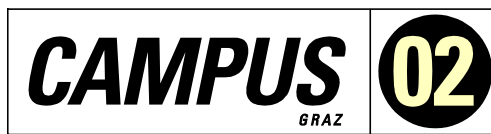


Masterarbeit

GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG IM BEREICH DES EIGENVERLAGS

AM BEISPIEL VON KINDERLITERATUR

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Ing. Michael Muhr, BSc.

1510318018

betreut und begutachtet von

DI Dr. Andreas Drumel

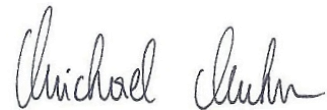
begutachtet von

FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, im November 16

A handwritten signature in cursive script, reading "Michael Stuhm", positioned above a horizontal dotted line.

Unterschrift

DANKSAGUNG

Mein Dank gilt vor allem meiner Familie für das entgegengebrachte Verständnis, in Hinblick auf die vielen Stunden in denen ich nur wenig Zeit hatte, um mich ihnen zu widmen.

Ganz besonders möchte ich mich bei meiner Freundin bedanken, die mich auf die Idee gebracht hat, diese Arbeit zu verfassen und mich ständig motiviert und unterstützt hat. Vielen Dank für dein Verständnis, deine ständige Unterstützung, sowie die vielen netten Worte zur Aufmunterung und Motivation.

Herzlich bedanken möchte ich mich auch bei meinem Betreuer, Herrn Dr. Andreas Drumel, der mich stets mit Rat und Tat unterstützte und dessen großes Engagement und Hilfsbereitschaft ich im Zuge der Arbeit immer wieder erfahren durfte.

Nicht zu vergessen ist auch die GiP-Gemeinnützige Projekte GmbH mit ihrem Geschäftsführer Mag. Bernhard Seidler, welcher es ermöglichte, eine Vielzahl an Kindergartenpädagoginnen und -pädagogen zu interviewen. In diesem Zusammenhang möchte ich auch Frau Mag.^a Christiane Hatzl danken, die sich dazu bereit erklärt hat, einen Workshop in den von ihr geleiteten Kindergarten zu veranstalten.

An dieser Stelle möchte ich auch den zahlreichen Interviewpartnerinnen und -partnern im Zuge der Trendanalyse und der Validierung danken, welche sich für ein Interview bereit erklärt haben und deren Zeit ich dafür in Anspruch nehmen durfte. Für die Unterstützung und Hilfe bei dem Marketingworkshop möchte ich mich abschließend recht herzlich bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern bedanken, die sich für die Erarbeitung Zeit genommen haben und ihr Know-how zur Verfügung gestellt haben.

Herzlichen Dank für euer Engagement und eure Hilfsbereitschaft.

KURZFASSUNG

Die Buchhandelsbranche ist eine der ältesten Branchen überhaupt und hat es geschafft, sich über Jahrhunderte hinweg immer wieder zu modernisieren und durch innovative Ideen ständig weiterzuentwickeln. Zuletzt machte sich der Innovationsgeist dieser Branche und des Literaturmarktes durch die Einführung von E-Books, dem Online-Buchhandel und neuen Publikationsmethoden bemerkbar.

Von den genannten Erneuerungen profitieren vor allem im Eigenverlag tätige Autorinnen und Autoren, da diese erstmals in der Lage sind, auch ohne Verlage im Hintergrund, Bücher unter wirtschaftlich günstigen Bedingungen, im eigenen Namen zu veröffentlichen und zu vertreiben. Viele Autorinnen und Autoren überschätzen sich dabei, selbstständig die Erstellung, Vermarktung und den Vertrieb der eigenen Bücher abzuwickeln und voranzutreiben. Diese Situation wurde als Anlass genommen, um sich in dieser Arbeit näher mit dem Literaturmarkt und der Geschäftsmodellentwicklung in diesem Bereich auseinanderzusetzen.

Ziel der vorliegenden Arbeit war es unter anderem ein Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung im Bereich des Eigenverlags zu entwickeln, welches Eigenverlegerinnen und Eigenverlegern dabei helfen soll, alle notwendigen Schritte zu berücksichtigen, um die Vermarktung und den Vertrieb der eigenen Werke zu planen und erfolgreich zu realisieren.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden die Grundlagen erarbeitet, welche notwendig sind, um einen Überblick über den Literaturmarkt und über Geschäftsmodellansätze zu bekommen. Besondere Aufmerksamkeit galt den Veränderungen und Trends am Literaturmarkt, sowie bestehenden Geschäftsmodellen am Markt, wie beispielsweise jene von Verlagen, Online-Buchhändlern usw. Aus den erarbeiteten Erkenntnissen wurde ein 7-schrittiges Vorgehensmodell entwickelt, welches die relevanten Schritte einer Selbstverlegerin bzw. eines Selbstverlegers widerspiegelt, die notwendig sind, um ein Geschäftsmodell im Bereich des Eigenverlags zu entwickeln und darauf aufbauend die Vermarktung und den Vertrieb der eigenen Werke voranzutreiben.

Im Praxisteil dieser Arbeit wurde das entwickelte Vorgehensmodell am Beispiel eines Kinderbuchprojektes einer Jungautorin durchgeführt und ein Geschäftsmodell dafür entwickelt. Dabei fanden die verschiedensten Werkzeuge und Methoden zur Analyse von Wettbewerbern, Kundenbedürfnissen usw. Anwendung. Neben Interviews und Workshops mit den Zielgruppen, wurde auch eine Umfrage zur Identifikation von Kundenbedürfnissen durchgeführt. Die angewandten Methoden gaben vor allem Aufschluss darüber, welche Produktattribute den Kundinnen und Kunden wichtig sind. Demnach sind eine professionelle Gestaltung und kindgerechte Aufbereitung der Inhalte ein absolutes Muss-Kriterium für ein Kinderbuch. Begeistert zeigen sich die Kundinnen und Kunden über Zusatzprodukte, kostenlose Extras, die Bereitstellung verschiedener Produktformen wie z.B. einer Printversion und eines E-Books, sowie, wenn ein Kinderbuch dem Zeitgeist entspricht und als besonderes Feature interaktive Inhalte besitzt.

Nach der überwiegenden Meinung von Expertinnen und Experten bietet ein derartiges Vorgehensmodell eine enorme Arbeitserleichterung und Anhaltspunkte für die zielgerichtete Geschäftsmodellentwicklung. Es ermöglicht Autorinnen und Autoren einen generellen Überblick darüber, welche Aufgaben diese zu erledigen haben bevor sie in den Markt eintreten und ihre Produkte vertreiben.

ABSTRACT

Over the last few years, the literature market changed completely. This change is driven by digitalization and new innovative ways to market books. Especially e-books and all kinds of print-services, like Books-on-Demand or Print-on-Demand, are the reasons why the book and literature market have been revolutionized. Moreover, writers and authors have become publishers by themselves. They do not need publisher anymore to publish and market their books. A lot of new services and technologies help them to generate content, to produce and distribute their books on their own, on a market, where a lot of big players co-exist.

Influenced by the idea of a young author's project to write a children book for the first time, the idea occurred to occupy oneself with the literature market, how this market works and what kind of steps are necessary to publish a book by oneself. The problems authors face when they try to publish a book on their own has been the reason to develop a procedure model for the development of business models on the literature market.

The aim of this work is to create a procedure for the development of business models on the literature market. It should present all the steps which are necessary to market a book by oneself successfully.

The purpose of this work is to help young authors, who publish a book on their own for the first time. The model should cover the approach which is absolutely necessary to market and distribute a book. Moreover, the model should help those authors to develop a business model around their ideas and products.

The theoretical part of this master thesis is dedicated to basic information on market and business model approaches. In particular, changes and trends on the literature market are of interest for the author of this work, as well as established business models for publishers, book resellers and so on. The information which has been gathered is used to develop the 7-step procedure model for the development of business models on the literature market. This procedure model captures the approach which is necessary for an author and self-publisher to produce, market and sell their own books successfully. Each step includes tools and methods which are helpful to reach a specific goal.

The practical part of this master thesis deals with the practical use of the developed procedure model. Therefore, it was used to develop a business model for a young author who will publish her first book on her own. The procedure model turns out to be very helpful for inexperienced authors. This opinion is also supported by a lot of experienced authors and experts in the field of the literature market, which have been interviewed to validate the procedure model for the development of business models on the literature market.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Ziele und Zielgruppe	2
1.2.1	Ziele	2
1.2.2	Zielgruppe	2
1.3	Forschungsleitende Fragen	2
1.4	Aufbau der Arbeit und Untersuchungsdesign	3
1.5	Methodische Vorgehensweise	5
1.6	Bezug zu Innovationsmanagement	5
2	Grundlagen und Begriffsdefinitionen	6
2.1	Definition des Begriffes Literaturmarkt	6
2.1.1	Segmentierung des Literaturmarktes	7
2.1.2	Zahlen, Daten und Fakten zum Literaturmarkt	8
2.2	Definition der Begriffe Kinder- und Jugendliteratur.....	11
2.2.1	Segmentierung von Kinder- und Jugendliteratur	11
2.2.2	Zahlen, Daten und Fakten zu Kinderliteratur	12
2.3	Definition und Abgrenzung des traditionellen Verlags vom Eigenverlag	13
2.3.1	Traditioneller Verlag	13
2.3.2	Eigenverlag	14
3	Veränderungen und Trends am Literaturmarkt.....	15
3.1	Digitalisierung des Literaturmarkts	15
3.2	Generelle Trends am Literaturmarkt.....	16
3.2.1	Trend zur Selbstveröffentlichung	16
3.2.2	Trend zu E-Books und multimedialer Verfügbarkeit	17
3.2.3	Trend zu Print on Demand.....	18
3.2.4	Trend zu Crowdfunding	19
3.2.5	Trend zu Product Placement in Büchern	19
3.3	Trends im Bereich der Kinderliteratur	20
3.3.1	Trend zu Hybridprodukten und Zusatzanwendungen	20
3.3.2	Trend zu interaktiven Büchern.....	21
3.3.3	Trend zu Computerspielen	22
3.4	Zusammenfassung	23
4	Grundlagen zur Geschäftsmodellentwicklung.....	24
4.1	Definition des Begriffes Geschäftsmodell.....	24
4.2	Zusammenhang zwischen Strategie und Geschäftsmodell	25
4.3	Zweck und Ziel von Geschäftsmodellen	26
4.4	Konzepte zur Geschäftsmodellentwicklung.....	27
4.4.1	Geschäftsmodell nach Gassmann/Frankenberger/Csik	27
4.4.1.1	Modellbeschreibung	28
4.4.1.2	Vorgehenslogik des Modells	29

4.4.1.3	Fazit über das Geschäftsmodell.....	31
4.4.2	Geschäftsmodell nach Wirtz.....	31
4.4.2.1	Modellbeschreibung.....	32
4.4.2.2	Vorgehenslogik des Modells.....	33
4.4.2.3	Fazit über das Geschäftsmodell.....	34
4.4.3	Geschäftsmodell nach Osterwalder/Pigneur.....	35
4.4.3.1	Modellbeschreibung.....	35
4.4.3.2	Vorgehenslogik des Modells.....	42
4.4.3.3	Fazit über das Geschäftsmodell.....	43
4.5	Zusammenfassung.....	43
5	Geschäftsmodellanalyse am Literaturmarkt.....	45
5.1	Geschäftsmodelle von Verlagen und Buchhändlern.....	45
5.1.1	Geschäftsmodellanalyse Verlage.....	45
5.1.2	Geschäftsmodellanalyse Buchhandel.....	46
5.1.2.1	Geschäftsmodellanalyse „Stationärer Buchhandel“ am Beispiel von Thalia und Morawa.....	47
5.1.2.2	Geschäftsmodellanalyse „Online-Buchhandel“ am Beispiel von Amazon.....	48
5.2	Geschäftsmodellanalyse Eigenverlag.....	50
5.3	Spezifika der Geschäftsmodellgestaltung im Bereich Eigenverlag.....	51
5.4	Zusammenfassung.....	52
6	Vorgehensweise zur Entwicklung von Geschäftsmodellen im Bereich des Eigenverlags.....	54
6.1	Phasen entlang der Geschäftsmodellentwicklung.....	54
6.2	Ansatz zur Entwicklung von Geschäftsmodellen im Bereich des Eigenverlags.....	55
6.3	Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellen im Eigenverlag.....	58
6.4	Werkzeuge zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag.....	63
6.4.1	Werkzeuge Schritt 1: Strategische Ausrichtung.....	63
6.4.2	Werkzeuge Schritt 2: Umfeld- und Wettbewerbsanalyse.....	64
6.4.3	Werkzeuge Schritt 3: Produkt- / Dienstleistungsdefinition.....	67
6.4.4	Werkzeuge Schritt 4: Marketing- und Vertriebskonzeptentwicklung.....	67
6.4.5	Werkzeuge Schritt 5: Kostenstruktur und Ertragsmechanik definieren.....	70
6.4.6	Werkzeuge Schritt 6: Geschäftsmodell visualisieren.....	71
6.4.7	Werkzeuge Schritt 7: Markteinführung des Produktes.....	71
7	Ergebnis und Fazit aus dem theoretischen Arbeitsteil.....	72
8	Entwicklung eines Geschäftsmodelles im Bereich der lernunterstützenden Kinderliteratur.....	73
8.1	Ausgangssituation.....	73
8.2	Entstehungszusammenhang.....	74
8.3	Produktvorstellung von „Lufti, der kleine Heißluftballon“.....	74
9	Trends und Anforderungen im Bereich der lernunterstützenden Kinderliteratur.....	75
9.1	Experteninterviews.....	75
9.1.1	Ablauf und Methodik der Interviews.....	75
9.1.2	Auswertung der Interviews.....	75
9.1.3	Erkenntnisse aus den Interviews.....	76

9.1.4	Ableitbare Trends und Anforderungen an Kinderliteratur	77
9.2	Zielgruppenworkshop	78
9.2.1	Ziel, Zweck und Vorbereitung des Zielgruppenworkshops.....	78
9.2.2	Ergebnisse des Zielgruppenworkshops.....	79
9.2.3	Learning aus dem Zielgruppenworkshops.....	80
9.2.4	Impressionen aus dem Zielgruppenworkshop.....	81
9.3	Zusammenfassung und Ableitung von Handlungsempfehlungen	82
10	Anwendung des Vorgehensmodelles zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag.....	83
10.1	Schritt 1 – Strategische Ausrichtung	83
10.2	Schritt 2 – Umfeld- und Wettbewerbsanalyse	84
10.2.1	Umfeldanalyse	84
10.2.2	Wettbewerbsanalyse	85
10.2.3	Analyse der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken.....	87
10.2.4	Analyse von Kundenbedürfnissen – KANO-Modell	88
10.2.5	Erkenntnisse zur Eignung der verschiedenen Methoden	90
10.3	Schritt 3 – Produkt- und Dienstleistungsdefinition	92
10.4	Schritt 4 – Entwicklung eines Marketing- und Promotionkonzepts.....	93
10.4.1	Ziel, Zweck und Vorbereitung des Marketingworkshops.....	93
10.4.2	Ergebnisse des Marketingworkshops.....	94
10.4.2.1	Ergebnisse der Station Produkt.....	94
10.4.2.2	Ergebnisse der Station Partner	95
10.4.2.3	Ergebnisse der Station Platzierung	96
10.4.2.4	Ergebnisse der Station Promotion.....	97
10.4.3	Learning aus dem Marketingworkshop.....	98
10.4.4	Impressionen aus dem Marketingworkshop	99
10.4.5	Zusammenfassung des Marketing- und Promotionworkshops	100
10.4.6	Marketing- und Promotionkonzept für „Lufti, der kleine Heißluftballon“	100
10.4.6.1	Promotionkonzept.....	100
10.4.6.2	Vertriebskonzept.....	101
10.4.6.3	Produkterweiterung	102
10.4.6.4	Partnerschaften und Kooperationen.....	102
10.4.7	Kommunikationsstrategie	102
10.5	Schritt 5 – Definition der Kostenstruktur und Ertragsmechanik.....	103
10.5.1	Kostenstruktur.....	103
10.5.2	Ertragsmechanik.....	105
10.6	Schritt 6 – Entwicklung u. Visualisierung des Geschäftsmodelles	105
10.7	Schritt 7 – Markteinführung des Produktes	109
10.7.1	Markteinführungsstrategie	109
10.7.2	Marktdurchdringungsstrategie	110
10.8	Zusammenfassung der Anwendung des Vorgehensmodelles zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag	112
11	Validierung und Evaluierung des Vorgehensmodells aus Expertensicht.....	113

11.1	Ablauf und Methodik der Interviews.....	113
11.2	Strukturierung der Interviews	113
11.3	Erkenntnisse aus den Interviews	114
11.4	Empfehlung für eine Adaption des Vorgehensmodells	117
12	Resümee und Ausblick.....	119
	Literaturverzeichnis	121
	Abbildungsverzeichnis.....	128
	Tabellenverzeichnis.....	130
	Abkürzungsverzeichnis.....	131
	Anhang 1 – Teilnehmerliste der Interviews zum Thema Trends und Anforderungen an Kinderliteratur .	132
	Anhang 2 – Interviewleitfaden Trends u. Anforderungen	134
	Anhang 3 – Auszug der Interviewmatrix zum Thema Trends und Anforderungen an Kinderliteratur.....	138
	Anhang 4 – Fotodokumentation der Ergebnisse aus dem Zielgruppenworkshop	141
	Anhang 5 – Fragen zur Umfrage zu Kundenbedürfnissen in Bezug auf Kinderliteratur	143
	Anhang 6 – Auszug der Analyse der Kundenbedürfnissen in Bezug auf Kinderliteratur	144
	Anhang 7 –Analyseergebnisse zu Kundenbedürfnissen in Bezug auf Kinderliteratur	145
	Anhang 8 – Allgemeine Auswertung der Umfrage zu Kundenbedürfnissen in Bezug auf Kinderliteratur	146
	Anhang 9 – Teilnehmerliste und Ergebnisse aus dem Marketing- und Promotionworkshop	154
	Anhang 10 – Fotodokumentation der Ergebnisse aus dem Marketing- & Promotionworkshop	156
	Anhang 11 – Beispiel Kostenaufstellung und Kalkulation	158
	Anhang 12 – Teilnehmerliste der Validierungsinterviews	160
	Anhang 13 – Interviewleitfaden Validierung	161
	Anhang 14 – Auszug der Interviewmatrix zur Validierung des Vorgehensmodells.....	166

1 EINLEITUNG

1.1 Ausgangssituation

In den letzten Jahren unterliegt der Literaturmarkt einem großen Wandel. Dieser Wandel zeichnet sich einerseits durch neue Vertriebswege und Formen von Büchern aus, andererseits aber auch durch neue Formen von Literatur. E-Books sind aus unserer heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken und aufgrund der noch relativ jungen Form stellt sich im Moment noch die Frage, ob die Etablierung dieses Produktsegments einer Evolution oder einer Revolution gleicht. Neben der Tatsache, dass die zunehmende Digitalisierung auch vor diesem traditionellen Markt nicht Halt macht, kommt der Umstand hinzu, dass von Jahr zu Jahr mehr Autorinnen und Autoren unabhängig agieren möchten und selbst über den Erfolg ihrer geistigen Werke entscheiden wollen. Mit dem sogenannten Self-Publishing bzw. dem Eigenverlag können Autorinnen und Autoren selbstständig und unabhängig von Verlagen ihre Bücher vermarkten und vertreiben.

Initiiert von den Bestrebungen einer jungen Autorin, mittels Self-Publishing zur erfolgreichen Schriftstellerin zu werden, entstand die Idee, sich in dieser Arbeit näher mit dem Literaturmarkt und den aktuellen Veränderungen auseinander zu setzen. Im Zuge der ersten Überlegungen, wie man sich diesem Thema in Bezug auf Innovationsmanagement nähern könnte, kristallisierte sich klar ein grundsätzliches Problem heraus, nämlich die fehlende Kompetenz zur Entwicklung eines erfolgsorientierten Geschäftsmodells von Autorinnen und Autoren. Vor allem, wenn diese Personen erstmals und ohne Vorkenntnisse versuchen, sich am Literaturmarkt zu etablieren. Diesem Problem wird in dieser Arbeit große Aufmerksamkeit geschenkt und stellt den Mittelpunkt der Untersuchungen dar.

Die eigene Unwissenheit über den Literaturmarkt als auch das Bedürfnis Jungautorinnen und Jungautoren bei ihren Vorhaben zu unterstützen, stellen die Motivation des Autors dieser Arbeit dar. Im Zuge der Arbeit soll ein Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellen im Bereich des Eigenverlags erarbeitet werden, welches der bereits erwähnten Gruppe an Personen helfen soll, ihre Werke im Zuge des Selbstverlags für eine bestimmte Kundenschicht zu gestalten und erfolgreich am Markt zu positionieren. Dabei werden die wesentlichen Bausteine eines systematischen Geschäftsmodellles näher beleuchtet und das Vorgehensmodell auf die speziellen Bedürfnisse von Autorinnen und Autoren adaptiert. Ziel und Hauptzweck dieses Vorgehensmodells ist es, Jungautorinnen und Jungautoren eine bessere Übersicht und eine Vorstellung zu geben, auf welche Komponenten es in einem Geschäftsmodell in Bezug auf den Literaturmarkt ankommt und welche Geschäftsmodellkomponenten essentiell für den Erfolg ihrer geistigen Werke sind.

1.2 Ziele und Zielgruppe

1.2.1 Ziele

Ziele dieser Arbeit sind, neben der Beantwortung der in Punkt 1.3 folgenden Forschungsfragen, die

- Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Geschäftsmodellentwicklung für Selbstverlegerinnen und Selbstverleger sowie die
- Entwicklung eines Geschäftsmodelles für Kinderliteratur mit lernunterstützendem Charakter unter Anwendung des Vorgehensmodells zur Geschäftsmodellentwicklung für Selbstverlegerinnen und Selbstverleger.

Nichtziele dieser Arbeit sind,

- die Erstellung eines Leitfadens zur Anwendung des zu entwickelnden Vorgehensmodelles.
- die rechtlichen Aspekte beim Verfassen eines Buches bzw. bei der Vermarktung zu beleuchten.
- die Entwicklung eines Business-Plans.
- die Entwicklung eines Finanzierungsmodells für die konkrete Umsetzung der Geschäftsidee.

1.2.2 Zielgruppe

Diese Arbeit soll dazu dienen, heutigen bzw. zukünftigen Autorinnen und Autoren, die im Eigenverlag Bücher erstellen und vertreiben möchten, eine Richtung zu weisen und ihnen bei der Gestaltung von Geschäftsmodellen zu helfen. In dieser Arbeit wird vor allem Literatur für Kinder großes Augenmerk geschenkt und neben allgemeinen Trends am Literaturmarkt auch der Frage nachgegangen, wie man erfolgreich Geschäftsmodelle entwickelt sowie mit welchen Tools und Werkzeugen man sich bedienen kann, um ein Produkt für eine bestimmte Kundengruppen attraktiv zu gestalten.

1.3 Forschungsleitende Fragen

Da diese Arbeit einen starken Fokus auf den Literaturmarkt hat und sich insbesondere näher mit dem Kinderliteraturmarkt auseinandersetzt, sind in weiterer Folge auch Fragen zu diesen Bereichen vordergründig. Neben der Frage, welche Trends es am heutigen und zukünftigen Literaturmarkt gibt und wie diese den Literaturmarkt verändern, ist auch zu klären, wie diese Trends die Geschäftsmodelle zur Vermarktung von Literatur, insbesondere von Kinderliteratur mit lernunterstützenden Charakter, beeinflussen werden. Um herauszufinden, wie man zukünftig Kinderliteratur mit lernunterstützendem Charakter gestaltet, ist es notwendig die Anforderungen, welche von Pädagoginnen und Pädagogen gestellt werden, näher zu eruieren. Daneben ist aber auch der Frage nachzugehen wie sich bestehende und zukünftige Geschäftsmodellkonzepte anpassen müssen, um den Anforderungen des Kinderliteraturmarktes gerecht zu werden.

1.4 Aufbau der Arbeit und Untersuchungsdesign

Das Untersuchungsdesign in Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Arbeit und skizziert den Aufbau der Arbeit.

Beginnend mit der Einleitung, welche die Ausgangssituation sowie die Ziele und die forschungsleitenden Fragen der Arbeit erläutert, wird hier auch näher auf den Aufbau der Arbeit und die zu deren Erstellung verfolgte Vorgehensweise eingegangen.

Im Kapitel „Begriffsdefinitionen und Grundlagen“ werden wichtige Begriffe und grundlegende Abgrenzungen definiert. Neben der Definition der Begriffe Literaturmarkt, Kinderliteratur und Eigenverlag werden auch Zahlen, Daten und Fakten zu diesen Begriffen näher erläutert.

Im folgenden Kapitel kommt der Trendforschung eine bedeutende Rolle zu. Trends beeinflussen die Gestaltung von Produkten stark und nicht zuletzt ist das Erkennen dieser und die damit zusammenhängende Ableitung zukünftiger Anforderungen und Bedürfnisse potentieller Kundengruppen, eine entscheidende Fähigkeit von Unternehmen sowie auch von Autorinnen und Autoren. Zu wissen, wie sich ein Markt bzw. die Kundinnen und Kunden verändern und welche Kaufmotive diese zukünftig haben werden, ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil, den sich Wirtschaftstreibende meist mit hohem Aufwand erarbeiten müssen.

Der wohl essentiellste Teil dieser Arbeit widmet sich dem Thema Geschäftsmodelle und Geschäftsmodellentwicklung. Zum einen wird hier ganz allgemein erklärt, was man unter einem Geschäftsmodell versteht und welche theoretischen Modelle in der heutigen Zeit etabliert sind. Parallel dazu kommt der Entwicklung von Geschäftsmodellen am Literaturmarkt großes Augenmerk zu. Durch die Analyse heute bestehender Geschäftsmodelle von Unternehmen als auch von Autorinnen und Autoren, welche im Eigenverlag agieren, sollen die Unterschiede dieser beiden Vermarktungsstrategien herausgefunden werden. Neben den Problemen und Bedürfnissen von Eigenverlegerinnen und Eigenverlegern sollen auch die Eigenheiten und Spezifika im Bereich des Eigenverlags näher beleuchtet werden.

Aufbauend auf den bisher vermittelten Grundlagen wird ein Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag generiert. Dieses verfolgt den Zweck, zukünftigen Autorinnen und Autoren bei der Umsetzung ihres Vorhabens, Bücher in Eigenregie selbständig zu vermarkten und zu vertreiben, als Richtlinie zu dienen. Das Vorgehensmodell soll dem Leser dabei helfen, die wichtigsten Bestandteile seines Geschäftsmodelles unter Berücksichtigung der Zielgruppe und des Marktsegments zu entwickeln. In diesem Zusammenhang werden dem Leser auch verschiedene Werkzeuge und nützliche Instrumente zur Entwicklung von Geschäftsmodellen nähergebracht. Als Ergebnis des Theorieteils der Arbeit soll so ein Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellen im Bereich des Eigenverlags entwickelt werden.

Im praktischen Teil der Arbeit wird dieses Vorgehensmodell in der Praxis angewendet, was dabei helfen soll, einer Jungautorin ein entsprechendes Geschäftsmodell für ihre Fantasiefigur bzw. ihr Produkt, in Form eines Kinderbuches mit lernunterstützendem Charakter, zu generieren. Als Ergebnis des Praxisteils der Arbeit soll ein Geschäftsmodellkonzept für die Idee der Jungautorin vorliegen. Die Arbeit wird mit einem Resümee rückblickend reflektiert und mit einem Ausblick über die weitere Entwicklung dieser Thematik abgeschlossen.

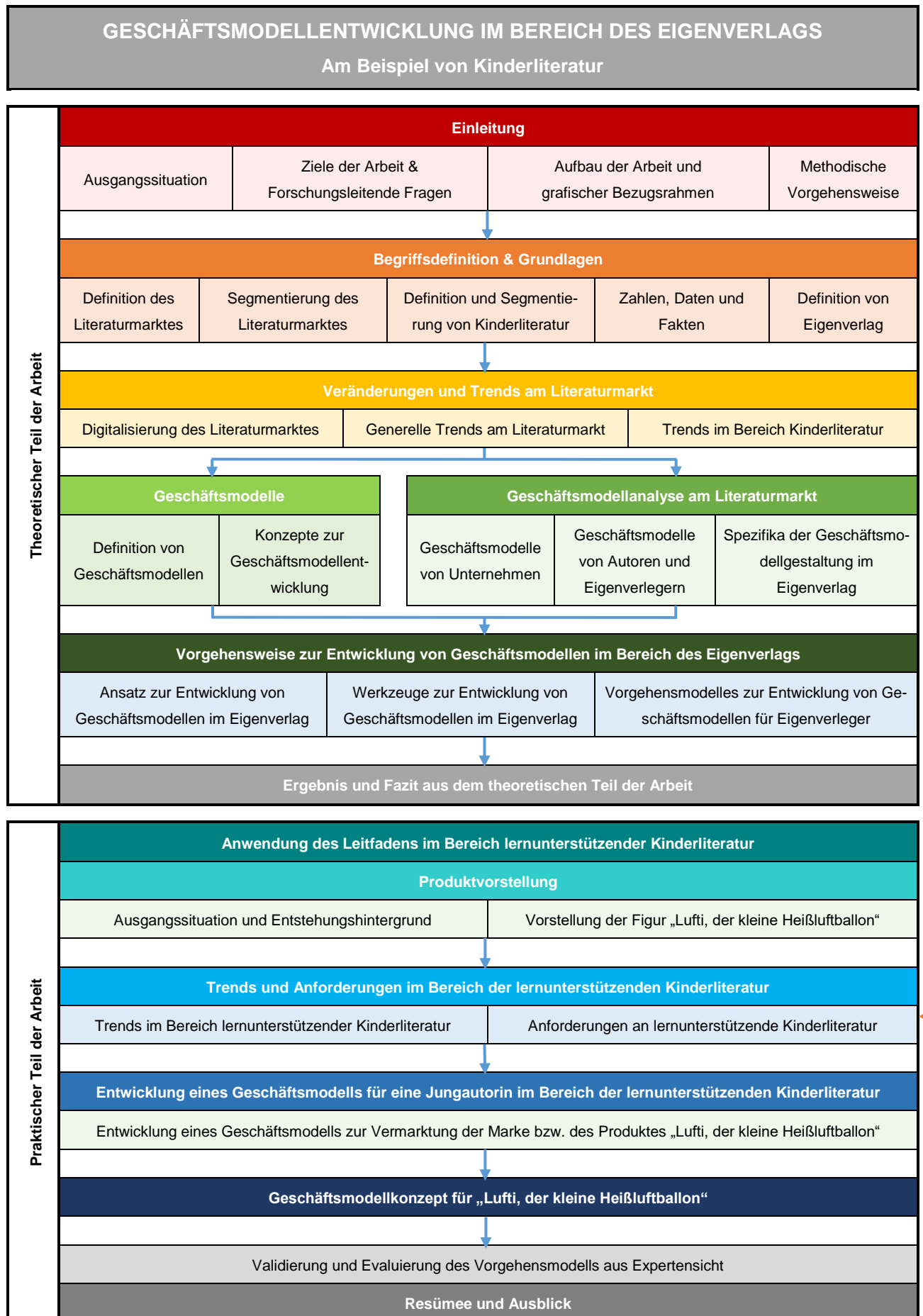


Abbildung 1: Untersuchungsdesign der Masterarbeit, Quelle: Eigene Darstellung.

1.5 Methodische Vorgehensweise

Ausgehend von Recherchen rund um den Literaturmarkt und der Behandlung mit der Thematik Geschäftsmodellentwicklung, soll der Theorieteil der Arbeit vor allem Grundwissen vermitteln. Dazu zählen grundsätzlich das Wissen um den Literaturmarkt, insbesondere des Kinderliteraturmarktes, sowie auch das Verständnis über heutige und zukünftige Trends auf diesem Markt. Auf der anderen Seite werden hier aber die für die Entwicklung von Geschäftsmodellen essentiellen Voraussetzungen näher begründet und erklärt. Letztere Thematik ist auch für den anschließenden empirischen Teil der Arbeit von höchster Bedeutung, da die Fähigkeit bestehende Geschäftsmodelle zu verstehen, selbständig zu entwickeln und letztendlich einer definierten Kundengruppe zugänglich zu machen den entscheidenden Punkt im Zuge einer wirtschaftlichen Tätigkeit darstellt.

Der empirische Teil befasst sich zur Gänze mit der Entwicklung eines Geschäftsmodelles für eine Jungautorin, welche ein Kinderbuch mit lernunterstützendem Charakter selbständig im Eigenverlag einer breiten Masse an Lesern zugänglich machen möchte. Hier sollen mit Hilfe von Experteninterviews, Workshops und einer Umfrage wichtige Erkenntnisse über Trends, die Gestaltung sowie den Anforderungen bezüglich Kinderliteratur gewonnen werden. Die Ergebnisse dieser Interviews und Umfragen fließen anschließend in die Gestaltung des Geschäftsmodells ein.

1.6 Bezug zu Innovationsmanagement

Die Medienbranche und insbesondere der Literaturmarkt sind zwei der langlebigsten und für die Allgemeinheit bedeutendsten Wirtschaftszweige überhaupt. Veränderungen gibt es auch hier immer wieder, auch wenn es sich als schwierig herausstellen kann, diese zu verwirklichen bzw. zu etablieren. Der Literaturmarkt war lange Zeit die einzige Informations- und Bildungsquelle. Mit der Digitalisierung von Inhalten erschloss man neue Märkte und etablierte neue Formen der Informationsübertragung bzw. Vermarktung von Inhalten jeglicher Art. Technologische Neuerungen und innovative Produktentwicklungen geben den oftmals totgeglaubten Literaturmarkt immer wieder frischen Wind in die Segel und verhelfen diesen zu neuen Höhenflügen. Besonders Autorinnen und Autoren wird heutzutage mit neuen Dienstleistungen und Services oftmals die Entscheidung schwergemacht, sich an einen Verlag zu binden oder doch selbst ihre geistigen Werke in Eigenregie zu erstellen, zu vermarkten und zu vertreiben. Das sogenannte Self-Publishing bzw. der Eigen- oder Selbstverlag erfährt gerade einen nie dagewesenen Hype. Der Trend zur eigenständigen Publikation ist besonders seit der Einführung von E-Books und den dazugehörigen E-Book-Readern zu beobachten. In Bezug auf Innovationsmanagement bietet dieses Themenfeld ein großes Potential an interessanten Inhalten. Da sich immer mehr Autorinnen und Autoren dazu entschließen im Selbstverlag zu agieren, stellt sich auch immer häufiger die Frage nach der Möglichkeit, ein Geschäftsmodell rund um den Verlag bzw. Vertrieb von eigenen literarischen Werken zu entwickeln umso langfristig erfolgreich als Self-Publisher am Markt präsent sein zu können. Insbesondere mit dieser Fragestellung beschäftigt sich auch diese Arbeit.

2 GRUNDLAGEN UND BEGRIFFSDEFINITIONEN

Im folgenden Kapitel werden der Leserin und dem Leser wichtige Grundlagen und Begriffe nähergebracht. Für einen erleichterten Einstieg erfolgt zuerst die Definition der Begriffe Literaturmarkt, Kinder- und Jugendliteratur sowie der Begriffe des traditionellen Verlags und des Eigenverlags. Um die Dimensionen des Literaturmarktes zu veranschaulichen wird des Weiteren auch auf Zahlen, Daten und Fakten eingegangen und nicht zuletzt auch den verschiedenen Marktsegmenten Aufmerksamkeit geschenkt.

Da sich das Interesse des Autors auf den deutschsprachigen Raum konzentriert und vorrangig deutschsprachige Autorinnen und Autoren mit dieser Arbeit angesprochen werden sollen, ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass sich die Zahlen und Daten auf den folgenden Seiten auf den deutschen bzw. deutschsprachigen Literaturmarkt beziehen. Bekräftigt ist diese Entscheidung auch damit, dass der deutschsprachige Literaturmarkt (Deutschland, Österreich und die Schweiz) einer der bedeutendsten weltweit ist.¹

2.1 Definition des Begriffes Literaturmarkt

Der Begriff des Literaturmarktes scheint auf dem ersten Blick durchaus einfach definierbar zu sein. Doch in der Praxis zeigen sich bei einer versuchten Definition schnell Schwierigkeiten. Um auf diese Behauptung einzugehen, wird nun der Begriff Literaturmarkt in seine wesentlichen Bestandteile, nämlich Literatur und Markt, zerlegt.

Auch der Begriff Literatur ist nicht eindeutig definiert und kann mehrdeutig ausgelegt werden. Da der Begriff immer wieder durch neue Medien ergänzt wurde, entwickelt sich die Literatur an sich stetig fort.²

Der Begriff Literatur wird im Jugendlexikon der Wissen Media Verlag GmbH, vormals Bertelsmann Lexikon Verlag GmbH, wie folgt definiert:³

„Literatur ist im weitesten Sinne der gesamte Bestand von Schriften jeder Art; im engeren Sinne nur die Belletristik (schöngeistige Literatur und Unterhaltungsliteratur) ohne die wissenschaftliche Literatur (= Fach- und Gebrauchsliteratur).“

Gemäß der Definition aus dem Duden zählt auch wissenschaftliche Literatur zum umfassenden Begriff Literatur.⁴ Literatur wird in viele Unterkategorien eingeteilt. Neben der hohen Literatur gibt es noch die klassische Literatur sowie die Trivialliteratur, also Werke, die der Allgemeinheit zu Unterhaltungszwecken dienen. Man teilt Literatur zudem auch in verschiedene Genres bzw. Gattungen ein.⁵

So kommt es, dass man Literatur verschiedenen Gesichtspunkten zuordnet. Gemäß der Wissen Media Verlags GmbH erfolgt die Gliederung z.B.:⁶

¹ Vgl. Beck (2012), S. 88 f.

² Vgl. Schmid (2011), Onlinequelle [25.03.16].

³ Lexikon-Institut Bertelsmann (2003), S. 368.

⁴ Vgl. Bibliographisches Institut GmbH (o.J.), Onlinequelle [25.03.16].

⁵ Vgl. Schmid (2011), Onlinequelle [25.03.16].

⁶ Lexikon-Institut Bertelsmann (2003), S. 368.

- Formal nach Gattungen (Epik, Lyrik, Dramatik) und Untergattungen (Roman, Novelle, Kurzgeschichten),
- sprachlich nach Völkern (Nationalliteratur, Weltliteratur),
- zeitlich nach Epochen (Romantik, Klassik, Naturalismus),
- inhaltlich nach Themen, Motiven und Stoffen (Abenteuer-, Kriminal-, Liebesroman),
- wertmäßig (Unterhaltungs-, Trivial-, Gebrauchsliteratur),
- oder auf den Leserkreis bezogen (Erwachsenen-, Kinder- und Jugendliteratur).

Auf die einzelnen Gattungen und Gliederungen soll hier nicht näher eingegangen werden. In jüngerer Zeit werden aber nicht nur mehr ausgeschriebene oder gedruckte geistliche Werke dem Begriff Literatur zu geschrieben, sondern auch akustisch dokumentierte Hörbücher oder Filme.⁷

Kommen wir nun zur Definition des Begriffes Markt. Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert diesen Begriff wie folgt:⁸

„Markt nennt man in *funktioneller* Hinsicht das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage, durch das sich im Falle eines Tausches Preise bilden. Mindestvoraussetzung für das Entstehen eines Marktes ist eine potenzielle Tauschbeziehung, d.h. abgesehen vom Tauschmittel (i.d.R. Geld) mind. ein Tauschobjekt (knappes Gut), mind. ein Anbieter und mind. ein Nachfrager.“

Wie schon zuvor der Begriff der Literatur nach verschiedensten Gesichtspunkten unterteilt und gegliedert werden konnte, können auch Märkte in verschiedene Segmente abgegrenzt werden. Soll für eine bestimmte Kundengruppe z.B. ein Produkt erstellt werden, so ist die Marktabgrenzung nach sachlichen, persönlichen, räumlichen und zeitlichen Gesichtspunkten vorzunehmen. Eine allgemeine Vorgehensweise zur Marktabgrenzung gibt es nicht, daher hat sich eine gewisse Willkür bei der Marktabgrenzung durchgesetzt. Hilfreich bei der Marktabgrenzung ist es sich nach dem jeweiligen Zweck zu fragen, welcher durch die Abgrenzung bewirkt werden soll.⁹

Zusammenfassend lässt sich anhand der erfolgten Begriffsanalyse festhalten, dass der Literaturmarkt als der gesamte Markt bzw. die gesamte Marktwirtschaft bezeichnet werden kann, welcher sich dem Vertrieb von Literatur, im Sinne von Büchern jeglichen Segments und anderweitiger Medien verschiedener Genres auseinandersetzt.

2.1.1 Segmentierung des Literaturmarktes

Wie bereits festgestellt wurde, lässt sich der Literaturmarkt nach verschiedenen Merkmalen und Gesichtspunkten gliedern und abgrenzen. Als sinnvoll erscheint eine Gliederung nach der thematischen Fokussierung. Der Börsenverein des deutschen Buchhandels hat hierfür den Literaturmarkt in neun verschiedene Segmente eingeteilt. Diese Warengruppensystematik hat sich am Literaturmarkt etabliert und ist auch für das Verständnis der Zusammenhänge innerhalb dieser Arbeit hilfreich.¹⁰

⁷ Vgl. XIS Xanthos Integrated Services GmbH (o.J.), Onlinequelle [02.04.2016].

⁸ Mecke/Piekenbrock/Sauerland (o.J.), Onlinequelle [25.03.16].

⁹ Vgl. Mecke/Piekenbrock/Sauerland (o.J.), Onlinequelle [25.03.16].

¹⁰ Vgl. Janello (2010), S.60 f.

In Abbildung 2 sind die verschiedenen Warengruppen in Bezug auf die Umsatzanteile aus dem Jahr 2014 des Deutschen Buchhandels ersichtlich. Den größten Umsatzanteil stellt die Belletristik mit 32 % dar, gefolgt von Kinder- und Jugendbüchern mit 16 %, den Ratgebern mit 15 % und den Sachbüchern mit 10 % Umsatzanteil.

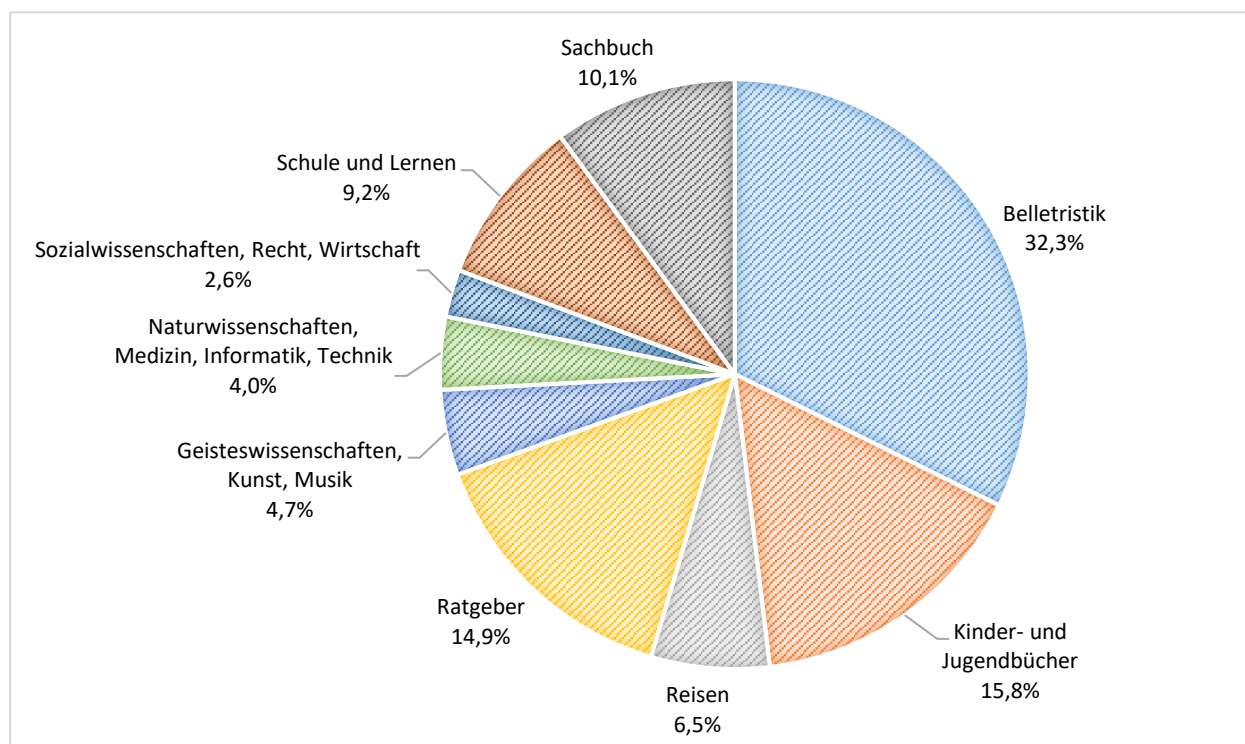


Abbildung 2: Warengruppensystematik dargestellt anhand der Umsatzanteile der Warengruppen im deutschen Buchhandel 2014, Quelle: Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2015), Onlinequelle [26.03.2016], Eigene Darstellung.

2.1.2 Zahlen, Daten und Fakten zum Literaturmarkt

Ähnlich wie bei den Umsatzanteilen verhält es sich auch bei der Anzahl der Neuerscheinungen in den jeweiligen Kategorien. 2014 konnten der Kategorie Belletristik rund 14.111 Titel zugerechnet werden, was in etwa 19,1 % der Gesamtproduktion ist, gefolgt von der Deutschen Literatur, welche nicht einwandfrei definiert werden kann und Überschneidungen mit der Belletristik aufweist. In diese Rubrik fließen vor allem literaturwissenschaftliche Titel ein. Hier wurden 10.487 Titel produziert, was in etwa 14,2 % darstellt. Unter die Top Drei schafft es noch die Kinder- und Jugendliteratur mit einer Anzahl von ca. 8.142 Titeln, was wiederum rund 11,0 % der Jahresproduktion darstellt. Mit rund 6,0 % können auch noch die Schulbücher genannt werden. Die Neuerscheinungen auf diesem Gebiet belaufen sich auf ca. 4.399 Titel. Gemäß einer Statistik zu den gesamten Titelproduktionen in Deutschland ist das Jahr 2014 das schwächste Jahr seit 10 Jahren.¹¹

Insgesamt sind im Jahr 2014 rund 87.134 Bücher produziert worden, wovon sich 73.863 Titel auf Erstauflagen und 13.271 Titel auf Neuauflagen beziehen. Zu erwähnen ist, dass sowohl die Print-on-Demand (PoD) als auch die E-Book-Titel nur zu einem geringen Teil in dieser Statistik inkludiert sind, da der Markt

¹¹ Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (2015), Onlinequelle [26.03.2016].

einerseits noch zu klein ist bzw. sich die statistische Nachvollziehbarkeit als schwierig herausstellt. Der Trend zum Eigenverlag bzw. Self-Publishing bleibt bei diesen Zahlen also größtenteils unbetrachtet^{12,13}

Generell ist es schwierig, Prognosen abzugeben, so auch beim Literaturmarkt. Bei näherer Betrachtung des Marktanteils und der Umsatzzahlen nach Marktsegmenten fällt auf, dass diese Kennzahlen in den vergangenen 10 - 20 Jahren mehr oder weniger starken Schwankungen ausgesetzt waren. Abbildung 3 zeigt die Umsatzentwicklung am deutschen Buchmarkt und gibt eine Prognose über das Wachstum der Segmente Belletristik (einschließlich Kinder- und Jugendliteratur), Schul- und Lernbücher (einschließlich Geisteswissenschaften, Kunst, Musik, Naturwissenschaften, Recht, Wirtschaft sowie Schule und Lernen) sowie Fach- und Sachbücher (Reisebücher, Ratgeber und Sachbücher) bis zum Jahr 2019 ab. Dabei ist zu erkennen, dass der Gesamtumsatz über die Jahre konstant um die 9,5 Mrd. Euro pendelt.¹⁴

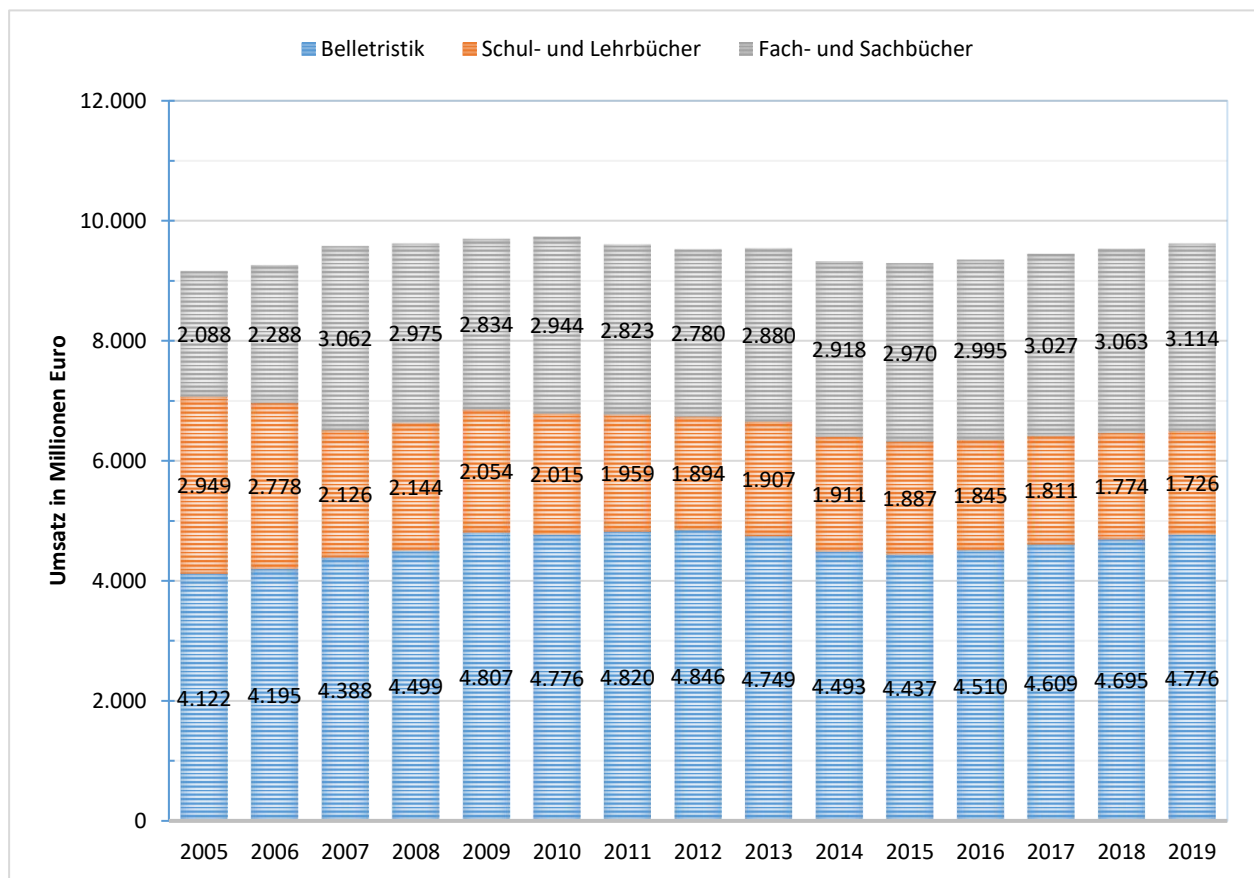


Abbildung 3: Umsatzprognose auf dem deutschen Buchmarkt in den Jahren 2005 – 2014 und Prognose bis 2019 nach Segmenten, Quelle: Statista (2016), in Anlehnung an PwC (2015), Onlinequelle [02.04.2016].

Wesentlich für die Generierung des Umsatzes sind die Vertriebswege des Literaturmarktes. Abbildung 4 informiert über die Umsatzanteile der verschiedenen Vertriebswege im Handel. Fast die Hälfte des Umsatzes wird über den Sortimentsbuchhandel erzeugt. Rund 20 % tragen die Verlage durch Direktvertrieb zum Gesamtumsatz bei und mit ca. 16 % Umsatzanteil spielt auch der Internetbuchhandel eine wesentliche Rolle am Markt.

¹² Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (2015), Onlinequelle [01.04.2016].

¹³ Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (2015), Onlinequelle [01.04.2016].

¹⁴ Vgl. Statista GmbH (2016), Onlinequelle [02.04.2016].

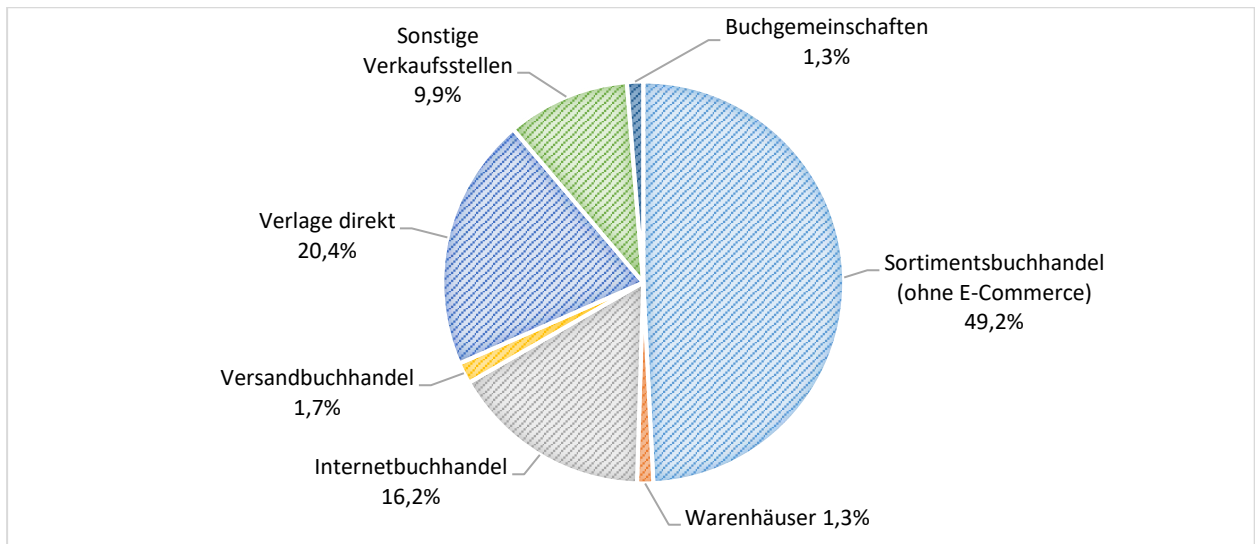


Abbildung 4: Geschätzte Umsätze buchhändlerischer Betriebe zu Endverbraucherpreisen nach Vertriebswegen 2014, Quelle: Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2016), Onlinequelle [04.04.2016].

In Abbildung 5 sieht man eine Aufstellung der umsatzstärksten Unterhaltungs- und Medienbranchen in Deutschland. Neben dem Internet und dem Fernsehen als stärkste Segmente liegen Bücher auf dem dritten Platz. Mit einem Umsatzvorsprung von knapp 1,3 Mrd. Euro hat der Literaturmarkt auch eine solide Basis, um sich dieser Platzierung weiterhin sicher sein zu können. Auf Platz 4 und 6 folgen die Printmedien Zeitung und Zeitschrift. Die weiteren Plätze teilen sich Hörfunk, Film, Videospiele, Musik und Sport.¹⁵

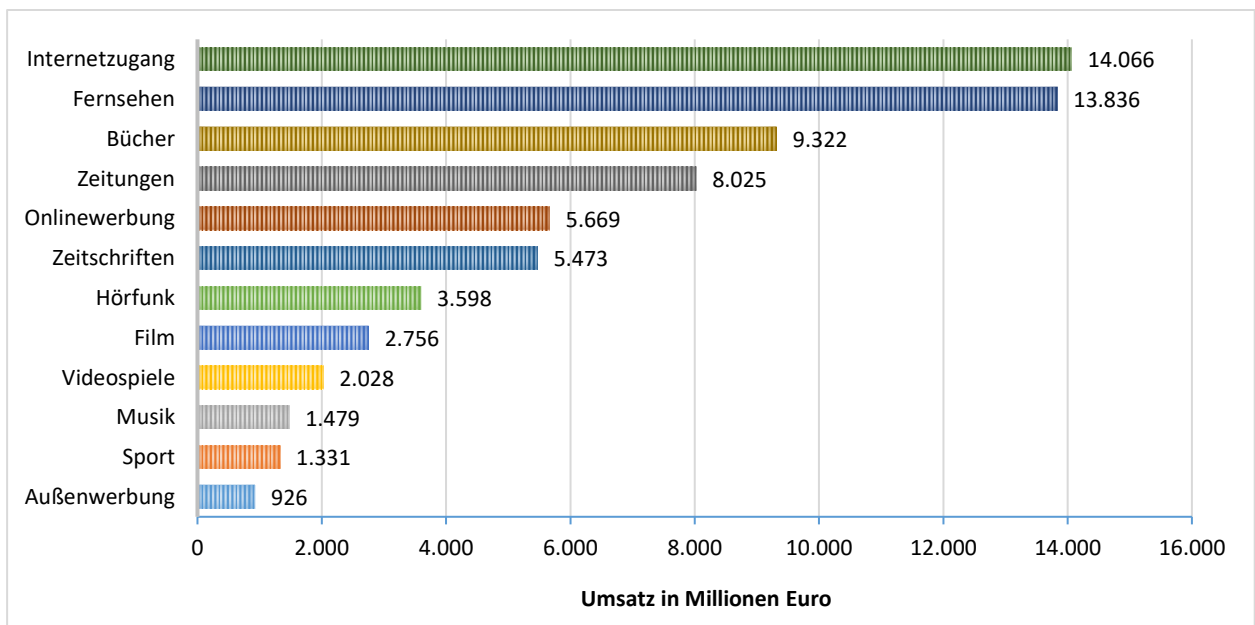


Abbildung 5: Umsätze in den einzelnen Marktsegmenten der Unterhaltungs- und Medienbranche in Deutschland im Jahr 2014, Quelle: Statista GmbH (2016), in Anlehnung an PwC (2015), Onlinequelle [02.04.2016].

Anhand dieser Grafik erkennt man auch, dass es sich bei Produkten des Literaturmarkts nicht um eine marode und eingefahrene Branche handelt, sondern dass das Unterhaltungsmedium Buch nach wie vor polarisiert und nicht aus unserem Leben wegzudenken ist.

¹⁵ Vgl. Statista GmbH (2016), Onlinequelle [02.04.2016].

2.2 Definition der Begriffe Kinder- und Jugendliteratur

Im Zuge der Arbeit wird im weiteren Verlauf der Fokus verstärkt auf Kinderliteratur gelegt. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll auf dieses Marktsegment nun näher einzugehen und den Begriff zu definieren.

Historisch bedingt gibt es eine Vielzahl an verschiedenen Definitionen der Begriffe Kinder- und Jugendliteratur, jedoch konnten sich die Literaturwissenschaftler nie auf eine allumfassende und allgemeingültige Definition einigen und deshalb gibt es diese eine Definition per se auch nicht. Dieser Umstand kommt daher, dass man einerseits diesen Begriff immer im jeweiligen Kontext betrachten muss und andererseits verschiedenste Versuche, die Begriffe mit Hilfe von empirischen Analysen und Studien zu definieren, scheiterten bzw. zu keinem zufriedenstellenden Ergebnis führten.¹⁶

Eine trotz aller Schwierigkeiten etablierte Definition, welche auch das allgemeine Verständnis über diesen Begriff widerspiegelt, findet man in „Reclams Sachlexikon des Buches“. Dort ist Kinderliteratur bzw. ein Kinderbuch wie folgt definiert:¹⁷

„Buch mit fiktionalem oder nicht fiktionalem Inhalt, das inhaltlich und in der Ausstattung auf die Interessen und kognitiven Fähigkeiten von Kindern bis ca. zwölf Jahre ausgerichtet ist.“

Zu Kinderbüchern bzw. zur Kinderliteratur zählen einerseits Bilderbücher, Vorlesebücher, Spiel- und Lernbücher, Sachbücher und Sachbilderbücher sowie auch traditionelle Literatur wie Sagen- und Märchenbücher oder Erzählungen und Geschichten.¹⁸

Jugendliteratur unterscheidet sich von Kinderliteratur lediglich durch den Umstand, dass die Inhalte für Jugendliche ab einem Alter von 12 Jahren angepasst sind bzw. den altersgemäßen Interessen entsprechen.¹⁹ Diese altersbedingte Abgrenzung findet auch in der Einteilung und Segmentierung der Literatur in bestimmte Warengruppen statt, welche im folgenden Abschnitt behandelt wird.

2.2.1 Segmentierung von Kinder- und Jugendliteratur

Kinder- und Jugendliteratur wird gemäß der neuen Warengruppen-Systematik, welche vom Börsenverein des Deutschen Buchhandels als Branchenstandard seit 1. Januar 2007 festgelegt wurde, in 8 Untergruppen eingeteilt. Eine Differenzierung zwischen Kinderliteratur und Jugendliteratur erfolgt nach dem Alter. Es wird hier unterschieden zwischen Kinderbüchern bis 11 Jahre und Jugendbücher ab 12 Jahre. Daneben wird unterschieden zwischen Bilderbüchern, Bücher der Gruppe „Vorlesebücher, Märchen, Sagen, Reime, Lieder“, Erstlesealter und Vorschulalter, Biographien, Sach- und Sachbilderbücher sowie der Gruppe „Spielen und Lernen“.²⁰

¹⁶ Vgl. Ewers (2012), Onlinequelle [03.04.2016].

¹⁷ Rautenberg (2015), S. 1296.

¹⁸ Vgl. Rautenberg (2015), S. 1296.

