers
- ✓ Retain More Members
- ✓ Grow More Revenue

### Intel On:

- ✓ Subscription Marketing, Subscriber Retention
- ✓ Payments, Churn, Subscriber Management
- ✓ Operations, Regulation Compliance, and More

### Access to:

- ✓ Reports, Research, How-To Member-Only Intel
- ✓ 20% Member-Only Discounts on All Events and Training
- ✓ Member-Only Events, CEO Coaching & Office Hours

## The Benefits of Being an Insider

- ✓ Up-to-the-minute Access to Industry News and Announcements
- ✓ Premium Subscriber-Only Webinars and Content On-Demand
- ✓ Discounts on Subscription Insider Events
- ✓ Discounts from Preferred Vendors
- ✓ Monthly Office Hours
- ✓ Coaching

MONTHLY

**\$57**

JOIN NOW →

Billed every 30 days. Cancel any time.

ANNUALLY

**\$397**

JOIN TODAY →

Billed annually. Cancel any time.

# Das Statista-Angebotsmodell

**33% Rabatt**  
bis 31.05.

**Sofortiger Zugriff**

<b>Basis-Account</b> Zum Kennenlernen	<b>Single-Account</b> Der ideale Einstiegsaccount für Einzelpersonen <sup>(1)</sup>	<b>Project-Account</b> Unsere 30-Tage-Lösung
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Zugriff auf Basis-Statistiken</li><li>✓ Office Download-Rechte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Blitzschnelle Recherche in 1.000.000 Fakten</li><li>✓ Direkter Zugriff auf alle Statistiken &amp; Downloadrecht auf maximal 100 Premium-Statistiken der deutschen Plattform<sup>(2)</sup></li><li>✓ Download als XLS, PDF &amp; PNG<sup>(2)</sup></li><li>✓ Detaillierte Quellenangaben</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Alle Funktionen des Single-Accounts</li><li>✓ Zugriff auf Dossiers, Studien, Prognosen, und Expertentools</li><li>✓ Zugang für 30 Tage</li></ul>
<b>Kostenlos</b>	<b>39 €*</b> 59 € pro Monat im ersten Vertragsjahr	<b>1.950 €*</b> für 30 Tage
<a href="#">Jetzt anmelden</a>	<a href="#">Jetzt bestellen</a>	<a href="#">Jetzt bestellen</a>

[Alle Unternehmenslösungen](#)

## Effizienter arbeiten mit Statista

Sparen Sie Zeit und Geld bei Recherche und Präsentationen

<b>Project-Account</b> Unsere 30-Tage-Lösung	<b>Corporate-Account</b> Unser Bestseller	<b>Enterprise-Account</b> Für Großunternehmen
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Alle Funktionen des Corporate-Accounts (ohne Research-Service)</li><li>✓ Zugang für 30 Tage</li><li>✓ Einzellizenz</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sofortiger Zugriff auf Dossiers, Studien und Outlooks</li><li>✓ Nutzungs- und Veröffentlichungsrecht</li><li>✓ Abteilungslizenz</li><li>✓ Individueller Research-Service</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Keine Arbeitsplatzbeschränkung</li><li>✓ Zentrale Wissensplattform</li><li>✓ Optische Anpassung an Ihr Unternehmensdesign</li></ul>
<b>1.950 €*</b> für 30 Tage	<b>ab 657 €*</b> pro Monat <sup>1</sup>	<b>Preis auf Anfrage</b>
<a href="#">Bestellen</a>	<a href="#">Jetzt bestellen</a> <a href="#">Persönlich beraten lassen</a>	<a href="#">Jetzt anfragen</a>

---

# TOOL-KONZEPTE: ABBILDUNG EINES DEFINIERTEN PROZESSES

# Das Tool-Ansatz: Inhalte und Funktionalitäten im Kontext

- Jedes digitale Produkt ist per se eine App, also eine Applikation mit Funktionen.
- Der Tool-Ansatz zielt darauf ab, die Nutzer:innen nicht nur mit Inhalten, sondern konkret bei der Bewältigung einer bestimmten Aufgabe zu unterstützen.
- Die Funktionalitäten sind ein zentraler Teil des Nutzungsversprechens.
- Um eine solche Applikation zu erstellen, muss ich mich sehr genau mit den Arbeitsprozessen und dem Nutzungsverhalten meiner Kunden befassen.

Beispiel WoltersKluwer:







„Unsere Lösungen setzen direkt im Workflow an. Wir haben unsere juristische Recherche Wolters Kluwer Online in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden komplett neu aufgestellt. Dazu gehören neue Content-Formate wie Webinare, aber auch digitale Assistenten, wie etwa der Law Tracker, mit dem man in der juristischen Arbeit direkt aus dem PDF-Dokument in die Recherche einsteigen kann. Damit ist unser Produkt vom reinen Nachschlagewerk zum prozessbegleitenden Tool geworden.“

<https://www.buchreport.de/news/frauen-in-fuehrung-ziehen-frauen-nach/>

Ein Beispiel: [Der Schmerzensgeldassistent](#)

