

Kundenorientierung

# Können Publikumsverlage von Fachverlagen lernen?

In den Fachinformationen wird die Kundenorientierung großgeschrieben. Reiner Gebers rät Publikumsverlagen zum Blick über den Zaun.



Reiner Gebers arbeitete bei Bertelsmann in Publikumsverlagen (heute Random House) sowie dem Musik- und Gamesbereich BMG Interactive, bevor er für die Fachinformationsgruppe WEKA in mittel- und osteuropäischen Staaten sanierte und gründete. Als Geschäftsführer leitete er 15 Jahre Unternehmen in Deutschland, Ungarn und Österreich. Mit Real Insight, einer Agentur für Innovationsmanagement und Performance-Marketing, machte er sich 2014 in Wien selbstständig.

**P**ublikums- und Fachverlage arbeiten gleichermaßen intensiv daran, mit einem attraktiven Produkt-Portfolio zufriedene Kunden zu gewinnen. Ihre Strategien und Prozesse hingegen sind sehr unterschiedlich. Für Publikumsverlage steht häufig ein von Experten (Autoren, Lektoren, Programm-Machern) formulierter Produktansatz am Anfang der Überlegungen. Fachverlage hingegen verfolgen oft einen von Kunden beschriebenen Praxisansatz.

Für Fachverlage ist es überlebenswichtig, nahe am Kunden und seinen Bedürfnissen zu sein. Entsprechend ist die Produktentwicklung, -pflege und -vermarktung ausgerichtet. Häufig sind es kleine Zielgruppen in stark ausdifferenzierten Marktsegmenten, denen sehr spezifische Angebote gemacht werden. Diese Produkte und Services werden oft als Abos oder in ähnlich nachhaltigen Geschäftsmodellen angeboten. Dies ergibt sich daraus, dass der Bedarf berufsbedingt auch dauerhaft besteht und weil erhebliche Vertriebskosten gespart werden: Packages, Cross- und Upselling sind an der Tagesordnung.

Publikumsverlage könnten argumentieren, dass dieser Ansatz für sie nicht relevant ist, weil sie eine breitere, unspezifischere Zielgruppe ansprechen müssen, um in ihrem ebenfalls hart umkämpften Markt überleben zu können. Trotzdem dürfte sich der Blick auf die im Folgenden beschriebene systematische Vorgehensweise lohnen.

## Zielgruppen

Die Bedürfnisse des Kunden müssen immer im Mittelpunkt stehen. Diese werden auf Basis ihres Kauf- und Nutzungsverhaltens in Haupt- und Nebenzielgruppen unterteilt: Diejenigen, für die das zukünftige

Produkt spezifisch entwickelt wird und jene, die als zusätzliche Interessenten in Frage kommen. Bei anzeigenfinanzierten Geschäftsmodellen sind diese Fragen für beide Kundengruppen – Leser und Werber – zu beantworten.

## Kundennähe und Bedarf

Kunden begleiten, beobachten, befragen: Um den Bedarf zu verstehen und einen tiefen Einblick in die Umstände des Kaufs und der Nutzung eines Angebots zu gewinnen, wird qualitative Marktforschung betrieben. Es werden Aufgaben, Anlässe und Prozesse ebenso wie dahinter liegende Motive, Kriterien und der Kontext unter die Lupe genommen. Ziel ist es, sowohl artikulierte Probleme als auch latente Herausforderungen der Kunden zu ermitteln. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse gießen Produktentwickler in Thesen und Fragen, die in Folge durch persönliche Kundengespräche wiederum verifiziert und beantwortet werden.

## Idee und Konzept

Aus den gesammelten Erkenntnissen werden redaktionelle Konzepte und Vermarktungsansätze modelliert. Die Zielgruppen-Potenziale, ihre Größe und Erreichbarkeit werden analysiert, die Markt- und Wettbewerbssituation geprüft. Bei innovativen Lösungen kommen die technische und wirtschaftliche Realisierbarkeit sowie passende Geschäftsmodelle hinzu. Eine erste Roadmap zur Umsetzung wird definiert.