¹⁹ Vgl. Rautenberg (2015), S. 1242.

²⁰ Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (2015), Onlinequelle [03.04.2016].

2.2.2 Zahlen, Daten und Fakten zu Kinderliteratur

Wie bereits festgestellt wurde, handelt es sich bei dem Segment Kinder- und Jugendliteratur um das zweitstärkste Umsatzsegment nach der Belletristik. Daneben findet man mit diesem Segment die dritthöchste Produktion an Erstaufagen. Die Hauptwarengruppe Kinder- und Jugendliteratur ist für ca. 16 % des Umsatzes am Gesamtbüchermarkt verantwortlich, was ca. 1/6 des Gesamtmarktes ausmacht. Von 2010 - 2014 betrachtet stieg der Umsatz leicht.²¹

Untersucht man die Jahre 2005 - 2009 und vergleicht diese mit den Jahren 2010 - 2014, dann erkennt man vor allem in den Bereichen der jüngsten Zielgruppen ein enormes Umsatzwachstum. Abbildung 6 stellt diesen Eindruck bildlich dar. Die Grafik lässt erkennen, dass im Fünf-Jahres-Vergleich die Untergruppen Spielen und Lernen mit 32,9 % Wachstum am stärksten gewachsen ist. In Verbindung dazu sind auch in den Gruppen Bilderbücher als auch Bücher im Erstlesealter und Vorschulalter hohe Wachstumsraten von 24,0 % bzw. 20,4 % zu erkennen. In diesem Zusammenhang scheint es auf den ersten Blick merkwürdig, dass Kinderbücher bis 11 Jahre sowie die Gruppe der Vorlesebücher, Reime etc. einen Umsatzrückgang spüren. Das ist allerdings damit zu erklären, dass es sich bei der Gruppe der Vorlesebücher um reine Reimsammlungen bzw. reine Märchensammlungen usw. handelt bzw. bei Kinderbüchern bis 11 Jahren nicht für jede Altersgruppe entsprechende Bestseller am Markt sind und so eventuell eine wichtige Altersgruppe nicht ideal mit altersgerechter Literatur versorgt wird. Auch Jugendbücher ab 12 Jahren sind mit einem Wachstum von 25,9 % zu erwähnen. Insgesamt ist das Marktsegment rund um Kinder- und Jugendbücher im Jahresvergleich um 10,6 % gewachsen.²²

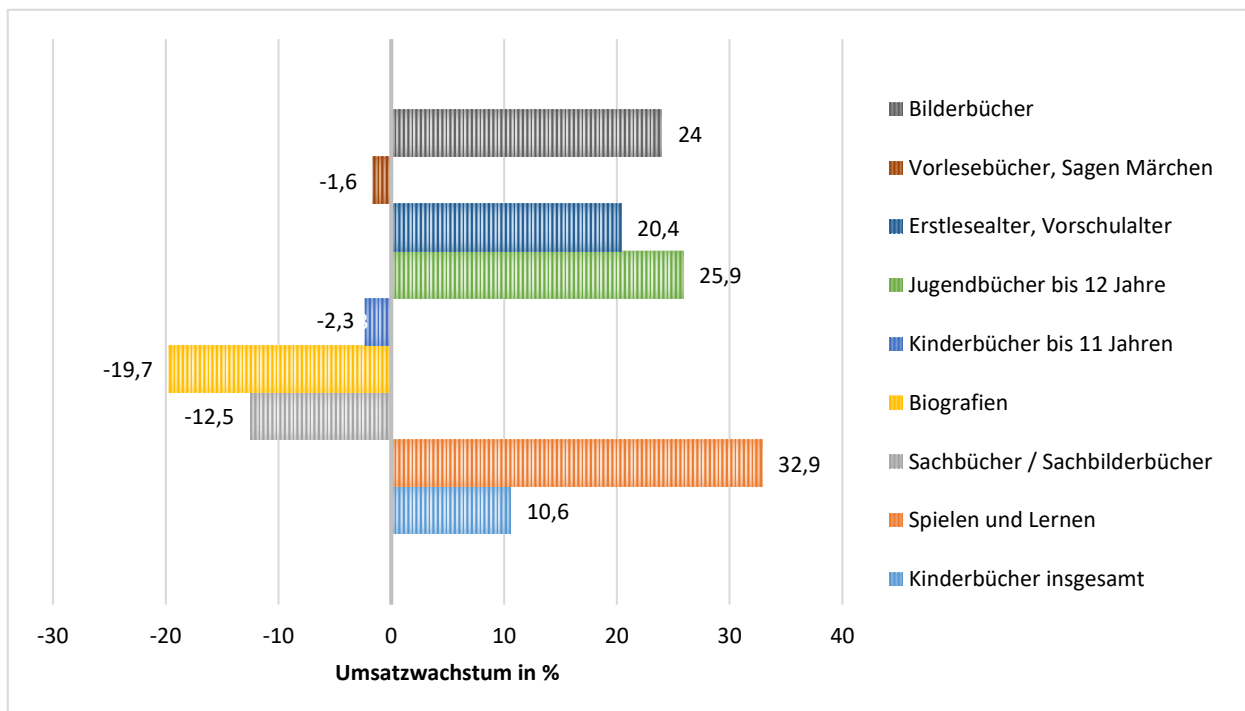


Abbildung 6: Umsatzentwicklung der acht Marktsegmente der Kinder- und Jugendliteratur im Fünf-Jahres-Vergleich, Quelle: Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (2015), Onlinequelle [03.04.2016].

²¹ Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (2015), Onlinequelle [03.04.2016].

²² Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (2015), Onlinequelle [03.04.2016].

Rückblickend auf die vermittelten Zahlen und Daten des gesamten Literaturmarktes als auch des Kinder- und Jugendliteraturmarktes ist festzuhalten, dass der Markt generell weiterhin wächst und sich dieser Trend laut Prognosen auch fortsetzt. Vor allem bei der Betrachtung des Kinderliteratur- bzw. Jugendliteraturmarktes fällt auf, dass hier sehr viel in Bewegung ist und sich der Fokus der einzelnen Unterkategorien in Richtung Vorschul- und Erstlesealter verschiebt. Bei der Interpretation von Abbildung 6 ist jedoch die Tatsache zu beachten, dass sich die jeweiligen Kategorien mitunter überschneiden und Marktdaten eventuell in mehrere Sektionen einfließen. Es muss daher nicht zwangsläufig der Fall sein, dass es sich bei z.B. Bilderbüchern um Bücher ohne jegliche schriftliche Aufzeichnung von Tatbeständen oder Geschichten handelt bzw. Bücher der Kategorie Spielen, Lernen keine Bilder, sondern nur Spiele enthalten. Häufig ist es gerade in der Kinderliteratur der Fall, dass man Kombinationen aus mehreren erwähnten Kategorien vorfindet.

2.3 Definition und Abgrenzung des traditionellen Verlags vom Eigenverlag

Da sich die Arbeit an Autorinnen und Autoren richtet, welche zukünftig auf eigenes Risiko ihre geistigen Werke gestalten und vertreiben möchten, bedarf es auch einer Definition und Abgrenzung verschiedener Begriffe in diesem Zusammenhang. Es gilt den Begriff Eigenverlag vom traditionellen Verlag und von den Autorenverlagen zu unterscheiden bzw. abzugrenzen.

2.3.1 Traditioneller Verlag

Unter dem traditionellen Verlag versteht man laut „Reclams Sachlexikon des Buches“ folgendes:²³

„Verlage sind wirtschaftswissenschaftlich eine Produktionsorganisation, in der die Herstellung bestimmter Güter durch (formal) selbständige Gewerbetreibende durch einen Dritten (Verleger) mehr oder weniger umfassend organisiert ist.“

Ein Verlag übernimmt alle Tätigkeiten und Aufgaben, die notwendig sind, um ein Buch herzustellen und zu vermarkten. Das besondere an Verlagen ist, dass diese das unternehmerische und wirtschaftliche Risiko für die Herstellung und das Marketing übernehmen.²⁴ Des Weiteren unterstützen Verlage Autorinnen und Autoren durch ein professionelles Lektorat und Korrektorat²⁵.

Als Nachteile können verschiedene Punkte genannt werden. Der wohl größte Nachteil ist der Verlust der Nutzungsrechte der Autorin und des Autors. Häufig müssen Autorinnen und Autoren bei Verlagen auch Nebennutzungsrechte wie Lizenzierungsrechte für anderweitige Nutzung der Werke abgeben. Die Bezahlung in Form von Tantiemen, einer erfolgsorientierten Anteilsvergütung pro verkauftem Buch, ist häufig nur sehr gering, vor allem bei unbekanntem Autorinnen und Autoren. Das geringe Mitspracherecht an der Gestaltung des Buches oder dem Verkaufspreis sowie die langen Zeitspannen vom Manuskript bis zum fertigen Buch sind weitere Nachteile einer Verlagsveröffentlichung.²⁶

²³ Rautenberg (2015), S.2488 ff.

²⁴ Vgl. Rautenberg (2015), S. 2488.

²⁵ Vgl. Brömer (2012), Onlinequelle [04.04.2016].

²⁶ Vgl. Brömer (2012), Onlinequelle [04.04.2016].

2.3.2 Eigenverlag

Im Gegensatz zum traditionellen Verlag versteht man unter dem Begriff Eigenverlag folgendes:²⁷

„[...] Die Herstellung und den Vertrieb eines Werks durch den Autor. Heute hat sich dafür der Begriff ›Self-publishing‹ etabliert. Der Autor verwertet die Nutzungsrechte selbst und übernimmt dabei neben seiner Rolle als Urheber alle Verlagsarbeiten und -funktionen vom Lektorat über die Herstellung bis zu sämtlichen Marketingaufgaben. Der Autor trägt alle Kosten und arbeitet unter eigenem Namen und auf eigenes Risiko, v. a. was den Absatz angeht. Im Gegenzug steht ihm der gesamte Gewinn aus der verlegerischen Aktivität zu.“

Vorteile des Eigenverlags bzw. des Self-Publishings sind vor allem die uneingeschränkten Nutzungsrechte, welche die Autorin bzw. der Autor nicht abgibt und verliert, und die völlige Kontrollgewalt der Autorin bzw. des Autors über sein geistiges Eigentum. Es steht ihm frei, in welcher Form und über welche Kanäle er seine Werke vertreiben möchte. In diesem Fall haben immer die Autorin bzw. der Autor das letzte Wort und damit die Entscheidungsgewalt. Was die Verkaufserlöse angeht, profitiert man im Self-Publishing auch enorm. Im Gegenzug zum finanziellen Risiko bei Misserfolg ist die Autorin bzw. der Autor hier der Alleinverdiener. Je nachdem über welche Kanäle und in welcher Form man seine Bücher vertreibt, ergibt sich auch der entsprechende Erlös.²⁸

Der größte Nachteil beim Eigenverlag ist das finanzielle Risiko und die hohen Kosten, die die Autorin oder der Autor tragen muss. In diesem Fall müssen sie die Kosten für Herstellung, Lektorat, Marketing etc. aus der eigenen Tasche bezahlt werden. Des Weiteren fallen viele Aufgaben an, mit denen man nicht vertraut ist bzw. nicht gerechnet hat. Der Vertrieb von Printbüchern in einer renommierten Buchhandlung ist quasi ausgeschlossen, vor allem als unbekannte Autorin oder unbekannter Autor.²⁹

Abschließend und zusammengefasst ist also festzuhalten, dass die wesentlichen Unterschiede zwischen dem traditionellen Verlag und dem Eigenverlag einerseits die Verantwortlichkeiten entlang der Wertschöpfungskette sind und andererseits die finanziellen und wirtschaftlichen Aspekte sowie die Nutzungsrechte. Vorteil des traditionellen Verlags ist vor allem, dass sich Autorinnen und Autoren nicht über die Finanzierung ihrer Werke Gedanken machen müssen, diese gewährleistet ja laut Definition der Verlag, allerdings steht ihm deshalb auch der Großteil des Erlöses zu. Als Vorteil des Eigenverlags ist vor allem die Tatsache zu nennen, dass die Autorin bzw. der Autor die uneingeschränkten Nutzungsrechte und die alleinige Kontrolle haben. Letztendlich haben beide Formen der Veröffentlichung Vor- und Nachteile, die jede Autorin und jeder Autor für sich selbst abwägen muss.

²⁷ Rautenberg (2015), S.2220 f.

²⁸ Vgl. Brömer (2012), Onlinequelle [04.04.2016].

²⁹ Vgl. Brömer (2012), Onlinequelle [04.04.2016].

3 VERÄNDERUNGEN UND TRENDS AM LITERATURMARKT

Dieses Kapitel handelt von Trends und den damit zusammenhängenden Veränderungen am Literaturmarkt. Der Autor dieser Arbeit widmet sich zuerst der Veränderungen durch die Digitalisierung, mit Fokus auf den Onlinehandel. Danach werden Trends, die im Zuge der Entwicklungen am Literaturmarkt an Bedeutung gewonnen haben, näher erläutert. In erster Linie werden generelle Trends der Literaturbranche analysiert. Im Zuge der Untersuchung erfolgt auch eine Betrachtung der Trends im Bereich der Kinderliteratur.

3.1 Digitalisierung des Literaturmarkts

Der Literaturmarkt war in den letzten zehn Jahren mehr oder weniger starken Veränderungen ausgesetzt und hat sich den veränderten Kundenbedürfnissen und neuartigen Technologien entlang der Wertschöpfungskette immer wieder anpassen müssen. Die Digitalisierung am Literaturmarkt schreitet immer weiter voran und mit ihr finden enorme Umbrüche in der gesamten Branche statt. Mit der Digitalisierung und dem breiten Zugang zum Internet wurden nicht nur neue Produkte oder Dienstleistungen in dieser Branche geschaffen, sondern es entstand mit der Zeit ein völlig neuartiges Marktgefüge, welches dem Einzelnen oder der Einzelnen eine Chance gab, ihr Potential und ihre Ideen einer großen, breiten Kundenschicht anzubieten und zugänglich zu machen. In Bezug auf den Literaturmarkt ist vor allem der Onlinehandel, das E-Book und der Trend zum Selbst- bzw. Eigenverlag zu nennen. Entlang der Wertschöpfungskette gibt es fast keinen Bereich mehr, der nicht digitalisiert wurde. Neben der Digitalisierung der Herstellung und des Produktes erfuhr auch die Nutzung mit der Einführung von E-Books und den dafür notwendigen E-Book-Readern virtuellen Charakter. Nicht zuletzt ist auch die Digitalisierung des Vertriebes zu nennen, der in Form des Onlinehandels wohl eine der größten Veränderungen mit sich brachte.³⁰

Der Onlinehandel mit Büchern hat zu zwei unterschiedlichen Herangehensweisen im Vertrieb von Literatur geführt. Zum einen werden physikalisch reale Bücher über das Internet gehandelt und über diverse Distributionswege zu den Kundinnen und Kunden geschickt. Zum anderen können die in elektronischer Form vorliegenden Bücher direkt auf die jeweiligen Endgeräte von diversen Online-Bibliotheken heruntergeladen werden und auf E-Book-Readern oder Computern bzw. Smartphones und Tablets gelesen werden.³¹

Mit dem Onlinehandel veränderte sich auch das Gefüge am Markt. So entwickelte sich Amazon in nur wenigen Jahren zum größten Buchhändler der Welt. Dahinter reihen sich mit Apple, Weltbild und Libri.de weitere Größen des Onlinebuchhandels ein.³²

Die Digitalisierung wird auch weiterhin den Literaturmarkt verändern und formen und so auch Einfluss auf Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle nehmen. Es werden weiterhin neue Geschäftsideen generiert werden und durch das Erkennen neuer Kundenbedürfnisse werden auch die Marktpositionen der führenden Unternehmen in Zukunft beeinflusst werden, insofern diese die Zeichen der Zeit erkennen und in neue Leistungen für die Kundinnen und Kunden investieren.

³⁰ Vgl. Janello (2010), S. 70 ff.

³¹ Vgl. Janello (2010), S. 83 ff.

³² Vgl. Lambertz (2013), Onlinequelle [05.05.2016].

3.2 Generelle Trends am Literaturmarkt

Generelle Trends äußern sich dadurch, dass der Trend unabhängig vom Marktsegment übergreifend Oberhand gewinnt und die verschiedensten Segmente beeinflusst. Auf den folgenden Seiten werden einige der aktuellen Trends aufgezählt.

3.2.1 Trend zur Selbstveröffentlichung

Das Selbstverlegen von Büchern und Literatur, vor allem unter der Bezeichnung Self-Publishing bekannt, wird auch in den kommenden Jahren für Furore sorgen und den Literaturmarkt weiterhin fordern. Immer mehr Autorinnen und Autoren, seien es nun Hobbyliterateninnen und -literaten oder bekannte Autorinnen und Autoren, ergreifen die Initiative und versuchen selbst ihre geistigen Werke zu veröffentlichen. Durch diesen Wandel verlieren die etablierten Verlagshäuser mehr und mehr ihre Monopolstellungen, was die Veröffentlichung und die Förderungen bestimmter Inhalte betrifft. Zu Beginn dieses Trends wurden Selbstverlegerinnen und Selbstverleger oftmals als erfolglose Autorinnen und Autoren dargestellt, welche bei einem Verlag keine Chancen auf eine Veröffentlichung haben. Wie allerdings einige Beispiele zeigen, ist dies nicht immer der Fall. Selbstverständlich schlummert nicht hinter jedem Buch eine Bestsellerautorin oder ein Bestsellerautor, doch gibt es doch ein erhebliches verstecktes Potential. Bestes Beispiel ist die Autorin E.L. James, welche mit ihrer 50-Shades-of-Grey-Romanreihe einen der wenigen Bestseller der letzten Jahre geliefert hat. Was daher für Verlage auf der einen Seite eine Gefahr darstellt, da sich die Autorinnen und Autoren selbständig machen und als Konkurrenz agieren, ist auf der anderen Seite wieder eine Chance. Die Verlage können nämlich die Autorinnen und Autoren beobachten, ihren Werdegang verfolgen und letztendlich bei Erkennen eines Talents diese direkt anwerben.³³

Aus einer Studie, die im Auftrag von Books on Demand (BoD), einem Unternehmen, das sich auf das Verlegen von E-Books und den Selbstverlag spezialisiert hat und europäischer Markt- und Technologieführer in diesem Bereich ist, in Zusammenarbeit mit der Hochschule für angewandtes Management in Erding, Deutschland, durchgeführt wurde, konnten viele Erkenntnisse über die Gründe für den Eigenverlag als auch dessen weitere Entwicklung erlangt werden. Bei der Befragung von rund 5500 Autorinnen und Autoren aus der D-A-CH-Region, aus Frankreich, Dänemark sowie anderen skandinavischen Ländern, gaben diese an, vor allem auf Grund des drohenden Kontrollverlusts, was Inhalte, Rechte, Art und Weise der Vermarktung betrifft, als auch aufgrund des niedrigeren Erlöses verstärkt E-Books und Printbücher im Eigenverlag zu vertreiben.³⁴

Vor allem Hobbyautorinnen und -autoren, aber auch jene mit einem unternehmerischen Hintergrund wie Berufsautorinnen und -autoren oder Expertenautorinnen und -autoren greifen auf diese Form der Veröffentlichung ihrer Werke zurück. Berufsautorinnen und -autoren sehen in ihrer Tätigkeit eine Hauptbeschäftigung, wobei Expertenautorinnen und -autoren lediglich eine Nebentätigkeit zu ihrem Beruf sehen. Letztere veröffentlichen insbesondere Ratgeber oder Fachlektüren zu ihrem Beruf als Berater oder Manager.³⁵

³³ Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (kurz PwC) (2015), S. 101, Onlinequelle [25.04.2016].

³⁴ Vgl. Books on Demand (2016), S. 3 ff., Onlinequelle [25.04.2016].

³⁵ Vgl. Books on Demand (2016), S. 8 f., Onlinequelle [25.04.2016].

Zusammenfassend wird sich Self-Publishing weiterhin am Literaturmarkt etablieren und sich insbesondere durch zusätzliche Dienstleistungen Dritter weiterhin verbessern. Verlage und Buchhändler werden sich in den kommenden Jahren intensiver für diese Form der Veröffentlichung interessieren und den Selbstverlegerinnen und Selbstverlegern so die Tür zu diesem Markt öffnen.³⁶

3.2.2 Trend zu E-Books und multimedialer Verfügbarkeit

Unter einem E-Book versteht man ein Buch, dessen Inhalte in digitalisierter Form vorliegen und welche mit Hilfe eines E-Book-Readers gelesen werden können. Als Ausgabegeräte kommen auch Computer, Tablets oder Smartphones in Frage, welche mit Hilfe spezieller Software und Programme die speziellen E-Book-Formate auslesen können. Die Grenzen zwischen diesen Ausgabegeräten verschwimmen immer stärker, da die Hersteller der Smart Devices den Trend zu E-Books erkannt haben und ihre Produkte wie Smartphones und Tablets dementsprechend aufwerten. Zum einen ist zu erkennen, dass E-Book-Käufer bzw. Käuferinnen ihre digitalen Bücher nicht nur auf einem Medium lesen wollen und Zugriff verlangen, sondern multikanalfähig sein wollen, d.h. die Kundinnen und Kunden möchten ihre Bücher auf Handy, Tablet und E-Book-Reader abrufen können. Auf der anderen Seite ist zu erwähnen, dass E-Books multimedialer gestaltet werden. Ein E-Book ist also nicht mehr nur ein digitales Buch zum Lesen, es können nun auch Videos oder Musikstücke wiedergegeben werden. Diese Form digitaler Bücher wird „Enhanced E-Book“ genannt.³⁷

In Deutschland konnten E-Books im Jahr 2015 ihren Umsatzanteil von 4,3 % im Jahr 2014, auf 4,5 % schwach ausbauen. 2014 und 2015 gab es unverändert ca. 3,9 Mio. E-Book-Käufer in Deutschland, was in etwa 5,7 % der Gesamtbevölkerung ausmacht. Diese 3,9 Mio. E-Book-Käufer kauften im Jahr 2014 rund 24,8 Mio. E-Books.³⁸ Für 2015 sind diesbezüglich noch keine Verkaufszahlen vorhanden. Die beschriebenen Zahlen beziehen sich auf den privaten Gebrauch von E-Books und enthalten keine Zahlen zu Schul- und Fachbüchern.³⁹

Neben dem klassischen Kauf von E-Books haben sich in den letzten Jahren auch neue Nutzungsmodelle bzw. Geschäftsmodelle entwickelt. Aus einer Studie von Bitkom Research aus dem Jahren 2014/2015 ergibt sich, dass die E-Book-Käufer neben dem Kauf auch E-Book-Ausleihen bei öffentlichen Bibliotheken sowie kommerziellen Anbietern nutzen sowie auf frei verfügbare E-Books zurückgreifen oder aber auf ein Bezahlssystem zurückgreifen, welches pro E-Book-Seite abrechnet. Die beliebtesten Genres sind dabei Belletristik, Ratgeber als auch wissenschaftliche Literatur. 70 % der E-Book-Käufer kaufen Titel bei Online-Buch-Shops, 24 % in den auf den E-Book-Readern vorinstallierten Shops, 13 % bei den Autorinnen und Autoren selbst und 7 % auf Verlagswebseiten.⁴⁰

Der E-Book-Markt wird weiterwachsen, jedoch wie die Zahlen bereits gezeigt haben, stagniert das Wachstum am E-Book-Markt etwas. Ein grundsätzliches Problem ist dabei, dass die Anzahl an E-Book-Titeln im

³⁶ Vgl. Books on Demand (2016), S. 38 f., Onlinequelle [25.04.2016].

³⁷ Vgl. Böhringer/Bühler/Schlaich/Sinner (2014), S. 432 f.

³⁸ Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (2015), Onlinequelle [27.04.2016].

³⁹ Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (2015), Onlinequelle [27.04.2016].

⁴⁰ Vgl. Bitkom Research GmbH (2015), S. 10 ff. Onlinequelle [27.04.2016].

Vergleich zur Anzahl an E-Book-Lesern überproportional stark wächst. Das heißt im Grunde, dass es ein Überangebot an Titeln gibt. Das hat wiederum Auswirkungen auf den Preis von E-Books und die Umsatzanteile am Gesamtliteraturmarkt. Ein weiterer negativer Faktor für das Wachstum des E-Book-Marktes sind die unzähligen und teils kostenlosen Self-Publishing-Titel, Gratis-E-Books von Klassikern und Abo-Modelle, welche von Amazon oder Skoobe angeboten werden.⁴¹ Ein Trend, der sich dennoch abzeichnet ist, dass viele E-Books mit einer Tracking-Software ausgestattet sind. Diese Software ermöglicht es Autorinnen und Autoren bzw. Verlagen, näheres über das tatsächliche Interesse bzw. über die Lesegewohnheiten zu erfahren. Zum Beispiel kann man anhand der aufgezeichneten Daten eruieren, welche Seiten, Kapitel oder Textpassagen gelesen oder übersprungen worden sind bzw. ob der Kunde überhaupt das Buch fertiggelesen hat. Es können damit auch Kennzahlen über die tägliche Lesezeit oder die gelesenen Seiten pro Tag ausgewertet werden. Dieses Werkzeug ermöglicht es ein spezifisches, auf die Kundinnen und Kunden abgestimmtes Literaturangebot bereitzustellen und mehr über Leserinnen und Leser in Erfahrung zu bringen.⁴²

3.2.3 Trend zu Print on Demand

Print on Demand (kurz PoD) ist ein Produktionsverfahren von Büchern, das sich durch ein auflagenunabhängiges Produktionssystem auszeichnet. Gegenüber der traditionellen Produktionsverfahren, wo der Druck erst ab einer Auflage von 1000 Stück rentabel wird, erhält man mit PoD ab einem Stück einen positiven Deckungsbeitrag. Print on Demand bedeutet nichts Anderes als Druck nach Bedarf, Bücher werden also erst verkauft und dann gedruckt. Durch diese Herangehensweise entsteht ein völlig neues Kostengefüge für Verlage, vor allem aber für selbstpublizierende Autorinnen und Autoren. Durch diese Technologie fallen weder Lager-, Verwaltungs- oder Logistikkosten an und es lassen sich auch die Herstellungskosten für Bücher sparen, die in Ermangelung real bestehender Nachfrage mitunter nie verkauft werden. Dies hat auch positive Auswirkungen auf die Umwelt. Ein weiterer Vorteil von PoD ist, dass das verlegerische Risiko gegen Null geht.⁴³

Großes Potential hegt diese Herstellungsform für den Eigenverlag. Eigene Werke können ohne finanzielles Risiko bei Bedarf produziert werden. Die Eigenverleger können und müssen alle Entscheidungen selber treffen und brauchen ihre Rechte nicht abgeben. Auf diese Weise schaffen es auch solche Bücher zu den Kundinnen und Kunden, die möglicherweise von einem Verlag für die Publikation abgelehnt wurden.⁴⁴

Print on Demand wird sich in den kommenden Jahren weiter entwickeln und eine attraktive Strategie sowohl von Unternehmungen als auch von Selbstverlegerinnen und Selbstverlegern werden, um Literatur kosteneffizient und bedarfsgerecht an die Kundinnen und Kunden zu bringen.⁴⁵

⁴¹ Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (2015), S. 5, Onlinequelle [27.04.2016].

⁴² Vgl. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (kurz PwC) (2015), S. 102, Onlinequelle [25.04.2016].

⁴³ Vgl. Habenmüller/Künzel (2009) in Blömeke/Clement/Sambeth (2009), S. 259 ff.

⁴⁴ Vgl. Habenmüller/Künzel (2009) in Blömeke/Clement/Sambeth (2009) S. 259 ff.

⁴⁵ Vgl. Habenmüller/Künzel (2009) in Blömeke/Clement/Sambeth (2009) S. 271.

3.2.4 Trend zu Crowdfunding

Ein Trend von Selbstverlegerinnen und Selbstverlegern und vielen Hobby-Autorinnen und -autoren ist es, sich die Herstellung ihrer Bücher fremdfinanzieren zu lassen. Dazu greifen diese auf Crowdfunding zurück. Crowdfunding ist eine Form der Finanzierung, bei der sich eine große Anzahl an Personen via Internet dazu entscheiden, das Vorhaben oder Projekt einer anderen Person finanziell zu unterstützen bzw. sich daran zu beteiligen.⁴⁶

Auf Crowdfunding orientierten Internetportalen wie bspw. kickstarter.com oder wemakeit.com findet man unzählige Werke von Autorinnen und Autoren, die auf diese Weise versuchen, den Druck für die Erstauflagen ihrer Werke zu finanzieren. Startnext.com ist zurzeit das größte Online-Crowdfunding Portal im deutschsprachigen Raum für die Kreativbranche.⁴⁷ Die Autorinnen und Autoren stellen auf diesen Portalen ihre Ideen, ihre Produkte oder eben ihre Bücher vor und bieten allen Mikroinvestoren für ihre „Spenden“ ein entsprechendes Incentive bzw. Gegenleistungen an. Diese Incentives sind an einen Geldbetrag gebunden, d. h. je mehr jemand in das jeweilige Projekt investiert, desto mehr erhält er als Gegenleistung. Gegenleistungen sind in diesem Fall zum Beispiel Leseproben, E-Book-Artikel oder ein Buch aus der Erstauflage, welches signiert und persönlich an den jeweiligen Geldgeber geht. Auch Meet-and-Greets und Lesungen sind als weitere Formen der Gegenleistung zu nennen.⁴⁸

3.2.5 Trend zu Product Placement in Büchern

Der Trend zu Product Placement (Produktplatzierungen) in Büchern gewinnt allmählich an Bedeutung. Viele Unternehmen bezahlen Autorinnen und Autoren dafür, dass diese Markennamen oder Produkte in ihren Büchern verwenden bzw. erwähnen. Ein Beispiel dafür ist z.B. Land Rover. Land Rover hat den britischen Bestseller-Autor William Boyd engagiert, ein Buch zu schreiben, in dem eines der hergestellten Autos des Konzerns eine wesentliche Rolle spielt.⁴⁹ Auch andere bekannte Unternehmen haben bereits Autorinnen und Autoren mit ähnlichen Aufträgen konfrontiert. Zu nennen wären hier Coca-Cola oder Absolut Vodka. Für Autorinnen und Autoren kann diese Form der Finanzierung eine attraktive Alternative sein, da sie hier mit garantierten Erlösen rechnen können.⁵⁰

Auch im Verlagswesen können solche Tendenzen erkannt werden. Bestes Beispiel dafür ist der dänische Verlag Bookboon. Bookboon ist der weltweit größte Onlineverlag, der Studierenden kostenlose Lehrunterlagen zur Verfügung stellt.⁵¹

Finanziert werden die angebotenen Bücher durch Werbeanzeigen von Unternehmen, die Hochschulabsolventen anwerben möchten, nach ihrem Studium für sie zu arbeiten. Es handelt sich dabei just um eine Form des Employer Branding, bei dem die potentiellen Arbeitgeber die Lehrbücher für ihre möglicherweise zukünftigen Arbeitnehmer bezahlen. Der Verlag achtet besonders darauf, dass lediglich 15 % eines Buches

⁴⁶ Vgl. Bendel (o.J.), Onlinequelle [23.04.2016].

⁴⁷ Vgl. Startnext Crowdfunding GmbH (o.J.), Onlinequelle [23.04.2016].

⁴⁸ Vgl. Startnext Crowdfunding GmbH (o.J.), Onlinequelle [23.04.2016].

⁴⁹ Vgl. Harenberg Kommunikation Verlags- und Medien-GmbH & Co. KG (Buchreport.de) (2014), Onlinequelle [25.04.2016].

⁵⁰ Vgl. Schneider (2014), Onlinequelle [25.04.2016].

⁵¹ Vgl. bookboon.com Ltd. (o.J.), Onlinequelle [25.04.2016].

aus Werbeanzeigen bestehen, um die Studierenden nicht unnötig abzulenken. Mittlerweile bieten auch andere Onlineverlage E-Books zu Studienzwecken kostenlos an. Außerdem kann durch diese Idee auch in Entwicklungsländern ein entsprechendes Bildungsangebot angeboten werden, welches ansonsten nur einer geringen Schicht an Privilegierten aufgrund der hohen Kosten zur Verfügung stehen würde.⁵²

3.3 Trends im Bereich der Kinderliteratur

Von den generellen Trends abzugrenzen sind die segmentbezogenen Trends. Der Autor dieser Arbeit möchte sich hier dem Bereich der Kinderliteratur widmen. Grund dafür ist einerseits wie in Kapitel 2 ersichtlich, das stetige Wachstum bei den Verkaufs- und Publikationszahlen in diesem Marktsegment, als auch die Tatsache, dass das Kinder- und Jugendliteratursegment das zweitgrößte in dieser Branche ist. Des Weiteren beschäftigt sich der Praxisteil dieser Arbeit mit der Geschäftsmodellentwicklung in diesem Bereich. Folgende Trends fallen bei näherer Betrachtung des Marktsegments auf.

3.3.1 Trend zu Hybridprodukten und Zusatzanwendungen

In Annäherung an die generellen Trends am Literaturmarkt verhalten sich Trends auch im Kinderliteratursegment. Auch hier sind die Veränderungen durch die fortschreitende Digitalisierung erkennbar. Dies macht sich vor allem durch ein großes Angebot an neuen Produkten bzw. Zusatzartikeln bemerkbar.

Unter Hybridprodukten werden Bücher oder Spiele verstanden, die durch digitale Applikationen, Elemente oder Zusatzprodukte einem interaktiven Mehrwert für die Benutzer generieren. Diese Produkte ergänzen herkömmliche Bücher durch verschiedene Zusatzfunktionen. Solche Zusatzprodukte sind z.B. audiodigitale Lesestifte wie der „TipToi®“-Stift von Ravensburger oder der Ting-Stift der Ting GmbH, welcher von verschiedenen Verlagen unabhängig genutzt wird.⁵³

Diese Stifte ersetzen keine Bücher, sie versuchen aber einen Mehrwert aus ihrer Anwendung für den Benutzer zu schaffen. So sind etwa in Kinderbüchern Symbole implementiert, welche mit einem speziellen Code hinterlegt und bedruckt sind. Dieser Code ist für das menschliche Auge nicht erkennbar. Eine in diesen Stiften eingebaute optische Sensorik erkennt bei Berührung der Symbole das jeweilige Muster und kann dann eine mit dem jeweiligen Code verknüpfte Audiodatei abspielen, welche über einen integrierten Lautsprecher im Stift ausgegeben wird. So können in etwa Tier- und Maschinengeräusche oder aber auch Textpassagen bzw. ganze Geschichten vorgelesen werden.⁵⁴

TipToi® von Ravensburger ist der wohl bekannteste und erfolgreichste Lesestift am Markt, was auf die Präsenz und die langjährige Erfahrung mit Kindermedien der Ravensburger AG zurückzuführen ist. Nach eigenen Angaben im Geschäftsbericht 2014 wurde der TipToi®-Stift bereits 2,2 Mio. Mal seit seiner Einführung im Jahr 2010 verkauft. Mittlerweile generiert der Konzern rund 20 % seines Umsatzes durch seine Hybridprodukte.⁵⁵

⁵² Vgl. bookboon.com Ltd. (o.J.), Onlinequelle [25.04.2016].

⁵³ Vgl. Ravensburger Spieleverlag GmbH (2016), Onlinequelle [02.05.2015].

⁵⁴ Vgl. Ravensburger Spieleverlag GmbH (2016), Onlinequelle [02.05.2015].

⁵⁵ Vgl. Ravensburger Spieleverlag GmbH (2016), Onlinequelle [02.05.2015].

Zu erwähnen ist, dass die beiden erwähnten Lesestifte nicht die einzigen sind, die am Markt erhältlich sind. Es gibt mittlerweile eine Vielzahl solcher Stifte, die Kinder und Erwachsene beim Lernen unterstützen sollen, aber auch der Unterhaltung dienen. Ob diese Stifte einen Beitrag zum Lernverhalten von Kindern leisten, wird in vielen verschiedenen Studien eruiert, auf welche der Autor dieser Arbeit aber nicht näher eingehen möchte, da die Meinungen zu diesem Thema durchaus unterschiedlich ausfallen und dies den Rahmen sprengen würde.

Fakt ist allerdings, dass das Angebot solcher interaktiv gestalteten Bücher seitens der Verlage steigt und immer mehr ihre Bücher mit entsprechenden Grafiken ausstatten, um für solche optionalen Lernsysteme kompatibel zu sein.

3.3.2 Trend zu interaktiven Büchern

Ein Trend, der sich seit kurzen abzeichnet und in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird, ist die interaktive Gestaltung von Büchern mit Hilfe von Smart Devices wie Smartphones oder Tablets. Man bedient sich dabei der sogenannten „Augmented Reality“ - Technologie. Im Gabler Wirtschaftslexikon ist der Begriff Augmented Reality als „eine computerunterstützte Wahrnehmung bzw. Darstellung, welche die reale Welt um virtuelle Aspekte erweitert“⁵⁶, bezeichnet. Augmented Reality stellt dem Anwender zusätzlich zu den persönlich und real wahrgenommenen Informationen Zusatzinformationen zur Verfügung. Dies geschieht dabei durch Echtzeit-Interaktionen. Erste Anwendungen sind aus dem Fernsehen bereits bekannt. Dazu zählen etwa Informationen, die bei Sportsendungen eingeblendet werden, wie z.B. Bewegungsabläufe von Fußballspielern oder die Angabe der Windrichtung über eine Skisprungschanze hinweg. Auch von der Automobilindustrie ist diese Technologie bekannt. In sogenannten „Head-up-Displays“ werden dem Fahrer Informationen in die Windschutzscheibe seines Autos projiziert, welche Aufschluss über die Geschwindigkeit, mögliche Hindernisse oder die Entfernung zum vorausfahrenden Fahrzeug geben. Zuletzt fand diese Technologie immer mehr Anwendung im Bereich der Mobilkommunikation. Hier wurden spezielle Apps entwickelt, die dem User bei der Betrachtung von Gebäuden mit seinem Smartphone bspw. Informationen über ein historisches Gebäude gibt, oder zu einem berühmten Gemälde. Möglich macht dies eine komplexe Software, welche mittels Bilderkennung und Ortung die Lage und Position des Anwenders berechnet und ihm so unterstützende Informationen bieten kann.⁵⁷

Am Literaturmarkt findet diese Technologie nun bspw. durch das sogenannte „SuperBuch“ der Oetinger-Verlagsgruppe Anwendung. Die Oetinger-Tochter StoryDocks ist darauf ausgerichtet, innovative Produkte und Geschäftsmodelle zu entwickeln, die das Leseerlebnis von Literatur nachhaltig verändern und großen Einfluss auf zukünftige Leserinnen und Leser ausüben.⁵⁸ Das Unternehmen entwickelte dazu eine Software, welche die Inhalte eines Buches zum Leben erweckt und beim Betrachten eines Buches mit einem Smartphone oder einem Tablet über eine App die Bücher zu einem interaktiven Unterhaltungs- und Lernmedium werden lässt.⁵⁹ Dabei erscheinen am Display des Tablets oder des Smartphones 3D-Szenen der

⁵⁶ Markgraf (o.J.), Onlinequelle [03.05.2016].

⁵⁷ Vgl. DATACOM Buchverlag GmbH (o.J.), Onlinequelle [03.05.2016].

⁵⁸ Vgl. StoryDOCKS GmbH (o.J.), Onlinequelle [03.05.2016].

⁵⁹ Vgl. Verlag Friedrich Oetinger GmbH (2016), Onlinequelle [03.05.2016].

Darsteller in einem Buch, Töne, Animationen, Spiele usw. Für die Leserinnen und Leser entsteht so ein völlig neues Erlebnis mit dem Medium Buch, welches nach wie vor im Mittelpunkt steht und lediglich durch die digitale Zusatzanwendung ergänzt bzw. erweitert wird. So kann man z.B., nachdem man ein Buch bereits des Öfteren gelesen hat, ein Handy oder Tablet zur Hand nehmen und die virtuelle Welt des Buches bzw. der jeweiligen Geschichte erleben. Dabei können auch Lernspiele implementiert werden, welche im Anschluss an das vermittelte Wissen zur Wissensüberprüfung eingesetzt werden können.⁶⁰

Der Oetinger-Verlag bietet diesen Zusatznutzen für die Kundinnen und Kunden kostenlos an, das Einzige, das diese tun müssen, ist eine App des Verlages auf das Tablet oder Smartphone herunterzuladen. Diese Idee gipfelte letztendlich in einem neuen Geschäftsmodell. Der Verlag bietet die Software auch seinen Konkurrenten kostenlos an. Erst das Veröffentlichen eines E-Books bzw. der animierten Geschichten kostet dem Unternehmen bzw. dem Self-Publisher eine einmalige Gebühr.⁶¹ Oetinger gelang es so ein neues Geschäftsmodell am Literaturmarkt zu generieren und eine neue Dienstleistung anzubieten.⁶²

In einer gewissen Form gibt es interaktive Kinderbücher schon seit langem, doch die Augmented-Reality-Technologie steckt erst in den Kinderschuhen und wird in den kommenden Jahren noch viele Neuerungen in den verschiedensten Branchen mit sich bringen. Was die Vermittlung von Wissen und Lehrinhalten angeht, ist diese Technologie mit Sicherheit eine absolute Neuheit und eine willkommene Ergänzung zu bisherigen Methoden der Wissensvermittlung und Wissensüberprüfung.

3.3.3 Trend zu Computerspielen

Ein Trend, der sich seit einigen Jahren fortsetzt, ist, dass immer mehr Verlage Spiele zu ihren Büchern herausbringen. Besonders im Lernbereich können sogenannte „Serious Games“ die Kundinnen und Kunden überzeugen. Diese Anwendungen unterstützen die Zielgruppe beim Lernen und motivieren diese ihre Ziele zu erreichen. Lern-Software für Computer und Spielekonsolen werden mittlerweile von Bildungsverlagen wie Langenscheidt, Tessloff oder Ravensburger angeboten. Das neue Angebot macht sich vor allem durch Video- oder Computerspiele zu bekannten Buchproduktionen, sowie durch Zusatzprodukte zum Buch und Minispielen auf den Verlagsseiten im Internet bemerkbar. Verlage können so zusätzlich Verkaufserlöse durch die Digitalisierung ihrer Geschichten sowie durch Lizenzvergabe zur Titelnutzung lukrieren.⁶³

⁶⁰ Vgl. Räth (2016), Onlinequelle [04.05.2016].

⁶¹ Vgl. TigerBooks Media GmbH (o.J.), Onlinequelle [04.05.2016].

⁶² Vgl. Verlag Friedrich Oetinger GmbH (2016), Onlinequelle [03.05.2016].

⁶³ Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (2015), Onlinequelle [17.04.2016].

3.4 Zusammenfassung

In den vorangegangenen Abschnitten wurden viele Neuerungen und kommende Trends vorgestellt. Die Digitalisierung macht vor keiner Branche Halt. Was den Literaturmarkt angeht, so versucht dieser schon seit langer Zeit dieser Veränderung standzuhalten und sich anzupassen. Die Verlage entwickeln ständig neue Anwendungen für deren Bücher und versuchen so die Lücke zur virtuellen Welt zu finden und zu schließen. Einige dieser Versuche haben sich zu richtigen Kassenschlagern gemausert, wie das E-Book und die E-Book-Reader zeigen.

Um die Frage zu beantworten, wie Trends die Geschäftsmodelle zur Vermarktung von Literatur, insbesondere von Kinderliteratur mit lernunterstützenden Charakter beeinflussen, können folgende Schlüsse gezogen werden.

Die Digitalisierung beeinflusst die aktuellen Geschäftsmodelle, aber auch die Gestaltung zukünftiger. Bestehende Geschäftsmodelle wurden durch neue Produkte bzw. Dienstleistungen ergänzt oder geändert. Entsprechend der Veränderung der Kauf- und Vertriebskanäle mussten die Verlage und Buchhändler ihre Vertriebskanäle ändern und ihre Beziehung sowie den Auftritt gegenüber den Kundinnen und Kunden neu definieren. Aufgrund neuartiger Technologien konnte der Herstellungsprozess verändert werden und einzelne Prozessschritte ausgelagert werden. Dadurch konnten wiederum neue Dienstleistungen erbracht und letztendlich neue Geschäftsmodelle generiert werden, wie am Beispiel von PoD zu sehen ist. Neuartige Finanzierungsformen beeinflussen das Kostengefüge und das Kopieren von Erlösformen anderer Branchen eröffnete neue Wege, Gewinne zu erzielen, siehe am Beispiel von Product Placement.

Was das spezielle Segment der Kinderliteratur mit lernunterstützendem Charakter angeht, ist festzustellen, dass sich auch hier bestimmte Trends voranschreiten und ihre Spuren hinterlassen. Auch wenn E-Books in Bezug auf Kinderliteratur vor allem im Bildungsbereich kein leichtes Spiel haben, so versuchen doch einige Verlage mit Hilfe neuester Technologien einen Mehrwert für Kinder zu schaffen. Durch Zusatzprodukte, die teilweise gratis sind, werden zusätzlich zum herkömmlichen Buch bzw. deren ergänzenden Zusatzartikel wie Quizbücher oder Lernspiele, auch digitale Anwendungen angeboten. Über kostenlose Apps haben Kinder und deren Eltern die Möglichkeit das erworbene Wissen zu testen, zu überprüfen und mitunter auch den Lernerfolg zu dokumentieren und mit früheren Ergebnissen zu vergleichen. Diese und andere Entwicklungen werden sich früher oder später breitflächig etablieren und sich auch in der Kinderliteratur durchsetzen.

Für Autorinnen und Autoren bedeutet das nun zusammengefasst, dass sie ihre Bücher in verschiedenen Formen und auf verschiedenen Vertriebskanälen anbieten müssen. Ein Platz im Bücherregal einer örtlichen Bibliothek ist nicht mehr ausreichend, um am übersättigten Markt Aufmerksamkeit zu erlangen. Daneben kann es je nach Genre und Zielgruppe notwendig sein, Zusatzartikel und Zusatzanwendungen bereit zu stellen, wie am Beispiel der Augmented-Reality-Technologie und der Audiostifte zu sehen ist. Autorinnen und Autoren müssen ihre Geschäftsmodelle bzw. den Vertrieb ihrer Bücher besonders ins Auge fassen und sich nicht nur eine Strategie überlegen, sondern mehrere Optionen bedenken und vielleicht auch einige dieser Geschäftsmodelle parallel betreiben, um die Ansprüche verschiedener Kundengruppen zu erfüllen.

4 GRUNDLAGEN ZUR GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Definition des Begriffes Geschäftsmodell und mit einigen der heute bekannten und etablierten Geschäftsmodellansätze, welche in der Literatur als auch in der Forschung bekannt sind und angewendet werden. Wie im Laufe dieses Kapitels erkennbar sein wird, gibt es unzählige Definitionen und verschiedene Ansätze, um Geschäftsmodelle zu definieren und darzustellen. Je nach Herangehensweise und Fokussierung der einzelnen Autorinnen und Autoren ergeben sich mehr oder weniger stark ausgeprägte Modelle und Vorstellungen darüber, was ein Geschäftsmodell in der Unternehmenswelt oder der Wirtschaft bedeutet und ausmacht.

Die in dieser Arbeit beschriebenen Definitionen, Ansätze und theoretischen Modelle sind vom Autor dieser Arbeit bewusst und nach langer Recherche ausgewählt worden und demzufolge gut geeignet, um die gegenwärtige Thematik rund um den Literaturmarkt erklären und darstellen zu können.

4.1 Definition des Begriffes Geschäftsmodell

Wie bereits erwähnt, gibt es viele verschiedene Definitionen darüber, was ein Geschäftsmodell ist und welche Merkmale und Charakteristik dieses Geschäftsmodell aufweist. Verdeutlicht wird diese Problematik im folgenden Kapitel 4.2, wo verschiedene Ansätze dargestellt und erklärt werden. Neben der eigentlichen Definition werden auch die Kernelemente von Geschäftsmodellen erklärt und einer näheren Betrachtung unterzogen.

Der Begriff „Geschäftsmodell“ ist gemäß Gabler Wirtschaftslexikon wie folgt vereinfacht erklärt:⁶⁴

„Ein Geschäftsmodell (engl. Business Model) ist eine modellhafte Repräsentation der logischen Zusammenhänge, wie eine Organisation bzw. Unternehmen Mehrwert für Kunden erzeugt und einen Ertrag für die Organisation sichern kann.“

Aus dieser Kurzerklärung ist bereits zu erkennen, dass es sich bei einem Geschäftsmodell bzw. Business Model um eine modellartige Darstellung z.B. einer Geschäftsidee, eines Produktes, Dienstleistung etc., einer Unternehmung handelt, welche vor allem den Kundennutzen als auch den Ertrag als zentrale Bestandteile für einen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens sieht.

Ähnlich wird der Begriff auch von Vahs/Brem definiert:⁶⁵

„Ein Geschäftsmodell (Business Model) kann als die Art und Weise verstanden werden, in der ein Unternehmen seine Wertschöpfungsaktivitäten konfiguriert und durchführt, um einen möglichst hohen Kundennutzen zu stiften und damit dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu generieren.“

Eine der aktuellsten Definitionen darüber, was ein Geschäftsmodell ist, liefern Osterwalder und Pigneur. Gemäß ihrem Verständnis „beschreibt ein Geschäftsmodell das Grundprinzip, nach dem eine Organisation

⁶⁴ Grösser (o.J.), Onlinequelle [11.04.2016].

⁶⁵ Brem/Vahs (2015), S.62.

Werte schafft, vermittelt und erfasst.“⁶⁶ Die beiden Autoren haben darüber hinaus ein Konzept zur Darstellung von Geschäftsmodellen entwickelt, welches international Anwendung findet und im folgenden Kapitel näher erklärt wird.⁶⁷

Bernd W. Wirtz hat seinem Forschungsansatz für den Begriff Geschäftsmodell oder Business Model etwas weiter definiert:⁶⁸

„Mit dem Begriff Geschäftsmodell (Business Model) wird hier die Abbildung des betrieblichen Produktions- und Leistungssystems einer Unternehmung bezeichnet. Durch ein Geschäftsmodell wird in stark vereinfachter und aggregierter Form abgebildet, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden. Ein Geschäftsmodell enthält damit Aussagen darüber, durch welche Kombination von Produktionsfaktoren die Geschäftsstrategie eines Unternehmens umgesetzt werden soll und welche Funktionen den involvierten Akteuren dabei zukommen.“

Wirtz wird in seiner Definition äußerst konkret und beschreibt bereits einzelne Kernelemente eines Geschäftsmodells und deren Interaktion. Des Weiteren erwähnt er auch die Rolle der Strategie eines Unternehmens bzw. das diese durch ein Geschäftsmodellkonzept ausgedrückt werden kann.

Wie bisher erkennbar ist, gleichen sich die vorgestellten Definitionen in Ansätzen und definieren den Begriff Geschäftsmodell auf ihre eigene Weise und teils abstrakt. Daniel Schallmo hat sich im Rahmen seiner Forschung äußerst intensiv mit den verschiedensten Definitionen und Modellen beschäftigt. Er definierte den Begriff zusammenfassend wie folgt:⁶⁹

„Ein Geschäftsmodell ist die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird. Ein Geschäftsmodell beantwortet die Frage, wie der gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt. Der gestiftete Nutzen ermöglicht eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, die Festigung von Kundenbeziehungen und die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils.“

Diese letzte Definition, welche die Frage, was ein Geschäftsmodell ist, zusammenfassend abschließen soll, ist für den Autor dieser Arbeit eine treffende Aussage. Hier kann der Leser bereits auf einzelne Schlüsselbausteine, welche ein Geschäftsmodell umfassen soll, rückschließen und das, obwohl noch kein konkretes Konzept vorgestellt wurde.

4.2 Zusammenhang zwischen Strategie und Geschäftsmodell

In der Forschung und Lehre ist man sich uneinig darüber, wie die Strategie eines Unternehmens und dessen Geschäftsmodell zusammenhängen bzw. ob beides dasselbe ist oder unabhängig voneinander be-

⁶⁶ Osterwalder/Pigneur (2011), S.18.

⁶⁷ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S.19.

⁶⁸ Wirtz (2010), S.40., nach Wirtz 2000 S. 81 f.

⁶⁹ Schallmo (2013), S 22 f.

trachtet werden kann. Eine Strategie ist darauf ausgerichtet, langfristige Ziele des Unternehmens zu erreichen.⁷⁰ In der Praxis wird vor allem der Ansatz verfolgt, dass die Strategie den Rahmen vorgibt, wie sich ein Unternehmen ausrichtet und somit sein Geschäftsmodell gestaltet. In Abbildung 7 ist ersichtlich, dass die Strategie der Ausgangspunkt ist, von dem aus das operative Geschäftsmodell entwickelt wird, welches dann wiederum in der Praxis implementiert und umgesetzt wird. Stufenübergreifend muss eine Unternehmung dabei den Fokus immer auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen haben, was bedeutet, dass die genannten Bauelemente von Zeit zu Zeit auch angepasst und adaptiert werden müssen.⁷¹

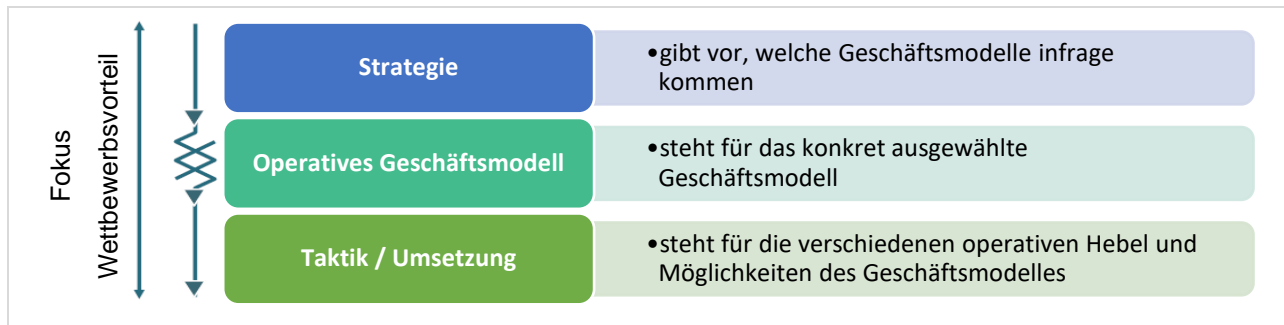


Abbildung 7: Von der Strategie zum Geschäftsmodell zur Umsetzung, Quelle: Eckert (2014), S. 60.

Ohne Strategie läuft eine Unternehmung Gefahr, ziellos am Markt herum zu irren. Deshalb ist es empfehlenswert sich Ziele zu setzen und eine Strategie zu formulieren, wie man seine Ziele erreichen will. Auf diese Weise geht man systematisch vor, um Entwicklungspotentiale zu finden. Natürlich ist es auch möglich, ohne Strategie ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Bei dieser Vorgehensweise gelingt es eher durch Zufall, Wettbewerbsvorteile bzw. Innovationspotentiale ausfindig zu machen.

4.3 Zweck und Ziel von Geschäftsmodellen

Geschäftsmodelle dienen dem Zweck, die wesentlichen Aktivitäten einer Unternehmung vereinfacht abzubilden und zu beschreiben. Es soll erklärt werden, wie die Wertschöpfungskomponenten im Unternehmen zu vermarktungsfähigen Produkten und Dienstleistungen werden. Dabei ist vor allem auf eine ganzheitliche Betrachtung aller relevanten Prozesse, sowohl unternehmensintern als auch mit der Umwelt, Bedacht zu nehmen. Ziel dabei ist vor allem die Generierung bzw. Sicherung des Wettbewerbsvorteiles. Es sollen Vor- und Nachteile des bisherigen Geschäftsmodelles identifiziert und Komplexität reduziert werden, sowie Chancen und Risiken ausfindig gemacht werden. Darauf aufbauend sollen bestehende Geschäftsmodelle umgestaltet werden oder neue Modelle entstehen. Im Mittelpunkt des Geschäftsmodells liegt das übergeordnete Ziel, den Fortbestand der Unternehmung durch eine ganzheitliche Betrachtung der Unternehmensaktivitäten zu sichern.⁷²

⁷⁰ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 97.

⁷¹ Vgl. Eckert (2014), S. 52 ff.

⁷² Vgl. Wirtz (2010), S. 68 ff.

4.4 Konzepte zur Geschäftsmodellentwicklung

Es werden nun einige gängige Konzepte zur Darstellung und Beschreibung von Geschäftsmodellen vorgestellt. Besonderes Augenmerk wird auf das Modell von Osterwalder/Pigneur (siehe Kapitel 4.4.3) gelegt, da dieses international weit verbreitet ist bzw. angewendet wird.

Grundsätzlich soll ein Geschäftsmodell die Kernelemente bzw. -bereiche wirtschaftlichen Handelns betrachten und abdecken. Diese Kernbereiche haben die meisten Definitionen und Konzepte zur Darstellung von Geschäftsmodellen gemeinsam.

Laut Schallmo sind diese Bereiche die:⁷³

- **Kundendimension** – Beinhaltet die Kundensegmente, die Kundenkanäle und die Kundenbeziehungen
- **Nutzendimension** - Beinhaltet die Leistungen und den Nutzen
- **Wertschöpfungsdimension** - Beinhaltet die Ressourcen, die Fähigkeiten und die Prozesse
- **Partnerdimension** - Beinhaltet die Partner, die Partnerkanäle und die Partnerbeziehungen
- **Finanzdimension** - Beinhaltet die Umsätze und die Kosten

Es folgen nun verschiedene gängige Konzepte, um Geschäftsmodelle darzustellen und zu beschreiben.

4.4.1 Geschäftsmodell nach Gassmann/Frankenberger/Csik

Der von Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger und Michaela Csik an der Universität St. Gallen entwickelte Ansatz zur Geschäftsmodellentwicklung ist ein heutzutage häufig angewendeter Ansatz für Geschäftsmodellinnovationen. Die Basis für eine gemeinsame Sprache bilden die vier Elemente eines Geschäftsmodelles, nämlich die Beschreibungskette Kunde (Wer) – Nutzen (Was) – Wertschöpfung (Wie) – Ertrag (Wert), welche im nächsten Absatz vorgestellt werden. Das Autorenteam fand während seiner Forschungs- und Entwicklungsarbeit, bei der es die erfolgreichsten Geschäftsmodelle der letzten 50 Jahre analysiert hat, heraus, dass ca. 90 % aller Geschäftsmodellinnovationen lediglich Rekombinationen bzw. Imitationen bestehender Geschäftsmodelle sind und daher lediglich wesentliche Bestandteile kopiert bzw. an die jeweilige Branche adaptiert sind. Man kann in diesem Zusammenhang vergleichsweise den Best-Practice-Ansatz, also von den Besten zu lernen, heranziehen. Diese Erkenntnis ist ähnlich derer von Genrich Altschuller, der herausfand, dass sich nahezu alle technischen Probleme mit Hilfe weniger Verfahren bzw. Lösungsprinzipien lösen lassen. Altschullers Erkenntnisse münden in den 40 Innovationsprinzipien zur Lösung technischer Widersprüche. Die Autorinnen und Autoren rund um Gassmann und Co. konnten 55 Muster identifizieren, die immer wieder einem vermeintlich neuen Geschäftsmodell zu Erfolg verhelfen. Der als „St. Galler Business Model Navigator“ bekannte Ansatz wurde mehr als fünf Jahre in verschiedensten Branchen getestet und erfolgreich angewendet und zählt heute zu den wichtigsten Standardwerken in der Geschäftsmodellentwicklung.⁷⁴

⁷³ Schallmo (2013), S 23.

⁷⁴ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 15 ff.

4.4.1.1 Modellbeschreibung

Für Gassmann/Frankenberger/Csik ist es bedeutend, dass ein Geschäftsmodell auf das Wesentliche reduziert, beschrieben und betrachtet wird und somit fokussiert an wenigen, jedoch elementaren Bestandteilen effizient gearbeitet wird. Aufgrund dieser Auffassung entwickelten sie ein Geschäftsmodellkonzept, das sich durch vier Dimensionen ausdrücken lässt.⁷⁵ Abbildung 8 stellt die Elemente des Konzeptes vor. Die Autorinnen und Autoren beschreiben die vier Elemente, welche in dieser Reihenfolge durchgedacht und bearbeitet werden sollen, wie folgt:⁷⁶

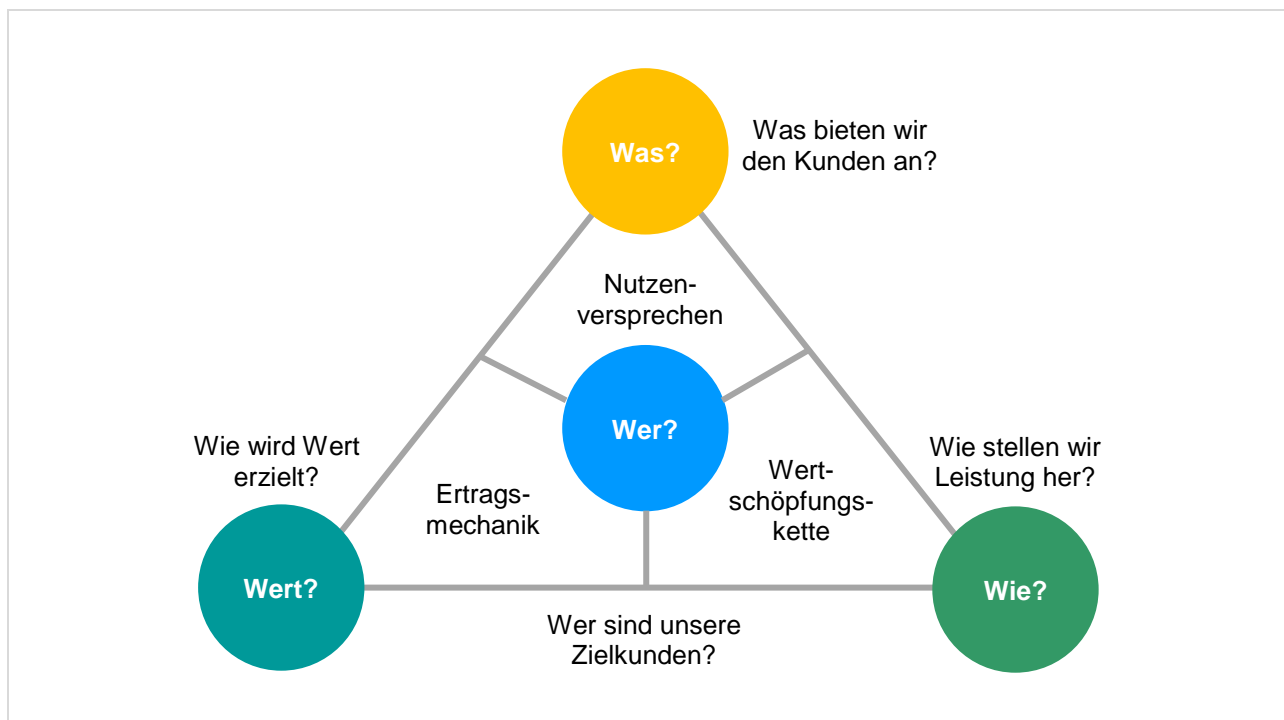


Abbildung 8: Elemente eines Geschäftsmodells, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6.