# Entolia: Die Lösung für Unterweisungen in Zahnarztpraxen



 <h3>entolia Manager</h3> <p>Das intelligente Verwaltungstool für Arbeitgeber</p>  <p><b>KOSTEN-FREI!</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>All inclusive</b> Wir übernehmen die Organisation für Ihre Unterweisungen und Aktualisierung der Inhalte. Sie sparen Zeit, Geld und Rechercheaufwand!</li><li>✓ <b>Lückenlos dokumentiert</b> Die Dokumentation von entolia entspricht allen rechtlichen Anforderungen.</li><li>✓ <b>Kostengünstig</b> Mit entolia sparen Sie sich teure und zeitaufwändige Gruppenunterweisungen.</li></ul> <p><a href="#">→ MEHR INFOS</a></p>	 <h3>entolia App</h3> <p>Die smarte Unterweisungs-App</p>  <p><b>KOSTEN-FREI!</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Überall &amp; jederzeit</b> Bestimmen Sie selbst, wann und wo Sie Ihre Unterweisungen durchführen möchten.</li><li>✓ <b>Selbstständig und in eigenem Tempo</b> Sie können Ihre Unterweisungen jederzeit stoppen und zu einem späteren Zeitpunkt fortführen.</li><li>✓ <b>Simple und intuitiv</b> Die Bedienung der App ist selbsterklärend und für jeden Mitarbeiter geeignet.</li></ul> <p><a href="#">→ MEHR INFOS</a></p>	 <h3>Unterweisungen</h3> <p>Für jeden das richtige Paket - sofort einsatzbereit</p>  <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Sofort einsetzbare Unterweisungen</b> Sie erhalten sofort einsatzbereite Unterweisungspakete.</li><li>✓ <b>Für jeden Mitarbeiter das richtige</b> Für jeden Mitarbeiter bieten wir genau die Unterweisungen, die er für seine Position benötigt.</li><li>✓ <b>Viele Branchen</b> Wir bieten Unterweisungen für Zahnarztpraxen, Arztpraxen, Kliniken und Unternehmen.</li></ul> <p><a href="#">→ MEHR INFOS</a></p>
---	---	--





© freepik.com/wavebreakmedia

## Reinigungspersonal in der Zahnarztpraxis

- ✓ Erfahren Sie, welche Hygienemaßnahmen Sie bei der Reinigung der Praxis beachten müssen
- ✓ Lernen Sie, wie Sie Arbeitsunfälle in der Praxis vorbeugen können
- ✓ Gewinnen Sie Sicherheit in Gefahrensituationen

€ 2,50 mtl. pro Person \*

→ MEHR INFOS



© freepik.com/photoangel

## Pflichtunterweisungen Zahnarztpraxis

- ✓ Sparen Sie sich Zeit und Aufwand durch das Gesamtpaket mit allen erforderlichen Unterweisungen aus einer Hand
- ✓ Bleiben Sie stets auf dem neuesten Stand durch regelmäßige Aktualisierungen bei relevanten Änderungen
- ✓ Dank des Erinnerungsmanagements haben Sie die Garantie, dass keine Pflichtunterweisung vergessen wird

€ 3,50 mtl. pro Person \*

→ MEHR INFOS



© Stock\_Adobe.com/StockPhotoPro

## Organisation in der Zahnarztpraxis

- ✓ Gewinnen Sie Sicherheit im Umgang mit personenbezogenen Daten
- ✓ Erfahren Sie, welche Gesetze und Anforderungen zum Datenschutz und zur Schweigepflicht gelten
- ✓ Lernen Sie, welche gesetzlichen Vorgaben aus dem Jugendschutzgesetz für die Praxis wichtig sind

€ 1,00 mtl. pro Person \*

→ MEHR INFOS

# Haufe Zeugnismanager

- Wertversprechen: In 4 Schritten erstellen Sie ein rechtssicheres Zeugnis.
- Über 12.000 Musterformulierungen.
- Durch den integrierten Workflow werden Führungskräfte einfach in den Prozess der Zeugniserstellung ein. Der Haufe Zeugnis Manager Professional wandelt diese Bewertung dann in optimale und rechtssichere Texte um.
- In nur 4 Schritten zum rechtssicheren Arbeitszeugnis:
  1. Anlegen: Mit wenigen Eingaben erstellen Sie ein neues Arbeitszeugnis.
  2. Delegieren: Zeugnis ganz einfach per E-Mail zur weiteren Bearbeitung an die Führungskraft senden.
  3. Bewerten: Mit der Quick-Bewertung können Sie oder die Führungskraft die Zeugnisempfänger:innen beurteilen.
  4. Fertigstellen: Die Benotung wird vom Generator automatisch in Text umgewandelt - in ein formatiertes, rechtssicheres Zeugnis

# Haufe Zeugnismanager: Bausteine

- Textbausteine: Mehr als 12.000 geprüfte und rechtssichere Musterformulierungen
- Vorlagen-Manager: Bearbeiten Sie die Vorlagen im Zeugnistext oder speichern Sie Ihre eigene Variante
- Erinnerungsfunktion: Automatische Erinnerung per E-Mail für HR-Mitarbeiter:innen und Führungskräfte
- Ein Tool für alles: Kein Export in ein Textverarbeitungsprogramm nötig
- Optimaler Workflow: Binden Sie die Führungskraft einfach in den Erstellungsprozess ein
- Englische Zeugnisse: Erstellen Sie Zeugnisse in Englisch oder übersetzen Sie bestehende Zeugnisse
- Mehrere Profile: Legen Sie mehrere Unternehmensprofile samt Stammdaten an

Haufe  
**ZEUGNIS MANAGER**  
Basic

**1 Benutzer**

**50 Zeugnisse pro Jahr**

Standard-Startseite

Integrierter Workflow

Englische Zeugnisse

Unternehmensprofile & Druckvorlagen

u. v. m.

