



# Produktmanagement 2.0

Neue Methoden  
der Produktentwicklung  
in Fachverlagen

Eine Studie von  
Dr. Marco Olavarria

# Inhalt



Produktmanagement 2.0  
Neue Methoden  
der Produktentwicklung  
in Fachverlagen

<b>1</b>	<b>Management Summary . . . . .</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>Kundenorientiertes Innovationsmanagement im Fachverlag. . . . .</b>	<b>37</b>
<b>2</b>	<b>Auf dem Weg zum Fachverlag 2.0 . . . . .</b>	<b>5</b>	4.1	<i>Organisation der Innovationsprozesse . . . . .</i>	38
2.1	<i>Vom Verlag zum Knowledge Service Provider. . . . .</i>	6	4.2	<i>Aktives Management des Innovationsprozesses . . . . .</i>	40
2.2	<i>Der Kunde in digitalen Zeiten . . . . .</i>	13	<b>5</b>	<b>Produktmanagement 2.0 im Fachverlag . . . . .</b>	<b>44</b>
2.2.1	<i>Herausforderung: Konkreter Nutzungsanlass . . . . .</i>	14	5.1	<i>Herausforderung: Geschäftsmodell entwickeln . . . . .</i>	44
2.2.2	<i>Herausforderung: Vielfalt . . . . .</i>	16	5.2	<i>Herausforderung: Systemlösungen entwickeln . . . . .</i>	48
<b>3</b>	<b>Neue Methoden für die kundenorientierte Entwicklung von Produktideen . . . . .</b>	<b>18</b>	5.3	<i>Herausforderung: Vermarktung . . . . .</i>	50
3.1	<i>Kreativität im Fachverlag. . . . .</i>	18	5.4	<i>Zusammenfassung: Auf dem Weg zum Produktmanagement 2.0. . . . .</i>	52
3.2	<i>Objektbasierte Entwicklung von Produktideen. . . . .</i>	20	<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis. . . . .</b>	<b>54</b>
3.3	<i>Prozessbasierte Entwicklung von Produktideen. . . . .</i>	23	<b>7</b>	<b>Bildnachweise . . . . .</b>	<b>54</b>
3.4	<i>Bedürfnisbasierte Entwicklung von Produktideen. . . . .</i>	24	<b>8</b>	<b>Impressum . . . . .</b>	<b>55</b>
3.5	<i>Kundenorientierte Entwicklung von Produktideen. . . . .</i>	26			
3.5.1	<i>Open Innovation . . . . .</i>	27			
3.5.2	<i>Lead User-Ansatz . . . . .</i>	32			
3.5.3	<i>Empathisches Design . . . . .</i>	33			

# Vorwort

Berufs- und fachrelevante Informationen jederzeit, an jedem Ort und über jeden Kanal verfügbar zu machen – das sind die Anforderungen an die Fachmedien der Zukunft. Ihr Angebot muss Schritt halten mit dem Wandel, der angesichts der Digitalisierung, Globalisierung und immer knapper werdender Zeitressourcen in der Wirtschaft Einzug hält. Denn für die berufliche Information sind Fachmedien unverzichtbar: Sie berichten objektiv über branchenspezifische Entwicklungen, filtern, strukturieren und gewichten die Fülle der Informationen und stellen so die Grundlagen für unternehmerische Entscheidungen bereit.

Doch neue Märkte und Wettbewerbsbedingungen fordern auch neue Lösungen, um den Informationsbedarf der Kunden befriedigen zu können. Fachverlage müssen daher ganz erhebliche Anstrengungen zur Entwicklung neuer Inhalte- und Serviceangebote unternehmen. Damit einher geht eine kritische Überprüfung tradierter Geschäftsmodelle sowie deren Ausbau und Erweiterung. Eine unbedingte Kundenorientierung ist in Zukunft mehr denn je der Schlüssel zum Erfolg.

Die vorliegende Studie „Produktmanagement 2.0“ in der Fachpresse-Reihe „Brancheninformationen“ beschreibt pragmatische Methoden und Ansätze zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Sie zeigt Wege auf, wie die Entwicklung von Produkten und Lösungen in einem kontinuierlichen Prozess verankert werden kann. Neue Produkte sind damit kein Zufall mehr, sondern Ergebnis der Unternehmensstrategie und des aktiven Innovationsmanagements. Darüber hinaus wird veranschaulicht, wie ein in digitalen Zeiten erfolgreiches Produktmanagement zukunftsicher aufgestellt werden kann.

Wir wünschen Ihnen eine spannende, anregende und kurzweilige Lektüre. Es erwarten Sie interessante Perspektiven verbunden mit konkreten Umsetzungshilfen!

Dr. Marco Olavarria  
Kirchner + Robrecht management consultants

Bernd Adam  
Deutsche Fachpresse



# 1 Management Summary

Fachverlage befinden sich im Wandel. Die aktuellen, gravierenden Veränderungen von Medienangebot und Mediennutzung erhöhen bei den Kunden von Fachmedien die Erwartungen fundamental. Hierauf müssen Verlage reagieren und in der Produktentwicklung neue Wege beschreiten.