- **Kundensegmente:** Die Kundinnen und Kunden stehen im Zentrum jedes Geschäftsmodells. Für ein Unternehmen ist es wichtig zu wissen, für wen das Geschäftsmodell gestaltet ist. Ansonsten besteht die Gefahr an der Zielgruppe vorbei zu arbeiten.
- **Nutzenversprechen:** Das Nutzenversprechen beschreibt das von dem Unternehmen angebotene Leistungsangebot in Form von Produkten und/oder Dienstleistungen, welches die Kundenbedürfnisse befriedigt.
- **Wertschöpfungskette:** Das dritte Element, die Wertschöpfungskette, beschreibt alle notwendigen Ressourcen, Aktivitäten und Fähigkeiten, welche ein Unternehmen besitzen muss, um das Nutzenversprechen generieren zu können.
- **Ertragsmechanik:** Das letzte Element in diesem Geschäftsmodell beschäftigt sich mit der Frage, wie ein Geschäftsmodell Umsätze erzielt. Diese Dimension beschäftigt sich mit der Kosten- und Erlösstruktur.

⁷⁵ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 5 f.

⁷⁶ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6 f.

4.4.1.2 Vorgehenslogik des Modells

Die Vorgehensweise des St. Galler Business Model Navigator lässt sich in zwei verschiedene Phasen, der Designphase und der Realisierungsphase, sowie in vier unterschiedliche Schritte einteilen. In Abbildung 9 sind die beiden Phasen und die darin enthaltenen Schritte ersichtlich. Die vier Schritte teilen sich auf in die Initiierung, Ideenfindung, Integration und Implementierung der Geschäftsmodelle. Die ersten drei Schritte lassen sich dabei der Designphase zuordnen und letztere der Realisierungsphase.⁷⁷

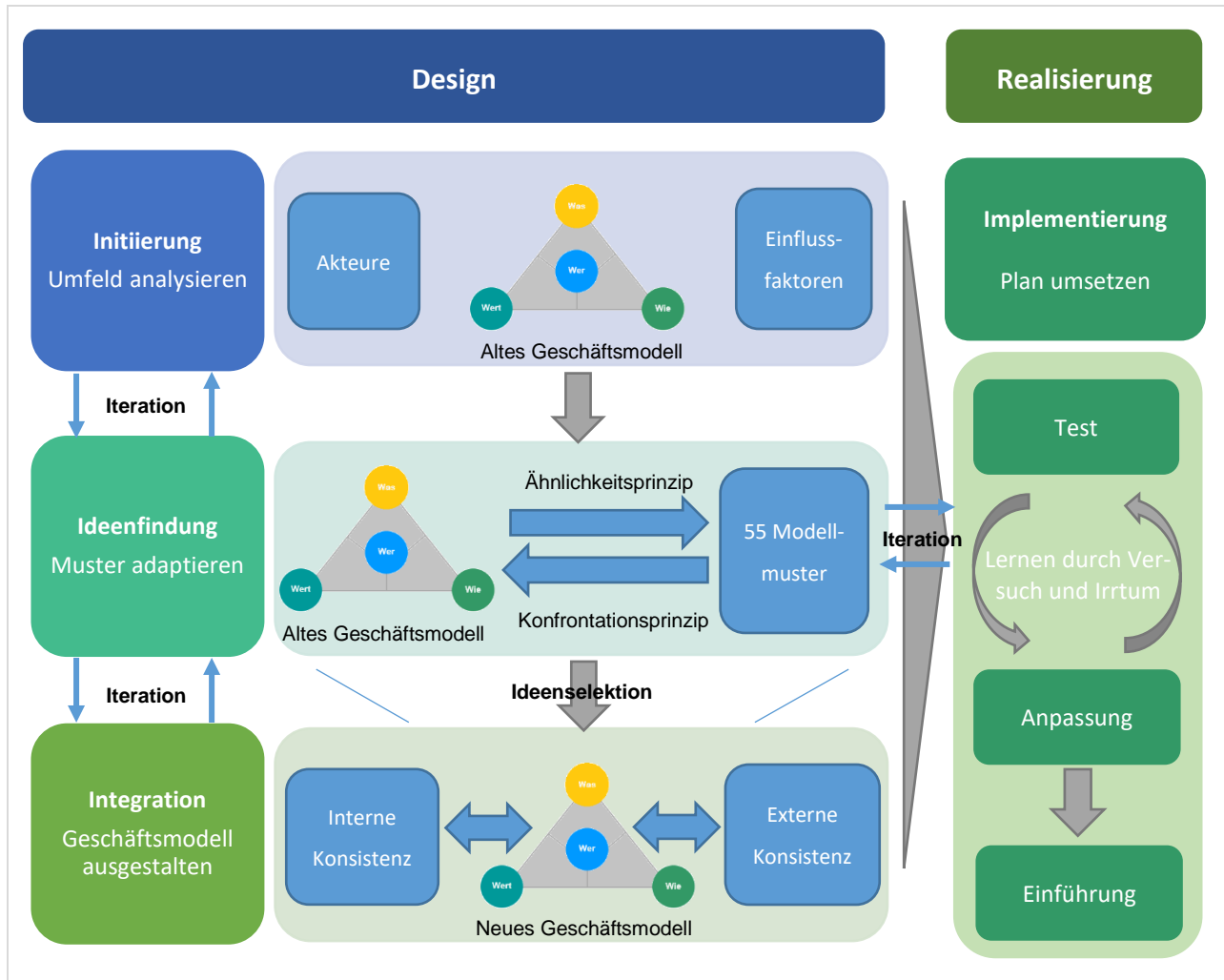


Abbildung 9: St. Galler Business Model Navigator, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 16.

Die einzelnen Schritte sollen an dieser Stelle kurz erklärt werden:

1. **Initiierung:**⁷⁸ Im ersten Schritt ist es wichtig, sich über sein bestehendes Geschäftsmodell im Klaren zu sein und zu wissen, wie die einzelnen Elementen ausgestaltet sind (Wer-Was-Wie-Wert). Daneben ist es aber unerlässlich auch Einflussfaktoren und Akteure der Unternehmungsumwelt zu betrachten und zu analysieren. Akteure im und um das Geschäftsmodell können Kundinnen und Kunden, Partner oder Wettbewerber sein. Zu betrachtende Einflussfaktoren sind neue Technologien, Trends sowie regulatorische Veränderungen.

⁷⁷ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 16 f.

⁷⁸ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 22 – 32.

2. Ideenfindung:⁷⁹ Im zweiten Schritt geht es darum für sein bestehendes bzw. neues Geschäftsmodell Ideen zu finden. Hierbei sollen Ansätze zur Innovation gefunden werden und neue Geschäftsmodelle entwickelt oder bestehende verbessert werden. Gassmann und Co. empfehlen dazu die Adaption eines der 55 Muster. Man erkennt dadurch einerseits, wie es bereits andere, branchenfremde Unternehmen geschafft haben die Kundinnen und Kunden mit ihrem Wertangebot zu überzeugen, und beginnt aber währenddessen selbst Ideen zu entwickeln, wie man diese Muster auf sein eigenes Geschäftsmodell umlegen könnte. Die Autorinnen und Autoren empfehlen dazu zwei Stoßrichtungen, nach denen vorgegangen werden soll, dem Ähnlichkeitsprinzip oder dem Konfrontationsprinzip.
 - a. Beim Ähnlichkeitsprinzip versucht man, durch bestimmte Kriterien branchennahe Muster zu finden, welche man dann Schritt für Schritt auf das eigene Geschäftsmodell umlegt. Bei einem zweiten Durchgang kann man die Sicht erweitern und weitere, branchenfremde Muster miteinbeziehen, um radikalere Ideen zu entwickeln. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage „Was verändert das herangezogene Muster in meinem Geschäftsmodell?“.
 - b. Beim Konfrontationsprinzip sieht die Sache etwas anders aus. Hier geht man den umgekehrten Weg und versucht das eigene Geschäftsmodell mit extrem branchenfremden Mustern zu vergleichen. Dadurch werden oftmals komplett neue Betrachtungen auf das eigene Modell geschaffen und aus der dominierenden Branchenlogik ausgebrochen. Das Konfrontationsprinzip empfiehlt sich dann anzuwenden, wenn die Entwicklungsrichtung nicht gänzlich feststeht und lediglich neue Ideen gesucht werden. Als Gedankenstütze, um aus den gewohnten Denkmustern auszubrechen, hilft hier die Frage „Wie würde das Unternehmen XY unser Geschäft führen?“⁸⁰.

Wichtig in dieser kreativen Phase ist es nach den allgemeinen Regeln von Kreativitätsworkshops vorzugehen (z.B. keine Killerphrasen, Quantität vor Qualität, Alles ist erlaubt etc.) und letztendlich auch zu entscheiden, welche Ideen weitergeführt, angewendet bzw. übertragen und implementiert werden.⁸¹

3. Integration:⁸² Schritt 3, die Integration, versucht nun die neuen Ideen in ein gänzlich neues Geschäftsmodell zu integrieren und dieses so auszurichten, dass die Ideen im Einklang mit dem Unternehmen selbst stehen als auch mit der Unternehmensumwelt vereinbar sind und sich dabei von Konkurrenten durch ein Alleinstellungsmerkmal abgrenzen. Die Rede ist hier von interner Konsistenz und externer Konsistenz. Bei der internen Konsistenz ist der Fokus auf eine detaillierte Beschreibung der vier Modellkomponenten nach dem „Wer-Was-Wie-Wert“-Prinzip zu richten. Abhilfe kann man sich bei der Erarbeitung durch bestimmte Fragestellungen schaffen, welche die Komponenten und deren Verknüpfung miteinander, mit der Umwelt und den Partnern besser verstehen lassen. In Hinsicht auf die externe Konsistenz ist darauf zu achten, dass die Bedürfnisse der Akteure sowie neuartige Technologien, Trends und allgemeine Veränderungen in der Branche oder

⁷⁹ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 33 - 44.

⁸⁰ Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 37.

⁸¹ Vgl. Lercher/Terler/Knöbl u.a. (2013.), S. 40.

⁸² Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 44 - 49.

am Markt bei der Bearbeitung oder Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells berücksichtigt werden. Auf die Veränderungen am Markt oder der Kundenbedürfnisse ist generell zu achten und das Geschäftsmodell anzupassen. Diese Schritte wiederholt man so lange, bis man ein stimmiges Geschäftsmodell erarbeitet hat, welches im nächsten Schritt implementiert werden kann.

4. Implementierung:⁸³ Mit der erfolgreichen Durchführung der ersten drei Schritte ist die Designphase abgeschlossen und es startet die Realisierungsphase. Der Implementierungsschritt stellt die Königsdisziplin dar, denn auch wenn bisher alles relativ gut verlaufen ist, kann ein neues Geschäftsmodell in diesem Schritt scheitern. Neuartige Erscheinungen sehen sich meistens einem großen Widerstand ausgesetzt und es bedarf viel Energie das Geplante in die Tat umzusetzen. In dieser Phase gilt es nun den Widerständen des Marktes, der Partner und der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu trotzen und diese zu überwinden. Als wichtig wird empfunden, ein neues Geschäftsmodell nicht auf einen Schlag neu einzuführen, sondern dieses erst einmal im kleineren Rahmen zu testen, um verschiedene Reaktionen zu erkennen und gegebenenfalls darauf reagieren zu können. Getestet können diese Prototypen oder die kritischen Elemente des Geschäftsmodells mit Partnern, Lieferanten oder Kundinnen und Kunden werden. Oftmals gewinnt man dadurch wichtige Erkenntnisse, die bei der Überarbeitung des Modelles einen wichtigen Beitrag leisten. Bewährt sich das neue Geschäftsmodell, steht einer breiten Markteinführung nichts mehr im Weg.

4.4.1.3 Fazit über das Geschäftsmodell

Der St. Galler Business Model Navigator ist aus Sicht des Autors dieser Arbeit ein sehr effizientes und praxisnahes Werkzeug, um Geschäftsmodelle systematisch zu erarbeiten. Das Beschreibungskonzept, welches auf lediglich vier Kernelemente reduziert ist, beschreibt die wesentlichen Bausteine eines Geschäftsmodells und ist schnell nachvollziehbar. Die Vorgehensweise zur Optimierung und Entwicklung von Geschäftsmodellen mit Hilfe der 55 Muster ist im Vergleich zu anderen Ansätzen einzigartig und verleiht diesem Modell ein Alleinstellungsmerkmal. Die 55 Muster helfen einer Unternehmung dabei, aus der eigenen Branchenlogik auszubrechen und eingefahrene Sichtweisen zu verlassen. Die vier Schritte im Vorgehensmodell helfen darüber hinaus, auf die wichtigsten Parameter Bedacht zu nehmen und weder intern noch extern Schlüsselemente unbeachtet zu lassen. Dieses Modell ist branchenübergreifend anwendbar und aufgrund seiner integrierten Muster ein sehr hilfreicher Ansatz, um Geschäftsmodelle zu entwickeln.

4.4.2 Geschäftsmodell nach Wirtz

Wie aus der Definition nach Wirtz erkennbar war, sieht dieser ein Geschäftsmodell als Mittel, um die wichtigsten Wertschöpfungszusammenhänge im Unternehmen dazustellen. Geschäftsmodelle sollen die Produktions- und Leistungssysteme abbilden und eine Verbindung zu den Kundinnen und Kunden aufzeigen, um einerseits erkennen zu können, wo Ressourcen durch welche Aktivitäten zu einer Kundenleistung transformiert werden, und andererseits um zu sehen, mit welchen Kosten bzw. Erlösen diese Aufwände verbunden sind.

⁸³ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 49 – 54.

4.4.2.1 Modellbeschreibung

Wirtz beschreibt ein Geschäftsmodell mit Hilfe von sechs Partialmodellen. In Abbildung 10 sind diese ersichtlich. Seiner Meinung nach kann ein Geschäftsmodell durch die Teilmodelle Markt-, Beschaffungs-, Leistungserstellungs-, Leistungsangebots-, Distributions- und dem Kapitalmodell dargestellt werden.⁸⁴

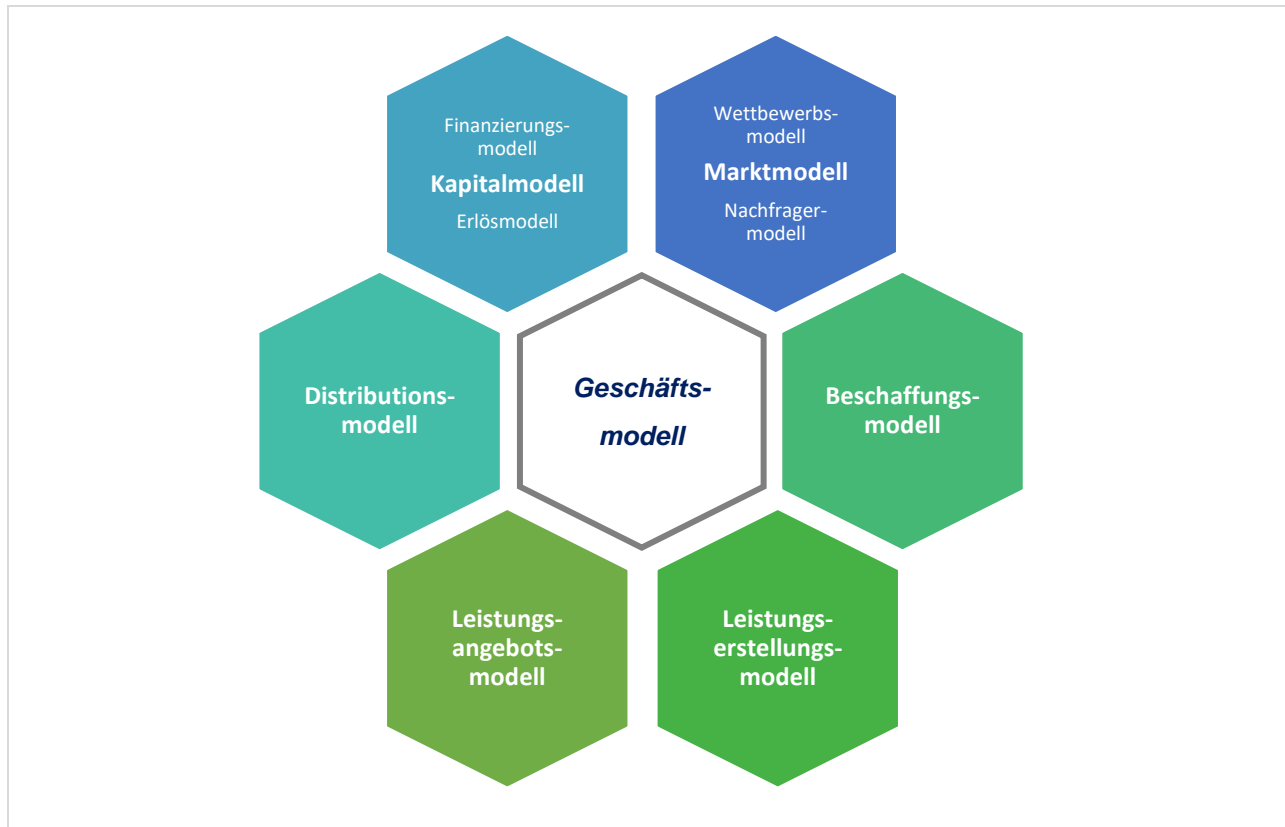


Abbildung 10: Geschäftsmodell nach Wirtz, Quelle: Wirtz (2010), S. 41 (leicht modifiziert).

Mit Hilfe dieses Modellansatzes nach Wirtz können Geschäftsmodelle analysiert und beschrieben werden. In der Regel beginnt man mit dem Marktmodell und arbeitet sich dann im Uhrzeigersinn voran. Auf den folgenden Seiten werden nun die einzelnen Partialmodelle in aller Kürze beschrieben:⁸⁵

- **Marktmodell:** Das Marktmodell soll helfen, den Markt besser einschätzen zu können und soll Klarheit darüber geben, welche potentiellen Kundinnen und Kunden das eigene Produkt ansprechen könnte und welche Konkurrenten sich im Markt befinden. Das Marktmodell wird also differenziert betrachtet: einmal in einem Nachfragermodell, welches den Gesamtmarkt nach kundenspezifischen Merkmalen segmentiert und so das Portfolio den verschiedenen Kundengruppen anpasst. Und in ein Wettbewerbsmodell, welches einen Überblick über das aktive Wettbewerbsumfeld gibt.
- **Beschaffungsmodell:** Das Beschaffungsmodell beschäftigt sich mit dem Beschaffungsmarkt. Hier wird versucht, die relevanten Lieferanten seiner Ressourcen zu finden, auszuwählen und langfristige Beziehungen aufzubauen. Dieser Schritt ist wichtig, da mitunter auch die Aktivitäten der Lieferanten im Auge behalten werden müssen. Da Lieferanten auch eine gewisse Macht ausüben

⁸⁴ Vgl. Wirtz (2010), S. 41.

⁸⁵ Vgl. Wirtz (2010), S. 41 ff.

können, insofern sie ein Alleinstellungsmerkmal durch etwaige Rohstoffe aufweisen, spielt das Verhältnis und die Prozesse zu diesen eine große Rolle. Des Weiteren ist der Beschaffungsmarkt auch bezüglich neuer Lieferanten und Produkte sowie der Preisentwicklung ständig zu beobachten.

- **Leistungserstellungsmodell:** Wer die Leistung erstellt und welche Aktivitäten bzw. Aufwand dazu notwendig ist, wird im Leistungserstellungsmodell beschrieben. Hier sind alle notwendigen Schritte abzubilden, die erforderlich sind, um neue Produkte, Dienstleistungen oder Services anbieten zu können. Welches Wissen und Know-how bzw. welche Ressourcen wo und wann benötigt werden, ist im Leistungserstellungsmodell festzuhalten.
- **Leistungsangebotsmodell:** Das Leistungsangebotsmodell ist das Kernelement eines Geschäftsmodelles. Aufbauend auf dem Marktmodell, also den Kundeninformationen zu bestimmten Bedürfnissen, Problemen und Anliegen, erstellt man in diesem Modell das auf die verschiedenen Kundengruppen angepasste Leistungsangebot. Es wird also ein Wertangebot für die kundenspezifischen Bedürfnisse erstellt. Es muss im Zusammenhang mit dem Leistungsangebotsmodell natürlich vorab eruiert werden, welche Kundenbedürfnisse es zu erfüllen gilt, da sonst Gefahr besteht, am Kundeninteresse vorbei zu entwickeln.
- **Distributionsmodell:** Das Distributionsmodell beschreibt den Weg des Leistungs- oder Wertangebotes zu den Kundinnen und Kunden. Hier steht die Frage der Vermarktung und des Vertriebes im Mittelpunkt. Es ist zu überlegen, mittels welcher Marketingkanäle man an den oder die Kundinnen und Kunden herantritt und auf welche Art und Weise man die angebotenen Leistungen vertreibt. Ein auf die verschiedenen Kundenbedürfnisse abgestimmter Marketing- und Distributions-Mix ist hier von großer Bedeutung für die erfolgreiche Vermarktung und den Vertrieb.
- **Kapitalmodell:** Das Kapitalmodell bildet die Finanzstruktur eines Unternehmens ab und beinhaltet das Finanzierungsmodell einerseits und das Erlösmodell andererseits. Das Finanzierungsmodell gibt Aufschluss darüber, woher das Kapital stammt, welches zur Finanzierung der Unternehmensaktivitäten und laufenden Prozesse notwendig ist. Das Erlösmodell beschäftigt sich mit den verschiedenen Erlösformen und Erlösquellen.

4.4.2.2 Vorgehenslogik des Modells

Wirtz bezeichnet seine Vorgehensweise zur Geschäftsmodellentwicklung als Geschäftsmodell-Management. Abbildung 11 beschreibt den Prozess, den Wirtz initiiert hat. Dieser umfasst alle notwendigen Stufen, um eine Idee zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell zu entwickeln. Die Stufen umfassen den Designprozess des Geschäftsmodelles, die Implementierung und den Einsatz des Modelles in der Praxis sowie spätere Anpassungen aufgrund sich ändernder Kunden- oder Marktbedürfnisse sowie das laufende und begleitende Controlling des Geschäftsmodelles.⁸⁶

⁸⁶ Vgl. Wirtz (2010), S. 203 ff.

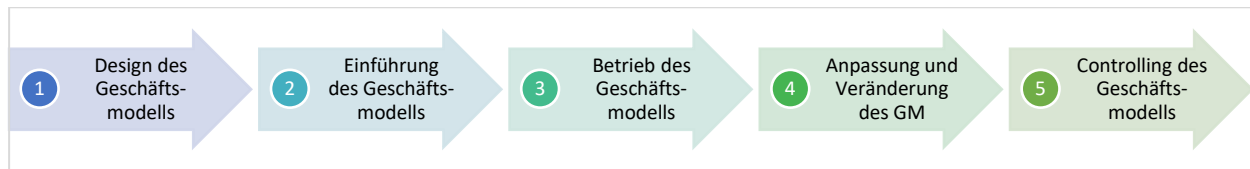


Abbildung 11: Lebenszyklus eines Geschäftsmodells nach dem Ansatz von Wirtz, Quelle: in Anlehnung an Wirtz (2010), S. 204, Eigene Darstellung.

Die einzelnen Stufen des Vorgehensmodelles werden hier kurz erläutert:⁸⁷

- 1) Design des Geschäftsmodells: In dieser ersten Stufe liegt der Fokus auf der Ideengewinnung, verschiedenen Machbarkeitsanalysen, der Entwicklung erster Grobkonzepte sowie der Entscheidungsfindung.
- 2) Einführung des Geschäftsmodells: Das ausgereifte Konzept des Geschäftsmodells wird in das Unternehmen implementiert und das neue Leistungsangebot den Kundinnen und Kunden angeboten.
- 3) Betrieb des Geschäftsmodells: Während des Betriebes des Geschäftsmodells erfolgt eine ständige Qualitätskontrolle über alle Geschäftsmodellkomponenten. Eingeführte Prozesse werden auf Aktualität geprüft und gegebenenfalls angepasst.
- 4) Anpassung und Veränderung des Geschäftsmodells: Wegen Veränderungen am Markt oder der Kundenbedürfnisse ist es unter Umständen notwendig sein Geschäftsmodell anzupassen oder zu ändern. Dies kann aber auch aufgrund einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Erweiterung im Sinne der Erschließung neuer Märkte oder neuer Zielgruppen vorstattengehen.
- 5) Controlling des Geschäftsmodells: Das Controlling begleitet ein Geschäftsmodell von dessen Einführung bis zur Beendigung. Hier werden laufend quantitative und qualitative Kennzahlen ermittelt und verglichen, um auf Leistungslücken aufmerksam zu werden und gegebenenfalls reagieren zu können.

4.4.2.3 Fazit über das Geschäftsmodell

Der Ansatz von Wirtz ist vergleichbar mit dem Ansatz von Osterwalder/Pigneur, welcher später in Kapitel 4.4.3 näher erläutert wird. Sinn und Zweck ist es eine Abbildung des Geschäftsmodelles zu kreieren, um auf einfache Art und Weise den Weg zu verstehen, wie ein Unternehmen Umsatzerlöse generiert. Hierfür ist eine Beschreibung der 6 Partialmodelle des Ansatzes von Wirtz notwendig. Das Geschäftsmodellkonzept wirkt etwas abstrakter als andere Ansätze, was auf die fehlenden Zusammenhänge und Interaktionen zwischen den einzelnen Geschäftsmodellelementen zurückzuführen ist. Das von Wirtz beschriebene Vorgehensmodell besticht allerdings vor allem durch nachgelagerte Stufen der Veränderung und Anpassung des Geschäftsmodelles sowie dem Controlling des Geschäftsmodells. Letzteres wird häufig vernachlässigt, was zur Folge haben kann, dass zu hohe Kosten, Verkaufs- und Erlösprobleme oder Ineffizienzen innerhalb der Wertschöpfungskette zu spät oder gar nicht erkannt werden.

⁸⁷ Vgl. Schallmo (2013), S. 103., zitiert nach Wirtz (2010), S. 203 ff.

4.4.3 Geschäftsmodell nach Osterwalder/Pigneur

Das Konzept von Osterwalder/Pigneur beschreibt ein Geschäftsmodell mit Hilfe von neun Bausteinen. Bekannt ist dieses Werkzeug unter dem Namen „Business Model Canvas“⁸⁸. Entwickelt wurde es in Zusammenarbeit mit über 470 Expertinnen und Experten auf dem Gebiet der Geschäftsmodellentwicklung. Die neun Bausteine der Business Model Canvas zeigen dem Betrachter die wesentlichen Zusammenhänge und Faktoren, wie eine Unternehmung Geld lukriert und Wert für die Kundinnen und Kunden schafft. Das Modell eignet sich sowohl für die Betrachtung bestehender Geschäftsmodelle eines Unternehmens als auch für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.⁸⁹

4.4.3.1 Modellbeschreibung

Abbildung 12 stellt das Modell der Business Model Canvas mit seinen neun Bausteinen dar. Diese werden nun kurz im Detail beschrieben, um die wesentliche Kernaussage jedes Bausteines festzuhalten.

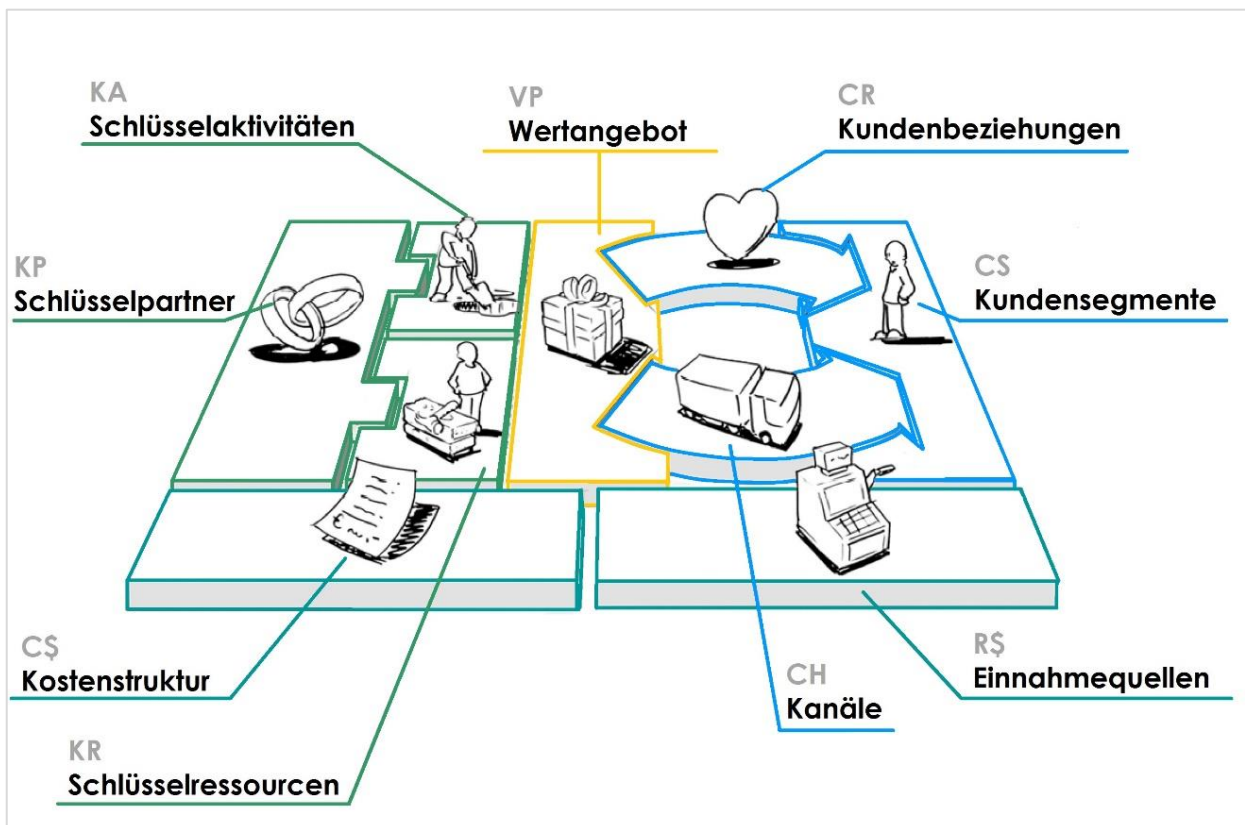


Abbildung 12: Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2011), S. 22 f.

Die folgende Beschreibung der neun Bausteine richtet sich nach der Reihenfolge, welche auch Osterwalder und Pigneur als sinnvoll erachtet haben:⁹⁰

⁸⁸ Osterwalder/Pigneur (2011), S. 46.

⁸⁹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S.19 ff.

⁹⁰ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 24 – 49.

- **Kundensegmente** (CS – Customer Segments)

Im Bereich Kundensegmente werden alle Personen oder Organisation zusammengefasst, welche die Unternehmung mit ihren Produkten, Dienstleistungen etc. erreichen will. Kundinnen und Kunden stellen die wichtigste Bedingung für den Erfolg eines Unternehmens dar, denn ohne zahlungsbereite Kundinnen und Kunden kann ein Unternehmen keinen Erfolg und keine Gewinne erzielen. Um die möglicherweise unterschiedlichen Kundenbedürfnisse optimal bedienen zu können, ist es sinnvoll, die jeweiligen Kundinnen und Kunden in verschiedene Segmente einzuteilen bzw. jene mit ähnlichen Ansprüchen und Bedürfnissen zu Anspruchsgruppen zusammenzufassen. Durch diese Herangehensweise lassen sich auf die jeweiligen Kundensegmente angepasste Angebote erstellen. Dies führt dazu, dass man fokussierter am eigenen Produktportfolio arbeiten kann und zielorientiert der Nachfrage der Kundengruppen nachgehen kann.

Wie ein Unternehmen seine Kundinnen und Kunden segmentiert bzw. gliedert, bleibt der Unternehmung selbst überlassen. Osterwalder und Pigneur geben dazu jedoch einige Beispiele an:

- *Massenmarkt* - Ein Massenmarkt unterscheidet nicht zwischen verschiedenen Kundengruppen. Charakteristisch für einen Massenmarkt ist, dass alle Kundinnen und Kunden ähnliche Bedürfnisse oder Probleme haben, welche ein Unternehmen zu erfüllen versucht. Beispiele für einen solchen Markt sind z.B. Unterhaltungselektronik, Pharmaindustrie, Telekommunikation etc.
- *Nischenmarkt* - Ein Nischenmarkt ist das Gegenteil eines Massenmarktes. Ein Nischenmarkt richtet sich an den besonderen Bedürfnissen seiner Kundinnen und Kunden aus und stimmt sein Wertangebot den Kundenwünschen entsprechend ab. Ein Nischenmarkt bedient also bestimmte Kundengruppen, welche sich durch spezifische Anforderungen und Bedürfnisse von der Masse abheben.
- *Marktsegmentierung* - Ein Geschäftsmodell, das in verschiedene Märkte segmentiert ist, liegt dann vor, wenn die Unterschiede der Kundenwünsche, -bedürfnisse und -anliegen nur gering sind und eine Segmentierung sinnvoll erscheint.
- *Marktdiversifikation* - Von Marktdiversifikation spricht man, wenn ein Unternehmen zwei oder mehrere nicht miteinander zusammenhängende Kundensegmente mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Anforderungen bedient.
- *Multi-sided Platforms und Markets* - Von Multi-sided Platforms oder Multi-sided Markets spricht man, wenn eine Unternehmung zwei oder mehrere voneinander abhängige Kundensegmente bedient.

Die wichtigsten Fragen, die man sich im Zusammenhang mit Kundensegmenten bzw. den zu bedienenden Kundengruppen stellen muss, sind:⁹¹

- Für wen schöpfen wir Wert?
- Wer sind unsere wichtigsten Kunden?

⁹¹ Osterwalder/Pigneur (2011), S. 25.

- **Wertangebot** (VP – Value Proposition)

Das Wertangebot beschreibt die Leistung, welche ein Unternehmen seinen Kundinnen und Kunden anbietet. Das Wertangebot sichert durch das zielgerichtete Angebot an Produkten und Dienstleistungen den Unternehmenserfolg. Das Wertangebot löst die Probleme der Kundinnen und Kunden bzw. erfüllt deren Bedürfnisse. Unternehmen, die sich durch innovative Ideen, Produkte und Dienstleistungen von ihren Mitbewerbern abheben, leisten den Kundinnen und Kunden mitunter einen Mehrwert und befriedigen deren Nachfrage. Häufig ähnelt das angebotene Nutzenversprechen allerdings dem der Konkurrenz. Werte sind entweder quantitativer Natur (z.B. Preis etc.) oder qualitativer Natur (z.B. Gestaltung etc.). Das Wertangebot kann sich aus folgenden verschiedenen Elementen ergeben:

- Neuheit des Produktes oder der Dienstleistung
- Leistungsverbesserung bestehender Produkt-, Dienstleistungs- und Serviceangebote
- Anpassung des eigenen Wertangebotes an die Kundenwünsche
- Arbeitserleichterungen für die Kundinnen und Kunden
- Design als entscheidender Faktor
- Marke und Status als Wertdimension
- Preisgestaltung
- Kostenreduktion
- Risikominderung
- Verfügbarkeit erhöhen bzw. Produkte gegenüber der Kundschaft zugänglich machen
- Bequemlichkeit bzw. Anwenderfreundlichkeit erhöhen

Fragen, die man sich im Zusammenhang mit dem Wertangebot stellen kann, sind:⁹²

- Welchen Wert vermitteln wir dem Kunden?
- Welche der Probleme unseres Kunden helfen wir zu lösen?
- Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir?
- Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten wir jedem Kundensegment an?

- **Kanäle** (CH - Channels)

Der Kanal bestimmt die Art und Weise, wie ein Unternehmen auf die Kundinnen und Kunden zugeht und wie es der Kundengruppe sein Wertangebot in Form von Produkten, Dienstleistungen etc. vermittelt und verkauft. Im Mittelpunkt stehen vor allem die verschiedensten Möglichkeiten der Kommunikation und Distribution als auch die Frage nach dem geeigneten Verkaufskanal für die jeweiligen Kundensegmente. Tabelle 1 zeigt eine Übersicht der Kanäle und der verschiedenen Phasen, die von Osterwalder und Pigneur im Zusammenhang mit der Wahl der richtigen Kanäle als wichtig erachtet wurden. Sie unterscheiden dabei zwischen eigenen Kanälen, welche direkt oder indirekt sein können, und Partnerkanälen, welche indirekt sind. Die fünf Phasen beschäftigen sich mit dem Zugang zu den Kundinnen und Kunden sowie der Wahl des richtigen Kanaltyps in der jeweiligen Stufe des Verkaufs- und Angebotsprozesses.

⁹² Osterwalder/Pigneur (2011), S. 27.

Kanaltypen			Kanalphasen				
Eigene	direkt	Verkaufsabteilung	1. Aufmerksamkeit Wie lenken wir die Aufmerksamkeit auf die Produkte und Dienstleistungen unseres Unternehmens?	2. Bewertung Wie helfen wir unseren Kunden, das Wertangebot unseres Unternehmens zu bewerten?	3. Kauf Wie ermöglichen wir es den Kunden und Kundinnen, spezifische Produkte und Dienstleistungen zu kaufen?	4. Vermittlung Wie vermitteln wir den Kunden ein Wertangebot?	5. Nach dem Kauf Wie unterstützen wir die Kunden und Kundinnen auch nach dem Kauf?
		Internetverkauf					
Partner	indirekt	Eigene Filiale					
		Partnerfiliale					
		Großhändler					

Tabelle 1: Kanaltypen und Kanalphasen, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2011), S. 31.

Bei der Thematik rund um die Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle werden folgende Leitfragen empfohlen:⁹³

- Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden?
- Wie erreichen sie sie jetzt?
- Wie sind unsere Kanäle integriert?
- Welche funktionieren am besten und welche sind am kosteneffizientesten?
- Wie integrieren wir sie in die Kundenabläufe?

• **Kundenbeziehungen** (CR – Customer Relationships)

Kundenbeziehungen beschreiben, welche Art von Beziehung die Unternehmung mit ihren Kundinnen und Kunden eingeht. Kundenbeziehungen unterscheiden sich, was die Art der Beziehung angeht. Die Beziehungsart kann sich zudem im Verlauf der Zeit ändern. Die Art der Kundenbeziehung kann sich wie folgt äußern durch z.B.:

- *Persönliche Unterstützung* – Kommunikation und Beratung zwischen Kunde und Berater
- *Individuelle persönliche Unterstützung* – Individuelle Kundenbetreuung, intime und weitreichende Beziehung, die sich über lange Zeit entwickelt hat (z.B. Private Banking)
- *Selbstbedienung* – keine direkte Kundenbeziehung
- *Automatisierte Dienstleistungen* – komplexe Beziehungsform mit hohem Automatisierungsgrad, persönliche Beziehungen werden simuliert.
- *Communitys* – Interaktion und Hilfeleistungen unter den Mitgliedern
- *Mitbeteiligungen* – Beteiligung der Kundinnen und Kunden an der Wertschöpfung des Unternehmens durch aktives Einbringen von Vorschlägen und Bewertungen

Kundenbeziehungen sind ein wichtiger Faktor für ein Unternehmen. Daher lohnt es sich, über folgende Fragen nachzudenken:⁹⁴

- Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer Kundensegmente von uns?
- Welche haben wir eingerichtet?
- Wie kostenintensiv sind sie?
- Wie sind sie in unser übriges Geschäftsmodell integriert?

⁹³ Osterwalder/Pigneur (2011), S. 31.

⁹⁴ Osterwalder/Pigneur (2011), S. 33.

- **Einnahmequellen** (RS – Revenue Streams)

Der Baustein Einnahmequellen zielt auf die Finanzdimension ab und geht der Frage nach, wie eine Unternehmung Geld verdient und Gewinn erwirtschaftet. Dieser Baustein stellt also das Herzstück eines Geschäftsmodelles aus Sicht eines Unternehmens dar. Wie ein Unternehmen seine Preise festlegt, ist dessen Entscheidung. In der Preisgestaltung können im Voraus festgelegte Preise (z.B. Listenpreise, mengenabhängig Preise etc.) und variable Preise (z.B. Verhandlungspreis, Auktionen, Ertragsmanagement, Echtzeitmarktwert etc.) unterschieden werden. Es gilt auch zwei Arten von Einnahmequellen zu unterscheiden, nämlich Transaktionseinnahmen und wiederkehrende Einnahmen. Transaktionseinnahmen sind Einnahmen, welche aus einer einmaligen Kundenzahlung entstehen. Typisch für Transaktionseinnahmen ist der Verkauf von Wirtschaftsgütern oder Maklergebühren für den erfolgreichen Verkauf von Liegenschaften oder Aktien. Wiederkehrende Einnahmen sind Einnahmen, welche in einem definierten Zeitabstand regelmäßig von Kundinnen und Kunden für eine Leistung des Unternehmens anfallen und von diesem zu bezahlen sind. Beispiele dafür wären Leih-, Miet- und Leasingkosten, Mitglieds- und Lizenzgebühren, Nutzungsgebühren oder Werbegebühren.

In Bezug auf die Preisgestaltung und die Form der Einnahmequellen sind folgende Fragestellungen richtungsweisend:⁹⁵

- Für welche Werte sind unsere Kunden wirklich zu bezahlen bereit?
- Wofür und wie bezahlen sie jetzt? Wie würden sie gerne bezahlen?
- Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?

- **Schlüsselressourcen** (KR – Key Resources)

Die Schlüsselressourcen umfassen die wichtigsten Güter einer Unternehmung, die für die Entwicklung und Erbringung einer Leistung erforderlich sind. Diese Ressourcen können entweder im Eigentum der Unternehmung stehen, extern zugekauft sein oder von einem Partner erworben werden. Schlüsselressourcen können in verschiedene Kategorien eingeteilt werden:

- *Physische Ressourcen* wie z.B. Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen, Infrastruktur und Netzwerke etc.
- *Intellektuelle Ressourcen* wie z.B. Marken, Firmenwissen, Patente, Kundenstammdaten etc.
- *Menschliche Ressourcen* wie z.B. Erfahrung und Know-how der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- *Finanzielle Ressourcen* wie z.B. Bargeld, Kreditrahmen, Subventionen etc.

Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen sind:⁹⁶

- Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Wertangebote, Distributionskanäle, Kundenbeziehungen und Einnahmequellen?

⁹⁵ Osterwalder/Pigneur (2011), S. 35.

⁹⁶ Osterwalder/Pigneur (2011), S. 39.

- **Schlüsselaktivitäten** (KA – Key Activities)

Dieser Baustein beschreibt jene Aktivitäten und Handlungen, welche eine Unternehmung veranlassen muss, damit das Geschäftsmodell funktioniert und erfolgreich ist. Wie auch die Schlüsselressourcen unterscheiden sich auch die Schlüsselaktivitäten bei jedem Geschäftsmodell. Auch hier kann man verschiedene Aktivitäten unterscheiden:

- *Produktion* – Die Produktion ist besonders für herstellende Unternehmen von großer Bedeutung. Neben der Produktgestaltung und der Herstellung kommt oft auch der Auslieferung großes Augenmerk zu.
- *Problemlösung* – Beschäftigt sich ein Unternehmen intensiv mit der Lösung von Kundenproblemen, so ist dies eine Schlüsselaktivität. Charakteristisch ist die Fokussierung auf das Lösen von Problemen bei Beratungsunternehmen und Dienstleistungsunternehmen.
- *Plattform/Netzwerk* – Netzwerke, Vermittlungsplattformen oder Software können eine Schlüsselressource darstellen und damit verbunden ist die ständige Wartung und Weiterentwicklung dieser. Plattformen und Netzwerke sind z.B. Online-Versandhändler wie Amazon.com oder Online-Anzeigeportale wie willhaben.at oder Karriereportale wie karriere.at. Die Schlüsselaktivität bei Onlineplattformen ist besonders von Plattformmanagement und dem ständigen Bewerben der jeweiligen Plattform geprägt.

Ähnlich den Schlüsselressourcen sind auch die Fragestellungen bei den Schlüsselaktivitäten:⁹⁷

- Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertangebote, unsere Distributionskanäle, unsere Kundenbeziehungen und unsere Einnahmequellen?

- **Schlüsselpartnerschaften** (KP – Key Partnerships)

Nicht nur das eigene Know-how und Wissen sind für den Erfolg einer Unternehmung von Bedeutung, sondern auch die Partnerschaften und Netzwerke, die ein Unternehmen hat. Partnerschaften entstehen in Regel nicht von heute auf morgen. Hat man sich ein Netzwerk aus Partnern erstmals aufgebaut, bedürfen diese Kontakte und Netzwerke auch einer regelmäßigen Pflege. Die Gründe, warum man als Unternehmen eine Partnerschaft eingeht, können verschieden sein. Zum einen braucht man vielleicht Partner, um Know-how in die eigene Unternehmung zu transferieren oder um sein Geschäftsmodell für die Kundinnen und Kunden attraktiver zu gestalten. Zum anderen können Risiken minimiert werden oder Kosten durch Optimierung gespart werden. Im Wesentlichen unterscheidet man zwischen folgenden Formen von Partnerschaften:

- *Strategische Allianzen* zwischen Unternehmen verschiedener Branchen, um Know-how und Wissen auszutauschen oder zu bündeln.
- *Coopetition*: Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern oder mehreren Unternehmen (z.B. Open Innovation) im Sinne einer Gemeinschaftsforschung oder Kooperationstätigkeit.⁹⁸ Coopetition verhindert ruinösen Preiskampf zwischen Wettbewerbern, nutzt

⁹⁷ Osterwalder/Pigneur (2011), S. 41.

⁹⁸ Vgl. Brem/Vahs (2015), S. 149.

hingegen Synergieeffekte der Partnerschaft und führt dabei zu Wettbewerbsvorteilen bei der Anbieter (Win-Win-Situation).⁹⁹

- *Joint Ventures*: Bildung von Gemeinschaftsunternehmen durch mehrere Unternehmen. Diese Art der Partnerschaft wird vor allem dann angewendet, wenn Unternehmen risikoreiche und finanziell aufwendige Forschungs- und Geschäftsvorhaben planen. Alle Partner sind finanziell an der neu gegründeten Einheit beteiligt und managen diese auch gemeinsam. Diese Form der Partnerschaft ist besonders dann nützlich, wenn man nicht das benötigte Know-how oder Fähigkeiten besitzt, um das geplante Vorhaben umzusetzen.¹⁰⁰
- *Käufer-Anbieter-Beziehung* zur Sicherung zuverlässiger Versorgung

In Bezug auf Schlüsselpartnerschaften sind vor allem folgende Fragestellungen erwähnenswert:¹⁰¹

- Wer sind unsere Schlüsselpartner und unsere Schlüssellieferanten?
- Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern?
- Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus?

- **Kostenstruktur** (CS – Cost Structur)

Der letzte Baustein im Business Model Canvas beschäftigt sich mit der Kostenstruktur. Die Kostenstruktur beschreibt alle Kosten, die bei einem Geschäftsmodell anfallen. Dazu zählen neben der Entwicklung eines Leistungsangebotes auch die Kundenpflege, Werbung etc. Die Kosten können relativ einfach kalkuliert werden, sofern die vorangegangenen acht Bausteine bekannt und definiert sind. Grundsätzlich kann man zwischen zwei Kostenstrukturarten unterscheiden:

- *Kostenorientiert*
Bei kostenorientierten Geschäftsmodellen ist der Fokus auf eine Kostenminimierung gesetzt. Dies gelingt vor allem durch Outsourcing, einem hohen Automatisierungsgrad und einem Niedrigpreiswertangebot.
- *Wertorientiert*
Wertorientierte Geschäftsmodelle konzentrieren sich weniger auf die Kosteneinsparung oder Kostenvermeidung, sondern zielen auf ein erstklassiges Wertangebot ab. Diese Geschäftsmodelle zeichnen sich durch ein hohes Maß an Service aus.

Zu stellende Fragen für diesen Baustein können sein:¹⁰²

- Welche sind die wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten?
- Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten?
- Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?

⁹⁹ Vgl. Springer Gabler Verlag (o.J.), Onlinequelle [13.04.2016].

¹⁰⁰ Vgl. Brem/Vahs (2015), S. 158 f.

¹⁰¹ Osterwalder/Pigneur (2011), S. 43.

¹⁰² Osterwalder/Pigneur (2011), S. 45.

4.4.3.2 Vorgehenslogik des Modells

Osterwalder/Pigneur sprechen bei ihrem Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung von einem fünf-phasigen Geschäftsmodellgestaltungsprozess. Abbildung 13 bildet diese fünf Phasen ab, welche in die Teilschritte Mobilisieren, Verstehen, Gestalten, Implementieren und Durchführen gegliedert sind. Der lineare Verlauf, Schritt für Schritt, stellt ein Ideal dar, das nur selten so durchlaufen wird. Oftmals verschwimmen die Grenzen der jeweiligen Stufe bzw. werden manche Stufen auch parallelisiert durchgeführt.¹⁰³

Für ein besseres Verständnis, welche Ziele und Aufgaben in der jeweiligen Phase durchgeführt werden sollen, folgt nun eine kurze Erklärung der Phasen:¹⁰⁴



Abbildung 13: Geschäftsmodell-Gestaltungsprozess nach Osterwalder/Pigneur, Quelle: in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011), S. 252 f., Eigene Darstellung.

1. **Mobilisieren:** Aufgabe dieser ersten Phase ist die Planung des Projektes, das Zusammenstellen eines Teams und das Festlegen von Zielen. Es sollen vor allem Vorbereitungen für die weiteren Phasen getroffen werden. Wichtig ist es auf die richtigen Personen und Informationen Zugriff zu haben. Diese zeichnen sich in der Regel durch eine umfangreiche Management- und Branchenerfahrung aus.
2. **Verstehen:** Phase zwei ist eine Vertiefung der ersten Phase. Kernaktivitäten sind unter anderem Marktforschung, Kundenanalysen sowie Interviews mit Fachleuten. Wichtig ist vor allem das Sammeln von Informationen über Kundengruppe, Technologien und Markt, um ein tiefes Verständnis über Bedürfnisse und Erwartungen zu erhalten.
3. **Gestalten:** Hier erstellt man mit Hilfe der gewonnenen Erkenntnisse Geschäftsmodellkonzepte. Mit Hilfe des Business Model Canvas bildet man alle Bausteine des Konzeptes ab und diskutiert sie im Team, um eventuell noch Anpassungen vorzunehmen. Auch das Testen von Prototypen gehört in diese Phase sowie die Wahl des am vielversprechendsten Geschäftsmodells.
4. **Implementieren:** Sind ein oder mehrere Geschäftsmodelle ausgewählt, müssen diese im Unternehmen und am Markt implementiert werden. Wichtig in dieser Phase ist die Kommunikation. Sobald man Feedback auf das Geschäftsmodell erhält und die Marktreaktionen einschätzen kann, sollte das Modell den Markt- und Kundenbedürfnissen entsprechend angepasst werden.
5. **Durchführen:** In der letzten Phase ist es wichtig, die notwendigen Strukturen zu schaffen, um das Modell steuern zu können. Das Geschäftsmodell muss laufend überwacht und bewertet werden. Wird etwa festgestellt, dass sich der Markt oder die Kundenbedürfnisse ändern oder ein Geschäftsmodell nicht den gewünschten Erfolg bringt, so sind diese Gründe zu eruieren und das Geschäftsmodell so früh als möglich anzupassen.

¹⁰³ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 248 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 252 ff.

4.4.3.3 Fazit über das Geschäftsmodell

Osterwalder und Pigneur zielen bei ihrem Model auf einen universell anwendbaren Ansatz zur Geschäftsmodellentwicklung ab. Der Ansatz ist branchenunabhängig gestaltet und befasst sich mit den wesentlichen Inhalten eines Geschäftsmodells. Neben der zentralen Thematik rund um das Nutzenversprechen und dem Wertangebot wird besonders den Kundinnen und Kunden sowie den Ressourcen Augenmerk geschenkt. Was dem Geschäftsmodell von Osterwalder/Pigneur fehlt, ist eine Betrachtung nachgelagerter Schritte, wie sie zum Beispiel beim Ansatz von Wirtz zur Anwendung kommen. Alles in allem ist jedoch zu sagen, dass sich der Geschäftsmodellansatz von Osterwalder und Pigneur großer Beliebtheit erfreut und sich sowohl aufgrund der Einfachheit der Darstellung als auch des logischen und nachvollziehbaren Aufbaus des Ansatzes, international und branchenübergreifend zur Anwendung kommt.

4.5 Zusammenfassung

Es wurden nun drei Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung vorgestellt. Dies ist selbstverständlich nur ein kleiner Ausschnitt aus den unzähligen Ansätzen und theoretischen Methoden, die in den letzten Jahrzehnten entwickelt wurden. Festzustellen ist jedoch, dass die hier ausgewählten Ansätze hohes Ansehen genießen und äußerst beliebt in der Anwendung sind. Vor allem der Ansatz nach Osterwalder/Pigneur als auch der Ansatz von Gassmann/Frankenberger/Csik bieten etablierte Modelle, die in Forschung, Lehre und in der Praxis von Unternehmen angewendet werden. Wie anhand dieser drei Ansätze ersichtlich ist, unterscheiden sich diese im Großen und Ganzen nur wenig voneinander. Was beim einen Ansatz detaillierter ausgeführt ist bzw. einer genaueren Untersuchung bedarf, ist beim anderen weniger relevant bzw. erst in Folge eines späteren Prozessschrittes von Bedeutung.

Der St. Galler Business Model Navigator wurde aufgrund seiner einzigartigen 55 Geschäftsmodellmuster vorgestellt. Diese sind eine Darstellung der 55 häufigsten Modelle bzw. Strategien, wie ein Unternehmen seine Produkte, Dienstleistungen etc. an die Kundinnen und Kunden vertreibt. Wie zuvor erwähnt beruhen fast 90 % aller Geschäftsmodelle eher zufällig auf diesen gleichen Mustern. Mit Hilfe der Muster können gezielt Ideen für die eigene Branche oder das eigene Unternehmen kreiert oder adaptiert werden.

Der Ansatz von Wirtz, welcher der wissenschaftlichste und im Vergleich zu den anderen der abstrakteste ist, erinnert vor allem daran, dass auch nach der Einführung eines neuen Geschäftsmodelles die Arbeit noch nicht getan ist, sondern dass es noch nachgelagerte Stufen im Entwicklungsprozess gibt. Bei diesem Ansatz wird auch das übergreifende Thema des Controllings hervorgehoben.

Der Ansatz von Osterwalder/Pigneur und dessen Business Model Canvas mit seinen neun Bausteinen wurde aufgrund der breiten Anwendbarkeit und des internationalen Rufes ausgewählt, um hier dargestellt zu werden. Das Business Model Canvas überzeugt dadurch, dass prinzipiell alle wichtigen Elemente und Bausteine eines ausgereiften Geschäftsmodelles auf einen Blatt Papier dargestellt werden können und somit auf einem Blick alle Informationen für den Betrachter ersichtlich werden, die notwendig sind, um zu verstehen, wie ein Unternehmen Umsatzerlöse generiert. Viele der Bausteine sind in den beiden anderen Modellen als Teilpakete inkludiert bzw. werden erst im Zuge einer genaueren Untersuchung forciert. Osterwalder/Pigneur zielen aber von Anfang an auf eine ganzheitliche Betrachtung ab.

Welcher Ansatz der Beste ist, kann so nicht gesagt werden, da jedes Modell seine Vor- und Nachteile hat. Grundsätzlich ist allerdings zu erwähnen, dass mit allen hier vorgestellten Darstellungsformen Geschäftsmodelle beschrieben werden können.

Für den weiteren Verlauf der Arbeit werden vor allem das Modell von Gassmann, Frankenberger und Csik als auch das Business Model Canvas von Osterwalder/Pigneur von Relevanz sein. Aus Sicht des Autors dieser Arbeit eignet sich das „Magische Dreieck“ aus dem St. Galler Business Navigator vor allem, um eine grobe Vor- und Darstellung über die Kernelemente des eigenen Geschäftsmodelles zu bekommen. Die Modellbeschreibung nach Gassmann, Frankenberger und Csik repräsentiert die wesentlichen Säulen eines Geschäftsmodells. Diese vier Kernelemente bilden das Fundament für die weiteren Bausteine die ein ganzheitliches Geschäftsmodell ausmachen.

Der St. Galler Geschäftsmodellansatz wird in dieser Arbeit in dem später zu erstellenden Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung im Bereich des Eigenverlags (vgl. Kapitel 6) zur Anwendung kommen. Dort wird dieses Modell als Hilfsmittel für die Beantwortung von grundsätzlichen Fragen wie z.B. WER ist der zukünftige Kunde, WAS bietet ihm die Unternehmung, WIE wird die Leistung erstellt und wie wird dabei ein WERT (Ertrag) erzielt, herangezogen. Bausteine, die andere Autorinnen und Autoren als wichtig empfinden, werden beim St. Galler Business Modell Navigator vorerst nur wenig Relevanz geschenkt. Hier kommt die Aufmerksamkeit zuerst nur den vier essentiellen Bausteinen zu. Um jedoch nicht auf die anderen Teilelemente zu vergessen bzw. diese zu vernachlässigen, kommt im nachfolgenden Vorgehensmodell auch das Business Model Canvas von Osterwalder/Pigneur zur Anwendung.

Das Business Model Canvas befasst sich von Anfang an mit neun Elementen, welche gemeinsam ein Geschäftsmodell ausmachen. Was bei Gassmann, Frankenberger und Csik scheinbar nur oberflächlich betrachtet wird und weniger Relevanz geschenkt wird, wird bei diesem Modellansatz gleichgestellt und kommt einer grundlegenden Betrachtung zu. Der Vorteil des Business Model Canvas ist die ganzheitliche Darstellung eines Geschäftsmodelles mit Hilfe der neun Bausteine. Das Geschäftsmodell wird auf einem Blatt Papier dargestellt und kann auf einem Blick zur Gänze vom Betrachter erfasst werden. Auf diese Weise werden auch die Zusammenhänge besser veranschaulicht, wie es andere Geschäftsmodelle schaffen. Zusammenfassend kann hier gesagt werden, dass Osterwalder und Pigneur eine detaillierte Darstellungsform entwickelt haben, welche sich sehr gut dazu eignet, auch weniger vertrauten Personen Zugang zu einer Geschäftsidee zu geben. Im nachfolgenden Vorgehensmodell wird aufbauend auf dem Modell von Gassmann und Co. mit dem Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur weitergearbeitet, da sich dieser Ansatz für eine ganzheitliche Darstellung und Betrachtung, nach Ansicht des Autors dieser Arbeit, am besten eignet um auch als Laie, schnell und effizient ein Geschäftsmodell zu verstehen aber auch um Geschäftsmodelle selbstständig zu erstellen.

In welchen Phasen und welchen Schritten diese Modellansätze zur konkreten Anwendung kommen, wird in Kapitel 6 näher erläutert, wenn es darum geht, ein Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung im Bereich des Eigenverlags zu entwickeln.

5 GESCHÄFTSMODELLANALYSE AM LITERATURMARKT

In diesem Kapitel erfolgt eine Analyse bestehender Geschäftsmodelle am Literaturmarkt. Sinn und Zweck ist es von anderen zu lernen und sich Inspiration für die Gestaltung bzw. Umgestaltung seines eigenen Geschäftsmodelles zu holen. Vielleicht entdeckt man Marktlücken, die es zu schließen gilt oder eine Kundenschicht, deren Bedürfnisse noch nicht beachtet oder erkannt worden sind.

Auf den folgenden Seiten werden Geschäftsmodelle ausgewählter Verlage, Buchhändler und von Eigenverlegern analysiert und die Unterschiede zwischen den verschiedenen Akteuren im Markt verglichen. Die folgenden Beispiele sind willkürlich vom Autor dieser Arbeit gewählt und größtenteils nach dessen eigener Auffassung dargestellt und beschrieben. Für eine einheitliche Betrachtung wurde das Modell von Osterwalder/Pigneur in Verbindung mit den vier Grundbausteinen des Business Model Navigators ausgewählt.

5.1 Geschäftsmodelle von Verlagen und Buchhändlern

Um zu verstehen und zu wissen, wie Verlage und Buchhändler ihre Geschäftsmodelle aufgebaut haben und wie diese funktionieren bzw. sich voneinander unterscheiden, folgen nun einige beispielhafte Darstellungen von Geschäftsmodellen in dieser Anbietergruppe.