**399,00 €**

Jahrespreis zzgl. MwSt.

[Jetzt testen](#)

Top-Seller

Haufe  
**ZEUGNIS MANAGER**  
Professional

**3 Benutzer**

**100 Zeugnisse pro Jahr**

Alle Basic-Funktionen

Integrierter Workflow

Englische Zeugnisse

Integrierte Produkt-Tour

Unternehmensprofile & Druckvorlagen

Wandlung von Zeugnissen

All-in-one-Lösung

u. v. m.

**1.029,00 €**

Jahrespreis zzgl. MwSt.

[Jetzt testen](#)

Haufe  
**ZEUGNIS MANAGER**  
Premium

**Unbegrenzte Benutzer**

**Unbegrenzte Zeugnisse pro Jahr**

**Alle Professional-Funktionen**

Werdegang-Assistent

Freigabeprozess

Rechtebasiertes Rollensystem

Stammdatenimport

Textbausteinmanager

SAP-Schnittstelle

Englische Benutzeroberfläche

Integriertes Löschesystem

u. v. m.

**Preis auf Anfrage**

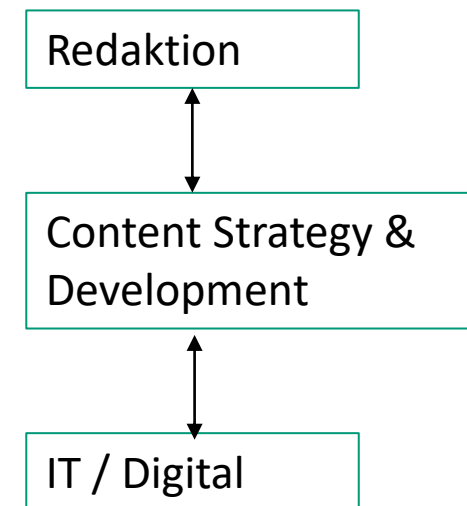
[Jetzt testen](#)

# Erfolgsfaktoren für Toolkonzepte

1. Workflow- und Softwarelösungen benötigen internes IT-Know-how, hier kann nur sehr gezielt outgesourct werden.
2. Die Kombination aus Fachinhalten und Softwaretool bietet den Kunden das Beste aus beiden Welten.
3. Workflowtools erzeugen einen Lock-in-Effekt, der die Grundlage für eine langfristige Kundenbindung bilden kann.
4. Die Arbeitsweisen in Verlag und Softwareunternehmen unterscheiden sich, das muss in der Unternehmensorganisation abgebildet werden, selbst wenn das Produktangebot integriert wird.
5. Software, auch ein einfaches Workflow-Tool, benötigt (Weiter-)Entwicklung und Support.

Beispiel WoltersKluwer

Abteilung „Content Strategy & Development“  
als Scharnier zwischen Redaktion / Lektorat /  
Produktmanagement und IT /  
Digitalentwicklung



---

Zoom-in

# PLATTFORM-MODELLE

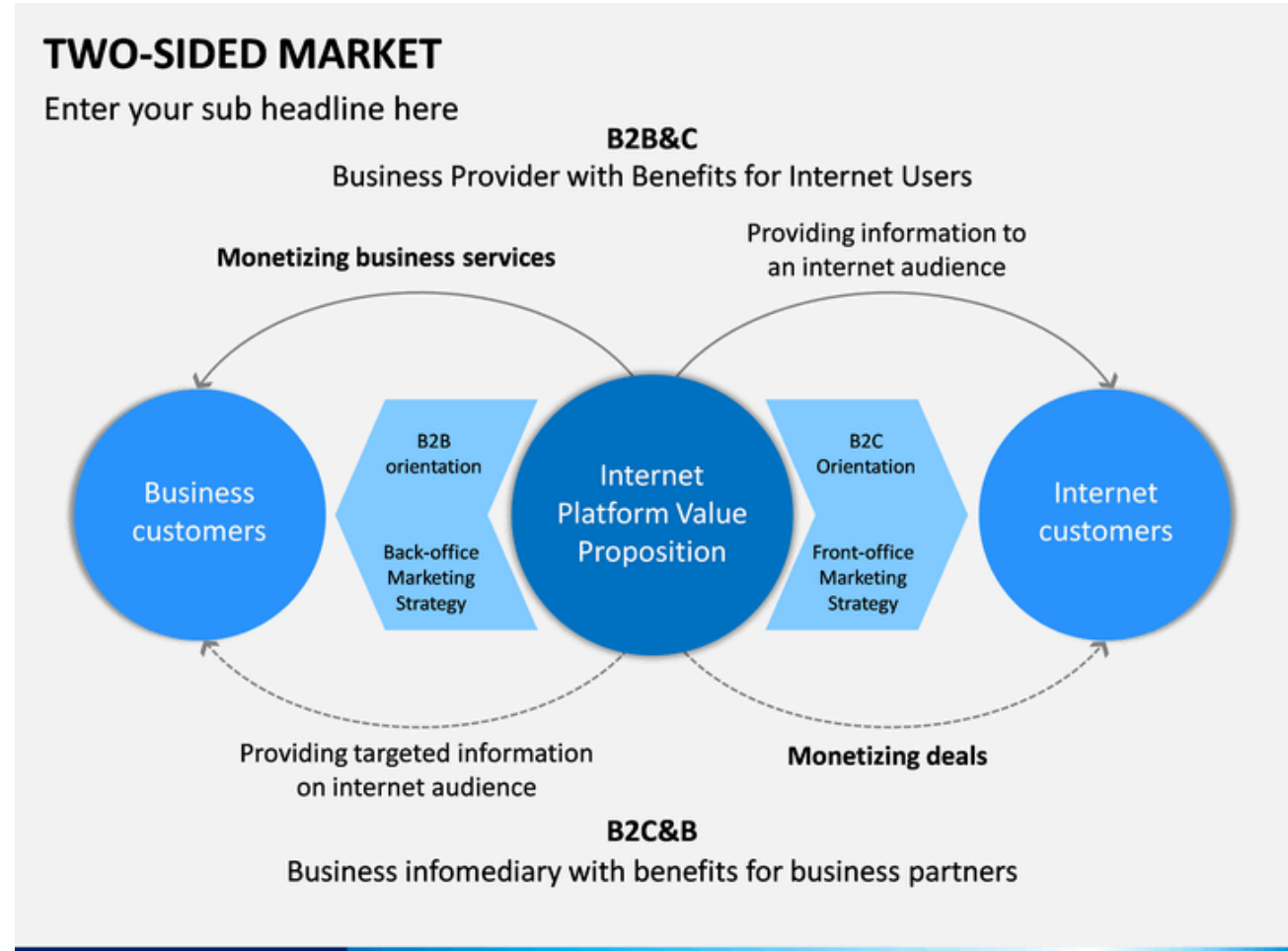
# Two-Sided-Platform: Einen Markt / eine Community organisieren