## Tests und Prototypen

Testen, testen, testen. In allen Entwicklungsstufen werden Annahmen und Lösungsoptionen durch Tests und Prototypen geprüft. Diese ermöglichen, Produkte zu

## PRAXIS: WAS PUBLIKUMSVERLAGE TUN KÖNNEN

1. Ermitteln Sie den **Bedarf Ihrer Kunden** im direkten Kontakt. Erforschen Sie Anlässe und Hintergründe des Kaufs, der Nutzung, ihre Erwartungen sowie Kriterien.
2. Identifizieren Sie Ihr Zielpublikum, die Kontaktmöglichkeiten und sammeln Sie Interessensmerkmale, um Ihr Angebot **direkt an Ihre Kunden** zu vermarkten.
3. Entwerfen Sie **individuelle Angebote** auch für kleine Zielgruppen. Sie werden es Ihnen mit Preistoleranz und Kundentreue danken.
4. Entwickeln Sie **nachhaltige Geschäftsmodelle** und passende Cross-Selling-Angebote. Diese ermöglichen Investitionen in der Kundenakquise und vor allem stabile Renditen.
5. **Testen Sie frühzeitig** und umfassend ihre Annahmen und Konzepte mit unterschiedlichen Usern. Sie minimieren Ihre Risiken und optimieren das Angebot an Ihre Kunden.
6. Identifizieren und öffnen Sie gezielt **Rückkanäle** für Ihre Kunden. Besonders digitale Kanäle ermöglichen Rückschlüsse in Echtzeit über das Kauf- und Nutzungsverhalten Ihrer Kunden.

optimieren – in ihrer Entstehung und Weiterentwicklung. Aber auch Vertriebszahlen, die Grundlage einer soliden Kalkulation sind, werden mittels Vertriebstests in verschiedenen Zielgruppen verifiziert. Einfache A/B-Tests ersparen viel Zeit und Kosten. Aber vor allem geben sie Orientierung und Sicherheit, was insbesondere in kleinen Zielgruppen wichtig ist.

### Nachhaltigkeit in Nischen

Was aufwendig wirkt, ist eine einfache und pragmatische Methode, um in ausdifferenzierten Märkten und kleinen Zielgruppen erfolgreich zu wirtschaften. Hierzu ist eine

Segmentierung unerlässlich, da sie eine relevante und aktuelle Kommunikation mit dem Kunden ermöglichen. Die Kundennähe und konsequentes Messen wesentlicher Leistungskennzahlen sind notwendig, um bedarfsorientierte Lösungen zu erstellen bzw. Produktpassungen vorzunehmen:

- In der Contentnutzung durch z.B. Leserverhalten der Newsletter, Online-Suchvolumen, Interaktion mit der Website und den Social-Media-Kanälen

- In der Vertriebsperformance durch z.B. Response und Umwandlung.

Durch die Ermittlung des Customer-Lifetime-Values werden Investitionsgrößen und die Rentabilität von Zielgruppen, Vertriebswegen und Geschäftsmodellen erfasst.

Content-Management/CRM-Systeme, List-Building und Werbedruck-Optimierung sind weitere Ansätze, um eine effiziente und profitable Ausschöpfung – auch kleiner Zielgruppen – zu gewährleisten. Printing-on-Demand (PoD) ermöglicht Buchverlagen niedrige Druckauflagen, permanente Aktualität und geringe Erstellungs- und Inventarkosten.

In Zeiten, in denen auch Publikumsverlage direkter und intensiver mit ihren Kunden/Lesern kommunizieren, zeigen die Instrumente der Fachverlage Ansätze auf, diese Kommunikation in der Programm- und Vertriebsarbeit zu nutzen. Unstrittig ist, dass es darüber hinaus immer Menschen mit einem Gespür für Produkte, Kunden und Märkte bedarf – im Publikums- und Fachverlag.

Reiner Gebers [redaktion@buchreport.de](mailto:redaktion@buchreport.de)

## Kundenbeziehungen in Publikums- und Fachverlagen

|                               | Publikumsverlage   | Fachverlage  |
|-------------------------------|--|--|
| Kundennutzen                  | Unterhaltung, Freizeit gestalten<br>→ nice-to-have                           | Kompetenz, Beruf meistern:<br>→ need-to-have   |
| Kundenmotive                  | Erleben, genießen, sich wohlfühlen:<br>Kunde konsumiert → erlebnisorientiert | Effektivität steigern, Zeit und Geld sparen:<br>Kunde investiert → handlungsorientiert |
| Nutzungsverhalten und Kontext | In Entspannungsphasen, im privaten Umfeld:<br>leant back → Kunde will/kann   | Unter Zeit- und Ergebnisdruck, am Arbeitsplatz:<br>leant forward → Kunde muss/soll     |
| Kundenbeziehungen             | Meist Einzelverkäufe/Abos<br>→ unidirektionale Ansprache                     | Oft Dauerkunden-Beziehungen<br>→ permanenter Dialog                                    |
| Vertrieb                      | Meist über Händler und Mittler   | Oft Direktvertrieb an den Kunden   |
| Entwicklung                   | Experten formulieren Anforderung:<br>Produktansatz → inside-out              | Kunden formulieren Anforderungen:<br>Praxisansatz → outside-in                         |