5.1.1 Geschäftsmodellanalyse Verlage

Das Geschäftsmodell eines Verlages ist konzeptionell in Abbildung 14 dargestellt. Um nicht jeden Baustein einzeln erklären zu müssen, sind die wesentlichen Elemente des Business Model Canvas hier in die vier Elemente nach dem Business Model Navigator (Abbildung 8) eingeteilt und entsprechend farbig dargestellt. Die Bausteine Kundensegmente, Kundenbeziehungen und Kanäle lassen sich mit dem Wer-Element vergleichen. Der Baustein des Wertangebotes stellt das Was-Element dar. Die linke Seite des Business Model Canvas kann zum Wie-Element zusammengefasst werden, also alle notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten, die Unternehmen benötigen, um Leistung zu schaffen. Letztendlich kann auch der untere Teil des Business Model Canvas einem Element des Business Model Navigators zugeordnet werden, nämlich dem Wert-Element.

Je nachdem ob der Verlag ein Publikumsverlag ist, der einen Massenmarkt bedienen möchte, oder ob es sich um einen Fachverlag handelt, der sich auf Nischenprodukte ausrichtet und z.B. wissenschaftliche Fachbücher publiziert, ergibt sich das Angebot an Literatur. Kundenbeziehungen werden entweder über persönlichen Kontakt oder über Dritte, wie z.B. den vertreibenden Buchhandel, gepflegt. Distributionskanäle sind der Handel oder der Direktvertrieb, sowie Webshops bzw. Plattformen. Klassisches Wertangebot eines Verlages ist die angebotene Literatur. Diese wird oftmals in verschiedenen Formen wie z.B. als Printausgabe bzw. als E-Book, angeboten. Auch der Handel mit Lizenzen und Rechten ist ein klassisches Wertangebot eines Verlages. Hierbei werden Lizenzen für Übersetzungen in andere Sprachen vergeben oder Nutzungsrechte für TV, Videospiele etc. Betrachtet man nun das Wie-Element, also mit welchen Schlüsselementen ein Verlag seine Wertschöpfung vollbringt, so sind die Inhaltsbeschaffung und die Produktentwicklung sowie das Marketing und der Vertrieb von größter Bedeutung. Die wichtigsten Ressourcen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das mit ihnen verbundene Wissen. Nicht außer Acht zu lassen ist auch die Vernetzung zur Inhaltsbeschaffung von Autorinnen und Autoren. Diese sind der

wichtigste Schlüsselpartner, denn ohne Inhalte gibt es keine Bücher zu verlegen. Was Produktion und Distribution angeht, hängen die Verlage sowohl von Druckereien ab als auch von Buchhändlern, welche die Werke zum größten Teil vertreiben. Druckereien nehmen eine wichtige Rolle ein, da die meisten Verlage ihre Druckaufträge aus Kostengründen auslagern. Zuletzt ist noch das Wert-Element zu analysieren. Klassischerweise nimmt der Verkauf von Büchern den größten Teil der Erlösquellen ein. Nicht zu vernachlässigen sind aber auch Lizenzerlöse aus der Übertragung von Nutzungs- und Verwertungsrechten an ausländische und/oder branchenfremde Unternehmen aus Film und TV. Kosten sind überwiegend Produktions-, Verwaltungs-, Marketing- und Vertriebskosten als auch Kosten zur Leistungsvergütung für Autorinnen und Autoren bzw. Lizenzgebühren aus der Übernahme fremder Inhalte und Rechte.¹⁰⁵

Seitdem der Literaturmarkt aufgrund der Digitalisierung im Umbruch ist, haben sich einige Verlage Gedanken über eine Neuausrichtung gemacht und ihre Geschäftsmodelle erweitert oder neugestaltet. Ein Großteil der Verlage bietet Dienstleistung für andere Verlage oder Self-Publisher an. Darunter fallen Tätigkeiten wie z.B. das Lektorat, die Illustrierung, das zur Verfügung stellen von Bearbeitungssoftware, diverse Marketingaktivitäten etc. Die Kundinnen und Kunden profitieren von der Erfahrung einerseits und den großen Netzwerken andererseits. Erlöse werden dann entweder durch einmalige Transaktionen oder durch Verkaufsbeteiligungen aufgrund der Nutzung der Infrastruktur bzw. der Vertriebsnetzwerke der Verlage generiert.¹⁰⁶

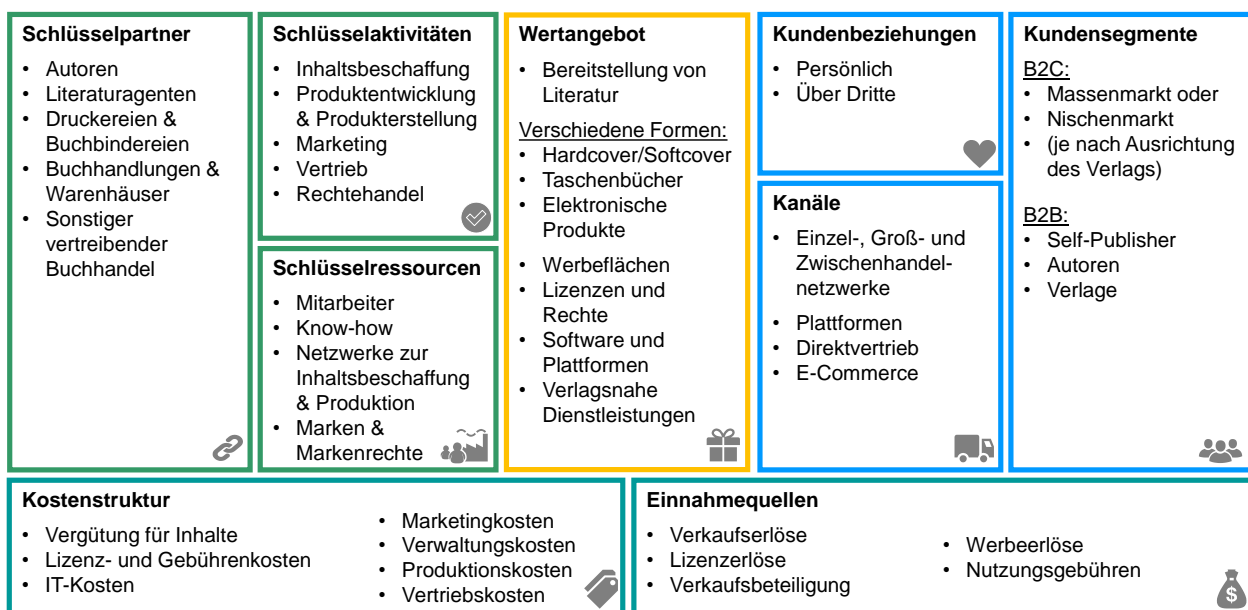


Abbildung 14: Geschäftsmodellanalyse Verlag, Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2006), S. 225 - 232, Eigene Darstellung.

5.1.2 Geschäftsmodellanalyse Buchhandel

Der vertreibende Buchhandel hat die Funktion als Vermittler zwischen den Lesern und der Verlage inne. Er bahnt den Verkauf der Literatur an, nimmt die Zahlung entgegen, außer bei Verlagsbuchhandlungen, bei denen die Erlöse direkt dem Verlag zufließen, und nimmt entsprechende Kritik seitens der Kundinnen

¹⁰⁵ Vgl. Wirtz (2006), S. 222 ff.

¹⁰⁶ Vgl. Janello (2010), S. 128 f.

und Kunden entgegen.¹⁰⁷ Der Buchhandel differenziert sich in zwei Gruppen, den stationären Buchhandel und den Online-Buchhandel. Diese beiden Gruppen werden anschließend kurz beschrieben.

5.1.2.1 Geschäftsmodellanalyse „Stationärer Buchhandel“ am Beispiel von Thalia und Morawa

Der stationäre Buchhandel ist ein Überbegriff für Buchhändler, welche Filialen betreiben. Das übliches Geschäftsmodell dieser Buchhändler, ist in Abbildung 15 dargestellt. Neben einem der Kundengruppe entsprechenden Literaturangebot stellt die Beratung in einer Buchhandlung das wichtigste Wertangebot dar, durch welches sich dieser von der Online-Konkurrenz abhebt. Der Buchhandel zielt allgemein auf den Business-to-Customer-Markt (kurz B2C) ab. Kundenbeziehungen werden überwiegend durch die Beraterfunktion aufgebaut und so wird versucht, die Kundinnen und Kunden langfristig zu binden. Der Buchhandel vertreibt traditionellerweise seine Produkte in den eigenen Geschäftsräumlichkeiten in Form von Buchhandlungen. Die Filialen stellen häufig eine Art zweites Wohnzimmer für die Kundinnen und Kunden dar, in welchen sie sich zurückziehen können und soziale Kontakte knüpfen. Durch Veranstaltungen wie Lesungen oder durch Shop-in-Shop-Konzepte versuchen die Buchhandlungen die Kundinnen und Kunden zu locken. Schlüsselressourcen sind vor allem die Verkaufsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, die den direkten Kontakt zu der Kundschaft haben. Die wichtigsten Aktivitäten des Buchhandels sind Vertrieb und Marketing, sowie die Beratung und letztendlich eine funktionierende Logistik und Infrastruktur. Die essentiellsten Partner sind die Verlage, welche kontinuierlich neuen Content liefern, aber auch Logistikdienstleister, vor allem mit Blick auf den Versandbuchhandel. Partnergeschäfte bzw. Partnerunternehmen im IT-Bereich sind ein weiterer wichtiger Bestandteil. Die Kostenstruktur kann mit den üblichen Verdächtigen beschrieben werden, nämlich Marketing- und Logistikkosten, vor allem aber Personalkosten und Mietkosten, im Fall, dass die Gewerbeflächen nicht dem jeweiligen Buchhändler gehören. Erlöse werden wiederum hauptsächlich aus dem Verkauf von Büchern oder Zusatzartikeln geschöpft.¹⁰⁸

Der stationäre Buchhandel ist vor allem durch Konkurrenten im Onlinehandel gefordert, seine Geschäftsmodelle anzupassen bzw. neu auszurichten. Alle führenden Buchhändler betreiben heute eine Multi-Channel-Strategie. Neben dem Filialverkauf bieten diese in der Regel auch Webshops an, auf welchen die Kundinnen und Kunden ihre Bücher bestellen können und ausgeliefert bekommen. Der Thalia Bücher GmbH, dem größten Buchhändler im deutschsprachigen Raum, gehört seit 2014 der Online-Buchhändler buch.de-Internetstores AG (Umsatz 2013 rund 98 Mio. Euro¹⁰⁹; Gesamtumsatz des Onlinebuchhandels in Deutschland ca. 1,55 Mrd. Euro¹¹⁰). Buch.de ist nicht nur Anbieter von Büchern, sondern vertreibt daneben auch noch Musik, Filme, Spiele etc. und ist somit auf den Vertrieb von Produkten jeglicher Art ausgerichtet.¹¹¹ Mit dieser Tochter richtet sich Thalia am Markt neu aus, versucht auch mit anderen Produkten Kundinnen und Kunden zu gewinnen und hat dabei vor allem das Ziel, dem Branchenriesen Amazon, welcher rund 70 % des Onlinehandels mit Büchern beherrscht¹¹², Marktanteile abzuknöpfen.¹¹³

¹⁰⁷ Vgl. Beck (2012), S.82; Janello (2010), S. 58.

¹⁰⁸ Vgl. Schmid (2014), Onlinequelle [06.05.2016].

¹⁰⁹ Vgl. buch.de internetstores AG (2014), S. 2, Onlinequelle [06.05.2016].

¹¹⁰ Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (2015), Onlinequelle [06.06.2016].

¹¹¹ Vgl. buch.de internetstores AG (2014), S. 10 f., Onlinequelle [06.05.2016].

¹¹² Vgl. Bischoff (2015), Onlinequelle [06.05.2016].

¹¹³ Vgl. Thalia Bücher GmbH (2016), Onlinequelle [06.05.2016].

Der Weg, den Thalia eingeschlagen hat, ist nur einer von vielen, jedoch zeigt er, dass sich die traditionellen Buchhändler keine Pause leisten können, sondern viel aufzuholen haben, vor allem, was den Onlinehandel betrifft und mit den Trends in Zusammenhang mit der Digitalisierung zu tun hat.



Abbildung 15: Geschäftsmodellanalyse stationärer Buchhandel am Beispiel von Thalia und Morawa, Quelle: In Anlehnung an Schmid (Devatax GmbH) (2014), Onlinequelle [06.05.2016], Eigene Darstellung.

5.1.2.2 Geschäftsmodellanalyse „Online-Buchhandel“ am Beispiel von Amazon

Amazon hat als Buchhändler 1994 seinen Betrieb aufgenommen und hat sich über die Jahre weltweit zu einem der größten Onlinehändler für Waren jeglicher Art entwickelt. Dabei werden die Waren ausschließlich über einen Webshop vertrieben. Das folgende in Abbildung 16 dargestellte Geschäftsmodell von Amazon bezieht sich in diesem Zusammenhang lediglich auf den Geschäftsbereich des Online-Buchhandels und geht nicht näher auf die anderen Unternehmensbereiche von Amazon ein. Neben der gängigen Literatur werden vor allem Nischenprodukte angeboten, welche von Verlagen bzw. stationären Buchhändlern eher gemieden werden, da aufgrund der geringeren Nachfrage hohe Kosten (z.B. Lagerkosten) entstehen. Aufgrund des weltumspannenden Netzwerkes von Amazon gibt es jedoch eine rege Nachfrage nach solcher Nischenliteratur. Daneben bietet Amazon auch Hörbücher zum Kauf bzw. Download an, sowie E-Books, welche über den firmeneigenen E-Book-Reader, dem Kindle-Reader, gelesen werden können. Mit den Leseproben von Büchern führte Amazon als einer der Ersten ein Angebot ein, welches heute auf fast jeder Online-Plattform verfügbar ist. Weiters bietet Amazon seiner E-Book-Kundschaft an, sich E-Books auszuleihen, bzw. seiten- oder kapitelweise zu kaufen. Der Schnellversand von Produkten stellt einen weiteren Nutzen für die Kundinnen und Kunden dar und hebt Amazon von seiner Konkurrenz weiter ab. Im Business-to-Business-Markt bietet Amazon Eigenverlegerinnen und Eigenverlegern, Autorinnen und Autoren, Verlagen und anderen Buchhändlern die Nutzung seiner Vertriebsplattform an. Kanäle, über die Amazon auf sich aufmerksam macht, sind die eigene Handelsplattform, aber auch Werbeschaltungen und Add-Ons auf anderen Webseiten wie google.com. Eine Beziehung wird lediglich über den Webshop und über den Kundenservice aufgebaut. Schlüsselressourcen sind die Kundendaten, welche analysiert werden und die Amazon dazu nutzt, ein auf die Kundinnen und Kunden angepasstes Inhaltsangebot zu vermitteln.

Forschung und Entwicklung in Bezug auf Webshop- und Softwareentwicklung, aber auch die gesamte Infrastruktur, Logistik und IT sind zu erwähnen. Schlüsselpartner sind Logistikdienstleister und Lieferanten, Autorinnen und Autoren sowie Eigenverlegerinnen und Eigenverleger bzw. Verlage, die ihre Inhalte auf Amazon anbieten. Nicht zu vernachlässigen sind Buchklubs, Vereine und Online-Communities, welche Buchempfehlungen abgeben und so mögliche Kundinnen und Kunden zu einem Kauf anregen. Die Kosten sind wie auch bei den anderen erläuterten Geschäftsmodellen nahezu dieselben. Einnahmequellen sind die Erlöse aus dem Verkauf von Büchern, E-Books und den E-Book-Readern sowie Plattformnutzungsgebühren seitens der Anbieter, welche ihre Produkte auf amazon.com anbieten.¹¹⁴



Abbildung 16: Geschäftsmodellanalyse Online-Buchhandel am Beispiel von Amazon, Quelle: In Anlehnung an Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 81, S. 118, S. 169, Eigene Darstellung.

Amazon zeigt in seiner 20-jährigen Unternehmensgeschichte, dass Veränderungen sehr effektiv genutzt werden können, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dabei hat das Unternehmen von Anfang an auf das Internet gesetzt und den Buchhandel damit neu definiert. Mit der Einführung von E-Books und des eigenen Readers war Amazon auch einer der ersten, die dieses Medium für sich nutzten und die Zeichen der Zeit frühzeitig erkannten. Aufgrund der starken Marktposition und um weiterhin zu wachsen, bot Amazon seine Verkaufsplattform schon relativ früh auch Konkurrenten und anderen Anbietern an, dort ihre Produkte zu verkaufen und lukrierte so zusätzliche Einnahmen aus der Fremdnutzung.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Amazon von Beginn an das große Potential des Onlinehandels erkannte und dieses Konzept perfektionierte. Heutzutage gilt Amazon als Synonym für den internetbasierten Verkauf und als Vorbild für viele andere Unternehmen.

¹¹⁴ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 81, S. 118, S. 169.

5.2 Geschäftsmodellanalyse Eigenverlag

Ähnlich dem Geschäftsmodell eines Verlages ist auch das Konzept des Eigenverlags, welches in Abbildung 17 analysiert wird. Selbstverlegerinnen und Selbstverleger haben im Grunde sowohl das gleiche Wertangebot, als auch dieselben Kundengruppen, welche sie mit ihrem Angebot ansprechen wollen, wie die traditionellen Akteure am Markt. Die Kundenbeziehung bauen Autorinnen und Autoren im Eigenverlag selbst und persönlich auf, mit dem Ziel, selbst mit einer Geschichte, Figur oder der geschriebenen Literatur gleichgesetzt zu werden. Kanäle, deren sie sich bedienen, sind vor allem Buchhandelsplattformen wie amazon.com, Apple iBooks, Skoobe, buch.de usw. Daneben nutzen sie häufig den Direktvertrieb über eigene Websites, den Einzelhandel oder das Netzwerk von kleinen bis mittleren Bibliotheken. Nicht zu vergessen sind Social-Media-Plattformen, wo sie sich mit Autorenprofilen in Szene setzen. Schlüsselaktivitäten stellen besonders die Inhaltsgenerierung, Produktentwicklung und vor allem das Marketing dar. Letzteres ist aus Sicht des Autors dieser Arbeit einer bzw. wenn nicht sogar der wichtigste Punkt auf der Aufgabenliste. In Verbindung dazu sind Talent und Know-how in der Gestaltung der Inhalte bzw. des Layouts und dem äußeren Erscheinungsbild wichtig. Nicht zu vergessen sind die richtigen Netzwerke und vor allem ein finanzielles Polster, um die Kosten für Produktion, Marketing, Vertrieb und Gebühren für die Dienstleistungen Dritter decken zu können. Erlöse werden, wie auch bei Buchhändlern bzw. Verlagen, durch Verkaufserlöse aus dem Bücher- bzw. E-Book-Sortiment oder durch die Vergabe von Lizenzen generiert. Des Weiteren können Erlöse aus diversen Veranstaltungen wie Lesungen oder durch den Verkauf von Merchandise Artikeln lukriert werden. Die wichtigsten Partner für einen Selbstverleger bzw. eine Selbstverlegerin stellen insbesondere Plattformanbieter, Buchhändler bzw. Warenhäuser und Bibliotheken dar. In Bezug auf den Markterfolg ist aber vor allem die Kundengruppe, also die Leserinnen und Leser, von größter Bedeutung. Diese entscheiden direkt über Inhalt, Qualität und Verarbeitung des Produktes und damit entscheiden sie als Gatekeeper über Erfolg oder Nichterfolg.¹¹⁵ Neben den bereits erwähnten Partnern sind auch Dienstleister zu berücksichtigen, wie z.B. Grafiker oder Druckereien.



Abbildung 17 : Geschäftsmodellanalyse Eigenverlag, Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹⁵ Vgl. Meyer (2011), Onlinequelle [07.05.2016].

Wie bereits in Kapitel 3.2.1 erklärt, ist das Aufgabenspektrum eines echten Verlages gleich, nur in einem anderen Maßstab. Größter Vorteil des Eigenverlages ist mit Sicherheit die Unabhängigkeit gegenüber einem Verlag, aber auch die Uneingeschränktheit bzgl. eigener Urheberrechte. Im nächsten Punkt wird nun noch auf die Spezifika bei der Geschäftsmodellentwicklung im Bereich des Eigenverlags eingegangen.

5.3 Spezifika der Geschäftsmodellgestaltung im Bereich Eigenverlag

Autorinnen und Autoren, die im Eigenverlag versuchen, sich am Literaturmarkt zu etablieren, stoßen häufig auf viele Herausforderungen, auf welche sie zu Beginn ihrer Idee, selbstständig die Produktion und den Vertrieb ihrer geistigen Werke zu übernehmen, nicht gedacht hätten. Viele erfahren erst im Zuge ihres Vorhabens von den Schwierigkeiten und den Spezifika dieser Branche.

Generell kann man sagen, dass die Autorinnen und Autoren alle Arbeiten selbst erledigen müssen, die ansonsten ein Verlag für sie übernimmt. Die Gründe, warum eine Autorin oder ein Autor beschließt, seine bzw. ihre Bücher selbstständig zu vermarkten, können vielschichtig sein und damit zusammenhängen, dass entweder ein Verlag die Manuskripte der Autorinnen und Autoren für nicht gut genug befunden hat, der Inhalt, um den es geht, nicht zum Verlag passt, oder dass die Autorinnen und Autoren die Rechte über ihr geistiges Eigentum nicht abgeben möchten und die volle Nutzungs- und Verfügungsberechtigung behalten. Der häufigste Fall ist allerdings jener, dass die Verlage aufgrund der Menge an Manuskripten, die ihnen zugesendet werden, einfach radikal aussortieren, sodass wirklich nur die Besten der Besten übrigbleiben und dem Publikumsmarkt zugänglich gemacht werden.¹¹⁶

Die anspruchsvollsten Tätigkeiten, die letztendlich auch über den Erfolg der Eigenverlegerin bzw. des Eigenverlegers entscheiden, werden nun aufgezählt und kurz erläutert:¹¹⁷

- **Produktion:** Die Produktion stellt sich dahingehend als Hindernis heraus, als dass die meisten Autorinnen und Autoren, vor allem jene, die neu in der Branche sind, keine oder nur wenig Kenntnisse über Druckverfahren, Materialien, Korrekturen, Abbildungen etc. haben. Da die meisten lediglich das Schreiben übernehmen, fallen dementsprechend hohe Kosten für die anderen Tätigkeitsbereiche an. Vor allem beim Druck in geringen Auflagen kann es zu einer Kostenexplosion kommen, welche für den Großteil der Self-Publisher schon das Aus bedeutet.
- **Marketing:** Marketing stellt deshalb eine Herausforderung dar, als dass nur wenige über das notwendige Budget verfügen, welches man braucht, um öffentlich wirksam seine Produkte anzupreisen. Wichtig ist es einen geeigneten Marketingmix aus verschiedenen Kanälen zu wählen, welche ein Maximum an potentiellen Käufern bei gleichzeitig minimalen Kosten erreicht.
- **Vertrieb:** In Verbindung mit den Marketingaktivitäten gestaltet sich auch der Vertrieb der eigenen Werke schwierig. So ist zu entscheiden, ob man selbst im Direktvertrieb über einen Webshop oder über Vertriebsportale von Onlinehändlern die Bücher an die Kundinnen und Kunden bringt. Eine weitere Variante ist der Buch Einzelhandel bzw. Bibliotheken. Hier ist es aber vor allem deswegen

¹¹⁶ Vgl. Schmidt (2007), S. 159 ff.

¹¹⁷ Vgl. Schmidt (2007), S. 162 ff.

schwer in die Verkaufsregale zu kommen, da man einerseits unbekannt ist und niemand die jeweilige „Marke“ kennt, andererseits fehlen auch die Netzwerke und Kontakte, die einem über Kundschaft bei Verwandten und Freunden hinausbringt. Es gilt also die Buchhändler zu überzeugen und diese für die eigenen Werke zu begeistern.

- Kundenbeziehung: Wie bei den vorherigen Punkten stellt sich auch hier die Frage, wie man langfristige Kundenbeziehungen und sich so allmählich einen Kundenstamm aufbaut.

Diese Punkte sind die ausschlaggebenden Faktoren, über die sich eine Selbstverlegerin bzw. ein Selbstverleger gründliche Gedanken machen muss, um ein entsprechendes Geschäftsmodell aufzubauen. Eine der wichtigsten Rollen spielen dabei vor allem Partner, die einen dabei unterstützen voran zu kommen, und Dienstleister, die Arbeit durch ihre Expertise abnehmen. Abhilfe kann man sich auf jeden Fall durch das Auslagern bestimmter Aktivitäten schaffen, jedoch darf die Kostenbetrachtung nicht außer Acht gelassen werden.

5.4 Zusammenfassung

Wie anhand der vorgestellten und verschiedenen Akteure am Literaturmarkt erkennbar ist, ähneln sich deren Geschäftsmodelle sehr stark. Vor allem, was das Wertangebot, die Kundensegmente und Kanäle, als auch die Kosten und Erlöse, angeht. Diese geringe Abgrenzung zueinander lässt allerdings viel Platz, um grundsätzlich neue Ideen zu generieren. Es besteht also ein großes Potential für jeden der Akteure, sich durch innovative Geschäftsmodelle vom Rest abzuheben und einen neuen Nutzen für die Kundinnen und Kunden zu schaffen.

Was auffällt, ist, dass die Grenzen zwischen Verlag und Buchhandel immer stärker verschwimmen. Dies ist allgemein vor allem dadurch zu erkennen, dass Onlineshops regelrecht aus dem Boden schießen. Egal ob Verlage, Buchhändler oder Eigenverlegerinnen und Eigenverleger, alle nutzen das Internet, um ihre Produkte zu vertreiben, die einen mehr und die anderen weniger. Was Buchhändler allerdings als Wettbewerbsvorteil nennen können und sie definitiv mit einem Alleinstellungsmerkmal auszeichnet, ist die direkte Interaktion zwischen Kundschaft und Angestellten aufgrund der angebotenen Beratung vor einem Kauf. Obwohl es ähnliche Services auch bei Onlinehändlern gibt, wo z.B. durch Rezensionen anderer Kundinnen und Kunden die Qualität eines Buches diskutiert wird, ist die Kommunikation von Mensch zu Mensch noch immer der ausschlaggebende Grund, warum sich der Buchhandel über die Jahre behaupten konnte. Wie am letzten Beispiel erklärt wurde, stoßen Eigenverlegerinnen und Eigenverleger häufig an ihre Grenzen, oftmals aus wissenstechnischen Gründen, vor allem aber aufgrund der vorher nicht einkalkulierten Kosten, also aus kostentechnischen Gründen. Es ist ihnen oftmals nicht möglich, teure Marketingkampagnen zu führen und auch der Druck ihrer Werke muss gut überlegt sein. Abhilfe verschaffen Technologien wie Print-on-Demand bzw. der Onlinehandel und E-Books, die einfach von den Kundinnen und Kunden auf einer Plattform gekauft und gedownloadet werden können. Der wohl wichtigste Aspekt im Eigenverlag ist allerdings jener, starke Partner zu haben. Sofern an dieser Stelle ein gutes Netzwerk aus Produzenten, Abnehmern und Marketingpartnern vorhanden ist, ist das Ziel bereits einen Schritt nähergekommen.

Nach dieser Analyse ist zu sagen, dass es kein Patentrezept gibt, welches eine Autorin oder einen Autor über Nacht zum Publikumsliebbling und Kassenschlager werden lässt. Es spielen auf jeden Fall eine Menge Talent, Glück und Zufall mit, allerdings schadet ein Funken wirtschaftliches Denkvermögen und Wissen

rund um den Literaturmarkt nicht. Mit Hilfe von ausgeklügelten Geschäftsmodellen ist es jedoch möglich seine Chancen zu verbessern und sich schneller am Markt zu positionieren.

Wie nun eine Autorin oder ein Autor am effizientesten ein Geschäftsmodell mit allen notwendigen Schlüsselementen generiert, welche Methoden und Techniken dabei angewendet werden können und welche Strategien in den zuvor genannten Spezifika verfolgt werden können, wird im nächsten Kapitel zu erklären versucht.

6 VORGEHENSWEISE ZUR ENTWICKLUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN IM BEREICH DES EIGENVERLAGS

Auf den nun folgenden Seiten wird ein Ansatz zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag vorgestellt, der Autorinnen und Autoren dabei helfen soll, ihre eigenen Werke besser zu vermarkten und gezielt das eigene Wertangebot an die Kundinnen und Kunden zu vermitteln. Da der Fokus dieses Vorgehensmodells auf den Bereich des Eigenverlags gerichtet ist, ist bereits an dieser Stelle zu erwähnen, dass sich die daraus entwickelten Modelle und Ergebnisse nie gleichen werden und es stark davon abhängt, um welche Zielgruppe und welches Wertangebot es sich handelt. Denn genau diese Faktoren beeinflussen die Entwicklung von Geschäftsmodellen essentiell. Das Vorgehensmodell soll lediglich dabei helfen, eine systematische Vorgehensweise bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells für Autorinnen und Autoren im Eigenverlag zu gewährleisten.

6.1 Phasen entlang der Geschäftsmodellentwicklung

Wie die Betrachtung der verschiedenen Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung in Kapitel 4 gezeigt haben, gibt es verschiedene Schwerpunkte bei der Entwicklung eines derartigen Modells. Jeder Ansatz bedient sich allerdings derselben Schwerpunkte. Dabei achten die Ansätze vor allem darauf,

- die Kundinnen und Kunden sowie den Markt zu erkennen und zu verstehen,
- ein dementsprechendes Wertangebot zusammenzustellen,
- Konkurrenten zu analysieren und die Ergebnisse auf das eigene Geschäftsmodell umzulegen,
- Konzepte für Marketing und Vertrieb festzulegen und
- die Kosten- und Erlösstruktur zu definieren.

Ein Modellansatz zur systematischen Entwicklung von Produkten, Services und letztendlich auch von Geschäftsmodellen ist der SIKEM-Prozessansatz, welcher in Abbildung 18 dargestellt ist. SIKEM steht für die fünf Phasen dieses Prozesses und bedeutet:¹¹⁸



Abbildung 18: SIKEM - Innovationsprozess, Quelle: Lercher/Terler/Knöbl u.a. (2013.), S. 13 – 16.

¹¹⁸ Lercher/Terler/Knöbl u.a. (2013.), S. 13.

Die Phasen haben unterschiedliche Schwerpunkte und Ziele, welche in aller Kürze erklärt werden:¹¹⁹

1. **Strategische Orientierung:** In dieser wird ein Unternehmen und dessen Umfeld analysiert, Kundenbedürfnisse eruiert und Entwicklungsrichtungen definiert.
2. **Ideengenerierung und Konzeptfindung:** In einem ersten Schritt wird eine Vielzahl an Ideen generiert, welche in einem zweiten Schritt teilweise zu Produkt-, Dienstleistungs- oder Geschäftsmodellkonzepten weiter ausgearbeitet werden.
3. **Konzeptauswahl und Entscheidung:** In dieser Phase erfolgt die Auswahl eines oder mehrerer Konzepte, welche/s letztendlich im vierten Schritt weiterentwickelt werden.
4. **Entwicklung und Umsetzung:** In dieser Phase werden die ausgewählten Konzepte weiterentwickelt und in ersten Prototypen oder Testphasen auch getestet, erprobt und umgesetzt.
5. **Markteinführung:** Der letzte Schritt betrifft die Einführung der Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle auf den Markt. Hier werden Marketing- und Vertriebskonzepte geschmiedet, welche den erfolgreichen Vertrieb der angebotenen Waren und Dienstleistungen sicherstellen.

Der SIKEM-Prozess und seine fünf Phasen ähneln den bereits in Kapitel 4 vorgestellten Ansätzen zur Geschäftsmodellentwicklung. Fraglich ist, ob man die identifizierten Schwerpunkte bzw. den SIKEM-Prozess auch für die Generierung von Geschäftsmodellen im Eigenverlag verwenden kann.

Der Autor dieser Arbeit ist der Auffassung, dass sich viele dieser Phasen und Schwerpunkte auch für die Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag eignen. Aufgrund dieser Erkenntnis wird im folgenden versucht einen Ansatz zu entwickeln, der die Kernpunkte und Bedürfnisse bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen im Eigenverlag abdeckt. Der SIKEM-Prozess dient als Ausgangs- bzw. Orientierungspunkt und Basis für die Entwicklung dieses Ansatzes.

6.2 Ansatz zur Entwicklung von Geschäftsmodellen im Bereich des Eigenverlags

Aufbauend auf den in Kapitel 4 erläuterten Geschäftsmodellansätzen und dem SIKEM-Prozess wird nun ein auf die Literaturbranche und die speziellen Bedürfnisse von Eigenverlegerinnen und Eigenverlegern adaptierter Ansatz zur Geschäftsmodellgenerierung entwickelt. Dieser Ansatz bzw. im weiteren Sinne dieses Vorgehensmodell soll der Ausgangspunkt bei der Geschäftsmodellentwicklung für Autorinnen und Autoren sein, welche im Eigenverlag ihre Werke eigenständig und unabhängig kreieren, produzieren, vermarkten und vertreiben wollen. Vorab ist aber noch gut zu wissen, welche Eigenschaften eine Autorin oder ein Autor mitbringen sollte, um im Eigenverlag möglichst erfolgreich zu sein.

Im Grunde ist eine Autorin bzw. ein Autor, vor allem, wenn diese/r im Eigenverlag agiert, nichts anderes als eine Unternehmerin oder ein Unternehmer. Von dieser Perspektive aus betrachtet bedarf es also auch ähnlicher Eigenschaften, was die Persönlichkeit betrifft. Unternehmerinnen und Unternehmer zeichnen sich häufig durch Kreativität, Leistungsmotivation und Risikobereitschaft, aber auch durch ein starkes privates Umfeld aus.¹²⁰ Wichtig in diesem Zusammenhang sind aber nicht nur persönliche Eigenschaften, sondern

¹¹⁹ Vgl. Lercher/Terler/Knöbl u.a. (2013.), S. 13 – 16.

¹²⁰ Vgl. Pott/Pott (2012), S. 11 – 34.

auch Branchenkenntnis, Vernetzung mit Lieferanten und Partnern als auch wirtschaftliches und technisches Know-how.¹²¹ In Bezug auf die Literaturbranche und mit Hinblick auf die Eigenschaften von Autorinnen und Autoren bzw. Eigenverlegerinnen und Eigenverlegern ist anzunehmen, dass diese nahezu dieselben Eigenschaften, sowohl persönlich als auch fachlich, benötigen um erfolgreich am Markt zu sein. In Abbildung 19 sind die zuvor erwähnten Eigenschaften auf die Anforderungen von Autoreninnen und Autoren angepasst dargestellt. Die Abbildung beschreibt demnach drei Erfolgsfaktoren. Neben der Kreativität und dem Durchhaltevermögen einer Person ist es auch notwendig, technologisches und wirtschaftliches Know-how zu besitzen und auf ein umfangreiches Netzwerk aus Partnern zurückgreifen zu können. Die Wichtigkeit dieser Erfolgsfaktoren wird nun in aller Kürze erklärt.

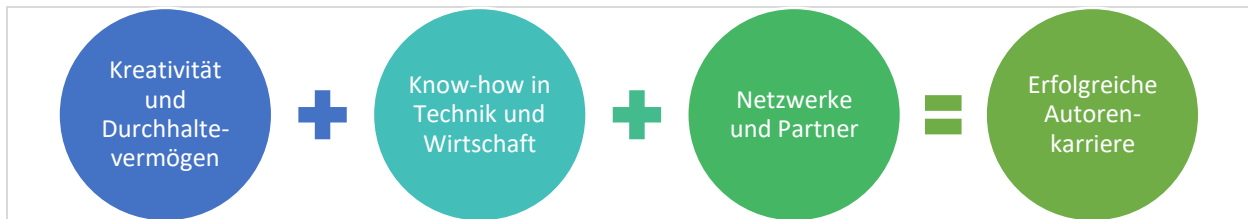


Abbildung 19: Erfolgsfaktoren im Eigenverlag, Quelle: Eigene Darstellung.

Kreativität ist notwendig, um die zu behandelnden Inhalte eines Buches zu generieren und seinen eigenen Stil zu finden. Durchhaltevermögen ist eine wichtige Eigenschaft, da es mitunter häufig der Fall sein wird, dass sich ein Tag voller Arbeit und Fleiß am Abend nicht gelohnt hat und man wieder von vorne anfängt. Know-how in Technik und Wirtschaft ist von Vorteil, da man die technologischen Möglichkeiten kennt und man Kosten vorab besser abschätzen und bewerten kann. Ein gutes Netzwerk und einflussreiche Partner sind allerdings in der Literaturbranche die wohl erfolgversprechendsten Faktoren, denn mit den richtigen Kontakten schreibt es sich nicht nur leichter, es erübrigen sich damit vielleicht sogar viele Anstrengungen und Überlegungen, ob man im Eigenverlag versucht Bücher zu verlegen, zu vermarkten und zu vertreiben, oder ob man Glück hat und bei einem renommierten Verlag unter Vertrag genommen wird.

Für den Fall, dass bis auf Talent nur wenige Kompetenzen vorliegen, um am Literaturmarkt erfolgreich zu sein, wird der nun folgende Ansatz zur Geschäftsmodellentwicklung Abhilfe schaffen. Dieser soll gewährleisten, dass eine Autorin oder ein Autor die wichtigsten Dinge in Bezug auf den Eigenverlag nicht vergisst.

Der folgende Ansatz wurde in Anlehnung an den zuvor erwähnten SIKEM-Prozess und auf Basis der in Kapitel 4 erläuterten Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung erstellt. Der SIKEM-Prozess, welcher auch den anderen Modellen sehr ähnelt, wurde als Ausgangspunkt gewählt und darauf aufbauend so ein neuer Ansatz zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag entwickelt. Der Ansatz gliedert sich in sieben verschiedene Schritte. Abbildung 20 stellt diese sieben Teilschritte dar. Ausgehend von der strategischen Ausrichtung (ähnlich SIKEM-Prozess und Business Model Navigator) und einer Umfeld- bzw. Wettbewerbsanalyse (Business Model Navigator), folgt im dritten Schritt die Definition des eigentlichen Wertangebotes. Im vierten Schritt folgt die Entwicklung eines Marketing- und Vertriebskonzeptes, welches im nächs-

¹²¹ Vgl. Weis (o.J.), Onlinequelle [10.06.2016].

ten Schritt durch die Kostenanalyse und Definition der Ertragsmechanik konkretisiert wird. Die beiden letzten Schritte sind die Darstellung eines ganzheitlichen Geschäftsmodellkonzeptes (Business Model Canvas) und die Erarbeitung einer Markteinführungsstrategie (SIKEM-Prozess).



Abbildung 20: Schritte des Ansatzes zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag, Eigene Darstellung.

Die ersten beiden Schritte sind Ableitungen des SIKEM-Prozesses bzw. des Business Model Navigators nach Gassmann, Frankenberger und Csik. Es ist von größter Wichtigkeit zu wissen, was jemand machen will und für wen. Daneben ist es aber unerlässlich auch den Wettbewerb und das Marktumfeld anzusehen. In dieser ersten Phase werden die Weichen gestellt und auf deren Grundlage die weiteren Schritte vollzogen. Im Schritt 3 wird das Wertangebot festgelegt. Dieser Schritt vereint die Schritte 2 – 4 des SIKEM-Prozesses. Hier werden die konkreten Inhalte, vor allem aber die Gestaltung, äußere Form etc. eines Buches festgelegt und Zusatzfeatures integriert.

Die Entwicklung eines eigenen Marketing- und Vertriebskonzeptes und damit die Wichtigkeit dieser Phase lässt sich damit begründen, dass wie bereits in Abschnitt 5.3 erwähnt, es von hoher Bedeutung für eine Autorin oder einen Autor ist, möglichst medienwirksam in Szene zu treten, jedoch dabei aufgrund eines begrenzten Budgets möglichst effektiv vorzugehen. Dies wird durch den fünften Schritt, in welchem die Kosten analysiert und Erlösmechaniken definiert werden, festgelegt. Aufgrund der Kosten- und Erlösstruktur muss eventuell das Marketingkonzept geändert oder angepasst werden. Die Wichtigkeit dieses Schrittes ist vom Business Model Canvas abzuleiten, da hier sogar zwei eigene Bausteine den Wertschöpfungselementen gewidmet sind. Finalisiert wird der Ansatz durch das Zusammenfügen der einzelnen erarbeiteten Elemente, hier in Form der Business Model Canvas. Die Gründe, warum diese Darstellungsform für den Ansatz herangezogen werden, wurden bereits in den vorangegangenen Kapiteln erläutert.

Der letzte Schritt dieses Ansatzes stellt, wie auch beim SIKEM-Prozess bzw. beim Business Model Navigator oder Business Model Canvas, die Markteinführung dar. Der Grund, warum auch hier dieser Schritt als Letztes angeordnet ist, kommt daher, dass eine Autorin oder ein Autor dies als Ziel ihrer oder seiner Arbeit anzusehen hat und mit der Veröffentlichung seines/ihres Werkes dieses nicht wieder so einfach vom Markt genommen werden kann wie andere Produkte. Da an dieser Stelle schon ein durchdachtes Marketing- und Vertriebskonzept erarbeitet worden ist, stellt sich nur noch die Frage wann das Buch oder die Bücher in den Markt getragen und einem Publikum angeboten werden.

6.3 Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellen im Eigenverlag

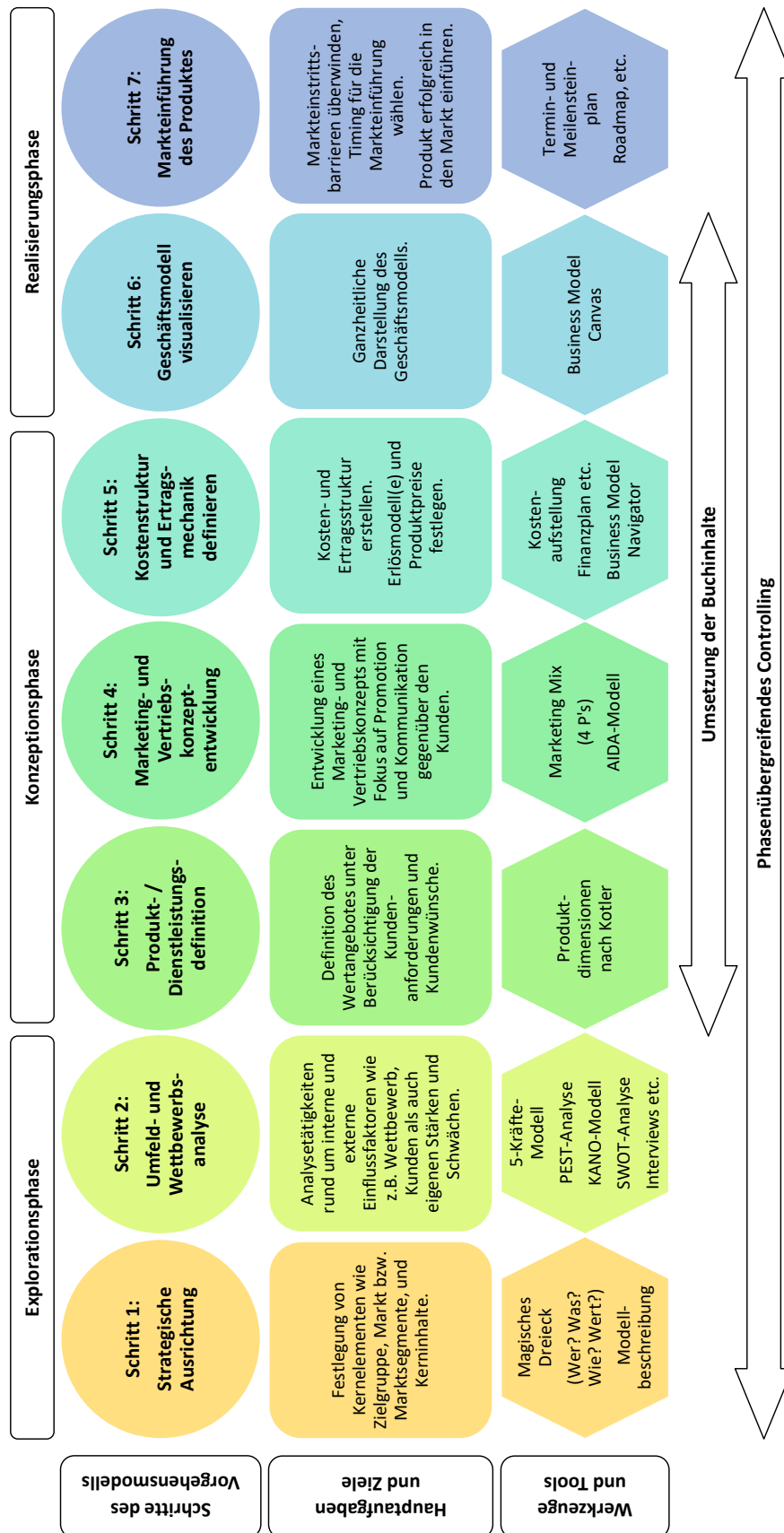


Abbildung 21: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag, Quelle: Eigene Darstellung.

Das Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag ist in Abbildung 21 dargestellt. Das Modell besteht aus drei Phasen, welche durch sieben Schritte näher konkretisiert werden. Zudem ist die Darstellung in 3 Ebenen gegliedert, die Funktionsebene, die Aufgabenebene und die Werkzeugebene. Die Ebenen dienen dem Zweck, die einzelnen Schritte näher zu beschreiben. Jeder Schritt enthält neben der generellen Beschreibung der Tätigkeit in der ersten Ebene (Schritte des Vorgehensmodells), eine konkretere Beschreibung der Hauptaufgaben und Ziele in der zweiten Ebene. In der dritten Ebene werden den jeweiligen Schritten abschließend Werkzeuge und Methoden zugeordnet, welche für den jeweiligen Schritt als geeignet und zweckmäßig erachtet wurden.

Die erste Phase ist die Explorationsphase, in der eine Autorin bzw. ein Autor und in weiterer Folge eine Eigenverlegerin bzw. ein Eigenverleger, die Rahmenbedingungen für ihre Tätigkeit legen sollen. Phase 1 wird hier von zwei Schritten begleitet, der strategischen Ausrichtung sowie der Umfeld- und Wettbewerbsanalyse. Ersteres ist notwendig, um von Beginn an fokussiert in eine Richtung zu gehen und sich aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten nicht zu verlaufen. Im Mittelpunkt steht die Festlegung der Kernelemente Zielgruppe, der zu bearbeitende Markt und grundsätzliche Kerninhalte. Im zweiten Schritt stehen die Unternehmung selbst und deren Umwelt im Fokus. Hierbei werden verschiedene Analysen durchgeführt, die eine Eigenverlegerin und einen Eigenverleger dabei unterstützen sollen, Stärken und Schwächen sowie Potentiale und Differenzierungsmerkmale gegenüber der Konkurrenz zu finden. Nach diesen beiden ersten Schritten haben Autorinnen und Autoren ein umfassendes Wissen und jede Menge Informationen über Kundinnen und Kunden sowie über den Wettbewerb zusammengetragen, welche sie für die weitere Geschäftsmodellentwicklung verwenden können.

Die zweite Phase ist die Konzeptionsphase. Hier wird in Schritt 3 ein konkretes Wertangebot auf Grundlage der gesammelten Kunden- und Marktbedürfnisse erstellt und das ursprüngliche Produkt und Inhalte ergänzt bzw. erweitert. Im vierten und wichtigsten Schritt wird ein Marketing- und Vertriebskonzept erstellt, welches dabei helfen soll, schnell den Markteintritt zu schaffen und die Kundinnen und Kunden möglichst erfolgreich anzusprechen. Im fünften und letzten Schritt dieser Phase wird die Kostenstruktur dargestellt und ein den Kundengewohnheiten entsprechendes Erlösmodell bzw. mehrere Erlösmodelle erstellt und festgelegt.

Die dritte und letzte Phase des Vorgehensmodelles ist die Realisierungsphase, welche sich in die Schritte 6 und 7 aufteilt. In Schritt 6 werden die bisherigen Geschäftsmodellelemente ganzheitlich dargestellt und das Geschäftsmodell um fehlende Komponenten ergänzt. Der letzte Schritt des Vorgehensmodelles zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag ist die eigentliche Markteinführung des Produktes bzw. in diesem Fall des jeweiligen literarischen Werkes. Hierbei soll vor allem durch klassische Instrumente des Projektmanagements sichergestellt werden, dass Eigenverlegerinnen und Eigenverleger ihre gesetzten Ziele erreichen und das fertige Produktangebot erfolgreich und zur richtigen Zeit in den Markt einführen.

Das fertige Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung stellt in dieser Arbeit zugleich den Abschluss des theoretischen Teils dieser Arbeit dar. In Kapitel 8 folgt ein Praxistest dieses Modelles. Anhand der Produktidee einer Jungautorin, welche sich im Bereich der Kinderliteratur als Eigenverlegerin versuchen möchte, wird das Vorgehensmodell getestet und versucht ein Geschäftsmodell zu erarbeiten.

Es folgt nun eine detailliertere Beschreibung der sieben Modellschritte. Welche Methoden und Werkzeuge in den jeweiligen Schritten angewendet werden können, wird im nachfolgenden Abschnitt näher behandelt.

- **Schritt 1: Strategische Ausrichtung**

In diesem Schritt werden die grundsätzlichen Ideen und die Inhalte festgelegt. Wichtig ist, dass sich die Autorin bzw. der Autor darüber im Klaren ist, wer seine oder ihre Zielgruppe ist und was die zu vermittelnden Inhalte für diese Kundenschicht sein sollen. In der Regel wissen angehende Autorinnen und Autoren, für wen und über was sie schreiben möchten. Zu beachten ist, ob es vielleicht schon eine gleiche Geschichte gibt, ob Figuren und Charaktere schon in einem anderen Buch enthalten sind oder ob Namens- und Markenrechte bereits vergeben sind. Durch eine entsprechende Recherche zu Beginn eines solchen Vorhabens kann man sich sehr viel Fleiß und Mühe ersparen und wird nicht enttäuscht, wenn man im Falle eines bereits fertigen Manuskripts oder Buches, erst im späteren Projektverlauf feststellt, dass es sich bei seiner Geschichte um dieselben oder ähnlichen Figuren handelt wie in einem anderen Werk. Im ersten Schritt wird zur Darstellung der ersten Festlegungen und Entscheidungen die Modellbeschreibung von Gassmann, Frankenberger und Csik, das sogenannte magische Dreieck, empfohlen (Punkt 4.4.1.1). In diesem Schritt kommt es vor allem auf die zentralen Elemente „Wer?“ und „Was?“ an.

- **Schritt 2: Umfeld- und Wettbewerbsanalyse**

Schritt 1 geht fließend in Schritt 2 über. Wenn eine Geschichte erstmals definiert ist und man ein grundsätzliches Rahmengerüst festgelegt hat, ist es von Vorteil zu sehen, wie es denn die Konkurrenz gemacht hat. Am Literaturmarkt ist es nicht von Relevanz, in welchem Genre man sich betätigen möchte, denn es gibt in jedem Segment einen enormen Überschuss an Literatur. Was auf der einen Seite für einen erfolgreichen Markteintritt als schwierig erscheint, kann in diesem Schritt von Vorteil sein. Je nachdem, in welchem Segment man Fuß fassen möchte, analysiert man die Wettbewerber und begutachtet deren Arbeit und Strategie. Durch diese Herangehensweise kann man von den Besten lernen und für sein eigenes Projekt viele nützliche Ideen sammeln bzw. auch sehen, wie man es nicht machen sollte. Ein großer Mehrwert ist es auch zu wissen, wer die erfolgreichsten Autorinnen und Autoren im jeweiligen Segment sind und wie diese es erreicht haben, sich am Markt zu behaupten. Immerhin sollte es das Ziel eines jeden sein, sich an den Besten zu orientieren. Nicht nur die Konkurrenten sind allerdings von Interesse, sondern auch das restliche Umfeld. Marktdaten, die Anzahl der Veröffentlichungen, die Preisgestaltung, Zusatzangebote usw. sind für herangehende Autorinnen und Autoren von größter Wichtigkeit. Des Weiteren ist zu hinterfragen, welcher Hersteller und Produzenten sich Autorinnen und Autoren bedienen und mit welchen Partnern sie zusammenarbeiten.

- **Schritt 3: Produkt- / Dienstleistungsdefinition**

Hat man genügend Informationen über die Kundengruppe, die Konkurrenz und den Wettbewerb bzw. das restliche Umfeld zusammengetragen, so ist es an der Zeit sein eigenes Wertangebot zu überdenken und es eventuell zu überarbeiten bzw. anzupassen. Neben dem Wertangebot und dem Kundennutzen, den man stiften möchte, ist es von großer Bedeutung, wie in weiterer Folge der Wert physisch greifbar wird. Es geht also darum zu eruieren, welche Hersteller den Druck, die Buchbindung etc. übernehmen könnte, oder ob man sich andere Wege suchen muss, um ein Buch

herstellen zu können. Daneben ist es wichtig sich um Partner zu kümmern. Illustratoren und Grafiker sind von hoher Relevanz, das Gleiche gilt für Lektoren und ein Korrektorat. Mittlerweile gibt es viele externe Dienstleister, die diese Aufgaben auch außerhalb eines Verlages anbieten. Gegen eine gewisse Entlohnung haben Eigenverlegerinnen und Eigenverleger also die Möglichkeit, Arbeiten, für welche sie selbst keine geeignete Qualifikation mitbringen, auszulagern. Selbst das Schreiben der Inhalte kann an sogenannte Ghostwriter ausgelagert werden, die aber in weiterer Folge nicht namentlich bei der Veröffentlichung erwähnt werden. Wichtig im Zusammenhang mit dem Wertangebot sind auch Zusatzprodukte oder Services, die man den Kundinnen und Kunden anbieten kann. Dies können z.B. ergänzende Artikel, Merchandise-Produkte, Spiele oder Leseproben sein. Der Kreativität sind hier keine Grenzen gesetzt. Zu beachten ist lediglich, dass man der Kundengruppe damit einen Zusatznutzen verkauft, welcher diesen zusätzlich euphorisiert und für das eigentliche Produkt begeistert.

- **Schritt 4: Marketing- und Vertriebskonzeptentwicklung**

Der wohl entscheidendste Schritt in diesem Ansatz ist die Entwicklung eines Marketing- und Vertriebskonzeptes. Diesem Schritt wird deshalb große Bedeutung geschenkt, da nur mit einem publikumswirksamen Auftreten eine neue bzw. unbekannte Autorin oder ein neuer bzw. unbekannter Autor erfolgreich aus der Masse hervorstechen kann. Eine entsprechende Strategie, wie man die Kundengruppe anspricht, über welche Kanäle man auf sie zugeht und wie man eine Beziehung zu den Kundinnen und Kunden aufbaut, ist ein wesentliches Erfolgskriterium. Ein durchdachtes und ausgeklügeltes Marketingkonzept kann der Schlüssel dazu sein, am übersättigten Literaturmarkt Aufmerksamkeit auf sich zu lenken und so eine große Käuferschicht zu erreichen. Je nach Genre und Literatursegment, in dem man sich betätigt, muss man darauf achten, ob die Konsumentengruppe auch der Kundengruppe entspricht. Gemeint mit dieser Aussage ist, dass es einen Unterschied macht, ob eine Kundin oder ein Kunde, welche ein Buch kaufen, dieses Buch auch selbst liest und es aus eigenem Interesse gekauft hat, oder ob er bzw. sie es für jemand anderen erworben hat. Dieser Effekt kommt besonders stark bei Kinderliteratur zu tragen. Hier muss man neben der eigentlichen Zielgruppe, den Kindern, vor allem die Eltern erreichen und überzeugen, dass man mit dem jeweiligen Kinderbuch einen Nutzen und Mehrwert für ihre Kinder erhält. Wenn einer Autorin bzw. einem Autor dies gelingt, nämlich die eigentliche Käufergruppe zu begeistern, dann steht einem erfolgreichen Produkt nichts im Wege. Selbstverständlich muss man im Falle der Kinderliteratur beide Persona erreichen, also sowohl Kinder mit spannenden Inhalten und professionell inszenierten Illustrationen zu fesseln, als auch deren Eltern, Erziehungsberechtigten oder Pädagoginnen und Pädagogen, welche letztendlich die endgültige Kaufentscheidung treffen und sich damit aussuchen, mit welchen Büchern und Inhalten ihre Kinder konfrontiert werden und sich beschäftigen.

- **Schritt 5: Kostenstruktur und Ertragsmechanik definieren**

Hat man sich erstmals auf ein Wertangebot festgelegt, hier in Form der Inhalte, des äußeren Erscheinungsbildes etc., so können die anfallenden Kosten, welche bei der Erstellung eines Buches, dessen Produktion, Marketing usw. anfallen, abgeschätzt werden. Nicht nur Kosten, sondern auch

die Erlöse müssen betrachtet werden. Die Ertragsmechanik ist insofern aus Sicht der Autorin oder des Autors von hoher Wichtigkeit, da diese Auskunft über die zukünftigen Gewinne gibt, die eine Eigenverlegerin und ein Eigenverleger machen wird. Fragen, die man sich in diesem Zusammenhang stellen muss, sind, ob man seinen Kundinnen und Kunden lediglich ein Erlösmodell anbietet oder ob man mehrere verschiedene Möglichkeiten in petto hat. Beispiele hierfür wären z.B. einmalige Transaktionskosten, also der einmalige Erlös aus dem Verkauf einer Sache (hier dem Buch bzw. E-Book) oder wiederkehrende Transaktionen, wie man sie von Mieten, Ausleihen usw. kennt. Vergleichbare Erlösarten sind bereits in Punkt 4.4.3.1 dieser Arbeit beschrieben. Man kann auch verschiedene Erlösmodelle für verschiedene Kundengruppen anbieten wie z.B. Kinder, Erwachsene, Studenten, Pensionisten etc. Auch in diesem Zusammenhang kann man sich durchaus von Konkurrenten inspirieren lassen oder es aber völlig anders machen. Des Weiteren muss man sich als Anbieter eines bestimmten Artikels darüber Gedanken machen, ob man ausschließlich mit einer einzigen Sache Geld verdient oder ob man zusätzlich dazu noch ergänzende Produkte oder Services anbietet und diese dementsprechend entlohnt werden. Diese Zusatzartikel können dann wieder einem anderen Erlösmodell unterliegen.

- **Schritt 6: Geschäftsmodell visualisieren**

Im sechsten Schritt werden nun die einzelnen Puzzlestücke zusammengesetzt und ein Gesamtbild von den bisherigen Überlegungen gezeichnet. Wie bereits des Öfteren erwähnt, eignet sich auch hier aus Sicht des Autors dieser Arbeit der Ansatz von Osterwalder/Pigneur. Mit Hilfe dieser Darstellungsform sind alle wichtigen Elemente auf einen Blick ersichtlich und selbst Laien können Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bausteinen schnell erkennen und interpretieren. Sofern für eine Autorin und Autoren bzw. im weiteren Sinne für eine Unternehmerin und einem Unternehmer das entwickelte Geschäftsmodell Sinn ergibt und die einzelnen Punkte schlüssig sind, kann der siebente und letzte Schritt in Angriff genommen werden, nämlich die Markteinführung des Produktes bzw. der Produkte.

- **Schritt 7: Markteinführung des Produktes**

Im letzten Schritt wagen die Eigenverlegerinnen und Eigenverleger den Sprung ins kalte Wasser, mit der Überzeugung, ein erfolgreiches Produkt am Markt anzubieten. Wichtige Fragen oder Entscheidungen die man sich stellen bzw. treffen muss sind in diesem Zusammenhang:¹²²

- die Wahl der Eintrittsmärkte,
- die Wahl der Markteintrittsform,
- die Wahl des Markteintrittszeitpunktes sowie
- die Überwindung von Markteintrittsbarrieren.

Was die Wahl der Eintrittsmärkte angeht stellt sich die Frage ob man gleichzeitig mehrere Märkte bearbeitet oder einen Zielmarkt nach dem anderen erschließt, z.B. Österreich im ersten Halbjahr 2017, Deutschland zu Beginn des Jahres 2018. Die Wahl der Markteintrittsform setzt sich mit der Frage auseinander ob man alleine in einen Markt einsteigt und diesen selbstständig bearbeitet

¹²² Brem/Vahs (2015), S.426 ff.

oder ob strategische Partner mit ins Boot geholt werden. Wie und wann der beste Zeitpunkt für eine Markteinführung ist, entscheidet die Wahl des Markteintrittszeitpunktes. Einige Themen eignen sich vielleicht zu einer bestimmten Jahreszeit besser und bei anderen spielt dies eine geringe Rolle. Markteintrittsbarrieren müssen mit entsprechenden Strategien zu überwinden versucht werden.¹²³

Wichtig erscheint es ein Produkt erst dann einzuführen, wenn man selbst dafür bereit ist und mit dem Wissen handelt, verbindliche Tätigkeiten zu setzen, welche mitunter auch Gefahr laufen, ein Misserfolg zu werden. In diesen Zusammenhang schadet es nicht, sich Gedanken über Reklamationen, Lieferengpässe, Geld-Zurück-Garantien usw. zu machen.

Ein weiterer Schritt, der angedacht werden kann, ist die ständige Kontrolle der Qualität, Kundenzufriedenheit sowie die ständige Verbesserung des Produktes oder des Wertangebotes. In Bezug auf den Literaturmarkt können hier eine Verbesserung der Inhalte bzw. des Schreibstils genannt werden oder aber des grafischen Inhaltes und der Verarbeitung generell. Auch auf ein übergreifendes Controlling sollte nicht vergessen werden, da man ansonsten Gefahr läuft auf die Kosten zu vergessen.