- Der Begriff Plattform wird für viele Internetgeschäftsmodelle verwendet – eine Two-Sided-Plattform (TSP) hingegen ist klar definiert: Sie bringt als **Intermediär** zwei Gruppen in einem Markt zusammen: **Anbieter und Nachfrager**. Das Kernziel jeder TSP ist das **Match Making**.
- TSP besitzen stellen **weder Inhalte, noch Produkte noch Dienstleistungen** her.
- TSPs schaffen **Transparenz** in oft unüberschaubaren und zersplitterten Märkten wie beispielhaft wlv, Traktorpool, Tigermedia, FreeNow (früher MyTaxi), AirBnB oder Soundcloud zeigen.
- TSP streben danach, Märkte zu **organisieren und dadurch zu dominieren**, weil sie
  - mit ihren Kriterien die Standards definieren (Beispiel SEO-Standards durch Google, FreeNow-Bewertungen für Taxifahrer\*innen, Instagram für Fotostories, Amazon Marketplace)
  - für die Nachfrager zum One-Stop-Shop werden (wie Amazon Marketplace)
- Durch **Interaktionen der Nutzer** (z. B. Bewertungen) wird die Plattform noch wertvoller.
- Das Nutzerverhalten liefert Daten: **Analyse und Nutzung von Daten und Bereitstellung von Analysetools** sind Schlüsselaktivitäten von Plattform.
- In der Wirklichkeit gibt es oft **Multi-Sided-Platforms**.
- TSP entwickeln sich zu einem **Ökosystem**, wenn sie Unternehmen eine Möglichkeit bieten, die Plattform als Infrastruktur für die eigene Geschäftsentwicklung zu nutzen und dadurch die Plattform noch wertvoller machen – Beispiel Windows.



# Two-Sided-Platforms: Marktstrategie

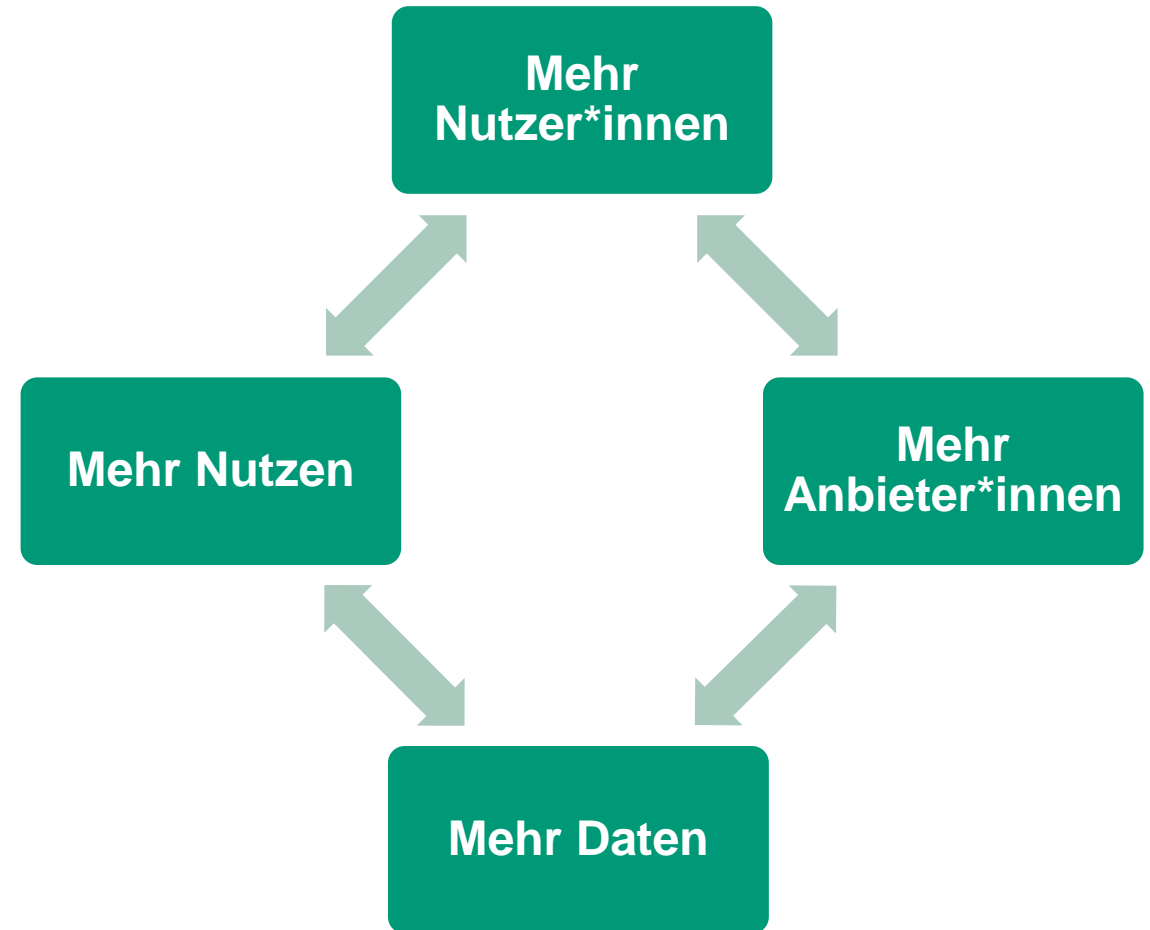
„Wie kein anderes digitales Geschäftsmodell haben Plattformen die **Machtverhältnisse** in vielen Märkten verschoben. Oft landet der **Großteil der Wertschöpfung** nicht mehr beim Anbieter eines Produktes, sondern beim **Interaktionsmanager** zwischen Angebot und Nachfrage. Da Plattformen viele **Wettbewerbsvorteile** gegenüber klassischen Pipeline-Unternehmen besitzen, werden sie an den Börsen um ein Vielfaches höher bewertet.“  
*Holger Schmidt, netzökonom.de*