Der Fachverlag der Zukunft ist ein **Knowledge Service Provider**, der seinen Kunden statt isolierter Einzelinformationen **Lösungswelten** bietet, die deren im beruflichen Alltag anfallenden Anforderungen an Informationen und Wissen abdecken. Der Kunde erhält Arbeitswerkzeuge und Serviceangebote, mit denen Fachinformationen für ganz konkrete Aufgabenstellungen und Nutzungssituationen eingesetzt werden können. Für die Produktentwicklung müssen Verlage deshalb **tiefe Einblicke in die Bedürfnisse der Kunden** gewinnen. Sie müssen die Kernprozesse ihrer Kunden kennen und deren typische Arbeitsweisen. Eine gute Idee für ein neues Angebot ist der Ursprung aller Kundenorientierung und die Entwicklung neuer Ideen erfordert Kreativität. Um diese zu fördern, müssen Verlage **kreative Freiräume** und ein innovationsfreundliches Arbeitsklima schaffen.

Zur **kundenorientierten Entwicklung von Produktideen** bieten sich vier Methoden an. Bei der **objektbasierten Methode** werden die eigenen Produkte als Quelle der Inspiration genommen und auf neue Produktansätze untersucht. Beiträge in Fachzeitschriften werden daraufhin untersucht, wie Leser die Inhalte weiter verwenden wollen. Besteht Klarheit über das Produktkonzept ist eine maßvolle Umsetzung angeraten. Kern der **prozessbasierten Methode** ist die Analyse der Prozesse beim Kunden. Die Kernfrage ist: Bei welchen Prozessschritten könnten externe Informationen, als Verlagsangebote, den Prozess vereinfachen oder beschleunigen und so die Qualität der Arbeitsergebnisse erhöhen? Nicht die Effizienz in den Unternehmen steht bei der **bedürfnisbasierten Methode** im Vordergrund, sondern die Bedürfnisse der Kunden. Der Nutzung von Fachmedien können vielfältige Motive zugrunde liegen, beispielsweise Neugierde, Absicherung oder soziale Einbindung. Ausgehend von einer Bedürfnismatrix wird bei dieser Methode ermittelt, welche Bedürfnisse von be-

reits bestehenden Produkten schon abgedeckt werden und wo noch Lücken mit Entwicklungspotenzial sind. Die direkte Einbindung des Kunden in den Innovationsprozess ist Grundidee der **kundenbasierten Entwicklung** von Produktideen. Die als **Open Innovation** bezeichnete Methode beteiligt die Kunden direkt an der Ideen- und Produktentwicklung, häufig über Internet-Plattformen. Im Gegensatz dazu wird beim **Lead User-Ansatz** nicht eine breite Zielgruppe beteiligt, sondern nur ausgesuchte Kunden, die neue Produkte kaufen und nutzen, lange bevor andere Kunden ihren Bedarf an diesen erkennen. Einen ganz anderen Weg wählt man beim **Empathischen Design**. Dabei geht man davon aus, dass neue Lösungen für Kunden auf der Grundlage eines tiefen Verständnisses nicht aussprechbarer Bedürfnisse zu finden sind. Deren Identifikation gelingt durch das Einfühlen in die Alltagsprobleme der Kunden und setzt voraus, dass Zeit mit dem Kunden in seinem üblichen relevanten Lebensumfeld verbracht wird.

Im Mittelpunkt des **Innovationsprozesses** steht die erfolgreiche Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs. Ziel ist die systematische Überführung von werthaltiger Kreativität in das operative Geschäft des Verlags und damit die Sicherung nachhaltiger Innovationsfähigkeit auf dem Niveau eines Knowledge Service Providers. Innovationsplanung und -steuerung spielt sich in Fachverlagen auf drei Ebenen ab: auf der Verlagsebene, der Ebene einzelner Verlagsobjekte und der einzelner Projekte. Eine **erfolgreiche Innovationsstrategie** umfasst unter anderem die Entwicklung eines kundenorientierten Selbstverständnisses.

Ein gut aufgestelltes Produktmanagement ist für erfolgreiche Fachverlage ebenso selbstverständlich wie ein funktionierendes Innovationsmanagement. **Produktmanagement 2.0** bedeutet die Entwicklung und das Management von Systemlösungen und neuen Geschäftsmodellen sowie die problemlose Beherrschung digitaler Kommunikations- und Vertriebsstrategien. Die Digitalisierung stellt speziell die **Vermarktung** vor neue Herausforderungen. So sind Datenbanklösungen wesentlich erklärungsbedürftiger als Fachzeitschriften, denn digitale Lösungen haben einen hohen Anteil an Erfahrungseigenschaften, die erst bei der Nutzung des Produktes bewertet werden können.