6.4 Werkzeuge zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag

Nachdem die wichtigsten Schritte zur Erarbeitung eines Geschäftsmodelles im Bereich des Eigenverlages für den Literaturmarkt definiert sind, stellt sich noch die Frage, mit welchen Techniken und Werkzeugen man die Entwicklung vorantreibt. Nachfolgend werden Werkzeuge, welche sich in den jeweiligen Schritten besonders gut eignen, vorgestellt und den Schritten zugeteilt. Die Auswahl der Werkzeuge und Methoden erfolgte nach besten Wissen und Gewissen seitens des Autors dieser Arbeit und sind aus dessen Sicht besonders für die jeweilige Analyse- und Wertschöpfungstätigkeit geeignet. Die hier dargestellten Werkzeuge sind lediglich eine Empfehlung und es steht jedem frei, diese anzuwenden oder sich mit Hilfe anderer Techniken weiter zu helfen. Um den Rahmen nicht zu sprengen, werden nur die für diese Arbeit am wichtigsten erscheinenden Tools eine kurze Erklärung erhalten. Werkzeuge und Methoden, welche hier keiner näheren Beschreibung gewidmet wird, können in der jeweiligen Literatur nachgelesen werden.

6.4.1 Werkzeuge Schritt 1: Strategische Ausrichtung

In der Regel wissen Autorinnen und Autoren, was und für welche Zielgruppe sie etwas schreiben. So steht es meistens vorab fest, ob jemand für Kinder oder Erwachsene schreiben möchte bzw. in welchem Genre die- oder derjenige tätig sein möchte. Die Frage, in welchen Marktsegment man tätig sein möchte, ist äußerst wichtig. Die einzelnen Hauptsegmente können sich, wie am Literaturmarkt üblich und in Abbildung 2 und 6 verdeutlicht, noch in weitere Untergruppen segmentieren. Hier muss man sich dann entscheiden, welchen Weg man einschlägt. Zielgruppe ist in der Regel jener Personenkreis, der mit aktiven Marketingmaßnahmen auf das Produkt aufmerksam werden soll.¹²⁴

¹²³ Vgl. Brem/Vahs (2015), S.426 ff.

¹²⁴ Vgl. Matys (2013), S. 179.

Wie zuvor angesprochen gilt es am Literaturmarkt mitunter eine Unterscheidung zwischen Konsument und Kunde zu treffen. Fragen, die man sich in diesem Zusammenhang stellen kann, um eine Richtung einzuschlagen, sind:

- Wer sind unsere Zielkunden? ¹²⁵
- Für Wen wollen wir schreiben?
- Was bieten wir den Kunden an? ¹²⁶

Stehen diese beiden Elemente fest, z.B. Kinderliteratur im Reimformat für Kinder im Alter von 3 - 8 Jahren oder Kriminalromane für Erwachsene im Alter von 40 - 60 Jahren, so kann das eigentliche Produkt gezielt definiert und auf die Bedürfnisse der Zielgruppe Rücksicht genommen werden.

6.4.2 Werkzeuge Schritt 2: Umfeld- und Wettbewerbsanalyse

Unter der Umfeld- und Wettbewerbsanalyse ist die Analyse von Konkurrenten, Kundinnen und Kunden sowie allen anderen Stakeholdern im näheren und weiteren Unternehmensumfeld, wie z.B. Lieferanten, Händler usw., gemeint. Tabelle 2 zählt einige, aus Sicht des Autors dieser Arbeit nützliche Analysetools auf:

Analysewerkzeuge	
Werkzeug	Zweck
Branchenstrukturanalyse	Analyse des Marktes bzw. der Branche, in der ein Unternehmen tätig ist
PEST-Analyse	Analyse der Unternehmensumwelt
KANO-Modell	Analyse zur Identifikation von Kundenbedürfnissen
SWOT-Analyse	Analyse in Bezug auf Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren eines Produktes
Interviews und Befragungen	Analyse, um Bedürfnisse, Ängste, Befürchtungen usw. der Kundinnen und Kunden zu eruieren

Tabelle 2: Werkzeuge zur Umwelt- und Wettbewerbsanalyse, Quelle: Eigene Darstellung.

- *Branchenstrukturanalyse* - Die Branchenstrukturanalyse bzw. das Fünf-Kräfte-Modell ist eine Methode, um strategische Marktanalysen durchzuführen. Es wird zu erkennen versucht, welchen Einfluss die von Porter definierten fünf Wettbewerbskräfte auf den Gewinn eines Unternehmens haben. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Wettbewerber am Markt oder in der Branche, welche die Rivalität am Markt verdeutlichen sollen. Rund um diese zentrale Größe wird auch den Lieferanten, den Kundinnen und Kunden bzw. Abnehmern, potentiellen neuen Konkurrenten und Substitutionsprodukten Aufmerksamkeit geschenkt. Neue Produkte und Konkurrenten werden dabei als Bedrohung gesehen. Lieferanten könnten der eigenen Position durch ihre Verhandlungsstärke gefährlich werden sowie Kundinnen und Kunden durch ihre Verhandlungsmacht. Alle fünf Kräfte beeinflussen die eigene Stellung im Markt. Das Modell hilft also dabei, sich über die Marktverhältnisse klar zu werden und lässt ferner strategische Überlegungen zu. ¹²⁷

¹²⁵ Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6.

¹²⁶ Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6.

¹²⁷ Vgl. Porter (1998), S. 3 ff.

- *PEST-Analyse* – Die PEST-Analyse ist ein Tool, um die Unternehmensumwelt besser kennen bzw. verstehen zu lernen. Es handelt sich dabei um Faktoren, die von einer Unternehmung nicht beeinflusst und demnach gesteuert werden können. In der Literatur ist die PEST-Analyse unter vielen verschiedenen Namen bekannt, wie z.B. STEP, PESTEL, Makroanalyse, Umweltanalyse etc. PEST steht dabei für die verschiedenen Betrachtungsbereiche, nämlich P für Political (Politische Faktoren), E für Economic (Wirtschaftliche Faktoren), S für Social (Sozialkulturelle Faktoren) und T für Technological (Technologische Faktoren). Bei der Variante PESTEL wird die Analyse noch durch zwei weitere Bereiche ergänzt. Dabei steht das zweite E für Environment (Umweltspezifische Faktoren) und L für Legal (Rechtliche Faktoren).¹²⁸ Die Betrachtung dieser unternehmensexternen Aspekte ist äußerst wichtig, um etwa diverse Produkt-, Marketing- und Vertriebskonzepte nicht an Kunden- und Marktbedürfnissen vorbei zu entwickeln.¹²⁹
- *KANO-Modell* – Das Kano-Modell ist eine Methode um Kundenbedürfnisse zu identifizieren und um Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit zu erkennen. Das Modell unterscheidet dabei zwischen Basisfaktoren, Leistungsfaktoren und Begeisterungsfaktoren. Basisfaktoren sind dabei jene Faktoren eines Produktes oder Dienstleistung, welche die Kundinnen und Kunden als selbstverständlich ansehen. Leistungsfaktoren sind Anforderungen, die ein Kunde ausdrücklich verlangt. Die Begeisterung und Zufriedenheit steigt mit dem Erfüllungsgrad dieser Forderungen. Begeisterungsfaktoren haben den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Mit Begeisterungsfaktoren rechnen die Kundinnen und Kunden in der Regel nicht und sind daher äußerst positiv überrascht, wenn solche eintreten. Bei der Produktentwicklung sollte daher der Fokus auf Leistungs- und Begeisterungsfaktoren gerichtet sein, da diese den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben.¹³⁰

Um die verschiedenen Faktoren klassifizieren zu können, wendet man eine bestimmte Methode der Fragenstellung an. Dabei werden den Befragten jeweils eine funktionale und eine dysfunktionale Frage zu einem Thema bzw. einer Produkteigenschaft gestellt. Die teilnehmenden Personen haben dann die Möglichkeit, jeweils eine von mehreren Antwortmöglichkeiten auszuwählen. Antworten beschreiben dabei die Reaktion falls ein Kriterium vorhanden ist bzw. zutrifft oder falls es nicht vorhanden ist. Durch die Kombination der beiden Antworten lassen sich anschließend Rückschlüsse ziehen, zu welcher Kategorie sich die Produkteigenschaften zuordnen lassen.¹³¹

In Abbildung 22 ist der schematische Ablauf eines solchen Evaluationsprozesses ersichtlich. Aus der Kombination der Antworten von funktionaler und dysfunktionaler Frage lässt sich eine bestimmte Position in einem Prüfungsraster feststellen. Die Position im Prüfungsraster gibt Aufschluss darüber, um welchen Faktor es sich handelt. Je öfter eine bestimmte Kombination vorkommt, desto eher lässt sich das jeweilige Produktmerkmal einer Faktorgruppe zuordnen.¹³²

¹²⁸ Vgl. Koob (2014), S. 118.

¹²⁹ Vgl. Armstrong/Kotler (2014), S. 96 ff.

¹³⁰ Vgl. Herrmann/Huber (2013), S. 98 f. und S. 170 ff.

¹³¹ Vgl. Hinterhuber/Matzler (2004), S. 328 ff.

¹³² Vgl. Bailom/Hinterhuber/Matzler/Sauerwein (1996), S. 8, Onlinequelle [04.11.2016].

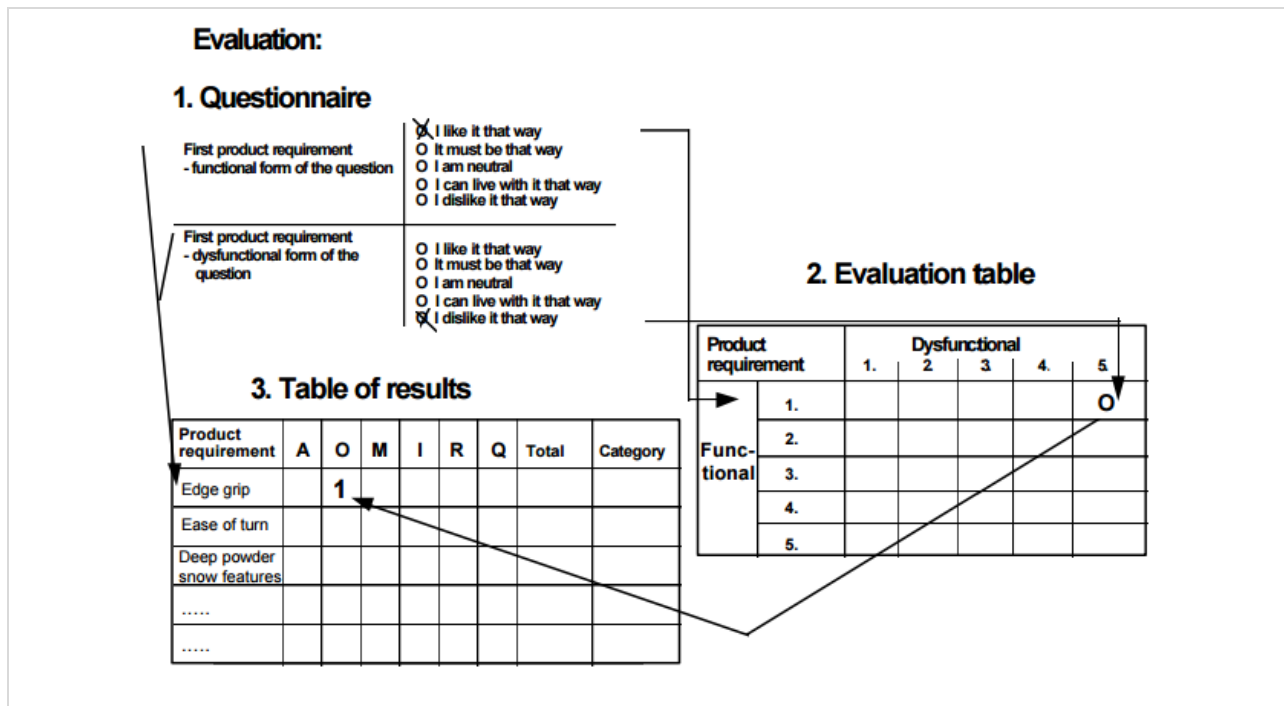


Abbildung 22: Evaluationsprozess zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren, Quelle: Bailom/Hinterhuber/Matzler/Sauerwein (1996), Onlinequelle [04.11.2016].

- **SWOT-Analyse** – SWOT ist die Abkürzung von vier verschiedenen Betrachtungsweisen und steht für S - Strength (Stärken), W - Weaknesses (Schwächen), O - Opportunities (Chancen) und T - Threats (Risiken). Diese unternehmensinterne Methode findet Anwendung auf Produkte und Produktgruppen, aber auch auf einzelne Unternehmensteilbereiche, wobei man seine eigenen Attribute in Vergleich mit erfolgreicheren Wettbewerbern setzt.¹³³ Hilfreiche Fragestellungen, um die genannten Punkte zu eruieren, sind:¹³⁴
 - Was sind die Stärken meines Produktes?
 - Was sind die Schwächen meines Produktes?
 - Welche Chancen bestehen für mein Produkt?
 - Welche Bedrohungen bestehen für mein Produkt?

Die Stärken und Schwächen beziehen sich dabei auf die Gegenwart und die Chancen und Risiken auf die Zukunft des Produktes.¹³⁵ Dargestellt werden die Ergebnisse dieser Fragen in einer Matrix, welche aus den vier genannten Quadranten besteht. Aus der Gesamtbetrachtung können dann Strategien abgeleitet werden, welche das Ziel haben Stärken zu stärken und Chancen wahrzunehmen sowie Schwächen und Risiken zu überwinden und Vorteile zu generieren. Der Vorteil der SWOT-Analyse ist die einfache Anwendung der Methode. Die SWOT-Analyse sollte von Zeit zu Zeit wiederholt werden, um die Veränderungen feststellen zu können.¹³⁶

¹³³ Vgl. Aumayr (2013), S. 229 ff.

¹³⁴ Matys (2013), S. 389.

¹³⁵ Vgl. Matys (2013), S. 389.

¹³⁶ Vgl. Herrmann/Huber (2013), S. 77 f.

6.4.3 Werkzeuge Schritt 3: Produkt- / Dienstleistungsdefinition

Hat man sich auf eine strategische Ausrichtung festgelegt und alle notwendigen Informationen über Kundengruppe, Markt und Wettbewerb zusammengetragen, so kann man sein eigenes Wertangebot definieren. Mit Hilfe der gesammelten Informationen kann man sich von Wettbewerbern abheben und Wettbewerbsvorteile durch ein neuartiges Leistungsangebot schaffen.

Nützliches Werkzeug, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zu definieren, sind die Produktdimensionen nach Kotler, welche in Abbildung 23 dargestellt sind. Der Mittelpunkt dieses Modells stellt das Kernprodukt dar, welches das Kundenbedürfnis widerspiegelt. Das Kernprodukt beschreibt den Kern dessen, was die Kundengruppe benötigt. Der eigentliche Nutzen kann sinngemäß genannt werden. Die zweite Schale, das konkrete Produkt, beschreibt alle physischen Aspekte eines Produktes, also die Inhalte, die Verpackung, das Design usw. Die dritte Schale dieses Modells beschreibt das erweiterte Produkt, also Bestandteile eines Produktes, welche einen zusätzlichen Nutzen stiften und Kundinnen und Kunden durch diese Zusatzfunktion begeistern. Kundenbetreuung, Garantieleistungen, Fanartikel etc. fallen in diese Schale.¹³⁷

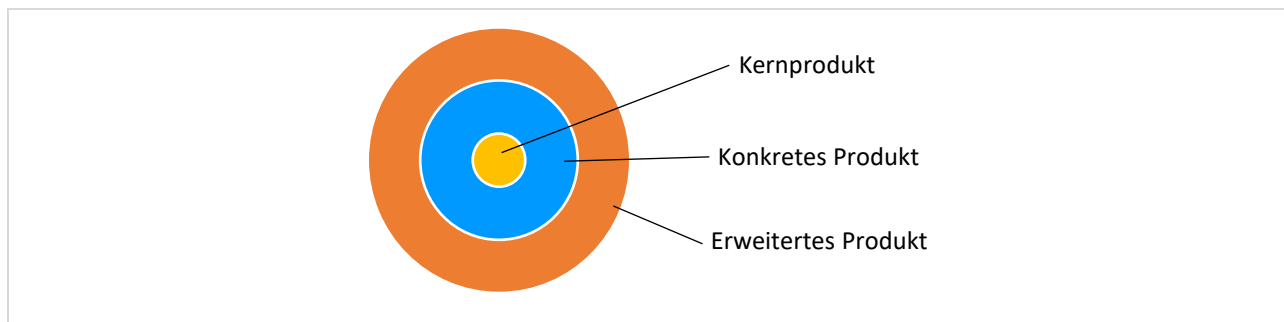


Abbildung 23: Produktdimensionen nach Kotler, Quelle: In Anlehnung an Kotler (2005), S. 539 und Matys (2013), S. 213.

Erwin Matys definiert sinngemäß zu den Schalen drei Fragen, welche die Elemente klären müssen:¹³⁸

- *Kernprodukt*: Was leistet das Produkt?
- *Konkretes Produkt*: Wie leistet das Produkt das?
- *Erweitertes Produkt*: Was bringt der Erwerb mit sich?

Die Produktdimensionen nach Kotler helfen dabei das eigentliche Produkt mit all seinen Funktionen und Erweiterungen zu definieren. Hierdurch wird auch der Blick für das Wesentliche geschärft.

6.4.4 Werkzeuge Schritt 4: Marketing- und Vertriebskonzeptentwicklung

Für die Entwicklung von Marketing- und Vertriebskonzepten kann nur ein Werkzeug als geeignet genannt werden. Die Rede ist vom sogenannten Marketing-Mix bzw. den 4 P's nach Kotler.

Abbildung 24 zeigt die Elemente des Marketing-Mix und des Promotion-Mix, welche nachfolgend erklärt werden. Der Marketing-Mix setzt sich aus vier Elementen zusammen, welche zusammen eine Gesamtstrategie zur erfolgreichen Vermarktung seiner Produkte forcieren. Die vier Elemente des Marketing-Mix sind

¹³⁷ Vgl. Kotler (2005), S. 539 f.

¹³⁸ Matys (2013), S. 213.

Product (Produkt bzw. Service), *Price* (Preis den die Kundinnen und Kunden zahlen müssen), *Promotion* (Kommunikation bzw. Werbung) und *Place* (Distribution).¹³⁹

Das gemeinsame Bindeglied zwischen den vier Elementen ist die Positionierung. Die Positionierung setzt sich aus drei Bausteinen zusammen: Zielgruppe, Wünschenswert und Unverwechselbar. Dabei steht die Zielgruppe für den Personenkreis, für welchen die Produkte entwickelt werden. Der Baustein „Wünschenswert“ geht der Frage nach, aus welchem Grund die Zielgruppe ein solches Produkt kaufen sollte. Zuletzt soll der Baustein „Unverwechselbar“ beantworten, warum die Kundinnen und Kunden gerade dieses eine Produkt aus einer Vielzahl ähnlicher erwerben sollten. Wenn man diese drei Elemente definiert hat, führt dies zu einer Kurzbeschreibung des Produktes, welches sinngemäß die Positionierung ihres Produktes widerspiegelt und die Zielgruppe nicht aus den Augen verliert.¹⁴⁰

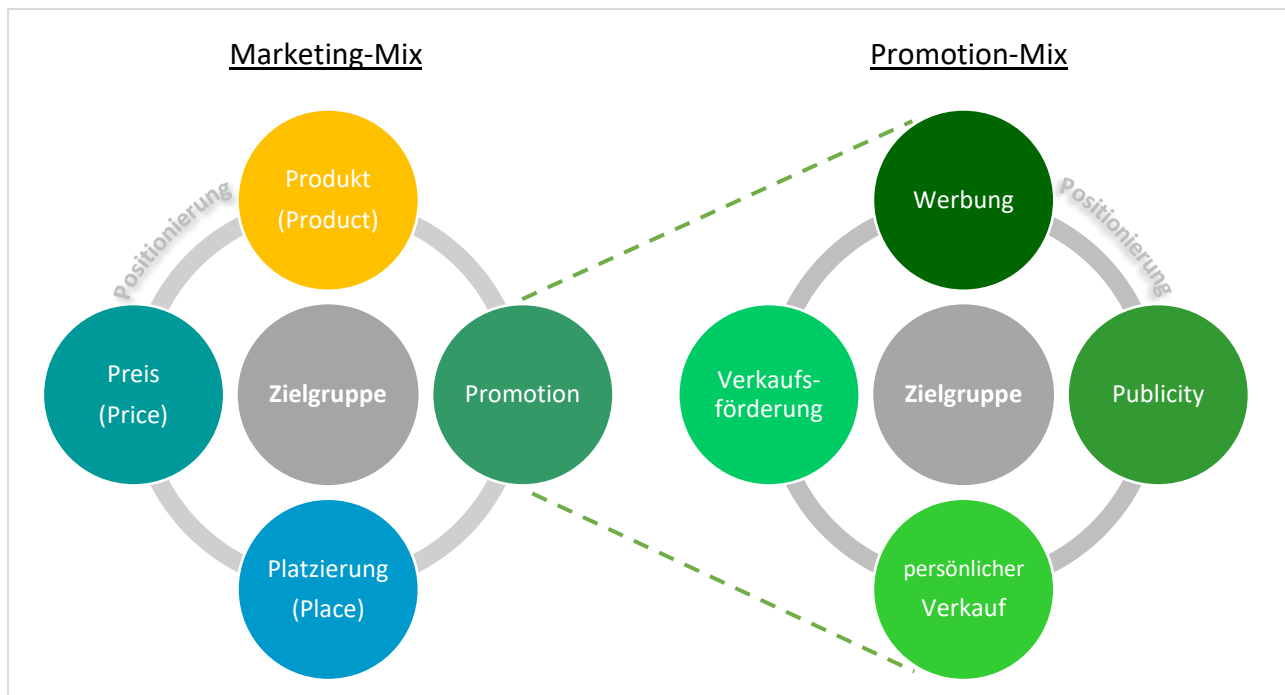


Abbildung 24: Marketing-Mix (links) und Promotion-Mix (rechts), Quelle: In Anlehnung an Matys (2013), S. 196 u. S. 270, Eigene Darstellung.

Der Marketing-Mix hilft dabei, Produkte oder Dienstleistungen optimal auf den gewählten Markt und für die gewählte Kundengruppe auszurichten. Das Bewusstsein, dass der Marketing-Mix eine Einheit darstellt, welche zwar aufeinander abgestimmt ist, aber veränderlich bleibt, ist dabei wichtig. Es kann also notwendig sein, einzelne Elemente an die veränderten Kunden- bzw. Marktbedürfnisse anzupassen.¹⁴¹

Aus Sicht des Autors dieser Arbeit ist vor allem das Promotion-Element für Selbstverlegerinnen und Selbstverleger von großer Bedeutung. Aufgrund der Vielzahl von Literaturanbietern besteht hier eine Chance, sich gegenüber der Konkurrenz durch ausgeklügelte, einzigartige und kreative Promotion-Aktivitäten abzuheben. Wie schon beim Marketing-Mix, steht auch beim sogenannten Promotion-Mix die Zielgruppe im

¹³⁹ Vgl. Kotler (2005), S. 33 f.

¹⁴⁰ Vgl. Matys (2013), S. 184 ff.

¹⁴¹ Vgl. Matys (2013), S. 193 ff.

Mittelpunkt der Betrachtung. Die wesentlichen Bausteine sind hier die Werbung, die Publicity, die Verkaufsförderung und der persönliche Verkauf. Tabelle 3 veranschaulicht die verschiedenen Formen und Ausprägungen der Promotion-Bausteine.

Formen der Promotion				
Baustein	Kurzbeschreibung	Ausprägung	Vorteile	Nachteile
Werbung	Bezahlte Präsentationen über Medien	Klassische Anzeigen; Radio-, TV- und Kinospots; Plakate; Broschüren; Internetseiten etc.	Öffentliche Präsentation; Breites Publikum	Hohe Kosten; Unpersönlich
Publicity	nicht bezahlte Berichterstattung über Dritte	Pressemeldungen; Test- oder Erfahrungsberichte; etc.	Hohe Glaubhaftigkeit; geringe Kosten	Schlechte Kritik verbreitet sich schnell
Verkaufsförderung	Kurzfristig wirkende Kaufanreize	Gewinnspiele; Abverkäufe; Wettbewerbe; Prämien etc.	Sofortiger Absatz und Umsatz	Wirkt nur kurzfristig
Persönlicher Verkauf	persönliche Präsentation von Produkten	Persönliche Präsentation bei Kundinnen und Kunden; Messeauftritte; Telefonverkauf; Schulungen etc.	Persönlicher Kontakt	Hohe Kosten wegen Personalaufwand

Tabelle 3: Formen der Promotion, Quelle: In Anlehnung an Matys (2013), S. 269 ff., Eigene Darstellung.

Die Promotion ist deshalb so wichtig für eine Eigenverlegerin oder einen Eigenverleger, da diese eine der Hauptaufgaben eines Verlages bzw. Buchhändlers im Falle einer traditionellen Wertschöpfung am Literaturmarkt ist. Eine Autorin bzw. ein Autor haben wahrscheinlich weniger finanzielle Mittel, um publikumsaufmerksam tätig zu sein, von daher ist ein gut durchdachter Promotion-Plan ein wichtiges Instrument, um zielgerichtet, möglichst kosteneffizient und aufmerksamkeitswirksam die jeweilige Zielgruppe anzusprechen, zu informieren und diese zu einem Kauf anzuregen. Dabei sind vor allem die Gepflogenheiten der jeweiligen Zielgruppe zu bedenken. In der heutigen Zeit eignen sich vor allem das Internet und diverse Social-Media-Plattformen gut dazu, eine breite Masse der Zielgruppe anzusprechen und so kostengünstig Werbung für seine Produkte zu machen.

Eine Vorgehensweise, um effektiv Kundenaufmerksamkeit zu erlangen, ist das AIDA-Modell. Die Zielgruppe kennt mitunter ein Produkt bzw. ein Buch überhaupt nicht und selbst wenn, müssen die Kundinnen und Kunden erst überzeugt werden, um ein neuartiges Produkt oder Buch zu kaufen. Ein maßgebliches Werkzeug ist dabei die Kommunikation. Diese sollte idealerweise in Phasen ablaufen und stellvertretend dafür steht dieses Modell. AIDA steht für Attention (Aufmerksamkeit), Interest (Interesse), Demand (Besitzwunsch) und Action (Aktion). Im ersten Schritt wird Aufmerksamkeit auf das zu bewerbende Produkt gelenkt. Dies gelingt am besten durch Slogans oder Eye-Catcher in beliebiger Form. Sobald die Aufmerksamkeit des potentiellen Käufers geweckt ist, sollte versucht werden Informationen und Inhalte zu vermitteln. Im besten Fall interessiert sich der Kunde nun für das Produkt und ist neugierig. Im dritten Schritt müssen Kaufmotive gefördert und ein Besitzwunsch erzeugt werden, sodass der Kunde im vierten Schritt eine Kaufaktion setzt und sich zum Kauf des Produkts entschließt. Am besten stellt man hierfür einen Aktionsplan zusammen, welcher für die jeweilige Aufgabe ein konkretes Mittel vorschlägt.¹⁴²

¹⁴² Vgl. Matys (2013), S. 286 ff.

Sofern Autorinnen und Autoren sich über die einzelnen Elemente des Marketing- bzw. Promotion-Mix Gedanken machen und entsprechende Konzepte auf die Beine stellen, mit deren Hilfe sie ihre Zielgruppen optimal ansprechen können, sind bereits viele Steine aus dem Weg gerollt und ein wesentlicher Beitrag, um erfolgreich als Eigenverlegerin oder Eigenverleger zu agieren, festgelegt und erarbeitet.

6.4.5 Werkzeuge Schritt 5: Kostenstruktur und Ertragsmechanik definieren

In diesem Schritt müssen die anfallenden Kosten entlang der Wertschöpfungskette eruiert werden, um abschätzen zu können, welche Ausgaben und Aufwände anfallen werden. Neben dem Zeitaufwand fallen vor allem Produktions-, Marketing- und Distributionskosten an. Hat man die Kostenstruktur erfasst, kann man Rückschlüsse darauf ziehen, wie hoch der Verkaufspreis sein muss, um so schnell wie möglich Gewinne zu erzielen. Des Weiteren kann man die notwendige Anzahl an Verkäufen errechnen, die notwendig ist, um die aufgewendeten Kosten wieder auszugleichen. Nützliche Werkzeuge sind in diesem Zusammenhang eine einfache Kostenaufstellung, die Break-Even-Analyse und Deckungsbeitragsrechnung sowie das Aufstellen eines Finanzplans. In Tabelle 4 sind beispielhafte Kostenarten nochmals erwähnt:

Kostenarten	
Unternehmensgründungskosten	Marketing und Werbekosten
Materialkosten	Vertriebskosten
Verwaltungskosten	IT-Infrastrukturkosten
Mietkosten	Produktions- und Herstellungskosten
Personalkosten	Kosten für Markenschutz etc.
Lizenzen und Nutzungsgebühren	Sonstige Kosten

Tabelle 4: Kostenübersicht, Quelle: In Anlehnung an Schuhmann/Hess/Hagenhoff (2014), S. 128.; Mumm (2015), S. 83.; Ciezki (2003), Onlinequelle [06.10.2016], Eigene Darstellung.

Auf der anderen Seite sollte man sich in diesem Schritt über die schon öfters angesprochene Ertragsmechanik Gedanken machen. Ein nützliches Tool, um sich auf eine oder mehrere Ertragsformen festzulegen, sind die 55 Muster der Geschäftsmodellentwicklung aus dem St. Galler Business Model Navigator. Hier können Ideen von bekannten Unternehmen übernommen und auf das eigene Geschäftsmodell übertragen werden oder man überlegt sich etwas Neues bzw. anderes. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, ob man einmalige Erlöse (Verkauf eines Buches) oder wiederkehrende Einnahmen (aus Miete, Ausleihe usw.) generieren möchte. Auch die Frage, ob man für verschiedene Kundengruppen unterschiedliche Erlösmodelle vorsieht, muss hier beantwortet werden. Die Ertragsmechanismen bzw. Erlösquellen sind im Grunde bereits unter Punkt 4.4.3.1 auf Seite 39 erklärt worden, was auch der Grund ist, warum hier nicht wieder näher auf die verschiedenen Formen eingegangen wird.

Nicht zu vergessen ist hier die Festlegung auf den Preis des Produktes. Der Produktpreis sollte keine willkürlich festgesetzte Zahl sein, sondern sich aus verschiedenen Dimensionen und Faktoren zusammensetzen, welche vor allem von Konkurrenzpreisen, der Kundennachfrage, der angefallenen Kosten, dem

Kundenwert und letztendlich von der Positionierung abhängen und entsprechend berücksichtigt werden sollten.¹⁴³ Zur Preisfestlegung scheinen folgende fünf Fragenstellungen sinnvoll:¹⁴⁴

1. Wie viel Stück können zu welchem Preis abgesetzt werden? (Preis-Nachfrage-Dimension)
2. Welchen Preis bieten Wettbewerber an? (Wettbewerbsdimension)
3. Was ist das Produkt für den Kunden wert? (Kundendimension)
4. Was soll über den Preis kommuniziert werden? (Positionierungsdimension)
5. Ab welcher verkauften Stückzahl sind die angefallenen Kosten gedeckt? (Kostendimension)

Eine Preisfestlegung just auf eine dieser fünf Dimensionen kann zu einer groben Fehlkalkulation führen und den Absatz deutlich bremsen. Es ist daher sicherzustellen, dass für die Preisfestlegung alle fünf Dimensionen berücksichtigt worden sind und durch entsprechende Analysen bestätigt worden sind.¹⁴⁵

6.4.6 Werkzeuge Schritt 6: Geschäftsmodell visualisieren

Hat man alle vorangegangenen Schritte erledigt und die wichtigsten Aspekte definiert, so ist es an der Zeit die einzelnen Puzzlesteine in einem Gesamtbild zu vereinen. Wie schon häufig erwähnt, eignet sich die Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur äußerst gut, um Geschäftsmodelle ganzheitlich und übersichtlich darzustellen. Mit Hilfe dieser Darstellungsform ist es relativ einfach sich einen Gesamtüberblick zu verschaffen und zu verstehen, wie das eigene Geschäftsmodell funktioniert. Auch für Laien ist dieses Werkzeug sehr gut zur Visualisierung einer Geschäftsdynamik geeignet, da sie verständlich macht, wie die einzelnen Elemente zusammenspielen und voneinander abhängen. Eine ausführlichere Erklärung zum Business Model Canvas und seinen Kernelementen findet sich in Kapitel 4 unter Punkt 4.4.3. Es erscheint sinnvoll, das fertige Geschäftsmodell bzw. dessen erste Version immer wieder auf Aktualität zu überprüfen und gegebenenfalls zu ändern oder zu ergänzen, insofern sich Kundenbedürfnisse bzw. Marktgegebenheiten im Laufe der Zeit verändert haben.

6.4.7 Werkzeuge Schritt 7: Markteinführung des Produktes

Die Markteinführung ist der letzte Schritt in den meisten Vorgehensmodellen. In diesem Schritt kommt es auf einige wichtige Faktoren an, auf die man achten sollte. Zum einen ist wie bereits erwähnt das Timing von großer Bedeutung. In Bezug auf den Literaturmarkt könnte ein thematischer Zusammenhang bestehen, welcher einige Werke zu einer bestimmten Jahreszeit besser am Markt ankommen lässt als zu einem anderen. Weitere wichtige Faktoren sind die Ressourcen, die einer Autorin bzw. einem Autor zur Verfügung stehen, wobei hier neben finanziellen und personaltechnischen auch zeitliche Aspekte zu berücksichtigen sind. Mit Hilfe der vorangegangenen Analysen kann man viele Markteintrittsbarrieren vorab umgehen und Kundenbedürfnisse bei der Planung bedenken. Im Großen und Ganzen kann man sagen, dass die Markteinführungsphase mit herkömmlichen Methoden und Techniken des Projektmanagements am besten vonstattengeht. Darunter zählen z.B. Roadmaps, ein Terminplan oder etwa ein Meilensteinplan.¹⁴⁶

¹⁴³ Vgl. Matys (2013), S. 237.

¹⁴⁴ Vgl. Matys (2013), S. 237 ff.

¹⁴⁵ Vgl. Matys (2013), S. 238.

¹⁴⁶ Vgl. Matys (2013), S. 146 ff.

7 ERGEBNIS UND FAZIT AUS DEM THEORETISCHEN ARBEITSTEIL

Auch im Informationszeitalter, wo Smartphones und andere Produkte der Digitalisierungswelle allgegenwärtig den Alltag von Menschen prägen, ist das Buch als physische Form bzw. Literatur im weiteren Sinne eines der begehrtesten Medien zur Unterhaltung und Freizeitbeschäftigung. Jährlich werden mehrere zehntausende Neuerscheinungen von Büchern auf dem Literaturmarkt veröffentlicht und finden mehr oder weniger starken Absatz in den verschiedenen Genres. Viele Werke stammen dabei aus der Feder von Autorinnen und Autoren, die sich erstmals selbständig und ohne Verlag in diesem Markt versuchen. Da nicht alle einen Vertrag mit einem namhaften Verlag abschließen können, probieren einige Autorinnen und Autoren auf eigene Faust ihr Glück und beschließen, ihre geistigen Werke im Eigenverlag zu publizieren. Viele schaffen es aufgrund verschiedener Faktoren jedoch nicht, sich auf der hart umkämpften Literaturlühne zu etablieren und bleiben erfolglos.

Aber nicht nur Eigenverlegerinnen und Eigenverleger haben es schwer, auch die Verlage und Buchhändler selbst sind stetigen Veränderungen ausgesetzt und werden durch die zunehmende Zahl an im Eigenverlag veröffentlichter Literatur immer mehr unter Druck gesetzt. Daneben spielen Trends eine wichtige Rolle, da diese meist auf die Veränderungen der Welt aufmerksam machen und es von Vorteil sein kann, diese frühzeitig zu erkennen und sein Wertangebot dementsprechend anzupassen. Am Literaturmarkt spielt vor allem die zunehmende Digitalisierung der Wertschöpfungskette eine große Rolle, daneben aber auch die Erweiterung der klassischen Buchform um virtuelle Produkte und Zusatzangebote.

Der Schlüssel zum Erfolg scheint das richtige Geschäftsmodell eines Verlages oder einer Autorin bzw. eines Autors zu sein. Ohne ein konkretes Geschäftsmodell, welches auf die Kundinnen und Kunden abgestimmt ist und ein entsprechendes Wertangebot bereitstellt, ist es schwierig, längerfristig am Literaturmarkt erfolgreich zu sein. Da sich die Entwicklung eines Geschäftsmodells vor allem für Autorinnen und Autoren als schwierig erweist, war das Ziel dieses ersten Teils ein für diesen Personenkreis zu verwendendes Vorgehensmodell zu entwickeln, welches dabei helfen soll, ein Geschäftsmodell systematisch zu erarbeiten.

Ziel und Ergebnis des theoretischen Teils dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Vorgehensmodelles zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag. Das Vorgehensmodell kann Autorinnen und Autoren dabei helfen, Wege zu finden, um auch ohne einen Verlag und dessen Know-how über Markt, Kundengruppe und Wettbewerb, erfolgreich Literatur im Eigenverlag vermarkten zu können. Durch die ganzheitliche Betrachtung von der strategischen Ausrichtung ausgehend über Produktdefinition und Marketingkonzeptentwicklung bis hin zur Markteinführung werden alle notwendigen Aufgaben und Schritte dargestellt, die notwendig sind, um am Literaturmarkt Fuß fassen zu können. Dabei soll dieses Vorgehensmodell garantieren, dass Autorinnen und Autoren nicht planlos irgendwelchen Tätigkeiten nachgehen, sondern systematisch und zielgerichtet die Entwicklung eines Geschäftsmodelles vorantreiben.

Das entwickelte Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung soll im folgenden Praxisteil dieser Arbeit praktisch am Beispiel von Kinderliteratur mit lernunterstützenden Charakter erprobt werden und auf Funktion und Sinnhaftigkeit der einzelnen Schritte überprüft werden. Es wird also geprüft, ob sich das zuvor entwickelte Modell dazu eignet, zukünftigen Autorinnen und Autoren bzw. Selbstverlegerinnen und Selbstverlegern dabei zu helfen, ein kunden- und marktorientiertes Geschäftsmodell zu entwickeln.

8 ENTWICKLUNG EINES GESCHÄFTSMODELLES IM BEREICH DER LERNUNTERSTÜTZENDEN KINDERLITERATUR

Die nun folgende Anwendung des auf den vorherigen Seiten beschriebenen Vorgehensmodelles zur Geschäftsmodellentwicklung im Bereich des Eigenverlags stellt einen Meilenstein dar und bildet zugleich die praktische Anwendbarkeit dieses Ansatzes ab. Die nachstehenden Kapitel handeln vor allem von der praktischen Umsetzbarkeit des Modelles und erläutern, wie man ausgehend von einer Idee zu einem literarischen Charakter ein Geschäftsmodell rund um diese Figur aufbaut und ein ganzheitliches Konzept zur Vermarktung dieser Figur entwickelt. Neben einer Produkt- und Ideenvorstellung werden auch bereichsspezifische Trends und Anforderungen ermittelt, welche letztendlich die finale inhaltliche Gestaltung und äußere Erscheinungsform des Buches beeinflussen werden. Aufbauend auf diese Erkenntnisse werden dann die einzelnen Schritte des Vorgehensmodelles abgearbeitet und ein ganzheitliches Geschäftsmodell entwickelt. Zuletzt wird das Vorgehensmodell durch Expertinnen und Experten aus der Literaturbranche validiert und begutachtet.

8.1 Ausgangssituation

Die Jungautorin Denise Janser möchte ihre Idee Kinderbücher mit lernunterstützendem Charakter zu einem Geschäftsmodell für Eltern, Erziehungsberechtigten, Kindergärten und Volksschulen entwickeln. Die Qualität der Lehr- und Lernunterlagen einerseits, sowie die Art und Weise der Wissensvermittlung gegenüber Kindern im Alter von 3 - 8 Jahren andererseits, hat sie dazu bewogen, sich selbst über eine entsprechende Neuerung im Bereich der Kinderpädagogik Gedanken zu machen.

Im Sinne eines ganzheitlichen Erziehungsansatzes und unter Berücksichtigung des Erwerbs von Schlüsselkompetenzen von Kindern im vorschulischen Bereich (beispielsweise Sach-, Selbst- und Sozialkompetenz), wurde versucht ein Produkt zu gestalten, welches die Defizite der heutigen Bücher mit lernunterstützendem Charakter berücksichtigt und einen Mehrwert in der Bildungslandschaft für Kinder im Alter von 3 - 8 Jahren hervorbringt.

Der Mehrwert besteht darin, dass Kindern, Pädagoginnen und Pädagogen sowie Eltern die Möglichkeit geboten wird, sich weiterführend selbstständig oder unter Anleitung mit dem Material zu beschäftigen und daraus einen nachhaltigen Wissenserwerb bzw. Lernerfolg erzielen zu können.

Da die Autorin der Geschichte auf dem Gebiet der Geschäftsmodellentwicklung keine Erfahrungen vorweisen kann, fällt die Gestaltung eines entsprechenden Geschäftsmodellkonzeptes schwer. Daneben übt die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung und Veränderung des Buchhandels großen Druck auf zukünftige pädagogische Unterlagen aus. Um etwaige Fehleinschätzungen bzw. Fehlentwicklungen von Produkten in diesem Marktsegment vorzubeugen, gilt es, die zukünftige Entwicklung des Marktes sowie die zukünftigen Anforderungen und Bedürfnisse an Bücher mit lernunterstützendem Charakter zu identifizieren und ein entsprechendes Geschäftsmodellkonzept für ein solches Buch zu erarbeiten.

8.2 Entstehungszusammenhang

Hintergrund der Überlegungen ein Kinderbuch zu schreiben war es, allen voran, Kindern im Alter von 3 - 8 Jahren die Welt in kleinen Schritten näher zu bringen und mit etwas Witz die Begeisterung für Themen wie Geographie und Geschichte zu wecken. Die Kinderbücher sollen lernunterstützenden Charakter haben und die Kinder an diese Themen heranzuführen. Im Vordergrund stehen dabei vor allem die Vermittlung von Wissen und Werten wie Freundschaft, Mut, Neugierde, Entdeckergeist und Abenteuerlust.

8.3 Produktvorstellung von „Lufti, der kleine Heißluftballon“

Lufti ist ein kleiner Heißluftballon der es kaum erwarten kann, die große, weite Welt zu entdecken. Auf seinen Entdeckungsfahrten ist er stets auf der Suche nach neuen Abenteuern und seinen Verwandten. Treu zur Seite stehen ihm seine beiden Reisebegleiter, die schlaue Elster namens Mira sowie der freche Spatz, der den Namen Max trägt. Die beiden Vögel begleiten Lufti auf all seinen Reisen und helfen ihm dabei Neues zu entdecken. Mit auf den Reisen befinden sich auch immer wieder kleine Mäuse, die sich als blinde Passagiere an Bord schummeln und so von Land zu Land mitreisen.

Abbildung 25 stellt den Erstentwurf des Titelbildes von Denise Janser dar.



Abbildung 25: Erstentwurf Coverdesign "Lufti, der kleine Heißluftballon - Ein Ballon geht auf Reisen", Quelle: Denise Janser (2016). Eigene Darstellung.

9 TRENDS UND ANFORDERUNGEN IM BEREICH DER LERNUNTERSTÜTZENDEN KINDERLITERATUR

Aufbauend auf die in Kapitel 3, insbesondere in Punkt 3.3, eruierten Trends im Bereich der Kinderliteratur, erfolgte eine segmentbezogene Trendforschung, um auf spezifische Entwicklungstendenzen aufmerksam zu werden und diese frühzeitig zu erkennen. Dieser Versuch äußerte sich in einer Reihe von Interviews, bei denen Einflussgruppen wie z.B. Pädagoginnen und Pädagogen, Forschungstreibende, aber auch Eltern und Erziehungsberechtigte befragt wurden. Neben den Interviews wurde auch ein Workshop mit der Zielgruppe durchgeführt, auf welchen im nächsten Kapitel näher eingegangen wird.

9.1 Experteninterviews

Die Experteninterviews dienen dazu, wichtige Erkenntnisse über zukünftige Anforderungen zu erhalten, um auf zukünftige Trends aufmerksam zu werden und frühzeitig reagieren zu können. Im Zuge dieser Untersuchungen wurde eine Reihe von Interviews mit fachkundigen Personen, wie Kindergartenpädagoginnen und -pädagogen, Lehrende einer Bundesakademie für Kindergartenpädagogik sowie wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts für Elementarpädagogik der Universität Graz bzw. der Katholisch Pädagogischen Hochschule Graz, geführt.

9.1.1 Ablauf und Methodik der Interviews

Die Interviews wurden mit Hilfe eines Interviewleitfadens geführt. Dieser leitet das im Zuge des Interviews geführte Gespräch und treibt es voran. Der Leitfaden besteht aus insgesamt 16 Fragen, wobei es bei den ersten vier grundsätzlich um Ausbildung und Erfahrung des Interviewpartners geht, und die 12 weiteren Fragen auf das zu behandelnde Thema abgestimmt sind. Im Anhang 1 und 2 befinden sich zu Veranschaulichungszwecken der verwendete Interviewleitfaden sowie eine Auflistung der befragten Personen.

Die Interviews selbst wurden im Vier-Augen-Prinzip erstellt und neben den zeitgleich erstellten Notizen auch mit einem Stimmenrekorder für spätere Zwecke aufgezeichnet. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 60 Minuten. In dieser Zeit wurden neben den gesprächsleitenden Fragen auch Vorschläge, Ideen und Nebenfragen seitens der Interviewpartner behandelt.

9.1.2 Auswertung der Interviews

Für diese Arbeit sind vor allem die Antworten der 12 fachspezifischen Fragen von großem Interesse.

Bei der Aufbereitung der Interviewergebnisse wurde vor allem den fachspezifischen Fragen Aufmerksamkeit geschenkt, sowie allen Bemerkungen, welche nicht vom Interviewleitfaden abgedeckt wurden. Es wurde dabei versucht, wesentliche Aussagen aus den Gesprächen herauszufiltern und letztendlich eine generelle Conclusio abzuleiten. Diese wurde mithilfe einer Antwortenmatrix, in welcher die einzelnen Antworten zusammengeführt wurden, hergeleitet. Ein Auszug dieser Matrix findet sich im Anhang 3. In Tabelle 5 sind die relevanten Interviewfragen für die Auswertung der Ergebnisse ersichtlich.

Frage:	Beschreibung der Frage:
5	Welche Lehrmaterialien verwenden Sie, um Kindern generell Inhalte zu vermitteln?
6	Gab es Veränderungen im Bereich der lernunterstützenden Kinderliteratur?
7	Welche Anforderungen stellen Sie an lernunterstützende Kinderliteratur?
8	Worauf achten Sie bei der Auswahl von lernunterstützender Kinderliteratur?
9	Welchen Stellenwert hat die Bilderbuchvermittlung in Ihrem Alltag?
10	Inwiefern unterstützt die Betrachtung oder Vermittlung von Bilderbüchern die kognitive Entwicklung?
11	Inwiefern bauen Sie Bilderbücher in die Vermittlung von sachlichen Inhalten ein?
12	Überprüfen Sie den Lernerfolg der Kinder?
13	Können Sie sich vorstellen, Kindern Wissen mit Hilfe der Neuen Medien zu vermitteln?
14	Eignen sich digitale Medien um Kindern im Alter von 3-8 Jahren Wissen zu vermitteln?
15	Wie würde der ideale Umgang mit den Neuen Medien aussehen?
16	Würden Sie lernunterstützende Kinderliteratur mit digitalisierten Elementen für Lern- und Lehrzwecke einsetzen?

Tabelle 5: Relevante Interviewfragen für die Auswertung der Ergebnisse, Quelle: Eigene Darstellung, siehe auch Anhang 2.

9.1.3 Erkenntnisse aus den Interviews

Aus den geführten Interviews lassen sich verschiedene Erkenntnisse ableiten, welche im folgenden näher erläutert werden:¹⁴⁷

Erkenntnis zum Thema „Verwendete Lehrmaterialien“:

Neben den traditionellen Lehrmaterialien wie Kinderbilderbücher, Bildkärtchen, Sprüchen und Reimen, finden sehr häufig auch Figuren und Handpuppen, Naturmaterialien und andere haptische Objekte Anwendung im Kindergarten- und Volkshulalltag. Neben der erklärenden Tätigkeit kommen auch Musikinstrumente und musikalischer Sprechgesang zum Einsatz. Nicht zuletzt werden auch Spiele und verschiedene Bastelmaterialien zu Lehr- und Beschäftigungszwecken für Kinder von 3 - 8 Jahren verwendet. Als Ergänzung zu den genannten Materialien bedienen sich Pädagoginnen und Pädagogen sowie auch Eltern und Erziehungsberechtigte aber auch dem Internet sowie den Neuen Medien.

Erkenntnis zum Thema „Veränderungen im Bereich der lernunterstützenden Kinderliteratur“:

Große Veränderungen gab es vor allem bei den Illustrationen und der grafischen Gestaltung von Büchern, der verwendeten Sprache und Wortwahl sowie auch der Themen, welche eine enorme Vielfalt entwickelt haben. Dies hat zur Folge, dass man heutzutage aus einem riesigen Pool an Kinderbüchern wählen kann und sich faktisch zu jedem Thema Bücher finden lassen. Zuletzt sind aufgrund der Digitalisierung neue Angebote, Produkte und Dienstleistungen am Unterhaltungs- und Bildungssektor vorzufinden. Durch Tablet und Co. sind nunmehr alle gängigen Geschichten in verschiedenen Formaten und physischen Zuständen erhältlich, was vor allem Endnutzer zuhause sehr flexibel macht.

¹⁴⁷ siehe Anhang 3.

Erkenntnis zum Thema „Anforderungen und Auswahl an lernunterstützende Kinderliteratur“:

Was die Anforderungen und die Auswahl von Kinderliteratur betrifft, kann man zusammenfassend feststellen, dass es für die Befragten von größter Wichtigkeit ist, ein grafisch und sprachlich professionell gestaltetes Buch zu erwerben, welches für jegliches Kinderalter in Form und Größe geeignet ist. Vor allem dem A4-Format wird die größte Beachtung geschenkt, da sich hier jede Menge Informationen einerseits, vor allem aber detailreiche Illustrationen verwirklichen lassen, in welchen es immer wieder etwas zu entdecken gibt. Letztes ausschlaggebendes Kriterium ist eine kindgerechte Aufbereitung der zu vermittelnden Inhalte. Kinder sollten am besten selbstständig und auch ohne Lesekenntnis nachvollziehen können, um was es in einem Kinderbuch geht und so selbstständig dazulernen.

Erkenntnisse zum Thema „Stellenwert der Bilderbuchvermittlung“:

Nach wie vor kommt im vorschulischen Bereich und Erstlesealter der Kinder den Bilderbüchern eine große Bedeutung zu. Egal ob im Reimformat, als Vorlesebuch oder als Liederbuch, stellt diese Form der Lehrmaterialien nach wie vor eine sehr wichtige und sehr gute Form der Wissensvermittlung dar und fördert den Lernprozess von Kindern. Dementsprechend häufig kommen Bilderbücher auch zum Einsatz im täglichen Alltag einer Pädagogin bzw. eines Pädagogen.

Erkenntnis zum Thema „Überprüfung des Lernerfolges“:

Was die Überprüfung des Lernerfolges angeht, gibt es zwar verschiedene Systeme und Formen, wie beispielsweise Beobachtungsbögen, allerdings fordern die meisten Befragten lediglich nichtwertende Methoden zur Überprüfung eines Lernerfolges, die den Kindern in frühen Jahren keinen unnötigen Leistungsdruck vermitteln.

Erkenntnisse zum Thema „Neue Medien in Verbindung mit Kinderliteratur“:

Zum Thema Neue Medien, Computer, Tablet und Co. äußert sich der Großteil der Befragten durchaus offen und neugierig, zweifelt aber an der Sinnhaftigkeit, diese häufig oder ausschließlich anzuwenden. Dies resultiert vor allem aus der Ablenkungsgefahr bei Kindern, welche leicht vom Wesentlichen abdriften. Der ideale Umgang ihrer Meinung nach wäre daher ein zwar offener aber geregelter Umgang mit neuen Medien im Kindergarten oder der Primärstufe. Als sinnvoll erachtet man fixe Zeitpunkte im Monat oder der Woche, je nach Alter der Kinder, zu welchen diese sich damit beschäftigen können oder gemeinsam damit gearbeitet wird. Der wohl entscheidendste Punkt dabei ist, dass man den Kindern einen gesunden Umgang beibringt und klarmacht, dass es mehr gibt als die digitale Welt. In der Pflicht sehen die Befragten vor allem die Eltern und Erziehungsberechtigten, denn im privaten Umfeld kommen Kinder grundsätzlich sehr früh mit Smartphones und Tablets in Berührung. Abhängig machen Pädagoginnen und Pädagogen die Verwendung der Neuen Medien bzw. der Kinderliteratur mit ergänzenden lernunterstützenden digitalisierten Elementen vom Alter der jeweiligen Kinder. Je älter diese sind, umso mehr oder häufiger würden sie diese ergänzend heranziehen. Für Kinder von 3 - 5 Jahren sehen sie allerdings ein nur geringes Anwendungsspektrum.

9.1.4 Ableitbare Trends und Anforderungen an Kinderliteratur

Neben den bereits eruierten Trends in Kapitel 3.3 sind es vor allem grundsätzliche Dinge im Inneren eines Buches, die sich stark wandeln. Großes Augenmerk wird auf professionell gestaltete Illustrationen gelegt.

Für Konsumenten stellt sich bereits beim Anblick eines Covers, so scheint es zumindest nach den Interviews, die Frage, ob man das Buch kauft oder nicht. Sie machen es weder von der textlichen Aufbereitung noch der Sprache abhängig. Der erste Eindruck zählt, und dafür maßgeblich sind die Covergestaltung sowie die qualitativen Illustrationen im Inneren eines Buches.

Ein weiterer Trend bzw. eine weitere Anforderung ist es, multiple Formen der bereitzustellenden Inhalte zur Verfügung zu stellen. Die meisten Bildungseinrichtungen arbeiten mit verschiedenen Medien, wie bereits zuvor beschrieben wurde. Nicht nur ein Buch per se ist daher für den Arbeitsalltag von Interesse, sondern Zusatzprodukte bzw. ganze Packages etwa mit Malunterlagen, Handpuppen und Bildkarten. Ein dementsprechendes Angebot, beispielsweise eine Multimedia-Box, in der neben einem Buchexemplar auch Handpuppen, Spiele, Malvorlagen oder ein Code für den Download eines optionalen E-Books vorhanden sind, wäre durchaus attraktiv und seitens einiger Befragter wünschenswert.

Die in Kapitel 3.3 erwähnten Trends treffen zwar generell zu, im Bildungsbereich wird diese Entwicklung aber mit Skepsis beäugt. Hauptgründe dafür sind die leichte Ablenkbarkeit von Kindern sowie die Flut an Eindrücken, welche interaktive Bücher mit sich bringen. Für die Befragten ist es in diesem Zusammenhang wichtig, einen gesunden Umgang mit Hybridprodukten bzw. interaktiv gestalteten Büchern zu schulen und nur ergänzend die Verwendung solcher Bildungs- bzw. Unterhaltungsmaterialien in Betracht zu ziehen.

9.2 Zielgruppenworkshop

9.2.1 Ziel, Zweck und Vorbereitung des Zielgruppenworkshops

Ziel und Zweck des Zielgruppenworkshops bzw. des Kinderworkshops war es, spezifische Anforderungen, Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe herauszufinden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen dabei helfen, die optimale Gestaltung der Haptik und Optik herauszufinden und das zu entwickelnde Produkt zielgruppenorientiert aufzubereiten.

Eine gründliche Vorbereitung ist absolut notwendig, um für die weitere Bearbeitung brauchbare Ergebnisse zu erhalten. Für den anberaumten Kinderworkshop, welcher im GiP-Kunstkindergarten Graz-Waltendorf stattfand, wurde in etwa 2 Wochen vor dem festgelegten Termin begonnen, ein Design zu planen.

Im Kunstkindergarten waren 24 Kinder (11 Jungen, 13 Mädchen) im Alter von 3 - 6 Jahren am Workshop beteiligt, welche in Kleingruppen die insgesamt neun, kreisförmig aufgebauten Workshopstationen durchliefen. Jede einzelne Station widmete sich einer konkreten Fragestellung, welche die Kinder zu beantworten hatten. Die Stationen wurden kindgerecht aufgebaut, sodass nach einer kurzen Erklärung die Aufgaben klar definiert waren.

Beispielsweise hatte die Station Haptik die Aufgabe herauszufinden, welches Buchformat Kinder am häufigsten wählen. Die verschiedenen Bücher wurden mit einem einheitlichen weißen Umschlag verpackt, um die Kinder nicht aufgrund von einem besonders ansprechenden Cover oder dem Bekanntheitsgrad einer Figur bei ihrer Wahl abzulenken. Die Station Optik sollte die Lieblingsfarben und Lieblingskombinationen der Farben herausfinden. Da im zu bearbeitenden Literaturprojekt auch Tiere eine wesentliche Rolle spielen, schien es angebracht zu fragen, welche Tiere am beliebtesten sind und was Kinder im Alter von 3 - 6 Jahren generell cool oder uncool finden. In puncto Wettbewerb war vor allem die Frage der bevorzugten

Zeichentrickfiguren von Interesse. Mit Hilfe dieser Erkenntnis ist es möglich, sich gezielt diesen, in weiterer Folge als Konkurrenten zu bezeichnenden Charakteren, zu widmen. Hieraus können wichtige Erkenntnisse für die eigene Marketingstrategie gewonnen werden bzw. neue oder andere Wege zur Entwicklung von Kundenbeziehungen eingeschlagen werden. Im Anhang 4 befindet sich eine Fotodokumentation der Workshopergebnisse.

In Tabelle 6 sind die neun Stationen in der bearbeiteten Reihenfolge dargestellt:

Nr.	Station	Fragestellung:
1	Allgemein	Wie gerne beschäftigst du dich mit Bilderbüchern?
2	Haptik	Welche Buchgröße würdest du auswählen? (Bereitstellung verschiedener Formate)
3	Wissen	Welche Fortbewegungsarten kennst du?
4	Interesse	Welche Fahrzeuge findest du am interessantesten?
5	Charaktere	Welche Zeichentrickfiguren findest du am liebsten?
6	Tiere	Welche Tiere magst du am liebsten?
7	Spiele	Welche Spiele magst du am liebsten?
8	Interesse	Was findest du besonders cool oder uncool?
9	Optik	Was sind deine Lieblingsfarben?

Tabelle 6: Fragestellungen im Zielgruppenworkshop, Quelle: Eigene Darstellung.

9.2.2 Ergebnisse des Zielgruppenworkshops

Die Ergebnisse und Erkenntnisse des Zielgruppenworkshops sind von größter Bedeutung für die weitere Entwicklung eines Geschäftsmodelles für die zu entwickelnde Figur. In der folgenden Aufzählung sind die wichtigsten Ergebnisse aus dem Workshop festgehalten:¹⁴⁸

- Der überwiegende Teil der befragten Kinder beschäftigt sich sehr gerne mit Bilderbüchern.
- Die meistgewählten Buchformate waren jene in der Größenordnung des A4-Formats.
- Die zurzeit beliebtesten Zeichentrickfiguren sind „Die Eiskönigin“, „Angry Birds“ und „Minions“.
- Die beliebtesten Tiere sind Pferde und Haustiere wie Hunde, Katzen und Kaninchen.
- Das Spiel Memory, Quizze und Puzzles sind auf der Beliebtheitskala in etwa gleichauf.

Nicht alle Fragestellungen haben für die weitere Geschäftsmodellentwicklung ein verwertbares Ergebnis erzielt. Das Wissen rund um verschiedene Fortbewegungsarten ist zum Beispiel nur von geringer Relevanz und wurde lediglich als einleitende Frage zur darauffolgenden Frage benötigt. Die Erkenntnis darüber was cool und was uncool ist, kann nicht eindeutig definiert werden, da es bei dieser Station beobachtbar war, dass sich Kinder von anderen Kindern, die schneller einen Einfall hatten, beeinflussen ließen und nicht das eigene Interesse kundgaben. Die Lieblingsfarben der befragten Kinder sind sehr heterogen ausgefallen.

¹⁴⁸ siehe Anhang 4.

Aus einer Auswahl von rund 12 Farben wurde jede mehrmals gewählt, wobei auch eine geschlechterspezifische Trennung der Ergebnisse keine neuen Erkenntnisse brachte. Eine stereotypische Farbvorliebe zwischen Jungen und Mädchen konnte zumindest nach diesem Workshop nicht festgestellt werden.

Optional zu begutachten sind neben den bereits erwähnten Zeichentrickfiguren auch bekannte Klassiker, die quasi als Cash Cows der Verlage nach wie vor größte Beliebtheit genießen. Beispiele aus dem Workshop sind „Wickie und die starken Männer“, „Pettersson und Findus“ oder „Das Dschungelbuch“.

Die beschriebenen Ergebnisse des Zielgruppenworkshops sind aufgrund der Einzigartigkeit und der geringen Anzahl von teilnehmenden Personen nicht als repräsentativ für andere Vorhaben anzusehen. Dennoch geben sie Aufschluss über wichtige Schlüsselaspekte für das in dieser Arbeit zu behandelnde Thema und fließen daher in die weitere Herangehensweise ein.

Die aus den Ergebnissen gezogenen Schlüsse fließen nun in die weitere Entwicklung eines Geschäftsmodells ein. Die Erkenntnisse wirken sich demnach auch auf die Produktgestaltung und das Marketing aus und tragen somit einen wichtigen Teil zu dem Erfolg des zu bearbeitenden Projektes bei.