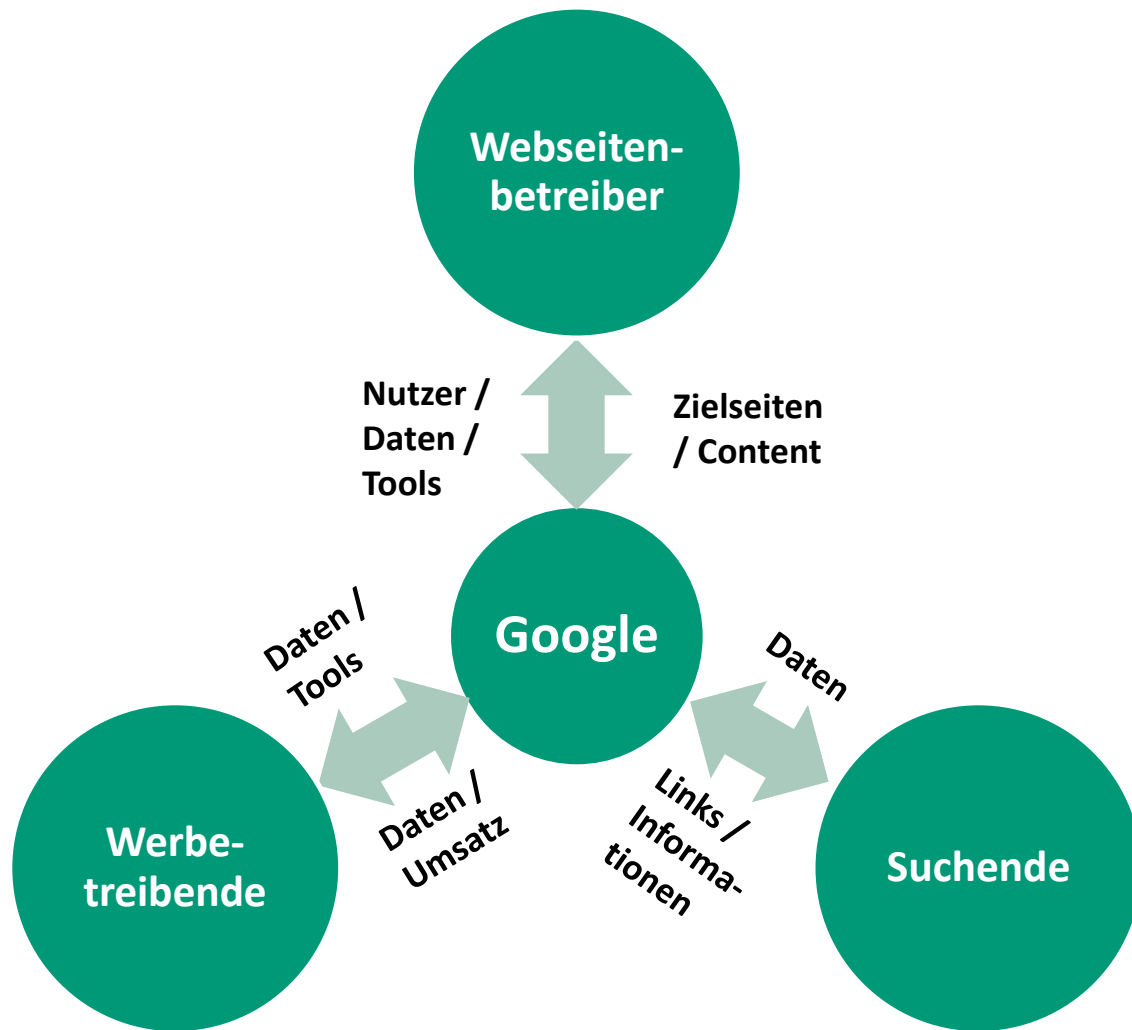
<https://www.sketchbubble.com/en/presentation-two-sided-market.html>