9.2.3 Learning aus dem Zielgruppenworkshops

Es macht an dieser Stelle Sinn, den Zielgruppenworkshop nochmals rückwirkend zu betrachten, um einerseits die Wichtigkeit eines solchen zielgruppenorientierten Workshops zu verdeutlichen, vor allem aber um mögliche Verbesserungsvorschläge für eine solche Art von Workshop festzuhalten und weiterzugeben.

Neben einer gründlichen Vorbereitung bezüglich Fragestellungen, Aufbereitung und Präsentation dieser und des Ablaufes, ist es sehr wichtig, auch die zeitlichen Ressourcen gut zu hinterfragen und zu planen. Je nachdem mit welchen Personengruppen man arbeitet, kann es von Nöten sein, mehr Zeit für einzelne Schritte einzuberechnen. Vor allem Kinder benötigen oftmals mehr Aufmerksamkeit und Hilfeleistungen als Erwachsene. In Bezug auf diesen Workshop war die Zeit und Gruppengröße von entscheidender Bedeutung. Da es in einem Kindergarten geregelte Abläufe und Rituale zu fixen Zeiten gibt, hatte man lediglich ein kleines Zeitfenster um die benötigten Ergebnisse zusammenzutragen. Aus zeitlichen Gründen und mit Rücksicht auf brauchbare Ergebnisse, wurden die neun Stationen in Zweier- und Dreiergruppen durchlaufen und Frage für Frage, Kind für Kind abgearbeitet. Diese Prozedur hat viel Zeit in Anspruch genommen, jedoch zuverlässig qualitative Ergebnisse hervorgebracht.

Ein weiteres Problem war die Dokumentation der Antworten. Zwar wurde die Dokumentation durch Klebepunkte, Post-Its und Co. erheblich erleichtert, doch wenn mehrere Personen gleichzeitig ihre Antworten abgeben, kann es leicht unübersichtlich werden. Hat man in diesem Zusammenhang dann auch noch einen zeitlichen Druck, kann es schon zu Unregelmäßigkeiten kommen, welche Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse haben. Aus diesem Grund ist es sehr zu empfehlen, einen zweiten Moderator bzw. Moderatorin oder eine Hilfskraft zu haben, welche sich ausschließlich um die Dokumentation kümmert und somit eine Kontrollfunktion einnimmt. Durch diesen Schritt vermindert man das Risiko, einzelne Antworten aus Versehen nicht aufzuzeichnen oder vielleicht sogar einzelne Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu vergessen.

Im nächsten Punkt sind unter Abbildung 26 abschließend einige Impressionen aus dem Kinderworkshop im Kunstkindergarten Graz-Waltendorf zu sehen.

9.2.4 Impressionen aus dem Zielgruppenworkshop



Abbildung 26: Impressionen aus dem Kinderworkshop, Quelle: Eigene Darstellung, siehe auch Anhang 4.

9.3 Zusammenfassung und Ableitung von Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend sind folgende Handlungsempfehlungen für Eigenverlegerinnen und Eigenverleger festzuhalten.

Auch wenn die Digitalisierung die Literaturwelt fest im Griff hat und es von den meisten Büchern auch eine elektronische Version gibt, darf man nicht den Fehler machen und das Hauptaugenmerk auf diesen Trend alleine richten. Wie die vorangegangenen Untersuchungen zeigen, sind die wesentlichen Merkmale eines Kinderbuches, also die Illustrationen und die versprachlichten Inhalte, das Wichtigste für die Konsumenten und für jene Personen, die mit Kinderliteratur arbeiten. Selbstverständlich lassen sich Grafiken digitalisieren bzw. bereits über eigene Computerprogramme erstellen, allerdings sollten diese nach wie vor herzlich und kindgerecht sein und vor allem nicht nur auf einem Bildschirm, sondern vor allem in einer Printversion hervorragend aussehen. Der Umschlag und das Cover eines Buches fungieren wie eine Visitenkarte für eine Autorin bzw. einen Autor und stellen sich oftmals als Schlüssel zum Verkaufserfolg heraus.

Was die Sprache angeht, sollten heutzutage übliche Begriffe verwendet werden und generell wieder auf eine kindgerechte Sprache geachtet werden. Buch- und Schriftgröße sind zwar wesentlich für das Erscheinungsbild eines Buches, jedoch nützt es nicht, Kleinstformate zu wählen, in welchen der Kunde weder Illustrationen erkennt oder die Textpassagen aufgrund einer zu kleinen Schriftgröße nicht entziffern kann. Auch hier muss auf die Zielgruppe und deren Bedürfnisse geachtet werden.

Des Weiteren ist es, aufgrund der Aussagen einiger Interviewpartner, angehenden Autorinnen und Autoren bzw. Eigenverlegerinnen und Eigenverleger, zu empfehlen, sich nicht nur auf ihr Buchprojekt zu konzentrieren, sondern daneben auch bereits in frühen Stadien der Entwicklungsarbeiten an Komplementärprodukten zu arbeiten. Wie sich im Zuge der Untersuchungen herausgestellt hat, ist es von großem Interesse, neben den eigentlichen Büchern auch mit Zusatzprodukten zu arbeiten. Handpuppen, Bastelvorlagen und Lieder sind nur einige Beispiele, die einen Zusatznutzen bei den Kundinnen und Kunden generieren könnten. Aufgrund dieser Feststellung macht es also Sinn, sich frühzeitig durch Recherchen Partner und Komplementäre zu suchen, mit denen man ein ganzheitliches Produktangebot auf die Beine stellen kann.

Ein zielgruppenorientierter Workshop, wie er im Zuge dieser Arbeit in Form eines Kinderworkshops stattgefunden hat, liefert weitere wertvolle Erkenntnisse um kundenorientiert Produkte zu entwickeln. Neben bestimmten Vorlieben konnten auf diese Weise auch kritischere Punkte eruiert werden, auf die man in der weiteren Herangehensweise Bedacht nehmen sollte. Beispielsweise ist hier das relative Desinteresse wichtiger Nebendarsteller der hier zu entwickelnden Geschichte zu nennen. Mit dem Wissen, dass Vögel und Mäuse nicht gerade ein großes Grundinteresse bei Kindern wecken, ist es möglich, durch entsprechendes Marketing und Promotion ein solches hervorzurufen und diese Nebenfiguren als heroische Stars in der Geschichte hervorzuheben. Die Informationen über Lieblingszeichentrickfiguren können zusätzlich genutzt werden um zu sehen, wie es die Konkurrenz macht.

Als wichtig und hilfreich scheint es auf jeden Fall zu sein, Ungereimtheiten und Informationen direkt bei potentiellen Kundinnen und Kunden sowie Konsumenten zu suchen und zu hinterfragen. Auch wenn dies mit einem gewissen Aufwand verbunden ist, so bilden diese Erkenntnisse direkt die Kundenwünsche ab und tragen einen großen Beitrag dazu bei, Bedürfnisse frühzeitig zu erfassen und in die Produktentwicklung miteinzubeziehen.

10 ANWENDUNG DES VORGEHENSMODELLES ZUR GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG IM EIGENVERLAG

Im nun folgenden Kapitel wird ein Geschäftsmodell für „Lufti, der kleine Heißluftballon“ mit Hilfe des Vorgehensmodelles erstellt. Hierzu werden die sieben Stufen des in Kapitel 6 entwickelten Ansatzes herangezogen und so Schritt für Schritt ein Geschäftsmodell für das Kinderbuch der Auftraggeberin entwickelt.

10.1 Schritt 1 – Strategische Ausrichtung

Die strategische Ausrichtung ist in einem Kick-Off-Meeting mit der Autorin festgelegt worden und ist für die weitere Bearbeitung und das Treffen von Entscheidungen maßgeblich richtungsweisend. Eine spätere Veränderung oder eine neuerliche Definition der strategischen Ausrichtung, also die Wahl der Zielgruppe und des eigentlichen Nutzenversprechens für die Kundinnen und Kunden, hier in Form der spezifischen Ausrichtung auf ein literarisches Teilsegment, könnte weitreichende Folgen mit sich ziehen. Womöglich werden alle hinter diesem Schritt getroffenen Entscheidungen als auch jegliche Analysetätigkeiten in Zusammenhang mit dem Umfeld und dem Wettbewerb, gegenstandslos, da sie mitunter für die neue Ausrichtung nicht mehr von Relevanz sind. Eine Änderung oder Anpassung dieses Grundbausteines sollte also unbedingt vermieden werden.

Folgende Punkte sind in diesem ersten Schritt von größtem Interesse und wurden demnach in einem Brainstorming mit anschließender Diskussion behandelt:

- Welchen Markt wollen wir behandeln?
- Für wen wollen wir Inhalte verfassen bzw. schreiben?
- Gibt es weitere Interessensgruppen im Umfeld der Zielgruppe?
- In welcher Form sollen die Inhalte präsentiert und der Zielgruppe zugänglich gemacht werden?
- Was sind die Kerninhalte unseres Produktes?

Als Ergebnis dieses Kick-Off-Meetings ist die Entscheidung über die grundsätzliche Ausrichtung der Autorin sowie die Beantwortung der zuvor genannten Fragestellungen zu nennen. Die Outcomes dieses Meetings sind im Wesentlichen in Abbildung 27 aufbereitet und nach dem „Wer“ und „Was“ Prinzip getrennt:

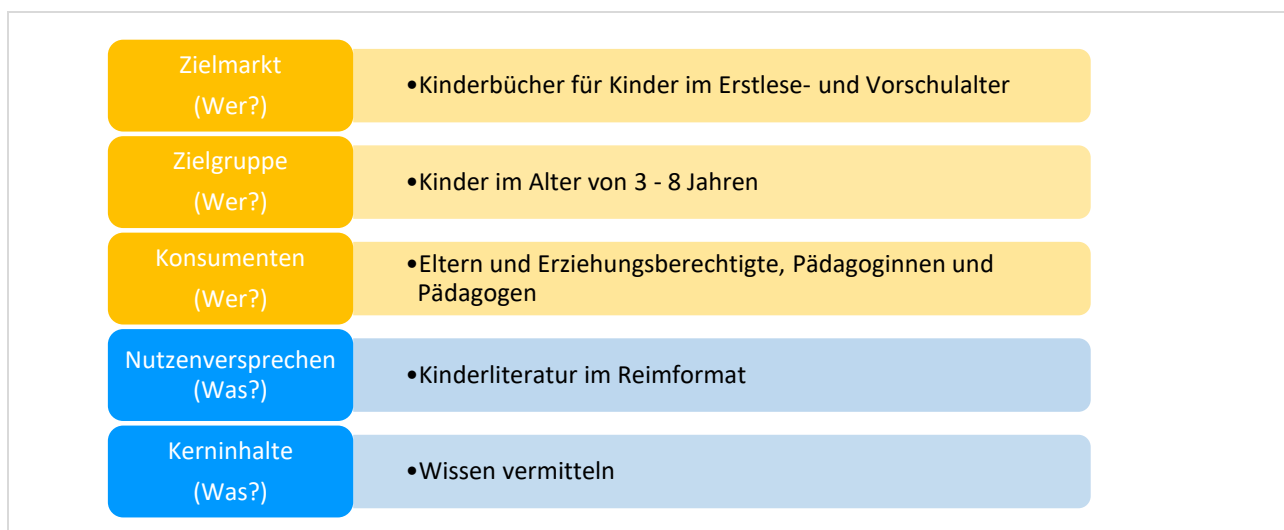


Abbildung 27: Festlegung der strategischen Ausrichtung, Quelle: Eigene Darstellung.

10.2 Schritt 2 – Umfeld- und Wettbewerbsanalyse

10.2.1 Umfeldanalyse

Im Zusammenhang mit dem zu behandelnden Thema erscheint es sinnvoll, eine PESTEL-Analyse durchzuführen, um verschiedene Einflussfaktoren zu erkennen und zu hinterfragen. Die in Abbildung 28 dargestellte PESTEL-Analyse zum Thema Kinderliteratur, stellt eine Zusammenfassung aus den in Punkt 9.1.3 angesprochenen Statements der befragten Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer und der in dieser Arbeit identifizierten Trends dar, und wurde gemeinsam mit der Auftraggeberin erarbeitet.



Abbildung 28: PESTEL-Analyse zum Thema Kinderliteratur, Quelle: Eigene Darstellung.

Aus dieser Analyse können nun Chancen und Risiken abgeleitet werden, welche bei weiteren Entscheidungen und der Entwicklung von Strategien von Nutzen sein können. Aufgrund der politischen und wirtschaftlichen Stabilität im D-A-CH- bzw. EU-Raum ist nicht davon auszugehen, dass sich diesbezüglich Schranken oder Markteintrittsbarrieren ergeben. Der übersättigte Kinderbuchmarkt hingegen ist ein wesentliches Problem für den Selbstverlag. Neben dem Problem aus der Masse herauszustechen, kommen noch hohe Produktions- und Vertriebskosten hinzu, welche die Chance auf Erfolg mitunter beeinträchtigen. Innovative Ansätze zur Gestaltung und Umsetzung der Projekte können allerdings Abhilfe verschaffen.

Trends wie Flexibilität und Verfügbarkeit lassen sich durch ein breites Angebot von Produktformen positiv nutzen, hier können z.B. E-Book-Ausgaben ein weiteres Kundenbedürfnis befriedigen. Veränderungen im Bildungswesen, wie z.B. Ganztageschulen, müssen bewertet werden und mitunter angepasste Produktangebote erstellt werden.

Große Chancen bieten auf der anderen Seite alternative Produktionsverfahren, wodurch man nicht mehr von Großdruckereien oder Verlagen abhängig ist. Neuartige Technologien wie die „Virtual oder Augmented Reality“ können einen weiteren wichtigen Beitrag leisten um einen großen und breiten Kundenstamm aufzubauen. Ressourcenschonende Produktionsverfahren sind ein weiterer Ansatzpunkt um eine gewisse

Botschaft an potentielle Kundinnen und Kunden zu senden und diese in Zeiten eines bewussteren Umgangs mit Naturressourcen für die eigenen Produkte zu gewinnen. Ein großer Lizenzmarkt kann optional als Chance gesehen werden um in andere Länder zu expandieren und auch dort Marktanteile zu gewinnen.

Viele der in der PESTEL-Analyse festgestellten Trends, Chancen und Risiken müssen individuell auf das jeweilige Projekt abgeschätzt und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Im hier vorliegenden Projekt wird auf jeden Fall auf die genannten Trends aufgebaut und versucht, ein entsprechendes Produktangebot zu entwickeln.

10.2.2 Wettbewerbsanalyse

Um die Attraktivität einer Branche einschätzen zu können und sich entsprechende Strategien zu überlegen, bietet sich eine Wettbewerbsanalyse an. Nützliches Werkzeug dabei ist, wie in Punkt 6.4.2 bereits erläutert, die Branchenstrukturanalyse.

Abbildung 29 zeigt das grundsätzliche Modell dieser Analyse. Um die Attraktivität einer Branche zu bewerten ist es sinnvoll, die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter näher zu betrachten und auf Grundlage der Erkenntnisse zu entscheiden, ob man in der Branche aktiv wird oder nicht. Es ist allerdings auch möglich, auf Grundlage der Erkenntnisse dieser Betrachtung, sich Strategien zu überlegen, welche einem selbst Wettbewerbsvorteile liefern und die eigene Position am Markt sichern und stärken.¹⁴⁹

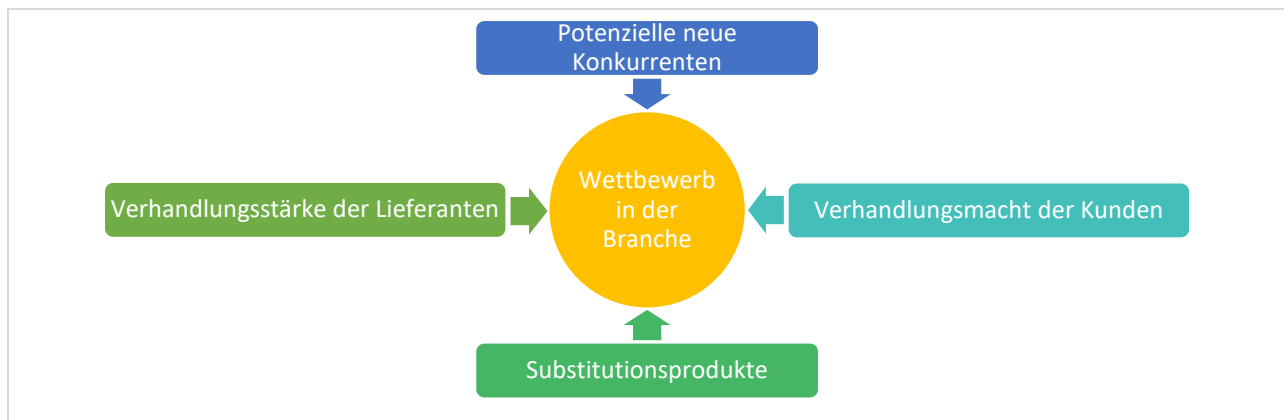


Abbildung 29: Branchenstrukturanalyse nach Porter, Quelle: Porter (1998), S. 4.

Michael Porter hat zudem drei Wettbewerbsstrategien definiert, von denen eine ausgewählt und fokussiert werden sollte. Er spricht hier von folgenden drei Strategien:¹⁵⁰

- Differenzierungsstrategie: Bewusste Abgrenzung von anderen Wettbewerbern
- Strategie der Kostenführerschaft: möglichst geringe Kosten über den Lebenszyklus.
- Fokussierung auf z.B. eine bestimmte Nische.

Je nachdem welches Ziel eine Selbstverlegerin bzw. ein Selbstverleger oder eine Autorin bzw. ein Autor anstrebt, bietet sich die ein oder andere Strategie mehr oder weniger gut an. Jede dieser drei Strategien

¹⁴⁹ Vgl. Porter (1998), S. 3 ff.

¹⁵⁰ Porter (1998), S. 35 ff.

ist allerdings auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen und letztendlich Gewinn ausgerichtet.¹⁵¹

Wendet man nun diese Betrachtungsweise auf den Kinderbuchmarkt an, so lassen sich, wie in Tabelle 7 veranschaulicht, aus den vorangegangenen Überlegungen folgende Erkenntnisse ableiten:

Bedrohung	Erkenntnis
Wettbewerb in der Branche	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Anzahl an Wettbewerbern • viele ähnliche Produktinhalte • schwankendes Branchenwachstum
Potentielle neue Konkurrenten	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Anzahl an Neu- und Jungautorinnen bzw. -autoren • Eintrittsbarrieren wie hoher Kapitalbedarf, Kontakte und der Zugang zu Vertriebskanälen erschweren den Eintritt in den Literaturmarkt
Substitutionsprodukte	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsreichere Bücher verdrängen eigene Produkte • Neuartige Formen der Verfügbarkeit • Nutzung neuer Verbreitungsformen schwächen die eigenen Absätze
Verhandlungsmacht der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Kundinnen und Kunden finden Produkte der Konkurrenz besser • Kundinnen und Kunden können sich stärker mit den Produkten der Konkurrenz identifizieren
Verhandlungsstärke der Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Herstellungskosten von Büchern • Lange Dauer in der Gestaltung und Illustration eines Buches

Tabelle 7: Überlegungen zu möglichen Bedrohungen für „Lufti, der kleine Heißluftballon“, Quelle: Eigene Darstellung.

Trotz aller Risiken können nun aus diesen Erkenntnissen Strategien entwickelt werden, welche dabei helfen sollen, die Attraktivität und die eigene Wettbewerbsstärke zu verbessern. Folgende Handlungsempfehlungen haben sich für das Projekt „Lufti“ ergeben. Tabelle 8 beschreibt diese in aller Kürze:

Bedrohung	Ansatzpunkte zur Verbesserung der Wettbewerbsposition
Wettbewerb in der Branche	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung von strategischen Partnerschaften um eigene Position zu stärken, z.B. mit anderen Autorinnen und Autoren, oder einzelnen Zielkunden wie Kindergärten.
Potentielle neue Konkurrenten	<ul style="list-style-type: none"> • Durch alternatives und unkonventionelles Marketing Aufmerksamkeit und Interesse auf sich ziehen und Besitzwunsch hervorrufen
Substitutionsprodukte	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität der Inhalte und Kundenzufriedenheit eruieren und laufend verbessern • Am Stand der Technik bleiben und eigene Literatur auf möglichst vielen verschiedenen Plattformen in den verschiedensten und am häufigsten verwandtesten Formen bereitstellen • Trends dazu nutzen, eigene Produkte zu verbessern bzw. Produktportfolio laufend erweitern
Verhandlungsmacht der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Analysen zu Kundenwünschen und -bedürfnissen • Kundenvorschläge aktiv in die Produktinhalte miteinfließen lassen
Verhandlungsstärke der Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerschaften und Allianzen schließen z.B. mit Druckereien, Illustratoren, Lektoraten etc.

Tabelle 8: Strategien und Handlungsempfehlungen zur Positionsverbesserung Kinderliteraturmarkt, Quelle: Eigene Darstellung.

Die vorgestellten Handlungsempfehlungen sind jedenfalls als Anhaltspunkte zur kontinuierlichen Verbesserung anzusehen und müssen unter Umständen angepasst werden.

¹⁵¹ Vgl. Porter (1998), S. 35 ff.

10.2.3 Analyse der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken

In diesem Schritt findet nun die SWOT-Analyse Anwendung. Diese gibt einen Überblick über die Stärken und Schwächen des eigenen Produkts, währenddessen Chancen und Risiken eine Prognose über mögliche zukünftige Entwicklungen darstellen.¹⁵² Abbildung 30 stellt die SWOT-Analyse zum Projekt dar.



Abbildung 30: SWOT-Analyse des Produktes "Lufti, der kleine Heißluftballon", Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand der identifizierten Stärken und Schwächen des Produktes bzw. der festgestellten Chancen und Risiken lassen sich vier verschiedene Strategien entwickeln, welche den Zweck haben, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Es wird hierbei versucht, durch entsprechende strategische Überlegungen, Vorteile aus den Stärken und Chancen zu generieren, um so Schwächen und Risiken zu minimieren.¹⁵³

Folgende vier Konstellationen sind in Zusammenhang mit „Lufti, der kleine Heißluftballon“ denkbar und in Zusammenarbeit mit der Autorin ausgearbeitet worden:

- Chancen-Stärken-Strategien (Stärken nutzen, um Chancen zu erhöhen)¹⁵⁴
 - Die neuen Charaktere und den eigenen Reimstil nutzen, um Aufmerksamkeit zu erlangen
 - Den pädagogischen Hintergrund des Buches nutzen, um in Kinderbetreuungseinrichtungen bzw. Ausbildungsstätten Fuß zu fassen
- Chancen-Schwächen-Strategien (Chancen nutzen, um Schwächen zu umgehen)¹⁵⁵
 - Die bestehenden Netzwerke im Bereich der Pädagogik und Kinderbetreuung nutzen, um Lufti schnell bekannt zu machen und die Geschichten einem breiten Publikum zukommen zu lassen.

¹⁵² Vgl. Matys (2013), S. 388 f.

¹⁵³ Vgl. Matys (2013), S. 390 f.

¹⁵⁴ Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 343.

¹⁵⁵ Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 343.

- Neue Produktions- bzw. Finanzierungsmethoden nutzen, um das finanzielle Risiko zu mindern und die eigene Finanzschwäche zu kompensieren.
- Trends zur Digitalisierung nutzen, um Bekanntheitsgrad zu steigern.
- Risiken-Stärken-Strategien (Stärken nutzen, um Risiken zu vermeiden)¹⁵⁶
 - Inhalte und Umsetzung der Inhalte professionalisieren, um sich von Mitbewerbern zu unterscheiden
 - Qualität des/der Produkte ständig verbessern, um professioneller zu wirken
- Risiken-Schwächen-Strategien (Schwächen minimieren und Risiken vermeiden)¹⁵⁷
 - Sukzessiver Aufbau von Vertriebspartnern (lokal, regional, national)
 - Behandlung neuartiger Themen bzw. Nischenthemen
 - Aufbau einer Community und eines Fan-Netzwerkes
 - Professionalität kontinuierlich verbessern

Für das Buchprojekt „Lufti, der kleine Heißluftballon“ sollten diese abgeleiteten Ansätze weiterverfolgt und umgesetzt werden. Die Nutzung der Stärken und Chancen sollen auf diese Weise die Risiken verhindern bzw. vermindern und die eigenen Schwächen minimieren.

10.2.4 Analyse von Kundenbedürfnissen – KANO-Modell

Um herauszufinden welche Produkteigenschaften die Kundinnen und Kunden bzw. Konsumenten besonders attraktiv finden bzw. verlangen und voraussetzen, wurde eine Umfrage zur Identifizierung von Kundenbedürfnissen und Kundenanforderungen in Bezug auf Kinderliteratur durchgeführt. Aus den Ergebnissen dieser Umfrage wurde ein KANO-Modell abgeleitet, welches die jeweiligen Produkteigenschaften den spezifischen Kategorien (Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren) dieses Modells zuordnet.

Um spezifische Fragen zu diesem Thema zu finden, wurde insbesondere auf die in Punkt 9.1 und 9.2 festgestellten Ergebnisse, der geführten Interviews und des Zielgruppenworkshops, eingegangen. Aus den dortigen Erkenntnissen zu Produktgestaltung und Produkthanforderungen wurden Produktattribute abgeleitet, welche in der Umfrage dahingehend hinterfragt wurden, ob diese für die breite Masse an Personen von Interesse sind. Im Fokus dieser Untersuchung lag die Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren in Bezug auf Kinderliteratur. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen direkt in die Produktgestaltung von „Lufti, der kleine Heißluftballon“ ein und berücksichtigen somit wesentliche Kundenbedürfnisse.

Die geführte Umfrage bestand aus elf Frageblöcken, wobei jeder Block eines der in den Interviews bzw. im Workshop identifizierten Produktattribute behandelte. Jeder Frageblock bestand aus einer funktionalen und einer dysfunktionalen Frage. Aus der Kombination der jeweiligen Antwortmöglichkeiten lässt sich nach der Beantwortung durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die jeweilige Faktorzugehörigkeit des Produktattributes feststellen.

¹⁵⁶ Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 343.

¹⁵⁷ Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 343.

An der Umfrage nahmen 119 Probanden teil, die mittels E-Mail-Rundschreiben bzw. über die verschiedenen Social-Media-Kanäle, erreicht werden konnten. In Tabelle 9 sind sowohl die näher hinterfragten Produktattribute als auch das Ergebnis der Umfrage ersichtlich.

Ergebnistabelle														
Produkteigenschaften		Kategorie												Dominierende Kategorie
		A		O		M		I		R		S		
Frage	Produktattribut	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	
1	Professionelle Illustrationen	10	8,40	31	26,05	38	31,93	32	26,89	6	5,04	2	1,68	M
2	Kindgerechte Gestaltung und Aufbereitung	5	4,20	36	30,25	69	57,98	9	7,56	0	0,00	0	0,00	M
3	Lernunterstützend	40	33,61	46	38,66	26	21,85	5	4,20	1	0,84	1	0,84	O
4	Aktualität und Zeitgeist	56	47,06	26	21,85	2	1,68	31	26,05	2	1,68	2	1,68	A
5	Zusatzprodukte	62	52,10	10	8,40	3	2,52	37	31,09	7	5,88	0	0,00	A
6	Kostenlose Extras	82	68,91	3	2,52	4	3,36	30	25,21	0	0,00	0	0,00	A
7	Verschiedene Formate	35	29,41	7	5,88	2	1,68	73	61,34	2	1,68	0	0,00	I
8	Verschiedene Formen	62	52,10	6	5,04	6	5,04	41	34,45	4	3,36	0	0,00	A
9	Interaktive Inhalte	57	47,90	9	7,56	2	1,68	38	31,93	13	10,92	0	0,00	A
10	Kontaktmöglichkeit	45	37,82	5	4,20	3	2,52	65	54,62	0	0,00	1	0,84	I
11	TV und Kino	45	37,82	5	4,20	3	2,52	64	53,78	2	1,68	0	0,00	I

Tabelle 9: Ergebnisdarstellung der Umfrage zur Identifikation von Kundenanforderungen, Quelle: Eigene Darstellung, siehe auch Anhang 5 - 8.

Durch die Analyse der verschiedenen Antworten konnten folgende Erkenntnisse in Bezug auf die Zuordenbarkeit der verschiedenen Anforderungen festgestellt werden:

Zur Kategorie Basisanforderungen (M) zählen neben professionellen Illustrationen vor allem eine kindgerechte Gestaltung und Aufbereitung der Buchinhalte. Bei ersterem ist dies für 31,93 % der Befragten ein Muss-Kriterium für ein Kinderbuch. 57,98 % halten eine kindgerechte Aufbereitung für eine absolute Voraussetzung.

Für 38,66 % der Befragten stellt der lernunterstützende Charakter eines Kinderbuches eine Leistungsanforderung (O) dar.

Die meisten Produktattribute verbucht die Kategorie Begeisterungsanforderungen (A). Neben dem Attribut „Aktualität und Zeitgeist“ mit etwa 47,06 % der Stimmen und dem Attribut „Zusatzprodukte“ mit 52,1 % der Stimmen, zählen auch die Attribute „Kostenlose Extras“ mit 68,91 %, die Bereitstellung „verschiedener Produktformen“ mit 52,1 % und „Interaktive Inhalte“ mit 47,9 % zu dieser Kategorie.

Die drei übrig gebliebenen Attribute zählen zur Kategorie „Unerhebliche Qualitätselemente (I)“¹⁵⁸. Dieser Kategorie sind jene Produktattribute zugeordnet, welche den Kundinnen und Kunden egal sind, d.h. ihnen ist gleichgültig ob diese im Produkt enthalten sind oder nicht. Aufgrund der Unwichtigkeit solcher Produkteigenschaften, sind die Kundinnen und Kunden aber keinesfalls dazu bereit, Geld dafür zu bezahlen. Zu

¹⁵⁸ Hermann/Huber (2013), S.100.

dieser Kategorie zählen das Attribut „Verschiedene Formate“ mit ca. 61 %, das Attribut „Kontaktmöglichkeit“ mit ca. 55 % und die Produkterweiterung „TV und Kino“ mit ca. 54 % Zustimmung.¹⁵⁹

In Abbildung 31 sind die identifizierten Anforderungen an Kinderliteratur grafisch dargestellt. Als Basisanforderungen wurden demnach eine professionelle Gestaltung der grafischen Inhalte und Illustrationen sowie eine kindgerechte Aufbereitung der zu erzählenden bzw. zu vermittelnden Inhalte festgestellt. Diese Produkteigenschaften müssen für „Lufti, der kleine Heißluftballon“ berücksichtigt werden. Zu den Leistungsanforderungen zählt besonders die Eigenschaft die Bildung bzw. die Wissensvermittlung zu unterstützen. Ein lernunterstützender Charakter des Buches ist also von Vorteil. Als Begeisterungsfaktoren lassen sich letztendlich Zusatzprodukte, kostenlose Unterlagen und Extras, interaktive Inhalte und die Aktualität der Themen und Inhalte zählen.¹⁶⁰

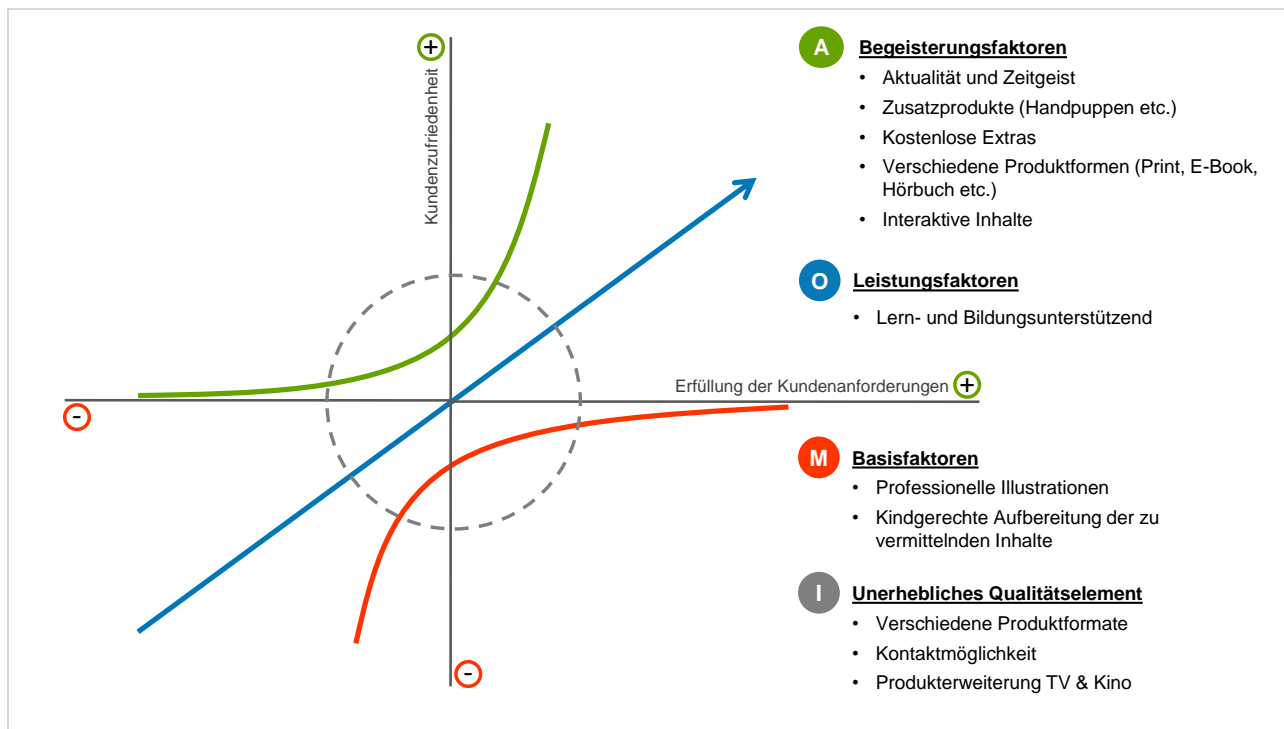


Abbildung 31: KANO-Modell in Bezug auf die Gestaltung und Umsetzung von Kinderliteratur, Quelle: In Anlehnung an Kano (1984), S.39-48, und Herrmann/Huber (2013), S. 98 ff., Quelle: Eigene Darstellung, siehe auch Anhang 5 - 8.

10.2.5 Erkenntnisse zur Eignung der verschiedenen Methoden

Da die in Schritt 2 vorgeschlagenen Werkzeuge zur Analyse des Umfeldes, der Wettbewerbssituation sowie auch der eigenen Stärken und Schwächen und der Kundenanforderungen angewendet wurden, geht es nun darum, die Erkenntnisse über die Eignung dieser Methoden für die Zwecke des Literaturmarktes festzuhalten.

Die PESTEL-Analyse und die Branchenstrukturanalyse eignen sich aus Sicht des Autors dieser Arbeit zwar gut, um einen Überblick über die Branche bzw. die spezifischen Marktsegmente zu bekommen, allerdings lassen sich hier nur sehr abstrakte Feststellungen machen, welche nicht beeinflusst werden können. Die

¹⁵⁹ Vgl. Hinterhuber/Matzler (2004), S. 329.

¹⁶⁰ siehe Anhang 5 - 8.

festgestellten Erkenntnisse sind Eigenschaften bzw. Rahmenbedingungen der Branche und somit nicht abänderbar. Wie bereits angesprochen bieten diese beiden Methoden vor allem den Vorteil ein Gefühl für Markt und Wettbewerb zu bekommen und um entsprechende Gegenmaßnahmen und Ansatzpunkte zu definieren, um eigene Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Die SWOT-Analyse eignet sich sehr gut, um die eigenen Stärken und Schwächen festzuhalten und sich für die Zukunft über die Chancen und Risiken Gedanken zu machen, welche mit einem Markteintritt in Zusammenhang stehen. Hier bietet sich insbesondere die Möglichkeit, Strategien und Aktionspläne abzuleiten und sich ebenfalls gegenüber den Mitbewerbern zu profilieren. Hierbei können bereits erste Ansatzpunkte zur Verbesserung der eigenen Marktposition identifiziert werden und die eigenen Stärken gestärkt sowie die eigenen Schwächen vermindert werden.

Das KANO-Modell eignet sich hervorragend, um Kundenbedürfnisse zu identifizieren und darzustellen. Es hilft dabei, sich nochmals dessen bewusst zu werden, was die Zielkunden wirklich für essentiell halten und worauf diese bei einem Produkt Wert legen. Hier ist jedenfalls zu beachten, dass vor allem die identifizierten Basisanforderungen um jeden Preis umgesetzt und berücksichtigt werden. Die Erfüllung dieser Faktoren ist ein absolutes Muss und somit oftmals ausschlaggebend für den Kauf. Je mehr Leistungsfaktoren bzw. Begeuerungsfaktoren im Produkt enthalten bzw. umgesetzt sind, desto höher wird die Kundenzufriedenheit. Dieser Ansatz eignet sich daher sehr gut, um produktseitig Wettbewerbsvorteile zu generieren, allerdings sollte genügend Zeit und eine hohe Anzahl an Befragten sichergestellt werden, damit die Ergebnisse auch repräsentativ und für die Zwecke der Produktgestaltung sinnvoll sind.

Zuletzt ist noch die Identifizierung von Kundenbedürfnissen mithilfe von Interviews zu erwähnen. Aus Sicht des Autors eignen sich Interviews, neben dem KANO-Modell, am besten, um Kundenwünsche und Produktanforderungen zu eruieren. Der direkte Kontakt mit potentiellen Kundinnen und Kunden ermöglicht zugleich eine erste Reaktion auf das geplante Projekt bzw. Produkt. Hierdurch kann bereits eine erste Abschätzung über das Interesse getroffen werden. Des Weiteren bietet der direkte Kontakt mit den Zielkunden auch die Möglichkeit, das eigene Netzwerk zu erweitern und so erste Kundinnen und Kunden zu gewinnen. Auch wenn diese Methode im Vergleich zu den anderen Werkzeugen aufgrund des relativ hohen Zeitaufwandes anspruchsvoller ist, so verhilft dieses Tool einer Autorin bzw. einem Autor äußerst gut, wesentliche Erkenntnisse über Kundenbedürfnisse herauszufinden und aufgrund der direkt geführten Gespräche, auch Meinungen oder Ratschläge zu anderen Punkten in Bezug auf das Produkt, zu bekommen. Diese Nebenerkenntnisse können oftmals als sehr hilfreich gewertet werden und sind keinesfalls im Produktentwicklungsprozess zu vernachlässigen.

Zusammenfassend lässt sich generell feststellen, dass sich während der verschiedenen Analysetätigkeiten gezeigt hat, dass sich vor allem die Methoden zur Bedürfnis- und Anforderungsidentifikation besonders gut eignen, um am Literaturmarkt angewendet werden zu können. Das 5-Kräfte-Modell sowie die PESTEL-Analyse sind grundsätzlich gute Methoden, um generelle Informationen über Markt und Wettbewerbsumfeld in Erfahrung zu bringen. Im Falle einer branchenfremden Person ist allerdingsst Vorsicht geboten, da mitunter Erkenntnisse falsch interpretiert werden und aufgrund mangelnder Kenntnis über den Markt bzw. über eine Branche, Fehlentscheidungen getroffen werden. Für Jungautorinnen oder Jungautoren wird daher empfohlen, sich entweder das notwendige Wissen anzueignen oder den Rat fachkundiger Personen einzuholen.

10.3 Schritt 3 – Produkt- und Dienstleistungsdefinition

Wie bereits in Kapitel 6.4.3 erläutert wurde, ist es nach all den Recherchen über Markt, Zielkunden und den Wettbewerbern nun an der Zeit, ein eigenes schlüsselfertiges Wertangebot zu definieren. Dieses soll im Wesentlichen die Bedürfnisse und Anforderungen der Kundinnen und Kunden widerspiegeln. Eine Abgrenzung des Wertangebotes gegenüber der Konkurrenz ist sinnvoll, sofern man in Erfahrung gebracht hat, wie die Konkurrenz ihr Wertangebot definiert hat.

In den Experteninterviews, dem Kinderworkshop als auch in den vorangegangenen Analysen wurden entsprechende Versuche unternommen, jene Anforderungen und Bedürfnisse zu identifizieren, welche die Kundinnen und Kunden bzw. Konsumenten in ihrer Kaufentscheidung beschäftigen und beeinflussen. Die gewonnenen Erkenntnisse daraus fließen nun in die Produktdefinition ein. In Abbildung 32 sind die Produktdimensionen des Kinderbuches „Lufti, der kleine Heißluftballon“ definiert dargestellt.

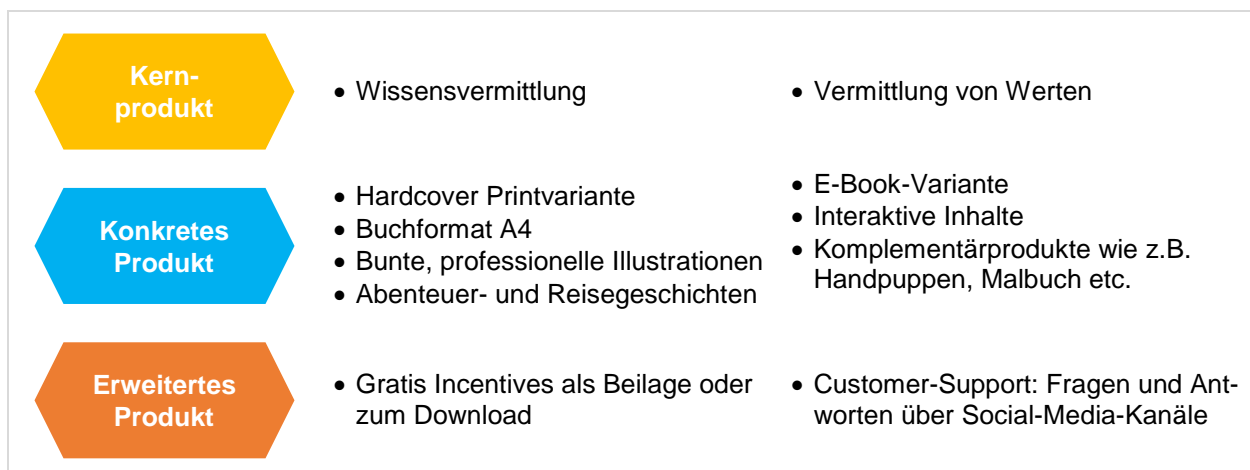


Abbildung 32: Produktdimensionen, Quelle: Eigene Darstellung.

Kernleistungen des Kinderbuches sind demnach die Vermittlung von Wissen und Werten wie Freundschaft, Mut, Entdeckergeist und Neugierde.

Das Buch selbst soll als A4-Hardcover-Printvariante verlegt werden. Daneben wird es auch eine E-Book-Variante geben, welche mit interaktiven Inhalten für optionale Beschäftigung sorgen wird und damit zusätzliche Anreize zum Kauf schaffen soll. Durch die bunte Illustration und die zusätzlichen interaktiven Inhalte werden so die Geschichten zum Leben erweckt und schaffen ein völlig neues Lern- und Unterhaltungserlebnis bei der Zielgruppe.

Erweitert wird das Produkt durch Incentives, wie einem Gutscheincode zum Download einer Malvorlage bzw. Rätselspielen, Sticker etc. Daneben sorgt der Customer-Support, welcher über Social-Media-Kanäle betrieben werden soll, für den Aufbau von Beziehungen zu den Kundinnen und Kunden.

Diese drei Produktdimensionen beschreiben nun also die physische Gestaltung des Produktes sowie jegliche Erweiterungen und Zusätze, welche Kundinnen und Kunden bzw. den Konsumenten mit einem Kauf angeboten werden.

10.4 Schritt 4 – Entwicklung eines Marketing- und Promotionkonzepts

10.4.1 Ziel, Zweck und Vorbereitung des Marketingworkshops

Ziel und Zweck des Workshops ist es, ein Marketing- und Promotionkonzept zu entwickeln. Daneben wird der Fokus auch auf mögliche Kooperationsformen und Produkterweiterungen gelegt.

Mit dem Hintergrund, dass das Buch im Eigenverlag verlegt und vertrieben werden soll, ist vor allem darauf zu achten, einen entsprechend kostengünstigen Marketing- und Promotion-Mix zu entwickeln. Ziel ist es, mit möglichst geringem Ressourceneinsatz einen möglichst hohen Impact bei den Zielkunden und Konsumenten zu schaffen, was unter anderem bereits in Abschnitt 5.3 als Ziel erwähnt wurde.

Am Marketing- und Promotion-Workshop hat eine Gruppe aus acht Personen teilgenommen. Bei der Auswahl wurde vor allem darauf geachtet, dass die teilnehmenden Personen aus den Bereichen Marketing, Betriebswirtschaft oder Innovationsmanagement kommen oder Erfahrung in der IT-Branche bzw. als Grafikerin oder Grafiker haben.

Der Workshop war in verschiedene Phasen eingeteilt. Auf die obligatorische Begrüßung durch den Moderator folgte eine Vorstellungsrunde, in welcher sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorstellten. Ziel dieser Vorstellungsrunde war es, mehr über die anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Erfahrung zu bringen und ein Gefühl der Vertrautheit hervorzurufen. Im Anschluss an die Vorstellungsrunde wurde mit einer Produktvorstellung fortgefahren. Diese beinhaltete eine Vorstellung der Figur, den Inhalt, Aufbau und die Struktur der Geschichte sowie eine Roadmap der Autorin. Im Anschluss an diese Einführung gab es eine Leseprobe durch die Autorin, damit sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Vorstellung von dem verfassten Buch machen konnten. Das Ende der Produktvorstellung wurde mit einer abschließenden Diskussion über die Figur und die erzählte Geschichte eingeleitet. Nach einer kurzen Pause, in der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die bis dato vermittelten Informationen sammeln und auf sich wirken lassen konnten, wurde mit der Erklärung der weiteren Vorgehensweise und der Entwicklung eines Marketing- und Promotion-Mixes weitergearbeitet. Die letzte Phase wurde durch eine abschließende Bewertung der Ideen und Konzepte sowie der Ergebnispräsentation abgeschlossen.

Die im Workshop angewendete Methodik konzentrierte sich vor allem auf den Marketing-Mix und dessen 4 P's. Diese wurden jedoch für die Zwecke der Auftraggeberin leicht abgewandelt, sodass statt dem Preis der Frage nachgegangen wurde, in welchen Bereichen nach möglichen Partnerschaften und Kooperationen gesucht werden sollte. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden hierbei durchaus angehalten konkrete potentielle Partner vorzuschlagen. Ansonsten wurden allerdings die traditionellen Teilssegmente hinterfragt. Vor allem dem Promotion-Mix wurde große Aufmerksamkeit geschenkt, da dieser, wie bereits in der Arbeit erwähnt, die größte Chance für Autorinnen und Autoren bzw. Selbstverlegerinnen und Selbstverleger darstellt. Selbst wenn das Werbebudget nicht mit dem eines Verlages vergleichbar ist, so kann mit einem effektiven Promotionkonzept ein großer Einfluss auf Zielkunden erreicht werden.

Der Marketing-Mix wurde in diesem Workshop mit der Kreativitätsmethode 6-3-5 bearbeitet. Hierzu wurden die acht Teilnehmerinnen und Teilnehmer in vier Teams zu je zwei Personen eingeteilt. Die 4 P's des Marketing-Mix wurden in vier Stationen aufgeteilt, sodass jedem Team eine Station, also ein Teilssegment des Marketing-Mix, zukam.

Jede Station hatte eine bestimmte Aufgabe und ein bestimmtes Ziel. Beispielsweise wurden bei den Stationen Promotion und Platzierung jeweils Konzepte erarbeitet, welche für die Zwecke des Selbstverlages in Frage kommen und das Marketingbudget nicht überschreiten. Die Station Produkt hatte das Ziel, im Rahmen der Produktdimensionen, das konkrete und erweiterte Produkt weiter auszubauen. Hierbei wurde auf die in Punkt 10.3 festgelegten Produktdimensionen aufgebaut. Die Station Partner hatte den Zweck, potentielle Kooperationen und Partnerschaften für den Vertrieb, die Werbung und diverse Veranstaltungen wie Lesungen zu identifizieren.

Der Ablauf selbst wurde in Anlehnung an die Methode 6-3-5 konzipiert. Jedes Team hatte rund 15 Minuten Zeit sich zu den jeweiligen Aufgaben und Fragstellungen entsprechende Lösungen, Ideen und Konzepte zu überlegen. Nach Ablauf der Zeit wechselten die Teams die Stationen. Dieser Vorgang wurde insgesamt vier Mal durchgeführt, sodass jedes Team einmal jede Station durchlaufen und zu jedem Teilbereich des Marketing-Mix einen Beitrag leisten konnte.

Im Sinne der Methode 6-3-5 hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dabei die Möglichkeit, neben einem neuen Konzept auch auf die Konzepte der Vorgängerteams Bedacht zu nehmen und diese eventuell weiter zu entwickeln. Nach dem vierten Durchlauf war jedes Team wieder an dessen Ausgangsstation angekommen, wo es dann die Aufgabe hatte, die Ergebnisse auf Doppelgleisigkeiten zu untersuchen und gleiche Ergebnisse und Ideen zu Clustern zusammenzufassen. Im Anschluss wurden die Ideen noch einer Bewertung unterzogen, sodass sich ein Ranking mit den besten bzw. wichtigsten Ideen und Konzepten herauskristallisierte.

10.4.2 Ergebnisse des Marketingworkshops

Auf den nun folgenden Seiten werden die Ergebnisse des Marketing- und Promotion-Workshops in aller Kürze dargestellt. Da sich einige Ergebnisse ähneln und Doppelnennungen von Ideen nicht ausgeblieben sind, werden die Ergebnisse dementsprechend aufbereitet und zusammengefasst präsentiert. Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit der Ergebnisse wurden diese in die vier Teilbereiche des Marketing-Mix bzw. nach den vier bearbeiteten Stationen eingeteilt und dargestellt.

10.4.2.1 Ergebnisse der Station Produkt

Ausgangspunkt für die Bearbeitung der Produktdimensionen ist Abbildung 32. Die bereits definierten Produktdimensionen und Produktkonfigurationen, welche auf Grundlage der vorangegangenen Interviews und des Zielgruppenworkshops entwickelt wurden, sind durch die Ideen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ergänzt und weiterentwickelt worden, sodass eine Vielzahl an neuen, weiteren Produkt- und Wertangeboten für die Zielgruppe entstanden ist.

Die Ideen konnten in insgesamt 10 verschiedene Cluster eingeteilt werden, welche wiederum entweder der Produktdimension des konkreten Produkts oder des erweiterten Produkts zugeordnet werden konnten. Im Anschluss daran bewerteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Ideen. Als Bewertungsverfahren wurde eine Punktbewertung gewählt. Jede der teilnehmenden Personen bekam 6 Punkte überreicht. Für die wichtigste Idee durften 3 Punkte, für die zweitwichtigste Idee 2 Punkte und für die drittwichtigste Idee durfte 1 Punkt vergeben werden.

Aus Sicht der teilnehmenden Personen ergab sich folgendes, in Tabelle 10 ersichtliches Ranking:

Cluster	Idee	Dimension	Pkt.	Rang
Ausführung	Wissenslandkarte	Konkretes Produkt	11	1
Sprachen	Übersetzung für Personen mit Migrationshintergrund	Konkretes Produkt	10	2
Individualisierung	Namen der Charaktere können individualisiert werden	Erweitertes Produkt	5	3
Themen	Buchserie über die einzelnen Bundesländer	Konkretes Produkt	5	3
Features	App zum Buch	Konkretes Produkt	4	4
Tourismus	Maskottchen für Nationalparks, Museen oder Regionen	Erweitertes Produkt	4	4
Features	Reiseformat (Pixi-Buch etc.)	Konkretes Produkt	2	5
Sprachen	Andere Sprachen in die Handlung integrieren	Konkretes Produkt	2	5
Ausführung	Malbuch & Malvorlagen	Konkretes Produkt	1	6
Ausführung	Fühlbuch mit haptischen Elementen wie verschiedenen Stoffen	Konkretes Produkt	1	6
Themen	Buchserie über die Nebendarsteller	Konkretes Produkt	1	6
Themen	Buch über Bräuche und Traditionen	Konkretes Produkt	1	6
Themen	Buch über Einsatzkräfte	Konkretes Produkt	1	6

Tabelle 10: Ranking der favorisierten Produkterweiterungen, Quelle: Eigene Darstellung, siehe auch Anhang 10.

Aus Sicht der teilnehmenden Personen sind die wichtigsten Produkterweiterungen eine Wissenslandkarte, an welcher die Kundinnen und Kunden ihr Wissen überprüfen können. Daneben scheint es sinnvoll verschiedene Übersetzungen anzubieten, um bspw. Menschen mit Migrationshintergrund die Inhalte des Buches näherzubringen. Hieraus könnten sich auch Kooperationsformen mit den Bundes- oder Länderorganisationen ergeben. Gute Chancen werden auch dem Trend zur Individualisierung zugerechnet. Hierbei handelt es sich konkret um den Vorschlag, die Namen der Hauptcharakter individuell gestalten zu lassen.

Für die Autorin von Lufti ergeben sich aus der Ideensammlung aber auch andere Anhaltspunkte zur Produktoptimierung, auf die allerdings an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird. Eine Gesamtübersicht der Ideensammlung zum bearbeiteten Thema findet sich im Anhang 9.

10.4.2.2 Ergebnisse der Station Partner

Auch die Station Partner war ident zu der vorangehenden Station. Aufgabe war es, potentielle Partner zu suchen, mit welchen die Geschichte bzw. die Figur harmonieren und sich daraus gegebenenfalls Anhaltspunkte für eine mögliche Kooperation oder Partnerschaft ergeben. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern am Workshop wurde es bei dieser Station selbständig überlassen, ohne jegliche Rahmenbedingungen oder Grenzen, nach aussichtsreichen und vielversprechenden Partnerschaften zu suchen. Auch hier konnte die große Anzahl an Ideen in verschiedene Cluster zusammengefasst werden. Wie auch schon in der vorherigen Station wurde auch hier eine Bewertung durchgeführt, allerdings mit dem Unterschied, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer hier lediglich die aus ihrer Sicht aussichtsreichsten Cluster für eine erfolgreiche Etablierung der Hauptfigur bewertet haben. Auch hier wurden wieder 6 Punkte pro teilnehmender Person vergeben, welche nach dem gleichen Schema wie zuvor vergeben wurden. In Tabelle 11 ist das Ranking der zu bewertenden Cluster dargestellt.

Cluster	Partnerschaften und Kooperationen	Pkt.	Rang
Unternehmen	Buchhandlungen, Bibliotheken, Spielzeuggeschäfte, Modegeschäfte, Autohäuser, Baumärkte, Möbelhäuser, Fast-Food-Anbieter, Regionale Unternehmen	12	1
Tourismus	Hotellerie- und Gastronomiebetriebe; Regionale Ausflugsziele, Skigebiete etc.	11	2
Öffentliche Einrichtungen	Bund, Länder, Gemeinden und Städte; Krankenhäuser, Ärzte, Sozialamt, Caritas, Elternvereine und Tagesmütter, Kinderbetreuungsstätten, Kindergärten und Volksschulen, Mutter-Kind-Häuser; Kindermuseen	8	3
Medien	Medienunternehmen wie Zeitungsverlage, Radio- und Fernsehsender etc.	5	4
Fluggesellschaften	Fluglinien, Flughäfen	3	5
Sonstige	Veranstaltung von Lesecamps, Zielgruppen als Illustratoren, Wettbewerbe, Bücherkarusell, Kooperationen mit anderen Autorinnen und Autoren	9	-

Tabelle 11: Ranking der favorisierten Partnerschaften und Kooperationen, Quelle: Eigene Darstellung, siehe auch Anhang 10.

Aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten Kooperationen vor allem in branchenverwandten Unternehmen wie Bibliotheken und Buchhandlungen gesucht werden. Näher zu hinterfragen sind aber auch andere Kanäle wie z.B. Partnerschaften mit Möbelhäusern, Spielzeuggeschäften, Baumärkten etc. Als zweitwichtigster Bereich wurde die Tourismusbranche identifiziert. Hier soll das Augenmerk vor allem auf Hotellerie- und Gastgewerbebetriebe sowie regionale Ausflugsziele gelegt werden. Zuletzt hat es noch der Bereich rund um öffentliche Einrichtungen unter die Top 3 geschafft. Hier sollte eine Zusammenarbeit mit politischen Organisationen, aber auch mit sozialen Einrichtungen und Bildungsstätten wie Kindergärten und Volksschulen angestrebt werden. Des Weiteren wird auch Medienunternehmen und Unternehmen bzw. Vereinen aus dem Flugumfeld große Bedeutung zugeschrieben. Bewusst aus dem Ranking ausgeschlossen wurden die sonstigen Vorschläge der teilnehmenden Personen. Trotz der hohen Punktzahl passen diese nicht ganz zum Thema Partnerschaften und sind mehr als eine Art Ideenpool anzusehen.

10.4.2.3 Ergebnisse der Station Platzierung

In der Station Platzierung war die Aufgabe, Vertriebskonzepte zu entwickeln. Kernfragen dabei waren über welche Kanäle und auf welche Art und Weise man ein Kinderbuch vertreiben sollte. Es wurden dazu verschiedene Vorschläge erarbeitet wie und wo eine Eigenverlegerin bzw. ein Eigenverleger seine oder ihre Produkte anbieten soll. Da sich die erarbeiteten Konzepte mehr oder weniger ähneln, wird darauf verzichtet jedes separat vorzustellen. Stattdessen werden die Hauptaussagen und die Schwerpunkte der Konzepte hier beschrieben.

Jedes Team ist der Überzeugung, dass auch hier nur ein ausgewogener Mix aus verschiedenen Vertriebsformen zum Erfolg verhelfen kann. Dementsprechend wurde jeweils ein einstufiger als auch ein zweistufiger Vertrieb parallel empfohlen. Von einem einstufigen Vertrieb spricht man, wenn eine Unternehmung direkt an die Zielkunden verkauft. Von einem zweistufigen Vertrieb ist dann die Rede, wenn man sich Wiederverkäufern, also Händlern bedient, über welche die Produkte an die Kundinnen und Kunden weiter vertrieben werden.¹⁶¹

¹⁶¹ Vgl. Matys (2013), S. 251.

Beispielsweise wurden für den einstufigen Vertrieb vor allem der Verkauf über eine eigene Homepage, durch die Veranstaltung von Autorenlesungen in öffentlichen Einrichtungen oder auf diversen Messen, Bücher-Partys und anderweitigen Veranstaltungen empfohlen. Als Beispiele für eine zweistufige Vertriebsstruktur wurde vor allem der Vertrieb über diverse Onlineplattformen wie Amazon und Co. sowie Bibliotheken und Buchhandlungen als Partner vorgeschlagen. Daneben wird aber auch zu Provisionsverkäufern geraten. Beispielsweise könnte hier auf Studenten, Bekannte oder Pädagoginnen und Pädagogen zurückgegriffen werden oder aber auch mit Arztpraxen, Friseursalons, Banken, Souvenirshops, Museen oder Tourismusbetrieben zusammengearbeitet werden.

Da es sich als unbekannte Autorin bzw. als unbekannter Autor als schwierig herausstellen kann, geeignete Vertriebskanäle zu finden, vor allem in Bezug auf eine zweistufige Vertriebsstruktur, scheint es sinnvoll, eine intensive Vertriebsform zu verfolgen. Das bedeutet, dass man versucht sein Produkt über möglichst viele verschiedene Vertriebskanäle an die Kundinnen und Kunden zu vertreiben.¹⁶² In Falle eines Kinderbuches könnte es sich also lohnen, das Buch mit Hilfe vieler verschiedener Partner, wie bereits zuvor genannt, in Verbindung mit eigenen Bemühungen über eine Homepage, Social Media und Co. in der Zielgruppe zu etablieren und Umsatz zu generieren.

10.4.2.4 Ergebnisse der Station Promotion

Von größter Wichtigkeit für das weitere Vorgehen sind die Ergebnisse der Station Promotion. Dies wurde auch gegenüber den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dementsprechend kommuniziert. Wie auch in der letzten Station waren die teilnehmenden Personen aufgefordert, Konzepte bzw. konkrete Ideen für die Promotion- und Werbeaktivitäten zu entwickeln. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden angehalten, auf die in Abbildung 24 dargestellten Teilbereiche des Promotion-Mix einzugehen und möglichst alle davon in Erwägung zu ziehen. Einzige Einschränkung war ein fiktiv angenommenes Budget von max. 1000 €, auf welches bei der Erarbeitung von Vorschlägen geachtet werden musste. Ausgehend von diesen Rahmenbedingungen wurden vier Konzepte erarbeitet. Um die Ergebnisdarstellung etwas zu erleichtern, sind alle Vorschläge und Ideen in die vier Teilbereiche des Promotion-Mix separat zusammengefasst:

- **Werbung:**

Vor allem dem Werbekanal „Social Media“ wird eine große Bedeutung für Selbstverlegerinnen und Selbstverleger eingeräumt. Auf diese Weise ist es möglich, relativ günstig viele potentielle Kundinnen und Kunden zu erreichen und diese vom Wert des Produktes zu überzeugen. Plattformen wie Facebook, Twitter und Co. wurden als erfolgversprechendste Social-Media-Kanäle genannt. Auch eine eigene Website ist von großem Nutzen, da es hier die Möglichkeit gibt, einen eigenen Online-Shop für den Vertrieb einzurichten. Verschiedene Marketingaktionen, wie die zur Verfügung Stellung von Leseproben, Kurzfilmen oder Bildausschnitten, sind nur einige Wege um Aufmerksamkeit auf sich zu lenken. Ein weiterer Werbekanal sind öffentliche Einrichtungen bzw. öffentliche Verkehrsmittel wie Busse, Straßen- oder U-Bahnen. Oftmals gibt es hier die Möglichkeit Werbeanzeigen zu schalten, allerdings meist zu einem hohen Preis. Auch Guerilla-Marketing-Maßnahmen können Aufmerksamkeit auf sich lenken. Aus Sicht des Autors dieser Arbeit sollte man hier allerdings Vorsicht walten lassen, je nachdem welche kreative Idee versucht wird umzusetzen. Werden

¹⁶² Vgl. Matys (2013), S. 253.