# Eigenschaften von Plattformen

- **Fokussierung** auf einen zentralen Nutzen und Abbildung des gesamten Prozesses für Anbieter und Nutzer
- **Netzwerkeffekte:** Je mehr Nutzer\*innen, desto
  - mehr Anbieter\*innenutzen
  - mehr Daten
  - mehr Transparenz
  - mehr Analytik
  - mehr Nutzen
- **Skalierung** des Geschäftsmodells



# Google-Suche als Three-Sided-Plattform



- Google finanziert sich u.a. über Werbeeinnahmen.
- Kunden sind die Werbetreibenden.
- Das zentrale Leistungsversprechen ist datenbasierte der Zugang zu Zielgruppen.
- Das Geschäftsmodell ist datenbasiert, weshalb die Analysetools (Analytics, Webtrends) eine so große Rolle spielen.

# Plattformtypen

- 1. Marktplatz für Produkte:** Ebay Kleinanzeigen, Amazon Marketplace, Etsy (handgemachte Produkte), Immonet, Wer-liefert-Was, traktorpool.de (gebrauchte Landmaschinen)
- 2. Marktplatz für Dienstleistungen:** MyHammer, opentable (Restaurantreservierungen), FreeNow, Fivvr (digitale Dienstleistungen), saloodo (Frachtvermittlung), Filmtimer (Dienstleistungen im Bereich Film), Entolia (medizinische Weiterbildungsangebote), Freelancermap (freie Projektmanager) oder Stepstone (Stellebörse)
- 3. Meta- bzw. Preisvergleichsplattformen:** Hier werden Angebote verglichen und die Anbieter verlinkt, z. B. check24, Idealo, Verivox (Strom, Versicherungen), ACIO (Versicherungen), Yelp, Google
- 4. Mediennutzungsplattformen:** Spotify, Netflix, Youtube, Soundcloud, Tigermedia (Kindermedien), Readly (Zeitschriften), Juris (juristische Inhalte)
- 5. Softwareplattformen:** Andoid, Apple iOS, Windows, Sony Playstation
- 6. Applikationsplattformen**
  1. Typ1: erbringen einen **Service** wie z. B. Zahlungsabwicklung (Paypal)
  2. Typ 2: bieten Softwarebieterern eine **Vermarktungsplattform** (wie z.B. der Appstore)
- 7. Community-Plattformen** vermitteln Leistungen innerhalb einer definierten Personengruppe wie z. B. 4teachers (Tauschbörse für Unterrichtsmaterialien) oder Nebenan.de (Nachbarschaftshilfe) oder bringen Personen bzw. Communities zusammen (wie z.B. Facebook, Lovelybooks)

# Erfolgsfaktoren beim Aufbau

- Für jede der beiden Plattformseiten braucht es mit eigenes **Akquisitionskonzept**.
- Die **Markttransparenz** entsteht auch die eine **standardisierte Beschreibung** der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Dazu muss ein klares **Metadatenkonzept** (im strengen Sinne sogar eine Ontologie).
- Es sollte der für die Nutzung relevante Teil des **Arbeitsprozesses** bei möglichst einfach abgebildet und durch Tools unterstützt werden (**Self Service**):
  - Beispiel FreeNow: Von der Buchung bis zur (unternehmensgerechten) Abrechnung
  - Beispiel Ebay: Einstellung von Produkten, Zahlungsabwicklung
  - Für die **Anbieter** sollte es **Analysetools, Softwaretools, Dashboards** etc. geben, damit diese möglichst ohne Unterstützung die Plattform als Verkaufskanal nutzen können.
- Von Beginn sollte es eine (DSVGO-konforme) **Datenstrategie** geben:
  - Welche Daten sollen bei welchen Interaktionen bzw. Anlässen in welcher Form gesammelt und ausgewertet werden?
  - Wem werden diese Daten in welche Menge und Form zur Verfügung gestellt?
- So viel wie möglich **standardisieren** und **automatisieren**.
- So viele **bestehende Tools** nutzen wie möglich, wie z. B. Bezahldienst, Warenkorb, Editor, Community-Funktionalität, Kartendienst.



## Die Erfolgsgeschichte aus Hamburg!

Seit 2 Jahren auf dem Markt

Bereits mehr als 140.000 verkaufte tigerboxen

Deutschlands erfolgreichster Kinder-Audio Streaming Service

Mehr als 10.000 Titel mit allen relevanten Lieblingshelden, Serien, Hör-Evergreens und Kindermusik

Einzigartige Verbindung von Content mit einem passenden Hardware-Device für das Kinderzimmer

Walled Garden – kindersichere Hör-Oase für Kinder mit praktischen Eltern-Funktionen