Gebäude, Gegenstände jeglicher Art oder öffentliche Räume für solche Zwecke herangezogen, sollte man vorab mit den zuständigen Behörden sprechen, um diversen Rechtsstreitigkeiten oder Beschwerden im Vorhinein aus dem Weg zu gehen.

- **Publicity** (*nicht bezahlte Berichterstattung Dritter*)¹⁶³:

Um Berichterstattung Dritter bzw. Mundpropaganda hervorzurufen, bedarf es einer entsprechenden Öffentlichkeitsarbeit. Vorschläge von Seiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind in etwa ein eigener Blog, Teaserfilme und -texte oder kleinere Theateraufführungen. Auch kurze Videobeiträge von Kundinnen und Kunden, welche ihre eigene Geschichte mit den Hauptcharakteren erzählen bzw. Erfahrungsberichte dieser könnten Publicity hervorrufen.

- **Persönlicher Verkauf:**

Weitere Bedeutung kommt auch dem persönlichen Verkauf zu. Dieser könnte vor allem bei Lesungen in Kindergärten, Volksschulen, Altersheimen, Gemeinden, Unternehmen oder öffentlichen Veranstaltungen sowohl die Bekanntheit als auch den Vertrieb ankurbeln. Als Beispiele wären hier Fest- und Brauchtumsveranstaltungen, Messen oder Family Days bei Unternehmen und Firmen zu nennen. Hier wäre der Kreis der Zuhörer unter Umständen kleiner, allerdings ist es auch möglich, diese mehr in die Geschichte und die Erzählung miteinzubinden.

- **Verkaufsförderung:**

Zuletzt wurden Möglichkeiten zur Verkaufsförderung gesucht. Hier wurde vor allem auf Gewinnspiele, Wettbewerbe oder Gutscheine für etwaige Geschenke oder Ermäßigungen gesetzt.

Wie anhand der Zusammenfassung der Ergebnisse zu sehen ist, wurde mit Hilfe der angewendeten Methode eine Vielzahl an Ideen und Konzeptansätzen für diverse Marketing- und Promotionaktivitäten generiert, welche zum Teil in das hier zu entwickelnde Geschäftsmodell mit einfließen werden.

10.4.3 Learning aus dem Marketingworkshop

Auch bei Workshops mit Erwachsenen ist darauf zu achten, dass der Ablauf gut durchdacht ist und der Moderator bzw. die Moderatorin gut vorbereitet sind. Um wertvolle Zeit zu sparen ist es unerlässlich, alle notwendigen Vorbereitungen schon im Vorfeld zu organisieren und fertigzustellen.

Wichtig im Zusammenhang mit Erwachsenen ist es, sich möglichst viele Gedanken über die anzuwendenden Werkzeuge und Tools im Workshop zu machen. Nicht jede Methodik eignet sich, um in kurzer Zeit möglichst viele Ideen zu generieren. Auch die Fragestellungen sowie die Informationen an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer tragen einen großen Beitrag zum Erreichen der Ziele eines jeden Workshops bei. Daher ist es sehr zu empfehlen, sich selbst zu überlegen was man mit einem Workshop erreichen will, welche Ziele und welcher Zweck damit verfolgt werden sollen. Was für die kreative Lösungssuche allerdings am wichtigsten erscheint, ist, dass man die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht zu sehr einschränkt und ihnen die Freiheit lässt, uneingeschränkt Lösungen zu entwickeln. Informationen sind gut und auch notwendig, damit die teilnehmenden Personen eine Vorstellung über Produkt und Vorhaben bekommen, zu viele Informationen können sich aber negativ auf die zu bewältigende Aufgabe auswirken und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ihrem Denken zu sehr einschränken.

¹⁶³ Matys (2013), S. 270.

10.4.4 Impressionen aus dem Marketingworkshop



Abbildung 33: Impressionen aus dem Marketing-Workshop, Quelle: Eigene Darstellung, siehe auch Anhang 10.

10.4.5 Zusammenfassung des Marketing- und Promotionworkshops

Der Marketing-Workshop hat sehr viele interessante Ideen und neue Vorschläge zur Ausgestaltung des Marketing- bzw. Promotionkonzepts hervorgebracht. Viele der Ideen können einfach umgesetzt werden, andere wiederum sind nur mit Hilfe eines hohen finanziellen Aufwandes realisierbar. Jene, die nicht sofort umgesetzt werden, sind allerdings auf jeden Fall für eine spätere Erweiterung bzw. Änderung der Konzepte unbedingt in Reserve zu halten und können daher jederzeit zum Einsatz kommen. Da die Autorin von Lufti nur geringe Ausgaben für Marketingaktivitäten rund um die erste Buchauflage und um ihre Figur geplant hat, werden auch nur diejenigen Vorschläge in das Marketingkonzept miteinfließen, welche das Budget von rund 1000 € nicht überschreiten.

10.4.6 Marketing- und Promotionkonzept für „Lufti, der kleine Heißluftballon“

Aus den erarbeiteten Ideen, welche mit eigenen Vorschlägen ergänzt und kombiniert wurden, ist in Zusammenarbeit mit der Auftraggeberin nun folgendes Marketing- und Promotionkonzept entwickelt und geplant worden, mit dem Ziel, die Aufmerksamkeit und das Interesse an der Hauptfigur bzw. dem Produkt an sich möglichst kosteneffizient zu steigern und vorteilhaft am Markt zu positionieren. Der hier dargestellte Marketing-Mix ist in die 4 Teilbereiche aufgeteilt und wird wie folgt für die Erstkontaktaufnahme mit den Zielkunden ausgestaltet.

10.4.6.1 Promotionkonzept

Um den Verkauf anzukurbeln und den Absatz zu fördern bedarf es eines gut durchdachten Promotionkonzeptes. In Abbildung 34 sind die vier Bereiche des Promotion-Mix durch folgenden Aktivitäten dargestellt:

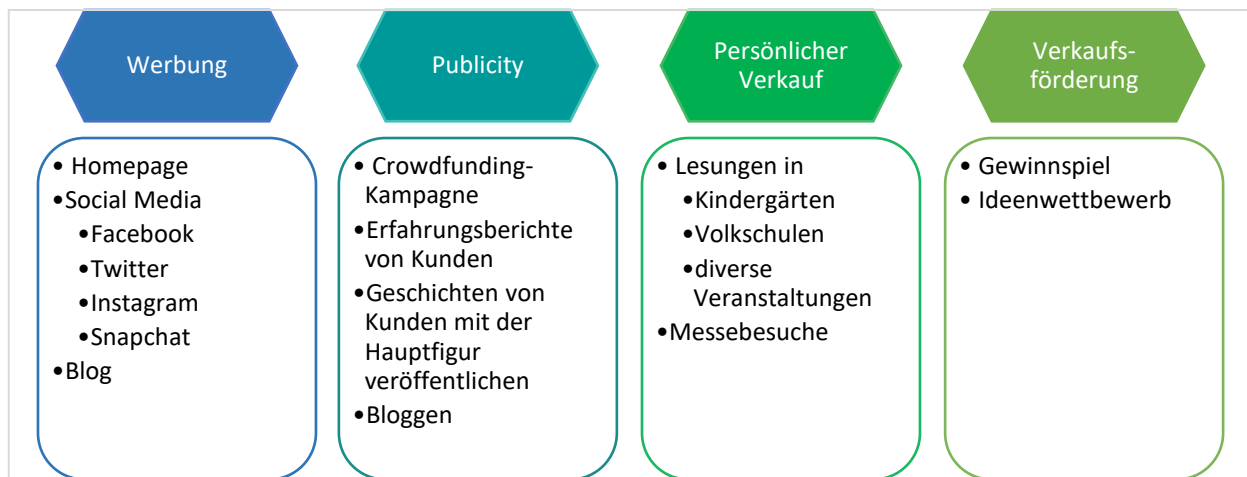


Abbildung 34: Bausteine des Promotionkonzeptes, Quelle: Eigene Darstellung.

- **Werbung**

Werbung für das Kinderbuch bzw. alle damit verbundenen Produkte wird in erster Linie über eine eigene Homepage und die Sozialen Medien wie Facebook, Twitter, Instagram und Co. betrieben. Diese Werbekanäle lukrieren nur geringe Kosten trotz wahrscheinlich hoher Aufmerksamkeitsraten. Über diese Kanäle wird zuallererst Aufmerksamkeit und Interesse erzeugt, welches zuletzt in ein Kaufmotiv überführt werden

soll. Voraussetzung für die erfolgreiche Werbeaktivität ist die beständige Lieferung von Inhalten und Informationen an die Kundinnen und Kunden. Vor allem Bilder, kurze Videoclips, Leseproben oder Kurzgeschichten können hier gezielt eingesetzt werden um Zielkunden neugierig zu machen.

- **Publicity**

In erster Linie wird Öffentlichkeitsarbeit vor allem durch das Bloggen von Beiträgen auf diversen Internetseiten vorangetrieben. Hier werden vorausgewählte Blogging-Seiten ausgesucht, auf welchen vor allem Zielgruppen oder zielgruppenverwandte Personen an Diskussionen teilnehmen. Allen voran werden hier Aktivitäten auf Literaturblogs und Mutterblogs forciert. Daneben steht die, aus Sicht des Autors dieser Arbeit wohl wichtigste Öffentlichkeitsarbeit, Crowdfunding-Kampagne zu Beginn der Veröffentlichung. Mit dieser Kampagne kann das Interesse potentieller Kundinnen und Kunden bereits eingeschätzt werden und mitunter notwendige Maßnahmen zur Steuerung getätigt werden. Des Weiteren wird aktiv ein Netzwerk aus verschiedenen Interessensgruppen gebildet. Hierzu zählen in erster Instanz potentielle Kundinnen und Kunden, aber auch Händler, Unternehmen, Partner und andere im näheren Umfeld identifizierte Akteure.

- **Persönlicher Verkauf**

Der persönliche Verkauf, welcher ebenfalls Bestandteil des Promotion-Mix ist, wird hauptsächlich in Form von Lesungen der Autorin stattfinden. Hier soll vor allem der direkte Kontakt mit der Ziel- und Kundengruppe für einen erhöhten Verkauf sorgen. Als besonders attraktiv angesehen werden Kindergärten, Volksschulen, aber auch Altersheime und private Kinderbetreuungs- und Kinderunterhaltungsstätten, sowie öffentliche Veranstaltungen und Messeauftritte. Fokus wird auch auf Veranstaltungen in Hotels und Gastronomiebetrieben gelegt. Hier könnten eigens für Kinder organisierte Veranstaltungen für eine weitere Bekanntheits- und Verkaufssteigerung sorgen.

- **Verkaufsförderung**

Die Verkaufsförderung wird im Rahmen von Gewinnspielen und verschiedenen Wettbewerben stattfinden. Ankündigt werden diese auf den verschiedenen Kommunikationskanälen, wie Homepage und auf diversen Social-Media-Kanälen. Bei den Gewinnspielen können neben einzelnen Buchexemplaren auch diverse Merchandise-Artikel verlost werden oder aber gesponserte Preise seitens Partnern.

10.4.6.2 Vertriebskonzept

Das angezielte Vertriebskonzept ist eine Mischung aus einstufigem und zweistufigem Vertrieb. Um erstmals Aufmerksamkeit zu erlangen wird eine Crowdfunding-Kampagne initiiert. Diese hat zwei Zwecke, nämlich einerseits durch aktive Umwerbung des Buchprojektes eine erstmalige Kundenbasis zu entwickeln und andererseits die Kosten für den Druck zu finanzieren.

Der reguläre einstufige Vertrieb findet vorrangig über eine eigene Homepage, welche auch einen Online-Shop beherbergt, statt. Hier wird der Kontakt zu den Kundinnen und Kunden gepflegt und der Verkauf fokussiert. Daneben findet der selbstständige Verkauf bei diversen Veranstaltungen wie Lesungen, auf Messen oder bei Gastvorträgen statt.

Das zweistufige Vertriebsmodell soll mit Hilfe eines Partner- und Händlernetzwerkes realisiert werden. Neben dem Vertrieb über Onlineplattformen wie Amazon.com, iTunes, BoD und ePubli, wird sukzessive auch

ein Vertriebsnetzwerk bestehend aus einzelnen renommierten Buchhandlungen, Bibliotheken oder branchenfremden Partnern forciert. Wie bereits im vorigen Abschnitt näher erläutert, würden sich hier beispielsweise Arztpraxen, Hotellerie- und Gastronomiebetriebe etc. anbieten.

10.4.6.3 Produkterweiterung

Die Station Produkt hat, wie bereits erläutert, sehr viele Ergebnisse und Ideen hervorgebracht, welche teilweise in einem ersten Schritt auch aufgenommen werden und somit die bereits definierten Produktdimensionen erweitern. Das Ranking der besten Ideen kommt allerdingst nicht 1:1 zur Anwendung, da es aus jetziger Sicht für einige Ideen zu früh ist, diese umzusetzen. Großen Anklang fanden allerdings die Ideen rund um eine eigene Wissenslandkarte, weitere ergänzende Produkte wie Malbücher und Malvorlagen, vor allem aber auch themenrelevante Einfälle für weiterführende Titel der Buchreihe. Als vielversprechend wird auch ein eigenes Buch zu den Nebencharakteren oder der Entstehungshintergründe zum Hauptcharakter empfunden. Neben diesen konkreten Produkterweiterungen sind aber auch Ideen rund um das erweiterte Produkt von Interesse. Besonders interessant ist hier eine Kooperation mit Museen oder Regionen, für welche der Hauptcharakter als Maskottchen dienen soll. Auch die individuelle bzw. personalisierte Namensgebung der einzelnen Akteure stellt eine gute Produktadaption dar.

10.4.6.4 Partnerschaften und Kooperationen

Strategisch gesehen sind Partner und Kooperationen für Selbstverlegerinnen und Selbstverleger natürlich eine bedeutende Chance, um die von ihnen vertriebenen Produkte schneller unter die Zielgruppe und eine Käuferschicht zu bringen. Für das in dieser Arbeit unterstützende Buchprojekt sind vor allem die Top 3 des Rankings in Tabelle 11 (Unternehmen, Tourismus, Öffentliche Einrichtungen) in erster Linie von großem Interesse. Die Akquisition von Partnern ist eine sehr sensible Angelegenheit und beruht insbesondere auf zwischenmenschlichen Vereinbarungen. Es ist daher zum Zeitpunkt des Verfassens dieser Arbeit noch nicht abzuschätzen, welche Partner und Kooperationen für dieses Buchprojekt gewonnen werden können. Da es sich bei der Partnersuche um einen längerfristigen Prozess handelt, der von beiden Seiten gründlich abgewogen und ausverhandelt werden sollte, können dazu noch keine Einzelheiten genannt werden.

10.4.7 Kommunikationsstrategie

Wie bereits theoretisch in Abschnitt 6.4.4 erklärt, dient das AIDA-Modell der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie. Dabei sollen für die vier Phasen des Modells jeweils Mittel und Wege zusammengestellt werden, mit welchen das Ziel der jeweiligen Phase erreicht wird.

In Abbildung 35 ist das AIDA-Modell für das Buch „Lufti, der kleine Heißluftballon“ dargestellt. In der ersten Phase sieht die Kommunikationsstrategie vor, Aufmerksamkeit zu erregen. Dies passiert vorrangig mit Hilfe von Beiträgen auf diversen Social-Media-Kanälen wie Facebook und Twitter, aber auch in ausgewählten Blogs bzw. regional über lokale Zeitungen. Hierbei werden die potentiellen Kunden über den Fortschritt des Projektes, über die Inhalte, Handlung und Hauptcharaktere informiert. Die zweite Phase sollte das Interesse am Buch bzw. an den Figuren wecken. Hier wird das Interesse mit Ausschnitten aus der Geschichte selbst bzw. mit Vorgeschichten über die Hauptfigur bzw. durch Charakterbeschreibungen geweckt. Weiters sollen Testimonials eingesetzt werden, welche auf den zuvor genannten Kommunikationskanälen das Produkt bewerben. In der dritten Phase wird insbesondere der Nutzen kommuniziert, welcher mit einem Kauf des Produktes erhalten wird. Zudem werden auch Zusatzprodukte und Features präsentiert, welche die

Kaufmotive bestätigen und den Besitzwunsch verstärken. In der letzten Phase soll nun der Kunde zu einem Kauf hingerissen werden. Dies wird vor allem durch einmalige Preisaktionen bzw. Rabatt- und Geschenk-codes, die beim Kauf als Dankeschön hinzugegeben werden, begründbar sein. Auf diese Weise soll ein Kauf des Buches wahrscheinlicher werden.

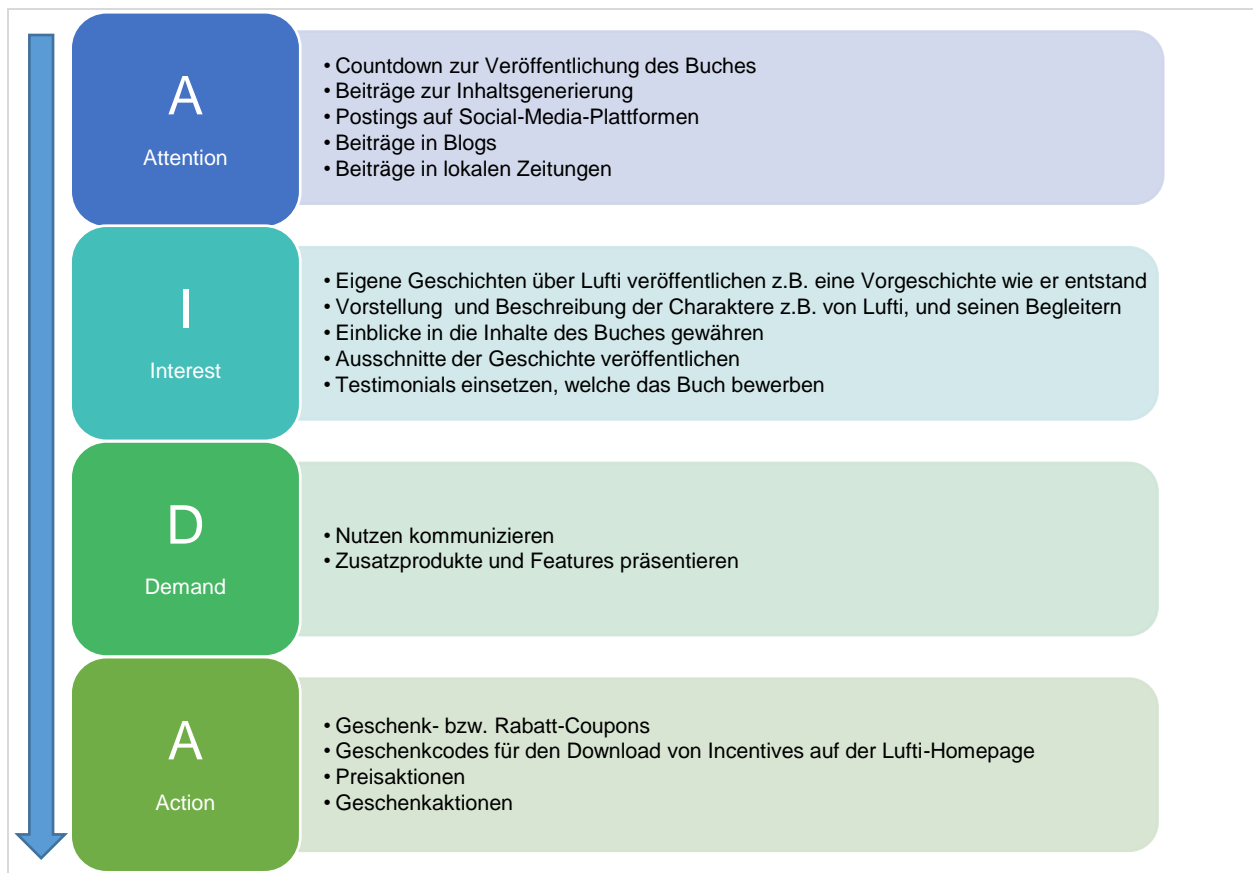


Abbildung 35: Kommunikationsstrategie nach dem AIDA-Modell für "Lufti, der kleine Heißluftballon",
Quelle: In Anlehnung an Matys (2013), S. 288, Eigene Darstellung.

10.5 Schritt 5 – Definition der Kostenstruktur und Ertragsmechanik

In diesem Schritt geht es um die Definierung der Kostenstruktur und der Ertragsmechanik. Da zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit weder ein konkretes Angebot seitens Druckerei bestand und auch einige andere Kostenparameter noch nicht geklärt waren, gibt es an dieser Stelle keine genaue Auskunft über Kosten und Preise zu „Lufti, der kleine Heißluftballon“. Vielmehr werden hier lediglich die wichtigsten Kostenarten nochmals erwähnt, welche üblicherweise bei einem solchen Projekt anfallen. Auch die Preisfestlegung wird aufgrund fehlender Vorstellungen über die Kosten lediglich plakativ anhand eines Beispiels festgehalten, welches im Anhang 11 ersichtlich ist und zeigen soll wie dies vorstattgehen kann.

10.5.1 Kostenstruktur

Die Wichtigkeit der Kosten bzw. der Kostenstruktur ist bereits unter Punkt 6.4.5 erwähnt worden. So wie bei jedem anderen Unternehmen auch, ist die Bestimmung der anfallenden Kosten für eine Selbstverlegerin bzw. einen Selbstverleger von größter Bedeutung. Aus Tabelle 4 können allen voran die Herstellkosten,

Marketingkosten, Vertriebskosten, IT- und Infrastrukturkosten sowie eventuelle Schutzrechtskosten das Budget schnell überschreiten und sich als enorme Kostentreiber herausstellen.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass alle Arbeiten, die man selbst erledigt, sich natürlich kostengünstig auf das Budget auswirken und die Gesamtkosten somit geringer ausfallen. Daher ist es zu empfehlen, so viel wie möglich selbst zu erarbeiten. Allerdings ist auch darauf zu achten, den Sparstift nicht zu eifrig anzusetzen, denn wie in Punkt 9.1.3 festgestellt wird, wird immer mehr Wert auf professionelle Illustrationen gelegt. Sollte man in diesem Punkt nur wenig Gefühl und Talent besitzen, so ist es ratsam sich hier professionelle Hilfe zu suchen. In welcher Höhe z.B. Marketingkosten anfallen, hängt alleine davon ab, über welche Kanäle die Werbung und Promotion betrieben wird und wie häufig. Wie anhand der Beispiele zu sehen ist, können durchaus Kosten gespart werden sofern gewisse Arbeiten nicht ausgelagert werden und man gründlich abgewogen hat, welche Aktivitäten sinnvoll für Vermarktung und Vertrieb sind.

Sind die Kosten erfasst und die Preisgestaltung festgelegt, so können Kennzahlen berechnet werden, die Aufschluss über notwendige Verkäufe, die Gewinnschwelle oder den zu erwirtschaftenden Deckungsbeitrag zur Deckung der Fixkosten geben.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass nun keine Kostenberechnung für das Buchprojekt erfolgt, da es zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit weder ein konkretes Angebot seitens einer Druckerei gab, noch sonstige Kosten, wie Illustrationskosten, angefallen sind. Auch eine Kostenschätzung ist zum jetzigen Zeitpunkt schwierig, da viele Faktoren vor allem die Druck- bzw. Herstellungskosten befeuern. Dieser Eindruck entsteht zumindest, wenn man verschiedene Onlinetools zur Druckkostenkalkulation ausprobiert und die Vielzahl an Parametern sieht, welche, je nach Einstellung, die Druckkosten beeinflussen. Konkrete Berechnungstools bieten beispielsweise bod.de, selfpublisherbibel.de, buchwerft.de, sowie viele Druckereien auf ihren Internetseiten. Im Anhang 11 findet sich exemplarische Berechnungsbeispiele wie eine Kalkulation im Eigenverlag aussehen könnte. Diese dient allerdings nur zu Veranschaulichungszwecken.

Bei diesem Buchprojekt werden voraussichtlich folgende, in Tabelle 4 aufgezählte, Kostenarten anfallen:

- Produktionskosten
- Marketingkosten
- IT-Kosten
- Vertriebskosten
- Verwaltungskosten
- Sonstige Kosten (Gebühren etc.)

Zu erwähnen ist, dass diese Kostenaufstellung aus den vorangegangenen Überlegungen hervorgegangen ist und sich für dieses Buchprojekt voraussichtlich ergeben wird. Selbstverständlich können während der Realisierungsphase noch weitere Kostenarten hinzukommen, welche bislang nicht in Erscheinung getreten sind oder aber nicht bedacht wurden.

Wie bereits im vorigen Schritt dieses Vorgehensmodells erwähnt, wird die Autorin von Lufti eine Crowdfunding-Kampagne starten. Neben der Gelegenheit ordentlich die Werbetrommel für dieses Projekt bzw. die dahinterstehende Figur zu rühren, ist das primäre Ziel dieser Kampagne, genügend Finanzierungsmittel zu sammeln, um die Kosten für Druck und Buchbindung zu decken. Bei erfolgreicher Finanzierung durch die

Crowd könnte somit ein Großteil der Ausgaben bereits finanziert werden. Hierfür lohnt es sich daher einige Anstrengungen auf sich zu nehmen, um genügend Kundinnen und Kunden vom Produkt zu überzeugen.

10.5.2 Ertragsmechanik

Auf welche Art und Weise Gewinn lukriert wird, ist aus Sicht der Selbstverlegerin bzw. des Selbstverlegers eine äußerst wichtige Frage. Die Beantwortung hängt von mehreren Faktoren ab, wie zum Beispiel davon, welche Vertriebsform verfolgt wird bzw. in welchen Formen die Produkte angeboten werden. Für das Projekt „Lufti“ werden traditionelle Ertragsmechaniken zugrunde gelegt. Erlöse werden demnach vor allem durch Verkäufe aus den Printbüchern, dem E-Book, einem Hörbuch usw. lukriert. Abbildung 36 gibt hier weitere Informationen preis.

Letztendlich ist aber vor allem die Frage der Preisfestlegung von größter Wichtigkeit. Dies ist deshalb umso bedeutender, da im Buchhandel eine sogenannte Buchpreisbindung gilt, welche den Handel bzw. den selbstständig vertreibenden Eigenverleger dazu zwingt, ein und das selbe Buch auf jedem Vertriebskanal um denselben Preis anzubieten. Es ist also nicht erlaubt, die Printausgabe seines Buches in einer Buchhandlung um 14,99 € anzubieten und es selbst über einen eigenen Onlineshop um nur 9,99 € zu offerieren. Auch für E-Books gilt diese Regelung. Eine Ausnahme dieser Regel, die es zulässt den Preis zu variieren, ist, wenn derselbe Titel in verschiedenen Formen angeboten wird, also als Printausgabe, als E-Book, als Hörbuch etc. In diesem Fall ist es erlaubt für jede Produktform einen anderen Preis festzulegen.¹⁶⁴

Um den Preis für ein Buch zu kalkulieren wird in den verschiedenen Quellen vor allem die Zuschlagskalkulation empfohlen. Ausgehend von den Stückkosten bzw. den Gesamtkosten werden hier verschiedene Aufschläge hinzugerechnet, welche letztendlich den Verkaufspreis eines Buches ergeben. Allen voran ist hier ein Gewinnaufschlag zu berücksichtigen sowie Verkaufsprovisionen, Skonto, Rabatte und die gesetzlich vorgeschriebene Mehrwertsteuer. Wichtig ist, dass selbst bei Skonto und Rabattabzug der Gewinn noch immer höher ist als die Selbstkosten, da ansonsten kein Gewinn erzielt wird.¹⁶⁵

10.6 Schritt 6 – Entwicklung u. Visualisierung des Geschäftsmodelles

Der vorletzte Schritt des entwickelten Vorgehensmodells zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag ist das Zusammenfügen der bisher erarbeiteten Punkte zu einer Gesamtübersicht, dem Geschäftsmodell. Wie in Abschnitt 6.4.6 empfohlen, eignet sich hierfür besonders das Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur. Hierfür wird nun das in den vorherigen Punkten erarbeitete Rahmenkonstrukt in der Business Model Canvas vereint und so eine Gesamtübersicht über das Geschäftsmodell erstellt. In Abbildung 36 ist das entwickelte Geschäftsmodellkonzept ersichtlich. Im Anschluss werden die einzelnen Bausteine kurz erklärt.

¹⁶⁴ Vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (2015), Onlinequelle [02.10.2016].

¹⁶⁵ Vgl. Böhringer/Bühler/Schlaich/Sinner (2014), S. 562 ff.



Abbildung 36: Business Model Canvas für "Lufti, der kleine Heißluftballon", Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammengefasst sind die neun Bausteine des Geschäftsmodells hier nochmals ganzheitlich erklärt:

- **Wertangebot** (VP – Value Proposition)

Das endgültige und festgelegte Wertangebot des Buches bzw. der Figur lässt sich mit den drei Produktdimensionen einfach beschreiben:

Das Kernprodukt, welches den eigentlichen Kundennutzen darstellt, ist die Vermittlung von Wissen und Werten. Das konkrete Produkt wird als A4-Hardcover-Printversion auf den Markt kommen. Daneben wird den Kundinnen und Kunden auch eine E-Book-Version zur Verfügung gestellt. Features, die der Printversion bzw. der E-Book-Version zusätzlich Attraktivität verleihen, sind interaktive Inhalte wie z.B. Spiele, eine Vorlesefunktion und andere versteckte Überraschungen, welche mittels einer App über Smartphone und Tablet aufgerufen und verwendet werden können. Das erweiterte Produkt stellt die kostenlose Zur-Verfügung-Stellung von Malvorlagen, die Veranstaltung von Gewinnspielen und Wettbewerben sowie der Customer-Support über diverse Social-Media-Kanäle bzw. der eigenen Website dar. Komplementäre bzw. Zusatzprodukte sollen anhand von Spielen, Handpuppen, Kleidung, Bildkarten und Postkarten sowie bei Bedarf durch eine Hörbuch- oder Malbuch-Version verwirklicht werden.

- **Kundensegmente** (CS – Customer Segments)

Das Produkt ist für den Zielmarkt Kinderbücher im Reimformat bestimmt und auf die Zielgruppe Kinder im Alter von 3 – 8 Jahren ausgerichtet. Zielkunden sind dabei vor allem Eltern & Erziehungsberechtigte, Großeltern und sonstige Verwandte. Daneben wird besonders der Vermarktung und dem Vertrieb gegenüber Pädagoginnen und Pädagogen sowie Lehrerinnen und Lehrer bzw. Schulen und Kindergärten höchste Aufmerksamkeit geschenkt.

- **Kanäle** (CH - Channels)

Im Anfangsstadium wird vor allem der Direktvertrieb über eine eigene Website vorangetrieben als auch versucht, mittels Provisionsverkäufern das Produkt in den Markt zu drücken. Daneben wird sukzessive der Online-Buchhandel über die etablierten Plattformen amazon.com, thalia.com und weltbild.com aufgebaut. Insofern es gelingt Vertriebspartner des traditionellen Buchhandels von dem Produkt zu überzeugen, wird auch dort versucht, nach und nach an Einfluss zu gewinnen und in den dortigen Strukturen Fuß zu fassen.

- **Kundenbeziehungen** (CR – Customer Relationships)

Die Beziehung zu Zielgruppe und vor allem zu den Zielkunden, welche die Produkte letztendlich kaufen, wird zum Großteil persönlich über die Website bzw. einen Blog erfolgen. Daneben werden aber auch Social-Media-Kanäle wie Facebook, Instagram und Twitter dazu genutzt werden, den Kundenstamm zu erweitern und eine Community bzw. Fangemeinde aufzubauen. Der Fokus ist dabei, die Aufmerksamkeit und das Interesse für die Figur und die Produkte zu erregen. In Bezug auf die Kundenbeziehungen kommt auch den Geschäftspartnern und Kooperationspartnern eine große Rolle zu.

- **Schlüsselressourcen** (KR – Key Resources)

Die wichtigsten Schlüsselressourcen sind die Kreativität und das Talent der Autorin. Solange diese beiden persönlichen Ressourcen nicht verloren gehen, ist die weitere Inhaltsgenerierung gesichert und neue Ideen können generiert werden. Der ständigen Pflege von Netzwerken und Kontakten in der Branche bzw. dem weiteren Aufbau muss große Bedeutung zukommen, denn viele Türen öffnen und schließen sich mit der richtigen Pflege dieser Kontakte. Des Weiteren zählen neben Know-how über die Literaturbranche, Herstellungsprozessen etc. auch Marken- bzw. Urheberrechte zu den Schlüsselressourcen.

- **Schlüsselaktivitäten** (KA – Key Activities)

Neben der Inhaltsgenerierung kommt vor allem der Produktentwicklung großes Augenmerk zu. Nicht zu vergessen, und für den Erfolg der Bücher ausschlaggebend, sind das Marketing und der Vertrieb. In Verbindung dazu gehören die Markenbildung einerseits und der Rechtehandel mit Lizenzen andererseits zu den weiteren Schlüsselaktivitäten. Der Bedeutung des Networkings auf diversen Veranstaltungen sollte auch besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, da sich auf diese Weise viele nützliche Kontakte ergeben können.

- **Schlüsselpartnerschaften** (KP – Key Partnerships)

Erstrebenswert sind auf Produktionsseite vor allem Partnerschaften mit Illustratorinnen und Illustratoren sowie Druckereibetrieben. Rabatte und Vergünstigungen bei der Herstellung der Bücher bzw. der Anfertigung von Grafiken sind durchaus möglich. Auf der Kundenseite sind natürlich die Leserinnen und Leser bzw. die Käuferinnen und Käufer, Partner, welchen die wohl wichtigste Bedeutung zukommt. Aus Marketing- und Vertriebsicht kommt vor allem den strategischen Partnern eine wichtige Rolle zu. Dazu zählt einerseits der lokale Buchhandel, andererseits der Einzelhandel bzw. Bibliotheken. Als wohl wichtigste Partner zählen Kooperationen mit Kindergärten und Volksschulen bzw. anderen Bildungs- und Betreuungseinrichtungen. Auch der Tourismusbranche kommt mit Partnern aus dem Hotelgewerbe eine zentrale Rolle zu. Sonstige Partner denen auch eine strategische Bedeutung zukommt sind unter anderen Arztpraxen, Banken oder z.B. Autohäuser.

Konkrete Partnerschaften welche sich im Zuge von Gesprächen bereits ergeben haben bzw. all jene, mit welchen die Autorin momentan im Gespräch steht, sind in der Business Model Canvas für „Lufti, der kleine Heißluftballon“ ersichtlich.

- **Kostenstruktur** (CS – Cost Structure)

Die Kostenstruktur wird sich in erster Linie vor allem aus Produktions- bzw. Herstellungskosten, Marketing-, Werbe- und Vertriebskosten sowie IT-Kosten für die Betreuung verschiedener Kanäle zusammensetzen. Sonstige Kosten, die voraussichtlich anfallen, sind Nutzungsentgelte für diverse Programme zur Erstellung von E-Books bzw. diversen Features.

- **Einnahmequellen** (RS – Revenue Streams)

Als Haupteinnahmequelle wird dem Verkauf der Printversion sowie der E-Book-Version die größte Bedeutung geschenkt. Daneben spielen aber auch Auftritts- bzw. Veranstaltungsgagen sowie die Verkaufserlöse bei Lesungen eine große Rolle. Weitere Erlöse sollen durch das Angebot an Fanartikeln bzw. weiteren Buchformen, wie einem Hörbuch und Malbuch, generiert werden. Den Lizenz Erlösen kommt in erster Linie weniger Aufmerksamkeit zu, kann aber in Zukunft eine hohe Bedeutung bekommen.

10.7 Schritt 7 – Markteinführung des Produktes

10.7.1 Markteinführungsstrategie

Wie in Abschnitt 6.3 dargestellt ist der letzte Schritt des Vorgehensmodells zur Geschäftsmodellentwicklung im Bereich des Eigenverlags die Markteinführung des Produktes. Im Vorfeld bedarf es allerdings der Definition einer Markteinführungsstrategie. Wie bereits erwähnt spielen dabei die Wahl der Eintrittsmärkte, der Markteintrittsform, der Markteintrittszeitpunkt sowie bei Bestehen von Markteintrittsbarrieren deren Bekämpfung die größte Rolle bei diesem letzten Schritt. Was das hier zu behandelnde Projekt angeht, können nach langen Überlegungen seitens der Autorin folgende Entscheidungen festgehalten werden.

- **Wahl der Eintrittsmärkte:**

Der erstmalige Markteintritt ist für den österreichischen Kinderbuchmarkt vorgesehen. Gleichzeitig markiert dieses Ereignis auch den erstmaligen Auftritt der Hauptfigur in der Öffentlichkeit. Zum einen ist der österreichische Zielmarkt nur ein kleiner Teil des deutschsprachigen Raumes und zum anderen können Fehler während der Markteinführung leichter verziehen werden als im gesamten D-A-CH-Raum. Das bedeutet konkret, dass man die Chance hat, bei einer Erweiterung des regionalen Zielmarktes die bereits begangenen Fehler zu vermeiden. Was den Markteintritt in anderen Ländern angeht, gibt es zurzeit jedoch noch keine konkreten Überlegungen, da hier erstmals die erste Resonanz auf die Figur sowie die behandelten Inhalte und der Stil des Buches abgewartet werden möchten, um etwaige Folgeinvestitionen abwägen und rechtfertigen zu können.

- **Wahl der Markteintrittsform:**

In erster Linie erfolgt der Markteintritt eigenständig, vor allem in Form des Direktvertriebes über eine eigene Website bzw. persönlich auf diversen Veranstaltungen und Lesungen. Daneben wird auch der Online-Buchhandel über etablierte Plattformen fokussiert. Auf lange Perspektive werden allerdings Partner für Vertrieb und Werbung gesucht.

- **Wahl des Markteintrittszeitpunktes:**

Die Wahl des richtigen Zeitpunktes für die Markteinführung eines Produktes ist von größter Bedeutung für ein Projekt. Aus eigenen Überlegungen hat sich die Autorin für eine Veröffentlichung im Herbst entschieden. Grund dafür sind einerseits diverse Veranstaltungen in dieser Jahreszeit, andererseits können durch das kommende Weihnachtsgeschäft hier entsprechende Werbemaßnahmen gesetzt werden und der Vertrieb verstärkt angekurbelt werden.

- **Strategien zur Überwindung von Markteintrittsbarrieren:**

Im Falle dieses Buchprojektes stellen die Finanzierung und der Eintritt in den Buchhandelsmarkt die größten Barrieren dar. Um die Finanzierung des Projektes zu sichern und die eigenen finanziellen Mittel zu schonen, soll die bereits erwähnte Crowdfunding-Kampagne Abhilfe leisten. Durch diese Aktion sollen zumindest die Druckkosten für die Erstauflage finanziert werden. Daneben ist dies auch eine erste Chance in der Öffentlichkeit Aufmerksamkeit und Interesse zu erregen. Der Eintritt in den Buchhandelsmarkt soll durch aktives Networking und den steigenden Bekanntheitsgrad erleichtert werden.

10.7.2 Marktdurchdringungsstrategie

Die große Vision der Autorin ist es, die Figur zu einem ganzheitlichen Bildungs- und Unterhaltungscharakter zu entwickeln. Dabei soll es nicht nur bei einem Buch bzw. Büchern bleiben, sondern auch andere Medienformen sollen mit der Figur in Verbindung gebracht werden. Neben Merchandise-Artikeln, wie verschiedenen Editionen von Gesellschaftsspielen, Bekleidung und sonstigen Fanartikeln, wird vor allem daran gearbeitet, Tourismusbetriebe für eine Kooperation zu gewinnen. Mit eigenen Kinderclubs könnte so die Figur weiter in die Welt hinausgetragen werden. Im Big Picture nicht zu vergessen sind Theater, Film und TV-Serien, welche sich im besten Fall in Zusammenarbeit mit einem TV-Sender oder sonstigen Produzenten entwickeln. In Abbildung 37 sieht man ein Organigramm der anvisierten Bereiche, in welchen die Figur in Zukunft etabliert werden soll.

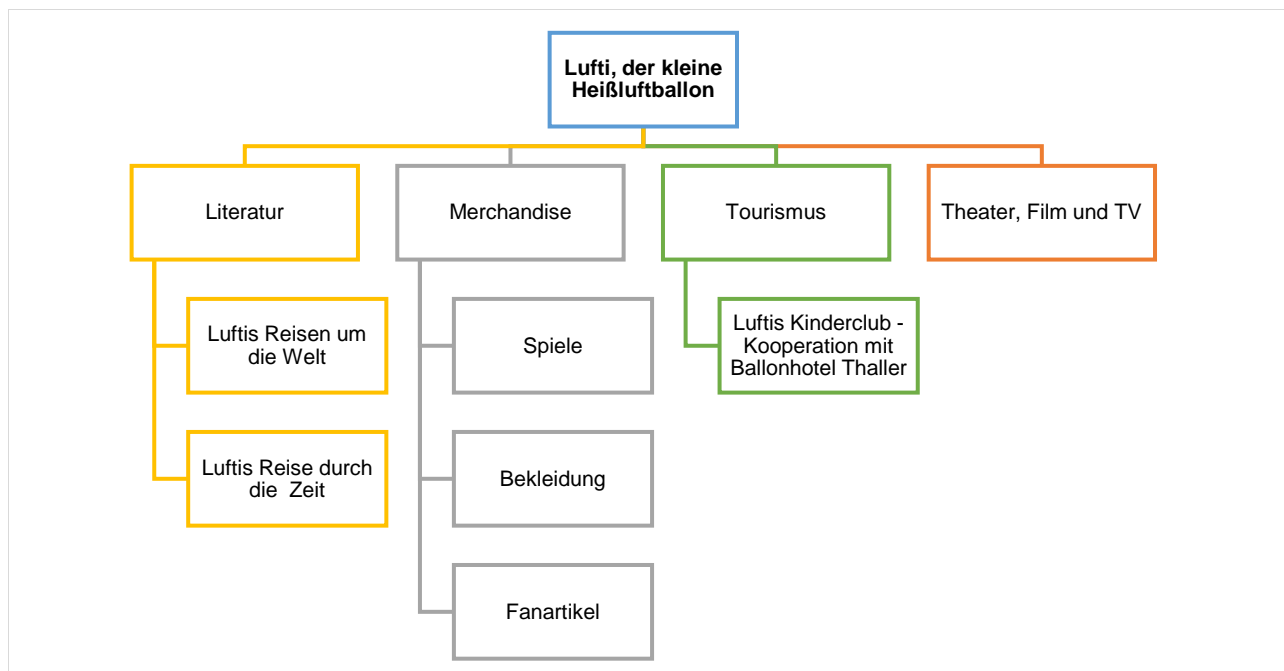


Abbildung 37: Produkt- und Spartenorganigramm, Quelle: Eigene Darstellung.

In Zusammenarbeit mit der Autorin wurde neben dem Organigramm auch eine Roadmap erarbeitet. Diese soll einen groben Rahmen für die weitere Entwicklung der Figur geben, sowie die Etablierung der Figur am Markt festhalten und so den Ausbau weiterer Marktanteile weiter vorantreiben.

Abbildung 38 stellt die definierte Roadmap für die Figur bzw. Marke dar. Wie bereits erwähnt findet die Veröffentlichung im österreichischen Zielmarkt im Herbst 2017 statt.

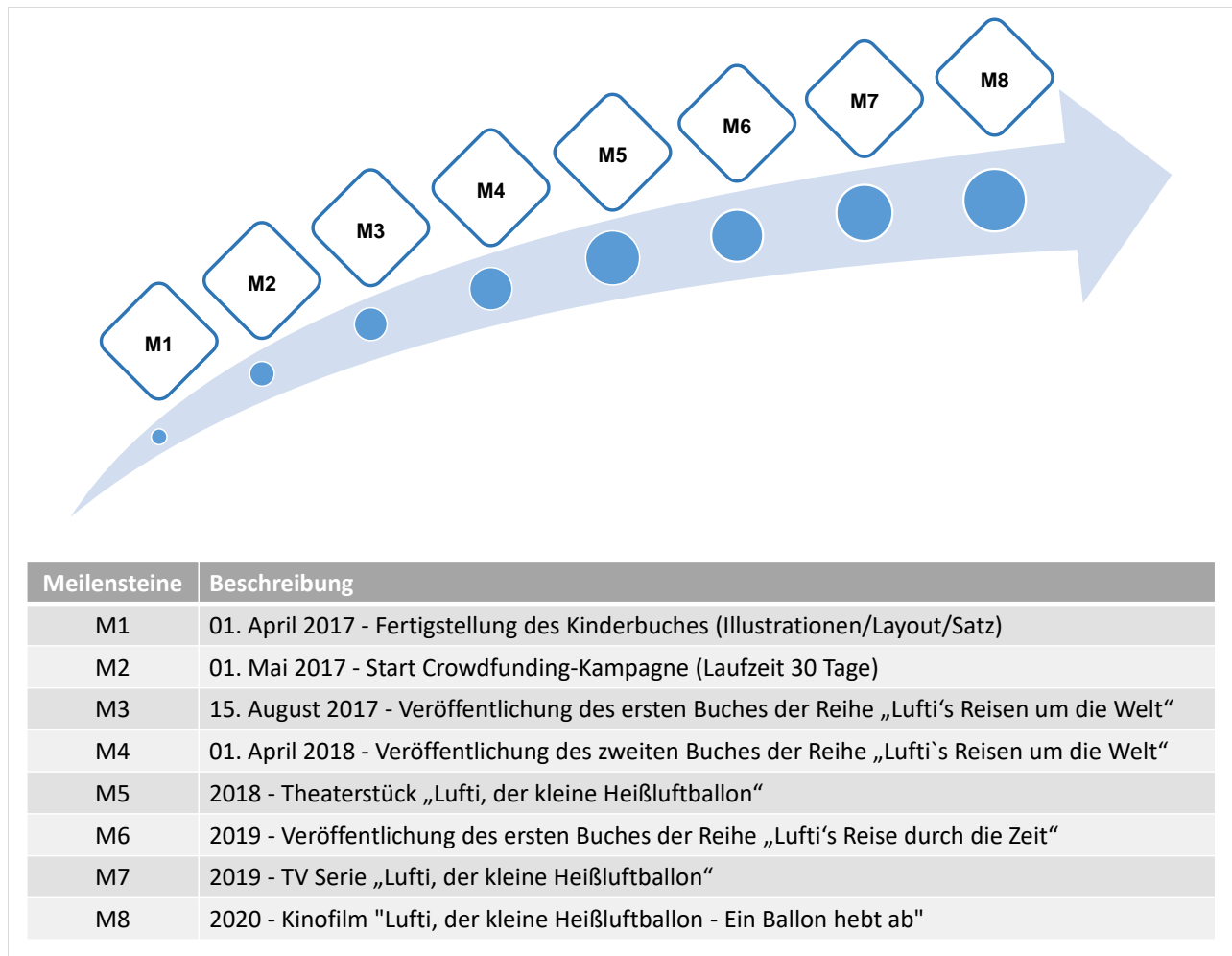


Abbildung 38: Roadmap, Quelle: Eigene Darstellung.

Die wichtigsten Meilensteine der Roadmap sind M1 - M3. Aus produktionstechnischer Sicht ist der erste Meilenstein der wohl wichtigste. Hier muss das erste Buch fertig gelayoutet und illustriert sein, sodass es schließlich in den Druck gehen kann. Der zweite Meilenstein stellt den Start der Crowdfunding-Kampagne dar, welche rund 30 Tage Laufzeit hat und dazu dient, die Kosten für Druck und Bindung zu lukrieren. Für diese beiden Meilensteine müssen also auch genügend zeitliche Ressourcen eingeplant werden, um einerseits die notwendigen grafischen Einzelheiten fertigzustellen, andererseits um eben ein präsentationsfähiges Exposé bzw. eine Produktvorschau während des laufenden Crowdfundings den Finanzmittelgebern präsentieren zu können. Der dritte Meilenstein ist der absatztechnisch wichtigste Punkt der Roadmap. Hier erfolgen die Veröffentlichung des ersten Buches und somit der offizielle Verkaufsstart. Ein Verzug würde höchstwahrscheinlich negative Publicity hinterlassen, daher sollte alles nur Mögliche getan werden, damit dieser Termin eingehalten werden kann. Die Meilensteine M4 – M8 bilden weitere strategische Schlüsselpunkte ab, welche allerdings lediglich eine grobe Richtung vorgeben um die definierten Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Genaue Termine und Arbeitspakete sollten bei einer Konkretisierung dieser Pläne und Vorhaben aber auch hier festgelegt werden.

Somit ist der letzte Punkt des Vorgehensmodells zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag abgeschlossen und die groben Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Vermarktung und den Vertrieb des Buchprojektes „Lufti, der kleine Heißluftballon“ vorbereitet.

10.8 Zusammenfassung der Anwendung des Vorgehensmodelles zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag

Nachdem nun alle Schritte des Vorgehensmodelles durchlaufen wurden, liegt ein schlüsselfertiges Geschäftsmodellkonzept vor. Das entwickelte Geschäftsmodell für das Buchprojekt „Lufti, der kleine Heißluftballon“ veranschaulicht in dieser Arbeit die Anwendung der einzelnen Schritte des entwickelten Ansatzes.

Als Resümee über die praktische Anwendung des Vorgehensmodelles zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag kann festgehalten werden, dass die Entwicklung eines derartigen Buchprojektes und Vorhabens enorm erleichtert wird. Dies lässt sich vor allem dadurch begründen, dass eine Autorin bzw. ein Autor nicht planlos eine Idee versucht zu verwirklichen, sondern konstruktiv und zielorientiert daran arbeiten kann, die eigenen geistigen Werke erfolgreich einem Publikumsmarkt, wie in diesem Fall dem Kinderbuchmarkt, zugänglich zu machen.

Anhand dieses Fallbeispiels konnten sowohl die Sinnhaftigkeit der Schrittreihenfolge als auch die im jeweiligen Schritt des Vorgehensmodells vorgeschlagenen Werkzeuge und Methoden getestet werden und auf Tauglichkeit für diese Branche überprüft werden. Rückblickend ist zu sagen, dass sich der Ablauf der Phasen und Schritte des Vorgehensmodelles als praktisch herausgestellt hat, da man sich von einer groben Idee zu detailreichen Konzepten durcharbeitet und keine als wichtig erachteten Schritte überspringt oder vernachlässigt. Auch die empfohlenen Werkzeuge können als äußerst hilfreich in Bezug auf die Geschäftsmodellentwicklung im Bereich des Eigenverlags festgehalten werden. Diese verhelfen einer Jungautorin bzw. einem Jungautor durchaus dabei, auch andere Aspekte im Entwicklungsprozess eines Buches zu betrachten und zu berücksichtigen, was letztendlich auch auf das Produkt selbst Auswirkungen haben kann.

Abschließend kann also festgehalten werden, dass anhand des vorangegangenen Projektes zu „Lufti, der kleine Heißluftballon“ die Sinnhaftigkeit der Anwendung eines derartigen Vorgehensmodells zur Geschäftsmodellentwicklung im Bereich des Eigenverlags, gegeben ist.

Im nächsten Kapitel erfolgt nun die Validierung des Vorgehensmodells aus Expertensicht. Dies dient dazu, um auch die Sichtweise und Meinung von Fachexpertinnen und Fachexperten bzw. Autorinnen und Autoren zu einem derartigen Vorgehensmodell, nicht außer Acht zu lassen.

11 VALIDIERUNG UND EVALUIERUNG DES VORGEHENSMODELLS AUS EXPERTENSICHT

In diesem Kapitel folgt abschließend eine Evaluierung und Validierung des in Kapitel 6 entwickelten Vorgehensmodells zur Geschäftsmodellentwicklung im Bereich des Eigenverlags. Anhand von Experteninterviews werden Autorinnen und Autoren, welche bereits im Selbstverlag agiert haben, sowie mit der Verlagsbranche vertraute Personen befragt. Die Ergebnisse dieser Befragungen werden als Verbesserungsvorschläge aufgenommen und für eine Adaptierung des Vorgehensmodells im Anschluss festgehalten.

11.1 Ablauf und Methodik der Interviews

Die Interviews werden mit Hilfe eines Interviewleitfadens geführt. Dieser leitet die im Zuge der Interviews geführten Gespräche und treibt diese voran. Insgesamt wurden 6 Gespräche mit Autorinnen und Autoren bzw. Selbstverlegerinnen und Selbstverlegern, sowie einem Fachexperten für Medienwirtschaft geführt. In diesem Zusammenhang besteht der Leitfaden aus insgesamt 25 Fragen, wobei diese in verschiedene Gruppen eingeteilt sind und gegebenenfalls auf den jeweiligen Interviewpartner angepasst werden können. Die Erkenntnisse aus den Interviews werden in diese 5 Gruppen zusammengefasst und in separate Conclusio aufbereitet.

11.2 Strukturierung der Interviews

Für die Validierung, also die Feststellung ob das erarbeitete Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung im Bereich des Eigenverlags für Jungautorinnen und Jungautoren zweckmäßig ist, sind vor allem die Antworten der Fragen 5 - 25 von großem Interesse. Es wird daher auf eine Aufbereitung und Darstellung der einführenden Fragen verzichtet.

Bei der Aufbereitung der Interviewergebnisse wurde versucht, die wesentlichen Aussagen aus den Gesprächen herauszufiltern und letztendlich eine generelle Conclusio abzuleiten. Die verschiedenen Fragen lassen sich einer von fünf Gruppen zuordnen, welche in Anhang 13 ersichtlich sind. Die jeweiligen Erkenntnisse der Fragegruppen wurden anschließend mithilfe einer Antwortenmatrix, in welcher die einzelnen Antworten zusammengeführt wurden, hergeleitet. Ein Auszug dieser Matrix findet sich, wie auch die gestellten Fragen und die Namen der Interviewpartner, in Anhang 12 - 14. In Tabelle 12 sind die relevanten Interviewfragen für die Auswertung der Ergebnisse ersichtlich.

Frage:	Beschreibung der Frage:
Arbeitsweise, Probleme und Hindernisse	
5	Wie ist Ihre Herangehensweise an ein Buchprojekt?
6	Welche Schwierigkeiten ergeben sich dabei?
7	Welche anderen Probleme haben Autorinnen und Autoren, die sich als Selbstverlegerinnen und Selbstverleger versuchen?
8	Auf was vergessen Autorinnen und Autoren im Selbstverlag bzw. welche Schritte werden häufig nicht beachtet oder vernachlässigt?
9	Was ist aus Ihrer Sicht das Wichtigste, wenn man im Eigenverlag tätig ist?

Marketing und Vertrieb	
10	Können Sie mir Ihre Vorgehensweise zur Vermarktung Ihrer Produkte näherbringen?
11	Welche einzelnen Schritte sind aus Ihrer Sicht besonders wichtig in Bezug auf die erfolgreiche Vermarktung von Büchern?
12	Führen Sie kundenspezifische Analysen durch um Bücher zu schreiben? Wenn nein, warum?
13	Wie erreichen Sie Ihre Kundinnen und Kunden?
14	Über welche Wege vertreiben Sie Ihre Produkte?
15	Haben Sie Partner, welche Sie unterstützen bzw. mit denen Sie kooperieren?
Persönliche Erfahrung mit Vorgehensmodellen	
16	Verwenden Sie bei der Entwicklung von neuen Buchideen bzw. Figuren und Charakteren ein Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung?
17	Würden Sie es als hilfreich empfinden ein Vorgehensmodell als Wegbegleiter zu Vermarktung und Vertrieb zu haben? Wenn nein, warum?
Validierung des Vorgehensmodells zur Geschäftsmodellentwicklung im Bereich des Eigenverlags	
18	Welche Anforderungen muss ein Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung im Literaturbereich haben?
19	Was fällt Ihnen bei diesem Vorgehensmodell auf?
20	Erkennen Sie an dieser Vorgehensweise Überschneidungen mit Ihrer eigenen Art und Weise Bücher zu vermarkten und zu vertreiben?
21	Ist die Darstellung der Schritte und einzelnen Phasen für Sie logisch und verständlich?
22	Was würden Sie bei diesem Ansatz anders machen? Haben Sie Verbesserungsvorschläge für das Vorgehensmodell?
Persönliche Einschätzung zur Anwendbarkeit des entwickelten Vorgehensmodells	
23	Könnten Sie sich vorstellen, dieses Vorgehensmodell bei einem Ihrer Projekte anzuwenden?
24	Hätte Ihnen rückblickend ein solches Vorgehensmodell bei der Entwicklung Ihrer Bücher bzw. für die Vermarktung und den Vertrieb derer geholfen?
25	Glauben Sie, dass dieser Ansatz für unerfahrene Jungautorinnen und Jungautoren eine Hilfeleistung darstellt und die Anwendung des Vorgehensmodells einen Vorteil für diese bringt?

Tabelle 12: Relevante Interviewfragen für Auswertung der Ergebnisse aus der Validierung des Vorgehensmodells, Quelle: Eigene Darstellung, siehe Anhang 13.

11.3 Erkenntnisse aus den Interviews

Aus den geführten Interviews lassen sich nun zusammengefasst Erkenntnisse und Meinungen ableiten. Diese sind nun für den jeweiligen Schwerpunkt festgehalten:¹⁶⁶

- **Erkenntnisse zum Thema „Arbeitsweise, Probleme und Hindernisse“**

Die Arbeitsweise ist stark situations- und personenabhängig. Jeder der Befragten hat einen eigenen Stil ein Buch zu verfassen, was auch vom Projekt oder Genre stark abhängig ist. Die größten Schwierigkeiten bzw. Probleme, die sich generell ergeben, sind zeitliche, finanzielle, qualitative

¹⁶⁶ siehe Anhang 14.

und letztendlich wirtschaftliche Probleme. Nicht zuletzt erschwert ein mangelndes Know-how die Organisation über alle Phasen eines derartigen Projektes. Als problematisch ist des Weiteren der zeitliche Aufwand neben der kreativen Leistungserstellung zu erwähnen und nicht zuletzt stellen die Vermarktung und der Vertrieb eines Buches sich im Eigenverlag als schwierig heraus. Auch Fragen zu Alleinstellungsmerkmalen und wie man sich sonst noch von den vielen Wettbewerbern und der Konkurrenz abhebt, sind immer wieder zu hinterfragen und in der Planung zu berücksichtigen. Die Probleme sind stark vom Genre abhängig und können sich von Segment zu Segment unterscheiden. Neben diesen offensichtlichen Problemen ist häufig die Leidenschaft und die Überzeugung über ein Werk Grund für Misserfolge oder Enttäuschungen. Viele Selbstverlegerinnen oder Selbstverleger überschätzen sich und ihre Fähigkeiten einfach. Der zeitliche Aufwand wird häufig nicht beachtet und daneben werden auch die Kosten nur halbherzig beachtet. Das mangelnde produktionstechnische Verständnis vieler Autorinnen und Autoren gibt dann das Übrige hinzu.

Die wichtigsten Aspekte in Bezug auf den Eigenverlag sind Kommunikation, Professionalität und Leidenschaft. Das Bewusstsein darüber und die Notwendigkeit für diese Punkte ist wesentlich für die erfolgreiche Umsetzung eines Buches im Selbstverlag.

- **Erkenntnisse zum Thema „Marketing und Vertrieb“**

Im Selbstverlag erfolgt das Marketing hauptsächlich über Social-Media-Kanäle oder eine eigene Homepage. Lesungen sowie die Mundpropaganda sind allerdings die beste Werbung für den Eigenverlag. Als Verlagsautorin bzw. -autor kann der Verlag das Marketing übernehmen, muss es aber nicht. Im Fall, dass er es macht, werden häufig auch andere Kanäle verwendet um Werbung zu betreiben z.B. der Buchhandel selbst. Hier werden durchaus auch kostspielige Aussendungen und Plakate angefertigt und verteilt. Was den Vertrieb angeht, erfolgt dieser im Eigenverlag hauptsächlich im Direktvertrieb oder über ausgewählte Händler bzw. den Online-Buchhandel. Wie Marketing und Vertrieb letztendlich aussehen, hängt wieder stark von Zielsegment und Zielkunden ab. In Bezug auf die erfolgreiche Vermarktung und den Vertrieb ist vor allem ein aktives und persönliches Engagement des Marketings in Form von Lesungen und Veranstaltungsbesuchen sowie laufende Präsenz auf den ausgewählten Werbekanälen notwendig. Daneben sind besonders vier weitere Punkte von größter Wichtigkeit: Die Exklusivität der Inhalte, die Findung der richtigen Kooperationspartner, mit Gewissenhaftigkeit und Wissen ausgestattete Vertragsverhandlungen (zum Beispiel mit Partnern) und eine gewisse Kontinuität in der Inhaltsgenerierung, also der Entwicklung von Folgeprojekten. Was die Analyse von Kundenwünschen über Inhalte angeht, ist die Herangehensweise sehr unterschiedlich zwischen den Befragten. Hauptsächlich stützt man sich auf die Erfahrung bzw. auf vage Einschätzungen, was Vorlieben und Inhalte angeht.

Erreicht werden die Kundinnen und Kunden und Kundinnen hauptsächlich über Social-Media-Kanäle, Veranstaltungen und Lesungen. Der direkte Kontakt ist das A und O im Selbstverlag. Je nach Publikationsform können sich allerdings auch hier die Kanäle verändern. Der Vertrieb erfolgt überwiegend im Direktvertrieb, entweder persönlich bei Veranstaltungen oder mit Hilfe eines Online-Shops. Mitunter erfolgt der Vertrieb auch über lokale und regionale Buchhändler. Daneben bietet der Online-Buchhandel über die etablierten Plattformen viele Chancen.