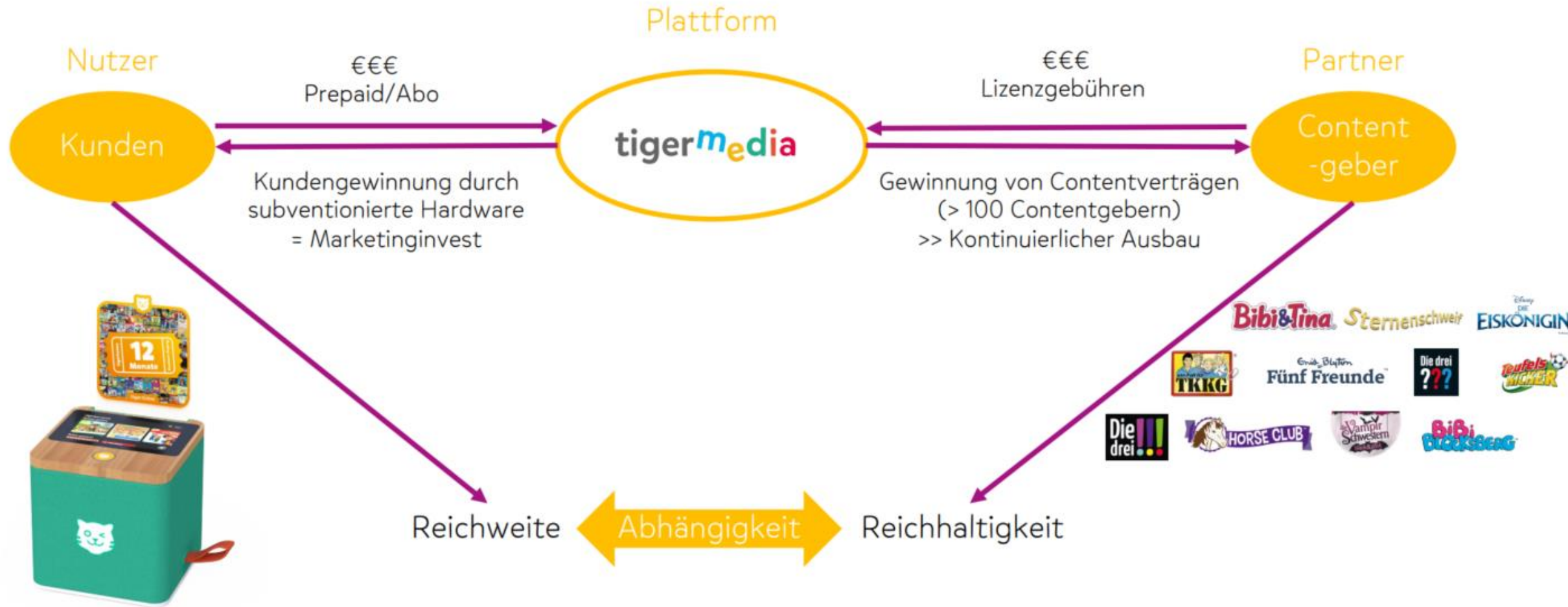
Schon über 75.000 Abonnenten



# Wie das tigermedia Plattformmodell aussieht



## Das Henne-Ei Problem & der Schlüssel dazu



# Der steinige Weg zum Streaming-Anbieter

## Über die Herausforderungen eines Newbies



### CONTENT IS KEY!

- ▶ Langwierige Verhandlungen
- ▶ Reputation hilfreich!
- ▶ Teilweise hohe Vorabzahlungen



### STARTING FROM SCRATCH

- ▶ Hohes Marketinginvest für Kundenaufbau nötig
- ▶ Aufbau Offline-Vertrieb

### STREAMING IS FOR PROS

- ▶ Erwartungshaltung der Nutzer: Reibungsloses Hören
- ▶ Technologisch komplex
- ▶ Herausforderung Abrechnung

### KEEP THEM INTERESTED!

- ▶ Fokus des Geschäftsmodells auf längerfristige Kundenbeziehungen
- ▶ Daten nutzen!

# Readly ist Pionier im Marktsegment und Europas führendes Digitalangebot für Magazine

1,2k

Verlage

7,5k

Titel

210k

Ausgaben

12

Märkte

50

Länder

17

Sprachen

4,8

App Store rating

4

Büros

130+

Mitarbeiter

## PURPOSE

Bringing the magic of  
magazines into the future

9,99 €  
monatl.



Nach Zeitschriften suchen

Download on the  
App Store

Available on  
amazon appstore

GET IT ON  
Google Play

EXPLORE IT ON  
AppGallery

# Die Readly App | Features

---

## Familienaccount



Teile den Account mit deiner Familie, 5 Profile inklusive

## Mobile reading



Das mobil-angepasste Lesen vergrößert die Textgröße mit allen Inhalten auf eine Spalte, wodurch textlastige Artikel auf kleinen Geräten leichter lesbar sind.

## Suchfunktion



Die Suche hilft, aus Tausenden Artikeln neueste Inhalte zu bestimmten Themen zu finden.

## Offline Lesen



Magazine herunterladen und auf jedem Gerät lesen, Smartphone oder Tablet

## Leseempfehlungen



Entdecken neuer Zeitschriften basierend auf Vorlieben und Leseverhalten

## Keine Verpflichtungen



Es gibt keine Vertragslaufzeit, das Abonnement lässt sich jederzeit kündigen



# Readly Insight | Value Proposition

---



## Validität

- 40 Mrd. nutzergenerierte Datenpunkte
- 100% Repräsentativität
- Tägliches Update



## Innovativität

- Intuitives Interface
- Interaktivität
- Kontinuierliche Weiterentwicklung
- Dediziertes Team



## Convenience

- Mehrere Logins
- Downloadfunktion
- Presentation-ready
- Web-based Interface

---

# ARBEITSGRUPPEN

# Aufgabenstellung: Grober Projektplan

- Welche Bausteine und welche Meilensteine sollte ein Projektplan für dieses Digitalprojekt haben:  
Launch einer Hunde-App?
- Bitte notieren Sie die Ergebnisse auf Klebezettel und legen fest, wer präsentiert.

---

# ERFOLGSFAKTOREN

# Jedes Digitalangebot ist auch eine App(lication)!

- Im Unterschied zu Printprodukten hat ist jedes Digitalprodukt **Software**.
- Oft besteht eine App / ein Portal aus einer Reihe von integrierten Diensten von Drittanbietern.
- **Entwickler, UX-Designer, Analytics-Spezialisten, Content Manager, Online-Marketing** sind im Spiel.
- ✓ Teamwork von Beginn an!
- ✓ Kommunikationsprozess ist notwendig.
- **Usability** ist zentral.
- ✓ Usability-Tests sind Pflicht!
- **Abhängigkeit** von
  - Devices (⇒ Testen!)
  - Softwareplattformen (Browser, Betriebssysteme, ⇒ Testen!)
  - Social Media-Kanäle (YouTube, Facebook, Instagram etc.)
  - Vermarktungsplattformen (wie Amazon oder AppStores)
- **Nutzerdaten** spielen eine zentrale Rolle.
- ✓ Ohne ein professionelles Datenmanagement geht es nicht.

# Merkmale digitaler Geschäftsmodelle

- Wie schon bei Software: **Versionierung** als Weiterentwicklung, das Produkt ist nie fertig.
- Weiterentwicklung durch Markterfahrung nach dem Launch, im extrem als „**Minimale Viable Product**“: Gestartet wird mit der zentralen Funktionalität, Kundenfeedback und Nutzungszahlen als Treiber für die Weiterentwicklung.
- **Skalieren** gut, da nur Soft- und (mietbare) Hardware.
- **Geschäftsmodellwechsel** ist leichter möglich, Reichweite und Nutzungsintensität können auf unterschiedlichen Wegen monetarisiert werden.
- Traditionelle **Vermittler** werden durch neue ersetzt (Buchhandel durch Amazon, Taxizentralen durch MyTaxi).

# 4 Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

## Gemeinsame Vision und Ziele

- **Purpose:** Sinnhaftigkeit jenseits von Ertragszielen
- **Mission:** Nutzen für die Kunden
- **Ziele (Vision):** Klar formuliert (qualitativ und quantitativ)

## Kundenorientiert

- **Zielgruppenbeschreibung** durch Segmentierung, Personas (nur mit Mafo!), Milieus und andere Tools
- **Analysen** durch qualitative Marktforschung und Daten
- **Kundenintegration** (agile Vorgehensweise, Prototyping)

## Digital-Know-how

- **IT-Strategie:** Was ist Core, was Convenience (Standard)?
- **Mitarbeiter\*innen**
- **Trendbeobachtung und -bewertung**

## Unternehmenskultur

- **Neues Denken** erwünscht: Change Management
- **Kompetenzen**
- **Ressourcen**
- **Projektmanagement-Methode**
- **Support** durch Management
- **Kommunikation**
- **KPI-Orientierung**

# Links und Literatur

- <https://www.garyfox.co>
- [Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik](#)  
**Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte** mit dem St. Galler Business Model Navigator
- [Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik: Der St. Galler Business Model Navigator. 55+ Karten zur Entwicklung von Geschäftsmodellen](#)
- [Dark Horse: Digital Innovation Playbook. Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Gründer\\*innen, Macher\\*innen und Manager\\*innen](#)
- [Christian Hoffmeister: Digital Business Modelling. Digitale Geschäftsmodelle entwickeln und strategisch verankern](#)
- [Tien Tzuo: Das Abo-Zeitalter](#)

# Profil und Kurzvorstellung

- **Teamorientierte Begleitung von Zielfindungs-, Strategie- und Veränderungsprozessen in der Medienbranche**
- Ehrhardt F. Heinold unterstützt seit 1995 als geschäftsführender Gesellschafter der Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung Medienunternehmen und Institutionen bei den Themen Publishingstrategie, Geschäftsmodellentwicklung und digitale Transformation. Neben Fach-, Special Interest- und Publikumsverlagen berät Heinold Non-Profit-Organisationen (v.a. wissenschaftliche Institute, Stiftungen und Bibliotheken). Heinold ist Autor und Herausgeber von Fachstudien (u.a. „Marktstudie zu Crossmedialen Redaktionssystemen“ und „Change Management in Fachverlagen. Am Beispiel Einführung eines Redaktionssystems“), Verfasser von Fachaufsätzen und Seminarleiter. Er ist zudem Gründer und Leiter der seit 2002 jährlich durchgeführten Fachtagung CrossMediaForum. Heinold zählt laut kresspro zu den 25 wichtigsten Medienberatern in Deutschland.

Ehrhardt F. Heinold  
Heinold, Spiller & Partner  
Unternehmensberatung GmbH  
Behringstraße 28a  
22765 Hamburg  
Telefon: 040/3986620  
Fax: 040/39866232

[www.heinoldandfriends.de](http://www.heinoldandfriends.de)  
[ehrhardt.heinold@hspartner.de](mailto:ehrhardt.heinold@hspartner.de)