Prinzipiell werden all jene, die zur Verwirklichung eines Buchprojektes dienen, als Partner bezeichnet, angefangen von den Illustratoren und Illustratorinnen bis hin zu den Händlern. Allerdings gibt es nur wenige einzelne strategische Partner außerhalb der Buchhandelsbranche, wie z.B. Vertriebspartnerschaften im Lebensmittelhandel, mit Ärzten und Betreuungseinrichtungen.

- ***Erkenntnisse zum Thema „Persönliche Erfahrungen mit Vorgehensmodellen“***

Grundsätzlich wird nicht anhand von Vorgehensmodellen an der Entwicklung von Inhalten für Literatur oder die damit in Verbindung stehenden Geschäftsmodellen gearbeitet. Auch für die Vermarktung oder andere Teilbereiche ist dies nicht üblich. Die Frage, ob Vorgehensmodelle zur Vermarktung und für den Vertrieb von literarischen Werken im Eigenverlag hilfreich sein könnten, kann von den Befragten durchaus bejaht werden. Aufgrund der zahlreichen Anhaltspunkte, welche in entsprechenden Modellen vorhanden sein könnten, erhält man eine klare Richtlinie oder Ansatzpunkte, an denen man sich orientieren kann. Eine solche schrittweise Anleitung zur richtigen Vermarktung bzw. für den richtigen Vertrieb, ist unter Umständen äußerst hilfreich und sinnvoll. Allerdings kann dies von der jeweiligen Person und deren Erfahrung abhängig sein.

- ***Erkenntnisse zum Thema „Validierung des Vorgehensmodells zur Geschäftsmodellentwicklung im Bereich des Eigenverlags“***

Was den Befragten zum entwickelten Vorgehensmodell auffällt, ist, dass es eine klassische Wertschöpfungskette darstellt. Im Wesentlichen bildet es die Aufgaben eines Verlags ab, welche im Falle eines Selbstverlages an diesen übertragen werden. Auffällig ist zudem, dass relevante Phasen fehlen, wie beispielsweise die Produktion oder das Korrektorat bzw. Lektorat. Anforderungen welche absolut notwendig sind, beziehen sich auf administrative Punkte bzw. produktionsrelevante Phasen. Dieses Modell entspricht mehr einer groben Handlungsempfehlung. Um den Bedürfnissen gerecht zu werden, müsste ein auf den Buchmarkt umgelegtes Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung spezifiziert werden. Da sich die einzelnen Genres stark unterscheiden, wäre es sinnvoll, auf jene Unterschiede einzugehen und spezifische Modelle zu entwickeln.

Was die Ähnlichkeit zum eigenen Vorgehen betrifft, bemerken die Befragten im Großen und Ganzen durchaus Überschneidungen. Allerdings unterscheiden sich unter Umständen die jeweiligen Schwerpunkte. Was die Darstellung und Aufbereitung des Vorgehensmodells angeht, so wird diese von den Befragten als nachvollziehbar und logisch empfunden, mit der Einwendung, dass es zu allgemein gehalten ist und auf die jeweiligen Marktsegmente angepasst und spezifiziert werden müsste. In diesem Zusammenhang berühren die Verbesserungsvorschläge der Befragten vor allem produktions- und finanzierungsrelevante Fragen. Des Weiteren müsste eine genauere Umsetzung der Inhalte festgelegt werden. Genrespezifische Vorgehensmodelle werden allerdings, wie bereits erwähnt, als zweckmäßiger angesehen.

- **Erkenntnisse zum Thema „Persönliche Einschätzung zur Anwendbarkeit des entwickelten Vorgehensmodells“**

Persönlich könnte sich die Mehrheit der Befragten die Anwendung des Vorgehensmodells gut vorstellen, allerdings unter der Prämisse, dass ein derartiges Modell für das jeweilige Genre spezifiziert wurde. Nur dann kann es wirklich eine Hilfeleistung bringen. Was die rückblickende Sinnhaftigkeit eines solchen Vorgehensmodelles für die Werke der Befragten angeht, gehen die Meinungen auseinander. Während die eher jüngeren Befragten dazu tendierten, rückblickend ein derartiges Vorgehensmodell als hilfreich zu empfinden, widerstrebten die älteren Befragten dieser Ansicht, da sie ein solches Vorgehen als selbstverständlich und intuitiv ansehen und befürchten, den kreativen Fluss zu verlieren. Gerade aber in der Frage ob die Befragten glauben, dass dieser Ansatz für unerfahrene Jungautorinnen und Jungautoren eine Hilfeleistung darstellt und die Anwendung des Vorgehensmodells einen Vorteil für diese bringt, herrscht Einigkeit. Hier finden alle Befragten ein derartiges Modell als äußerst hilfreich, da es grundsätzlich als Orientierungshilfe dient und einen Überblick über das schafft, was in Folge auf jemanden zukommt wird.

Die Auswertung der Interviews zur Validierung des in dieser Arbeit entwickelten Vorgehensmodelles zur Geschäftsmodellentwicklung im Bereich des Eigenverlags gibt sehr viel Aufschluss darüber, wie Autorinnen und Autoren arbeiten und wie diese im Falle eines Selbstverlages agieren. Auch jede Menge Handlungsempfehlungen für eine adaptierte Version des hier beschriebenen Vorgehensmodells konnten dadurch erfasst werden. Diese werden im folgenden Punkt dokumentiert und festgehalten.

11.4 Empfehlung für eine Adaption des Vorgehensmodells

Konkrete Handlungsempfehlungen für die weitere Nutzung der Masterarbeit bzw. des in dieser Arbeit entwickelten Vorgehensmodells seien an dieser Stelle nochmals in aller Kürze und Übersicht festgehalten. Dieser Schritt ist notwendig, um bei einer Weiterführung der Arbeit entsprechende Anpassungen berücksichtigen zu können. Folgende Punkte sind seitens der Befragten besonders hervorgehoben worden:

- Die Phase der konkreten Umsetzung bzw. Verschriftlichung der Inhalte und Ideen sollte in einem Vorgehensmodell Platz finden, da es besonders für Jungautorinnen und -autoren wichtig sein könnte zu wissen, bis wann ein Manuskript fertiggestellt werden muss. In dieser Phase sollten des Weiteren essentielle Verlagstätigkeiten miteinfließen, wie z.B. das Lektorat und das Korrektorat.
- Die Berücksichtigung der Produktionsphase eines Buches könnte hilfreich sein, um sich mit den einzelnen Parametern in der Herstellung auseinanderzusetzen. Aspekte wie Produktionsdauer und Produktionsabläufe fließen hier mit ein, um ein Gefühl für diesen Schritt zu bekommen.
- Administrative Punkte, wie die Beantragung einer ISBN-Nummer für die Listung im Buchhandel und Schutzrechte, sollten in ein weiterführendes Modell miteinfließen.
- Die Finanzierung eines derartigen Vorhabens müsste in die Phase Kostenstruktur und Ertragsmechanik stärker integriert sein. Hier sollten verschiedene Finanzierungsformen vorgestellt werden, wie beispielsweise Crowdfunding. Auch dem Förderwesen für literarische Werke sollte in diesem Zusammenhang Beachtung geschenkt werden.

- Der wichtigste Punkt scheint es zu sein, verschiedene Vorgehensmodelle für die jeweiligen Marktsegmente zu entwickeln. Hintergrund dieser Überlegung ist, dass sich die einzelnen Literatursegmente stark voneinander unterscheiden und das Kinderbuchsegment andere Anforderungen an ein derartiges Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung stellt als ein belletristisches Werk oder ein wissenschaftliches Werk. Von daher scheint es sinnvoll, die Bedürfnisse bzw. Anforderungen der jeweiligen Segmente näher zu hinterfragen und spezifische, schwerpunktbezogene Vorgehensmodelle zur Inhaltsgenerierung, Vermarktung und zum Vertrieb zu entwickeln.

Diese fünf Punkte sind die wesentlichen Adaptierungsvorschläge der befragten Autorinnen und Autoren und teilweise im Selbstverlag agierenden Personen. Im Falle einer weiterführenden bzw. auf diese Arbeit aufbauenden wissenschaftlichen Arbeit ist es daher sehr zu empfehlen, die genannten und beschriebenen Punkte zu berücksichtigen und das hier vorgestellte Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung entsprechend abzuändern bzw. zu spezifizieren.

12 RESÜMEE UND AUSBLICK

In der heutigen Zeit, in der die Anzahl der Publikationen segmentübergreifend explodiert und es Autorinnen und Autoren aufgrund neuartiger Publikations- und Produktionsformen nahezu uneingeschränkt ermöglicht wird, ihre eigenen geistigen Werke und Eigentum einer sehr hohen Zahl den Lesenden anzubieten, scheint es angebracht, Modelle zu entwickeln, welche es dieser Gruppe erleichtern am riesigen Literaturmarkt Fuß zu fassen.

Tatsächlich ist ein Markteinstieg bereits durch zahlreiche Erneuerungen im Bereich des Verlegens bzw. Publizierens von Büchern in Form von Books on Demand (BoD) oder dem E-Book erleichtert worden. Das Self-Publishing, also die Eigeninitiative von Autorinnen und Autoren, welche ihre Werke selbständig erstellen, vermarkten und vertreiben, erlebt besonders in jüngerer Zeit einen nie zuvor dagewesenen Boom, welcher auch in ferner Zukunft nicht abreißen wird. Für den Buchmarkt selbst bzw. für die Leserinnen und Leser bedeutet diese Flut an Literatur allerdings auch, dass es aufgrund der vereinfachten Markteintrittsbarrieren vielfach zu Qualitätsminderungen kommen kann und dass man auch mit Büchern und Inhalten konfrontiert wird, die eine niedrigere Qualität aufweisen. Andernfalls ermöglicht der Eigenverlag es aber auch jenen Autorinnen und Autoren, die zwar Talent haben, allerdings nicht das Glück bei einem renommierten Verlag unter Vertrag genommen zu werden, ihr Werk auf eigene Faust zu veröffentlichen. Dadurch ergibt sich für die Leserschaft die Chance, auch verlagsunabhängige und inhaltlich äußerst lesenswerte Werke zu ergattern, welche sich des Öfteren als literarische Perlen und Bestseller im Online-Buchhandel herausstellen.

Um den Einstieg in dieses Business zu erleichtern sind Vorgehensmodelle zur Geschäftsmodellentwicklung durchaus sinnvoll und hilfreich. Diese leiten die Entwicklung der Produkte, sowie auch die Vermarktung und den Vertrieb der Buchprojekte. Aufgrund der Vielzahl an Autorinnen und Autoren, welche sich an einem derartigen Projekt versuchen, scheint auch der Bedarf definierter Ansätze und Richtlinien zur Orientierung gerechtfertigt und gefragt zu sein, was nicht zuletzt die Befragten der Interviews bestätigen. Um eine Qualitätssteigerung im Selbstverlag zu bewirken und diese Herangehensweise zu professionalisieren, erscheint es mitunter sogar als notwendig, solche Vorgehensmodelle zu entwickeln.

Wie das in dieser Arbeit entwickelte Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung im Bereich des Eigenverlags zeigt, ist es möglich, fokussiert und zielgerichtet eine Strategie zur Etablierung einer neuen Figur oder Geschichte am Literaturmarkt zu entwickeln. Allerdings ist dies kein Beweis für eine erfolgreichere Vermarktung des Buches. Es dient lediglich der zielgerichteten Geschäftsmodellierung und soll dabei helfen, ein Grundgerüst rund um die Idee bzw. das anvisierte Projekt zu bewerkstelligen.

Wie die Ergebnisse der Validierung offenlegen, bedarf es für eine konkrete Markteinführung eines Buches in einem bestimmten Segment weiterführende und spezifizierte Vorgehensmodelle, welche auf das jeweilige Vorhaben abgestimmt sind und die Anforderungen am jeweiligen Zielmarkt berücksichtigen.

In Bezug auf die Erkenntnisse dieser Arbeit ist es Jungautorinnen und Jungautoren, welche sich im Selbstverlag versuchen möchten, auf jeden Fall nahezu legen, sich mit dem Buchhandelswesen näher auseinanderzusetzen und derartige Vorgehensmodelle zum Aufbau eines Geschäftsmodelles rund um die jeweiligen Buchprojekte anzuwenden.

Wie man anhand des Praxisteils dieser Arbeit erkennt, bietet der entwickelte Ansatz neben der schrittweisen Herangehensweise auch eine große Auswahl an Werkzeugen und Analysetools, welche sich bei der Erarbeitung des in dieser Arbeit begleiteten Buchprojektes als äußerst hilfreich bei der Analyse von Kundenbedürfnissen, Umfeldbedingungen oder der Erarbeitung eines konkreten Wertangebotes für die Kundinnen und Kunden, herausgestellt haben.

Der Mehrwert für Jungautorinnen und Jungautoren ist, dass ein solches Vorgehensmodell, wie das in dieser Arbeit entwickelte, einen Orientierungsrahmen bietet, welcher den Weg zur Veröffentlichung der eigenen Werke ebnet und richtungsweisend die Entwicklung eines Buches sowie deren Vermarktung und Vertrieb vorantreibt. Nützlich ist ein solches Vorgehensmodell vor allem in Bezug auf Zeitersparnisse und den schnellen Aufbau von Know-how.

Zusammenfassend bietet ein solches Vorgehensmodell große Vorteile und unterstützt die Realisierung solcher Projekte. Insofern die derzeitigen Trends des Literaturmarktes und des Buchhandelswesens weiterhin bestehen bleiben und Self-Publishing in seiner gegenwärtigen Form weiteren Zulauf erhält, werden derartige Vorgehensmodelle zur Geschäftsmodellentwicklung auch an Bedeutung gewinnen und in Zukunft von enormer Wichtigkeit sein.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

Armstrong, Gary M.; Kotler, Philip (2014): *Principles of marketing*, Pearson, Boston

Aumayr, Klaus (2013): *Erfolgreiches Produktmanagement - Tool-Box für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing*, 3. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden

Beck, Klaus (2012): *Das Mediensystem Deutschlands - Strukturen, Märkte, Regulierung*, Imprint VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Blömeke, Eva; Clement, Michel; Sambeth, Frank (Hrsg.) (2009): *Ökonomie der Buchindustrie – Herausforderungen in der Buchbranche erfolgreich managen*, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden

Böhringer, Joachim; Bühler, Peter; Schlaich, Patrick; Sinner, Dominik (2014): *Kompendium der Mediengestaltung - 1: Medienproduktion digital*, 6. Auflage, Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg

Böhringer, Joachim; Bühler, Peter; Schlaich, Patrick; Sinner, Dominik (2014): *Kompendium der Mediengestaltung - 4: Konzeption und Gestaltung*, 6. Auflage, Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg

Brem, Alexander; Vahs, Dietmar (2015): *Innovationsmanagement - Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Lehrbuch Verlag, Stuttgart

Eckert, Roland (2014): *Business Model Prototyping: Geschäftsmodellentwicklung im Hyperwettbewerb. Strategische Überlegenheit als Ziel*, Springer Gabler, Wiesbaden

Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2013): *Geschäftsmodelle entwickeln - 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, 1. Auflage, Carl Hanser Fachbuchverlag, München

Hagenhoff, Svenja; Hess, Thomas; Schumann, Matthias (2014): *Grundfragen der Medienwirtschaft: Eine Betriebswirtschaftliche Einführung*, 5. Auflage, Springer Gabler, Berlin-Heidelberg

Herrmann, Andreas; Huber, Frank (2013): *Produktmanagement: Grundlagen – Methoden – Beispiele*, 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Hinterhuber, Hans; Matzler, Kurt (Hrsg.) (2004): *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*, 4. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden

Janello, Christoph; Franck, Egon; Möslein, Kathrin; Pickot, Arnold; Reichwald, Ralf (Hrsg.) (2010): *Wertschöpfung im digitalisierten Buchmarkt*, Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden

Kano, Noriaki; Seraku, Nobuhiko; Takahashi, Fumio; Tsuji, Shin-ichi (1984): *Attractive Quality and Must-be Quality*, in: Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control, April, Nr. 2, S. 39 – 48

- Koob, Clemens (2014): *Die Umwelt auf Makroebene verstehen: PEST-Analyse*, in: Niermann, Peter; Schmutte, Andre (Hrsg.) (2014): *Exzellente Managemententscheidungen: Methoden*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Kotler, Philip (2005): *Principles of Marketing*, 4. European Edition, Financial Times Prentice-Hall, Harlow
- Lercher, Hans; Terler, Michael; Knöbl, Wolfgang; Rehkla, Andreas; Rath, Thomas; Kummert, Borge (2013): *Innovation als Antrieb für die Zukunft – Der Innovationsprozess in kleinen und mittleren Unternehmen*, Verlag Studienrichtung Innovationsmanagement FH Campus 02, Graz
- Lexikon-Institut Bertelsmann (Hrsg.) (2003): *Bertelsmann-Jugend-Lexikon: Kompaktes Wissen für Schule und Alltag*, Wissen Media Verlag, Gütersloh/München
- Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim (2010): *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis*, 7. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Matys, Erwin (2013): *Praxishandbuch Produktmanagement – Grundlagen und Instrumente*, 6. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Mumm, Mirja (2015): *Kosten- und Leistungsrechnung: Internes Rechnungswesen für Industrie- und Handelsbetriebe*, 2. Auflage, Springer Gabler, Berlin-Heidelberg
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): *Business Model Generation - Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*, Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Plinke, Manfred (2012): *Mini-Verlag – Selbst ist der Verlag!*, 8. Auflage, Autorenhaus Verlag GmbH, Berlin
- Porter, Michael E. (1998): *Competitive strategy - Techniques for analyzing industries and competitors; with a new introduction*, 2. Auflage, Free Press, New York
- Pott, Andre; Pott, Oliver (2012): *Entrepreneurship - Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte*, Springer, Berlin-Heidelberg
- Rautenberg, Ursula (Hrsg.) (2015): *Reclams Sachlexikon des Buches*, 3. Auflage, Reclam, Stuttgart
- Schallmo, Daniel (2013): *Geschäftsmodell-Innovation - Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Schmidt, Charlotte; Frankfurter Taschenbuchverlag (Hrsg.) (2007): *Verlagssuche - Alles, was Sie zum Thema Schreiben und Veröffentlichen wissen müssen*, Frankfurter Taschenbuchverlag, Frankfurt am Main
- Wirtz, Bernd (2006): *Medien- und Internetmanagement*, 5. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Wirtz, Bernd (2010): *Business Model Management – Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Online-Quellen

Bailom, Franz; Hinterhuber, Hans; Matzler, Kurt; Sauerwein, Elmar (1996): *The kano model: How to delight your customers*, in: *Preprints Volume I of the IX. International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck/Igls/Austria, February 19-23 1996*, pp. 313 -327, Innsbruck

http://faculty.kfupm.edu.sa/CEM/bushait/CEM_515-082/kano/kano-model2.pdf

[Stand: 04.11.2016].

Bendel, Oliver (o.J); Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.): *Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Crowdfunding*, Wiesbaden <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/688938793/crowdfunding-v7.html> oder

35/Archiv/688938793/crowdfunding-v7.html [Stand: 23.04.2016]

Bibliographisches Institut GmbH (Dudenverlag) (Hrsg.) (o.J.): *Literatur, die*, Berlin

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Literatur#Bedeutung1a> [Stand: 25.03.2016]

Bischoff, Matthias; Goethe-Institut e.V. (Hrsg.) (2015): *Deutscher Buchhandel – Eine Branche im Wandel*, München

<https://www.goethe.de/de/kul/lit/20468494.html> [Stand: 06.05.2016]

Bitkom Research GmbH (Hrsg.) (2015): *Studie zur Nutzung von E-Books*, Berlin

<https://www.bitkom.org/Presse/Anhaenge-an-PIs/2015/10-Oktober/BITKOM-PK-Charts-E-Books-Studie-06-10-2015-final2.pdf> [Stand: 27.04.2016]

Bookboon.com Ltd. (Hrsg.) (o.J.): *Über das Unternehmen*, London

<http://bookboon.com/blog/f/uber-bookboon-com/uber-das-unternehmen/?lang=de> [Stand: 25.04.2016]

Bookboon.com Ltd. (Hrsg.) (o.J.): *Kostenlose Studienbücher: Wie ist das möglich?*, London

<http://bookboon.com/blog/f/uber-bookboon-com/kostenlose-studienbuecher-wie-ist-das-moeglich/?lang=de> [Stand: 25.04.2016]

Books on Demand GmbH (Hrsg.) (2016): *Europäische Self-Publishing-Studie 2016: Etablierung und Chancen. Self-Publisher im internationalen Vergleich*, Norderstedt

http://www.bod.de/fileadmin/user_upload_de_ch/Landingpages/Self-Publishing-Studie-2016/Europaeische_Self-Publishing-Studie-2016.pdf [Stand: 25.04.2016]

Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (o.J.): *Buch und Buchhandel in Zahlen 2015 (für 2014)*, Frankfurt am Main

http://www.buchmesse.de/images/fbm/dokumente-ua-pdfs/2015/details_buchmarkt_deutschland__2014__neu__53367.pdf [Stand 27.04.2016]

Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (o.J.): *E-Books – Das E-Book in Deutschland: Quartal 1-4/2015*, Frankfurt am Main

<http://www.boersenverein.de/ebook-markt> oder <http://www.boersenverein.de/sixcms/media.php/1117/ig2015-4.pdf> [Stand: 27.04.2016]

Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (o.J.): *Börsenblatt-Plakat zum Buchmarkt ist frisch erschienen (Infografik aus „Buch und Buchhandel in Zahlen 2015 - Im Garten der Bücher: Werte 2014 für Deutschland, Veränderung gegenüber dem Vorjahr in Klammern“)*, Frankfurt am Main

<http://www.boersenblatt.net/plakat> [Stand: 27.04.2016]

Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (o.J): *Bücher werden zu Games*, Frankfurt am Main

http://www.boersenverein.de/de/nordrhein_westfalen/Buecher_werden_Games/331137 [Stand: 26.03.2016]

Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (2015): *Der Buchmarkt in Deutschland: Zahlen und Fakten*, Frankfurt am Main

<http://www.boersenverein.de/de/182716> [Stand: 26.03.2016]

Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (2015): *Der Markt der Kinder- und Jugendbücher in Zahlen*, Frankfurt am Main

http://www.boersenblatt.net/sixcms/media.php/1117/Trendbericht_Factsheet_Marktzahlen.pdf [Stand: 03.04.2016]

Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (2015): *Geschätzte Umsätze buchhändlerischer Betriebe zu Endverbraucherpreisen nach Vertriebswegen*, Frankfurt am Main

<http://www.boersenverein.de/de/658134> [Stand: 26.03.2016]

Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (2015): *Preisbindung*, Frankfurt am Main

<http://www.boersenverein.de/preisbindung> [Stand: 02.09.2016]

Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (2015): *Tabellenkompendium zur Wirtschaftspressekonzferenz des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. am 9. Juni 2015*, Frankfurt am Main

http://www.boersenverein.de/sixcms/media.php/1117/Tabellenkompendium_2015.pdf [Stand: 26.03.2016]

Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (2015): *Titelproduktion insgesamt*, Frankfurt am Main

http://www.boersenverein.de/sixcms/media.php/976/Titelproduktion_Erst_und_Neuaufgabe_final.pdf [Stand: 26.03.2016]

Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (2015): *Umsatzanteile der Warengruppen*, Frankfurt am Main

http://www.boersenverein-bayern.de/de/portal/Umsatz_Warengruppen/186336 [Stand: 03.04.2016]

Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (2006): *Warengruppen-Systematik neu (WGS-neu) – Version 2.0*, Frankfurt am Main

https://info.vlb.de/files/wgsneuverion2_0.pdf [Stand: 03.04.2016]

Brömer, Kerstin (2012): *Self-Publishing: Vor- und Nachteile*, Troisdorf

<http://www.literaturjournal.de/2012/05/31/self-publishing/> [Stand: 04.04.2016]

Brömer, Kerstin (2012): *Veröffentlichung im Verlag: Vor- und Nachteile*, Troisdorf

<http://www.literaturjournal.de/2012/05/29/pro-und-kontra-verlag/> [Stand: 04.04.2016]

buch.de internetstores AG (Hrsg.) (2014): *Geschäftsbericht 2012 / 2013*, Münster

<http://docplayer.org/4190950-Geschaeftsbericht-2012-2013-buch-de-internetstores-ag.html> [Stand: 06.05.2016]

Ciezki, Norman; ibo Beratung und Training GmbH (Hrsg.) (2003): *Kosten- und Finanzmittelplanung: Kostenarten*, Wetzlar

http://www.org-portal.org/index.php?id=12&tx_ttnews%5Bpointer%5D=6&tx_ttnews%5Btt_news%5D=13&tx_ttnews%5BbackPid%5D=6&cHash=9a4c03e93a
[Stand: 10.10.2016]

DATAKOM Buchverlag GmbH (Hrsg.) (o.J.): *AR (augmented reality) – Erweiterte Realität*, Peterskirchen

<http://www.itwissen.info/definition/lexikon/augmented-reality-AR-Erweiterte-Realitaet.html>
[Stand: 03.05.2016]

Ewers, Hans-Heino; KinderundJugendmedien.de (Universität Bremen – Fachbereich 10) (Hrsg.) (2012): *Kinder- und Jugendliteratur*, Bremen

<http://www.kinderundjugendmedien.de/index.php/begriffe-und-termini/411-kinder-und-jugendliteratur>
[Stand: 03.04.2016]

Grösser, Stefan; Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.): *Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Geschäftsmodell*, Wiesbaden

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/154125/35/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v10.html> oder [35/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v10.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/154125/35/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v10.html) [Stand: 11.04.2016]

Harenberg Kommunikation Verlags- und Medien-GmbH & Co. KG (Buchreport.de) (Hrsg.) (2014): *Storytelling powered by Land Rover – Warum sich Land Rover als Digitalverlag inszeniert*, Dortmund

http://www.buchreport.de/nachrichten/verlage/verlage_nachricht/datum/2014/11/13/storytelling-powered-by-land-rover.htm?no_cache=1 [Stand: 25.04.2016]

Lambertz, Svenja; IFH Institut für Handelsforschung GmbH (Hrsg.) (2013): *Der Online-Buchhändler in Deutschland – Eine Übersicht*, Köln

<http://www.ebusiness-lotse-koeln.de/Branchen/Buecher-und-Medien/Der-Online-Buchmarkt-in-Deutschland-Eine-Uebersicht> [Stand: 05.05.2016]

Markgraf, Daniel (o.J.), Springer Gabler Verlag (Hrsg.): *Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Augmented Reality*, Wiesbaden

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505857/augmented-reality-v2.html> oder [35/Archiv/596505857/augmented-reality-v2.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505857/augmented-reality-v2.html) [Stand: 03.05.2016]

Mecke/Piekenbrock/Sauerland (o.J.), Springer Gabler Verlag (Hrsg.): *Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Markt*, Wiesbaden

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4487/markt-v14.html> oder [35/Archiv/4487/markt-v14.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4487/markt-v14.html)
[Stand: 25.03.2016]

Meyer, Jörn; BuchMarkt Verlag K. Werner GmbH (Hrsg.) (2011): *Das Sonntagsgespräch (vom 27.07.2011): Steffen Meier über Verlage als Gatekeeper in der digitalen Welt*, Meerbusch

<http://www.buchmarkt.de/content/47768-das-sonntagsgespraech.htm> [Stand: 07.05.2016]

PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (kurz PwC) (Hrsg.) (2015): *German Entertainment and Media Outlook 2015 – 2019*, Frankfurt am Main

<https://outlook.pwc.de/outlooks/2015-2019/?action=export> oder <https://outlook.pwc.de/outlooks/2015-2019/buchmarkt/> [Stand: 27.04.2016]

Ravensburger Spieleverlag GmbH (Hrsg.) (2016): *Allgemeine Fragen zu TipToi®*, Ravensburg
<https://www.tiptoi.com/de/tiptoi-service/fragen-und-antworten/index.html> [Stand: 02.05.2015]

Ravensburger Spieleverlag GmbH (Hrsg.) (2016): *Geschäftsbericht 2014 der Gruppe Ravensburg AG*, Ravensburg
https://www.ravensburger.de/content/wcm/mediadata/PDF/Berichte/Geschaeftsbericht_2014_de_web_n.pdf [Stand: 02.05.2015]

Räth, Georg; Vertical Media GmbH (Hrsg.) (2016): *Oetinger geht digital – SuperBuch erweckt Bücher zum Leben*, Berlin
<http://www.gruenderszene.de/allgemein/superbuch-tigerbooks-storydocks-augmented-reality>
[Stand: 04.05.2016]

Schmid, Oliver (Hrsg.) (06.12.2011): *Definition von Literatur*, Friedrichshafen
<http://www.gdz-cms.de/definition-von-literatur/> [Stand: 25.03.2016]

Schmid, Peter; Devatax GmbH (Hrsg.) (2014): *Neues Geschäftsmodell für einen Sortimentsbuchhändler*, Passau
<http://devatax.de/blog/erfolg-als-unternehmer/neues-geschaeftsmodell-fuer-einen-sortimentsbuchhaendler/> [Stand: 06.05.2016]

Schneider, Burkhard; beewell Business Events GmbH (best-practice-business.de) (Hrsg.) (2014): *Trend: Productplacement in Büchern*, Frankfurt am Main
<http://www.best-practice-business.de/blog/geschaeftsidee/2014/12/30/trend-productplacement-buechern/>
[Stand: 25.04.2016]

Skytours Ballooning GmbH (Hrsg.) (2016): *Ballonfahrten in der Sommersaison von April bis Oktober*, Köln
<http://www.skytours-ballooning.de/information/ballonfahrten-in-der-sommersaison-von-april-bis-oktober.html> [Stand: 11.09.2016]

Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.): *Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Coopetition*, Wiesbaden
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/123679/coopetition-v3.html> oder [35/Archiv/123679/coopetition-v3.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/123679/coopetition-v3.html) [Stand: 16.04.2016]

Startnext Crowdfunding GmbH (Hrsg.) (o.J.): *Was wir machen*, Dresden
<https://www.startnext.com/info/startnext.html> [Stand: 23.04.2016]

Startnext Crowdfunding GmbH (Hrsg.) (o.J.): *Häufige Fragen*, Dresden
<https://www.startnext.com/hilfe/FAQ.html> [Stand: 23.04.2016]

Statista GmbH (Hrsg.) (2016): *Umsatz auf dem deutschen Buchmarkt in den Jahren 2005 bis 2014 und Prognose bis 2019 nach Segmenten (in Millionen Euro)*, Hamburg
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/164550/umfrage/prognostizierter-umsatz-auf-dem-buchmarkt-in-deutschland-seit-2005/> [Stand: 02.04.2016]

Statista GmbH (Hrsg.) (2016): *Umsätze in den einzelnen Marktsegmenten der Unterhaltungs- und Medienbranche in Deutschland im Jahr 2014 (in Millionen Euro)*, Hamburg

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6325/umfrage/umsaetze-der-unterhaltungs--medienbranche-nach-segmenten/> [Stand: 02.04.2016]

StoryDOCKS GmbH (Hrsg.) (o.J.): *We build digital companies*, Hamburg

<http://storydocks.com/> [Stand: 03.05.2016]

Thalia Bücher GmbH (Hrsg.) (2016): *Tradition und Zukunft: Die Unternehmensgeschichte von Thalia*, Hagen

<http://unternehmen.thalia.de/unternehmen/historie/> [Stand: 06.05.2016]

TigerBooks Media GmbH (Hrsg.) (o.J.): *Registrierung – Werde auch du TigerCreate Nutzer!*, Hamburg

<http://tigercreate.com/de/registrierung/> [Stand: 04.05.2016]

Verlag Friedrich Oetinger GmbH (Hrsg.) (2016): *Achtung Superbuch! Digital küsst Buch!*, Hamburg

<http://www.vgo-handel.de/index.php?id=3645> [Stand: 03.05.2016]

Weis, Simon; modus_vm GmbH & Co. KG (Hrsg.) (o.J.): *10 Eigenschaften, die einen erfolgreichen Unternehmensgründer auszeichnen*, Stuttgart-Vaihingen

<http://www.unternehmer-impulse.de/start/item/10-eigenschaften-die-einen-erfolgreichen-unternehmensgruender-auszeichnen> [Stand: 10.06.2016]

XIS Xanthos Integrated Service GmbH (Hrsg.) (o.J.): *Was ist Literatur?*, Berlin

<http://www.lesekreis.com/basics/literatur.php> [Stand 02.04.2016]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Untersuchungsdesign der Masterarbeit, Quelle: Eigene Darstellung.	4
Abbildung 2: Warengruppensystematik dargestellt anhand der Umsatzanteile der Warengruppen im deutschen Buchhandel 2014, Quelle: Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2015), Onlinequelle [26.03.2016], Eigene Darstellung.	8
Abbildung 3: Umsatzprognose auf dem deutschen Buchmarkt in den Jahren 2005 – 2014 und Prognose bis 2019 nach Segmenten, Quelle: Statista (2016), in Anlehnung an PwC (2015), Onlinequelle [02.04.2016].	9
Abbildung 4: Geschätzte Umsätze buchhändlerischer Betriebe zu Endverbraucherpreisen nach Vertriebswegen 2014, Quelle: Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2016), Onlinequelle [04.04.2016].	10
Abbildung 5: Umsätze in den einzelnen Marktsegmenten der Unterhaltungs- und Medienbranche in Deutschland im Jahr 2014, Quelle: Statista GmbH (2016), in Anlehnung an PwC (2015), Onlinequelle [02.04.2016].	10
Abbildung 6: Umsatzentwicklung der acht Marktsegmente der Kinder- und Jugendliteratur im Fünf-Jahres-Vergleich, Quelle: Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (2015), Onlinequelle [03.04.2016].	12
Abbildung 7: Von der Strategie zum Geschäftsmodell zur Umsetzung, Quelle: Eckert (2014), S. 60.	26
Abbildung 8: Elemente eines Geschäftsmodells, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6. ...	28
Abbildung 9: St. Galler Business Model Navigator, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 16.	29
Abbildung 10: Geschäftsmodell nach Wirtz, Quelle: Wirtz (2010), S. 41 (leicht modifiziert).	32
Abbildung 11: Lebenszyklus eines Geschäftsmodells nach dem Ansatz von Wirtz, Quelle: in Anlehnung an Wirtz (2010), S. 204, Eigene Darstellung.	34
Abbildung 12: Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2011), S. 22 f.	35
Abbildung 13: Geschäftsmodell-Gestaltungsprozess nach Osterwalder/Pigneur, Quelle: in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011), S. 252 f., Eigene Darstellung.	42
Abbildung 14: Geschäftsmodellanalyse Verlag, Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2006), S. 225 - 232, Eigene Darstellung.	46
Abbildung 15: Geschäftsmodellanalyse stationärer Buchhandel am Beispiel von Thalia und Morawa, Quelle: In Anlehnung an Schmid (Devatax GmbH) (2014), Onlinequelle [06.05.2016], Eigene Darstellung.	48
Abbildung 16: Geschäftsmodellanalyse Online-Buchhandel am Beispiel von Amazon, Quelle: In Anlehnung an Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 81, S. 118, S. 169, Eigene Darstellung.	49

Abbildung 17 : Geschäftsmodellanalyse Eigenverlag, Quelle: Eigene Darstellung.....	50
Abbildung 18: SIKEM - Innovationsprozess, Quelle: Lercher/Terler/Knöbl u.a. (2013.), S. 13 – 16.	54
Abbildung 19: Erfolgsfaktoren im Eigenverlag, Quelle: Eigene Darstellung.	56
Abbildung 20: Schritte des Ansatzes zur Geschäftsmodellwicklung im Eigenverlag, Eigene Darstellung.	57
Abbildung 21: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag, Quelle: Eigene Darstellung.	58
Abbildung 22: Evaluationsprozess zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren, Quelle: Bailom/Hinterhuber/Matzler/Sauerwein (1996), Onlinequelle [04.11.2016].	66
Abbildung 23: Produktdimensionen nach Kotler, Quelle: In Anlehnung an Kotler (2005), S. 539 und Matys (2013), S. 213.....	67
Abbildung 24: Marketing-Mix (links) und Promotion-Mix (rechts), Quelle: In Anlehnung an Matys (2013), S. 196 u. S. 270, Eigene Darstellung.	68
Abbildung 25: Erstentwurf Coverdesign "Lufti, der kleine Heißluftballon - Ein Ballon geht auf Reisen", Quelle: Denise Janser (2016). Eigene Darstellung.	74
Abbildung 26: Impressionen aus dem Kinderworkshop, Quelle: Eigene Darstellung, siehe auch Anhang 4.	81
Abbildung 27: Festlegung der strategischen Ausrichtung, Quelle: Eigene Darstellung.....	83
Abbildung 28: PESTEL-Analyse zum Thema Kinderliteratur, Quelle: Eigene Darstellung.	84
Abbildung 29: Branchenstrukturanalyse nach Porter, Quelle: Porter (1998), S. 4.....	85
Abbildung 30: SWOT-Analyse des Produktes "Lufti, der kleine Heißluftballon", Quelle: Eigene Darstellung.	87
Abbildung 31: KANO-Modell in Bezug auf die Gestaltung und Umsetzung von Kinderliteratur, Quelle: In Anlehnung an Kano (1984), S.39-48, und Herrmann/Huber (2013), S. 98 ff., Quelle: Eigene Darstellung, siehe auch Anhang 5 - 8.....	90
Abbildung 32: Produktdimensionen, Quelle: Eigene Darstellung.	92
Abbildung 33: Impressionen aus dem Marketing-Workshop, Quelle: Eigene Darstellung, siehe auch Anhang 10.	99
Abbildung 34: Bausteine des Promotionkonzeptes, Quelle: Eigene Darstellung.....	100
Abbildung 35: Kommunikationsstrategie nach dem AIDA-Modell für "Lufti, der kleine Heißluftballon", Quelle: In Anlehnung an Matys (2013), S. 288, Eigene Darstellung.....	103
Abbildung 36: Business Model Canvas für "Lufti, der kleine Heißluftballon", Quelle: Eigene Darstellung.	106
Abbildung 37: Produkt- und Spartenorganigramm, Quelle: Eigene Darstellung.....	110
Abbildung 38: Roadmap, Quelle: Eigene Darstellung.	111

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Kanaltypen und Kanalphasen, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2011), S. 31.	38
Tabelle 2: Werkzeuge zur Umwelt- und Wettbewerbsanalyse, Quelle: Eigene Darstellung.	64
Tabelle 3: Formen der Promotion, Quelle: In Anlehnung an Matys (2013), S. 269 ff., Eigene Darstellung.	69
Tabelle 4: Kostenübersicht, Quelle: In Anlehnung an Schuhmann/Hess/Hagenhoff (2014), S. 128.; Mumm (2015), S. 83.; Ciezki (2003), Onlinequelle [06.10.2016], Eigene Darstellung.....	70
Tabelle 5: Relevante Interviewfragen für die Auswertung der Ergebnisse, Quelle: Eigene Darstellung, siehe auch Anhang 2.....	76
Tabelle 6: Fragestellungen im Zielgruppenworkshop, Quelle: Eigene Darstellung.	79
Tabelle 7: Überlegungen zu möglichen Bedrohungen für „Lufti, der kleine Heißluftballon“, Quelle: Eigene Darstellung.	86
Tabelle 8: Strategien und Handlungsempfehlungen zur Positionsverbesserung Kinderliteraturmarkt, Quelle: Eigene Darstellung.....	86
Tabelle 9: Ergebnisdarstellung der Umfrage zur Identifikation von Kundenanforderungen, Quelle: Eigene Darstellung, siehe auch Anhang 5 - 8.	89
Tabelle 10: Ranking der favorisierten Produkterweiterungen, Quelle: Eigene Darstellung, siehe auch Anhang 10.	95
Tabelle 11: Ranking der favorisierten Partnerschaften und Kooperationen, Quelle: Eigene Darstellung, siehe auch Anhang 10.....	96
Tabelle 12: Relevante Interviewfragen für Auswertung der Ergebnisse aus der Validierung des Vorgehensmodells, Quelle: Eigene Darstellung, siehe Anhang 13.	114

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
BoD	Books on Demand
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
ca.	circa
D-A-CH	Deutschland-Österreich-Schweiz
d.h.	das heißt
engl.	englisch
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgend
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
ISBN	Internationale Standardbuchnummer
mind.	mindestens
Mio.	Millionen
o.J.	ohne Jahresangabe
PoD	Print on Demand
PwC	PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
S.	Seite
v.a.	vor allem
vgl.	vergleichbar
z.B.	zum Beispiel

ANHANG 1 – TEILNEHMERLISTE DER INTERVIEWS ZUM THEMA TRENDS UND ANFORDERUNGEN AN KINDERLITERATUR

Interviewpartner zum Thema Trends und Anforderungen an lernunterstützende Kinderliteratur		
1	Titel	-
	Name	Petra Ostermann
	Beruf	Lehrerin, BAFEP Hartberg
2	Titel	-
	Name	Anita Reiter
	Beruf	Lehrerin, BAFEP Hartberg
3	Titel	Mag. ^a
	Name	Christiane Hatzl
	Beruf	Kindergartenleiterin, GiP Gemeinnützige Projekt GmbH
4	Titel	Mag. ^a
	Name	Ekaterina Dimitrova
	Beruf	Kindergartenleiterin, GiP Gemeinnützige Projekt GmbH
5	Titel	-
	Name	Anna Kamtschuk
	Beruf	Kindergartenpädagogin, GiP Gemeinnützige Projekt GmbH
6	Titel	-
	Name	Martina Mandl
	Beruf	Kindergartenpädagogin, GiP Gemeinnützige Projekt GmbH
7	Titel	-
	Name	Rebecca Reiterer
	Beruf	Kindergartenpädagogin, GiP Gemeinnützige Projekt GmbH
8	Titel	BA., MA.
	Name	Christina Gimplinger
	Beruf	Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaften – Arbeitsbereich Elementarpädagogie, Uni Graz
9	Titel	Mag. phil.
	Name	Christina Pernsteiner
	Beruf	Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaften – Arbeitsbereich Elementarpädagogie, Uni Graz
10	Titel	-
	Name	Ingrid Krammer
	Beruf	Kindergartenleiterin, GiP Gemeinnützige Projekt GmbH
11	Titel	-
	Name	Heike Votava
	Beruf	Kindergartenleiterin, GiP Gemeinnützige Projekt GmbH
12	Titel	-
	Name	Helma Sechser
	Beruf	Kindergartenleiterin, GiP Gemeinnützige Projekt GmbH
13	Titel	-
	Name	Lisa Hinteregger
	Beruf	Kindergartenpädagogin, GiP Gemeinnützige Projekt GmbH

Interviewpartner zum Thema Trends und Anforderungen an lernunterstützende Kinderliteratur		
14	Titel	-
	Name	Simone Langmann
	Beruf	Kindergartenpädagogin, GiP Gemeinnützige Projekt GmbH
15	Titel	-
	Name	Julia Gugatschka
	Beruf	Kindergartenpädagogin, GiP Gemeinnützige Projekt GmbH
16	Titel	Ing., BSc.
	Name	Nikolaus Kirchsteiger
	Beruf	Stellvertretender Leiter der Grazer Stadtbibliotheken

ANHANG 2 – INTERVIEWLEITFADEN TRENDS U. ANFORDERUNGEN

Interviewleitfaden zum Thema:

Trends und Anforderungen an lernunterstützender Kinderliteratur

Erstellt von:

Ing. Michael Muhr, BSc.

Student am Masterstudiengang
Innovationsmanagement

Interviewpartner:

Ort & Datum des Interviews:

Anlass des Interviews

Im Rahmen des Praxisteiles meiner Masterarbeit, welche sich dem Thema der Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag widmet und am Praxisbeispiel von Kinderliteratur durchgeführt wird, beschäftige ich mich mit Trends und Veränderungen rund um dieses Produktsegment. Um besser verstehen zu können, was ein lernunterstützendes Kinderbuch ausmacht und welche Anforderungen Pädagoginnen und Pädagogen sowie Eltern und Erziehungsberechtigte daran stellen, sollen Interviews mit fachkundigen Personen sowie der zuletzt genannten Personengruppe helfen, Aufschluss zu geben.

Zweck dieses Interviews ist, Antworten auf Kernfragen über dieses Thema zu erhalten. Die Sicht und Meinung von Expertinnen und Experten auf diesem Gebiet stellt dabei eine enorme Bereicherung für die weitere Bearbeitung dieses Themas dar.

Ziel dieser Befragung ist es heraus zu finden, welche Trends es im Bereich der lernunterstützenden Kinderliteratur gibt und welche Anforderungen Pädagoginnen und Pädagogen, Eltern und Erziehungsberechtigte sowie Personen, welche sich mit dieser Thematik auseinandersetzen und beschäftigen, z.B. Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, Buchhändler etc., an Kinderliteratur mit lernunterstützenden Charakter stellen.

(1) Wie lange sind Sie schon als Pädagoge/Pädagogin tätig?

(2) Welche Aufgaben haben Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit?

(3) Wie lange beschäftigen Sie sich im didaktischen Bereich?

(4) Was verstehen Sie unter lernunterstützender Kinderliteratur?

(5) Welche Lehrmaterialien verwenden Sie generell, um Kindern Inhalte zu vermitteln?

(6) Gab es Veränderungen im Bereich der lernunterstützenden Kinderliteratur? Wenn ja, welche?

(7) Welche Anforderungen stellen Sie an lernunterstützende Kinderliteratur?

(8) Worauf achten Sie bei der Auswahl von lernunterstützender Kinderliteratur?

(9) Welchen Stellenwert hat die Bilderbuchvermittlung in Ihrer beruflichen Tätigkeit?

Keine Angabe	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Weder / noch	wichtig	Sehr wichtig

(10) Inwiefern unterstützt die Betrachtung und / oder Vermittlung von Bilderbüchern die kognitive Entwicklung von Kindern?

Keine Angabe	Nicht Genügend	Genügend	Mittelmäßig	Gut	Sehr gut

(11) Inwiefern bauen Sie Bilderbücher in die Vermittlung von sachlichen Inhalten in Ihre berufliche Tätigkeit ein?

Keine Angabe	Eher nicht	Eher weniger	Hin und wieder	Oft	Sehr oft

(12) Überprüfen Sie den Lernerfolg der Kinder?

a. Wenn ja, wie?

b. Wenn nein, warum nicht?

c. *Wie würden Sie den Lernerfolg überprüfen?*

(13) Die Digitalen Medien in Form von Smartphone, Tablet und Co. sind im privaten Umfeld von Kindern kaum noch wegzudenken. Können Sie sich vorstellen, Kindern Wissen über solche Kanäle zu vermitteln?

a. Wenn nein, warum?

b. Wenn ja, was sind aus Ihrer Sicht die Vorteile dabei?

(14) Eignen sich digitale Medien um Kindern im Alter von 3-8 Jahren, Wissen zu vermitteln?

<i>Keine Angabe</i>	<i>Eher nicht</i>	<i>Eher weniger</i>	<i>Mittelmäßig</i>	<i>Gut</i>	<i>Sehr gut</i>

(15) Wie würde der ideale Umgang ihrer Meinung nach damit aussehen?

a) Würden Sie lernunterstützende Kinderliteratur mit digitalisierten Elementen für Lern- und Lehrzwecke einsetzen? Wenn nein, warum?

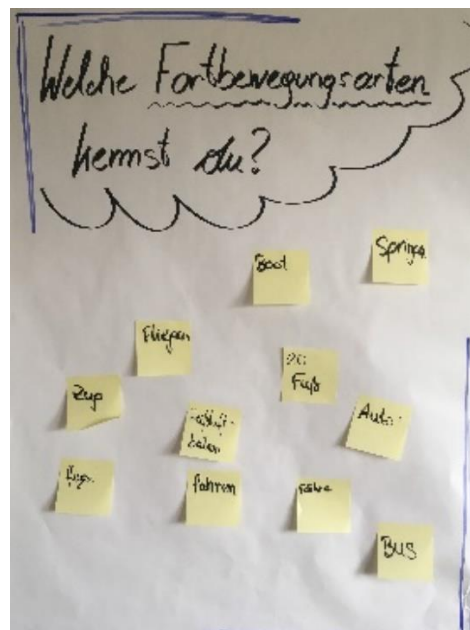
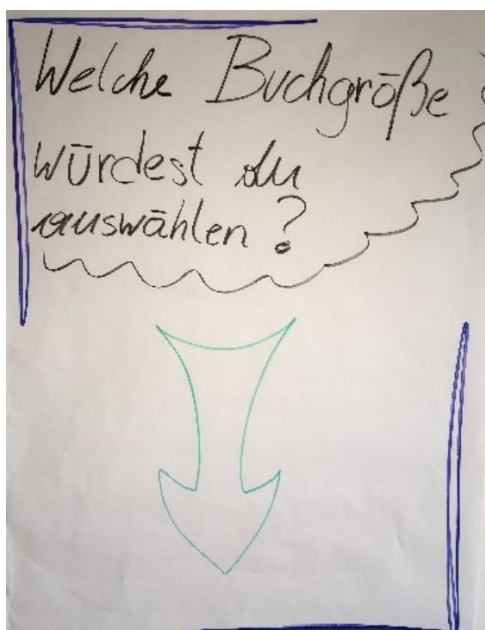
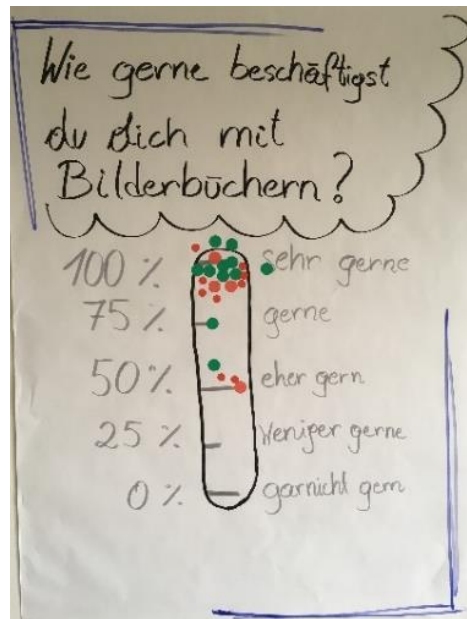
ANHANG 3 – AUSZUG DER INTERVIEWMATRIX ZUM THEMA TRENDS UND ANFORDERUNGEN AN KINDERLITERATUR

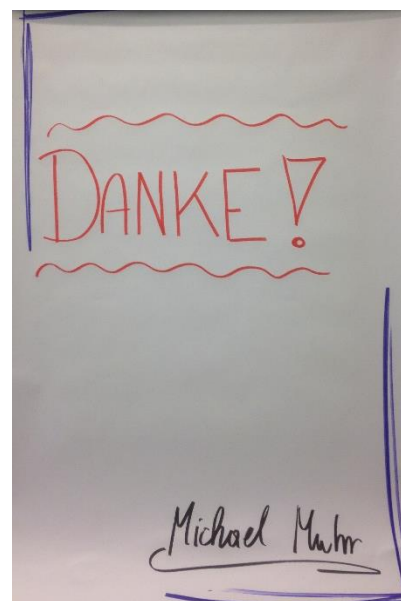
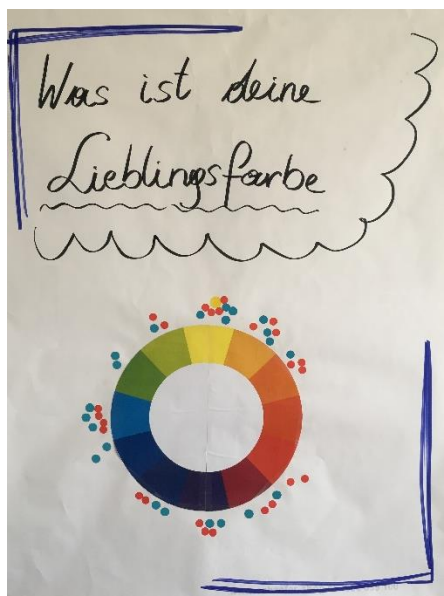
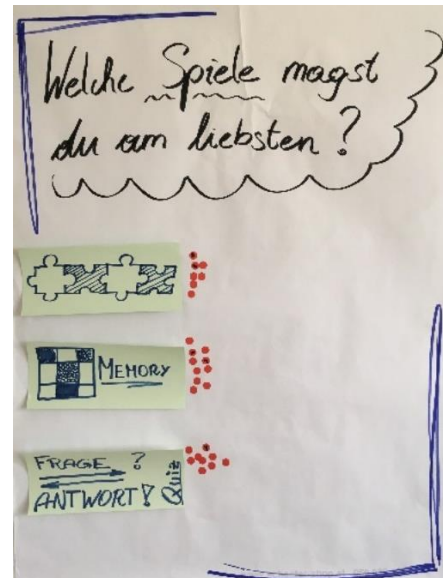
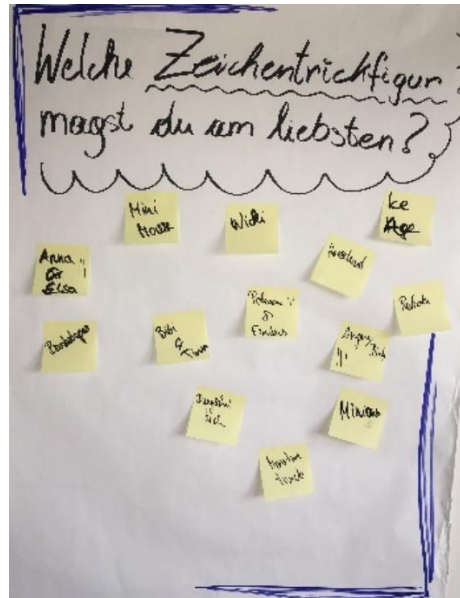
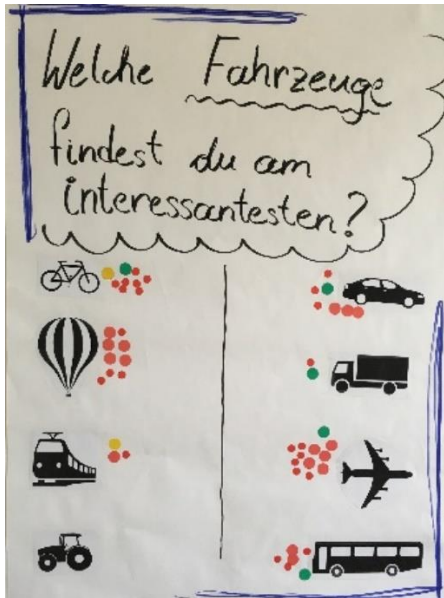
		Frage 1	Frage 2	Frage 3	Frage 4	Frage 5
Interview- fragen		Wie lange sind Sie schon als Pädagog*in tätig?	Welche Aufgaben haben Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit?	Wie lange beschäftigen Sie sich im didaktischen Bereich?	Was verstehen Sie unter lernunterstützender Kinderliteratur?	Welche Lehrmaterialien verwenden Sie, um Kindern generell Inhalte zu vermitteln?
Interview- partner		Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Name:	Petra Ostermann	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Unternehmen:	BAKIP Harberg	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Position:	Lehrerin	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Tel.:		Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
E-Mail:		Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Name:	Mag.a. Christiane Hartzl	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Unternehmen:	GIP - Generationen in Partners	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Position:	Kindergartenleiterin	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Tel.:		Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
E-Mail:		Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Name:	Martina Mandl	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Unternehmen:	GIP - Generationen in Partners	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Position:	Kindergartenleiterin	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Tel.:		Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
E-Mail:		Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Name:	Christina Gimpinger, B.A., M.A.	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Unternehmen:	Uni Graz	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Position:	Wissenschaftliche Mitarbeiterin	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Tel.:		Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
E-Mail:		Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Name:	Mag.a. Christina Fernsteiner	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Unternehmen:	KPH Graz	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Position:	Wissenschaftliche Mitarbeiterin	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Tel.:		Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
E-Mail:		Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Name:	Helma Sechser	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Unternehmen:	GIP - Generationen in Partners	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Position:	Kindergartenleiterin	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Tel.:		Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
E-Mail:		Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Generelle Aussage / Conclusio		Frage nicht relevant für Arbeit	Frage nicht relevant für Arbeit	Frage nicht relevant für Arbeit	Frage nicht relevant für Arbeit	Frage nicht relevant für Arbeit

	Frage 6	Frage 7	Frage 8	Frage 9	Frage 10
Interview- fragen	Gab es Veränderungen im Bereich der lernerunterstützenden Kinderliteratur?	Welche Anforderungen stellen Sie an lernerunterstützende Kinderliteratur?	Vorlauf achten Sie bei der Auswahl von lernerunterstützender Kinderliteratur?	Welchen Stellenwert hat die Bilderbuchvermittlung in Ihren Alltag?	Inwiefern unterstützt die Betrachtung oder Vermittlung von Bilderbüchern die kognitive Entwicklung?
Interview- partner	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Name: Petra Ostermann	Antwort	Aktualität und dem Zeitgeist entsprechend, Zeitgemäße Piktogramme, Aufbereitung der Themen, Gute Werbung	Qualität der Inhalte und Verarbeitung, Optik und Illustrationen, Haptik, Themenaktualität, Empfehlungen	Antwort	Antwort
Unternehmen: B&KJP Hartberg	Sprachförderung, Grundkompetenzen			Sehr wichtig	Sehr gut Ganz wichtig, hier werden alle Aspekte des Mensch seins offen gezeigt, sowie ein Grundstock für Beziehungen und soziale Verflechtungen gelegt!
Position: Lehrerin					
Tel.:					
E-Mail:					
Name: Maga Christiane Hanzl	Aufgrund des Überangebotes an Kinderbüchern sehr große Qualitätsunterschiede, Sprache und Illustrationen haben sich stark verbessert; Neue Medien ergänzen das Literaturangebot	Qualität in der Verarbeitung, der Inhalte und der Visualisierung. Außerdem wird auf das Format Wert gelegt.	Auf die Verarbeitung, die Inhalte sowie die Illustrationen	Sehr wichtig	Gut Kinder merken sich sehr viel dadurch das sie jemanden zuhören können. Oftmals werden Inhalte später nachgespielt.
Unternehmen: GIP - Generationen in Partnerschaft					
Position: Kindergartenleiterin					
Tel.:					
E-Mail:					
Name: Martina Mandl	Wiele neue Bücher die auch Tabuthemen behandeln, wie z.B. Tod, Scheidung etc.	Hocho qualitative Illustrationen sind ein Muss! Texte müssen kindgerecht aufbereitet sein. Die Größe des Buches, am besten A4-Format, ist auch ein Kriterium. Verschiedene Größen für unterschiedliche Arten der Beschäftigung und Vermittlung sind auch von Vorteil.	Illustrationen, vor allem der Umschlag und das Deckblatt; Verarbeitung der Materialien; Tendenz! eher zu Hardcover, Text da Sortcover schneller kaputt gehen. Text und Sprache	Sehr wichtig	Sehr gut Sehr wichtig um jemanden etwas näher zu bringen.
Unternehmen: GIP - Generationen in Partnerschaft					
Position: Kindergartenleiterin					
Tel.:					
E-Mail:					
Name: Christina Gimplinger, BA, MA, Uni Graz	Vielfalt ist größer geworden, Illustration ist professioneller als früher	Bildung unterstützen; Literatur muss für jedes Kind auswählbar sein und dementsprechend vielfältig sein	Geschichte sollte keine Lösung vorgeben, sondern den Kindern Spielraum für die eigene Phantasie lassen. Illustrationen sollen künstlerisch gestaltet sein, Humor und Gedankenwelt der Kinder sollte in den Vordergrund rücken und berücksichtigt werden.	Sehr wichtig	Sehr gut Ganz wichtig, daneben werden aber auch andere Bereiche gefördert wie Emotionen richtig deuten zu können etc.
Unternehmen: Wissenschaftliche Mitarbeiterin					
Tel.:					
E-Mail:					
Name: Maga Christina Fernsteiner	Neue Medien sind hinzu gekommen, Digitale Formate werden mehr werden.	Bücher und die darin enthaltenen Geschichten und Inhalte müssen Kindern Möglichkeiten aufzeigen. Es sollte eine Füllevielfalt gefördert werden und keine Stereotypen.	Qualität in der Verarbeitung von Materialien und Inhalten, Erörterung der Autoren; Haptik und Optik. Keine schwarze Pädagogik.	Sehr wichtig	Gut Eignet sich gut um die Sprachkenntnisse zu verbessern und Kommunikation zu Mittmenschen zu fördern. Phantasie wird ebenfalls dadurch angeregt.
Unternehmen: KPH Graz					
Position: Wissenschaftliche Mitarbeiterin					
Tel.:					
E-Mail:					
Name: Helma Sechser	Illustrationen sind qualitativ hochwertiger geworden, es gibt eine größere Farbvielfalt. Die Sprache und Wortwahl hat sich zu einer kindgerechteren entwickelt. Viele neue Themen wie Integration, Tod, Scheidung, Homosexualität etc.	Bilder klar und realitätsnah, Themen die Kinder betreffen und interessieren.	Covergestaltung, Illustrationen, Text und Sprache, Vermitteln Inhalte - machen diese Sinn?	Sehr wichtig	Sehr gut, wichtiger Bestandteil für den Lernprozess von Kindern. Durch Bilderbücher werden sowohl Grundkompetenzen wie Sprache und Zuhören, Verstehen usw. verbessert als auch soziale Bindungen aufgebaut. Daneben fördert man auch die Phantasie und das Gedächtnis.
Unternehmen: GIP - Generationen in Partnerschaft					
Position: Kindergartenleiterin					
Tel.:					
E-Mail:					
Generelle Aussage / Conclusio					
	Qualitätssteigerung von Illustrationen, Sprache und Wortwahl Großes Angebot an Themen jeder Art Ergänzende Produkte aufgrund der neuen Medien und digitalen Formate	Professionelle grafische Gestaltung des Buches Handliches Buchformat (A4) Kindgerechte Aufbereitung der vermittelnden Inhalte	Professionelle grafische Gestaltung des Buches Handliches Buchformat (A4) Kindgerechte Aufbereitung der vermittelnden Inhalte	Sehr wichtig und genießt eine dementsprechend hohe Priorität	

Interview-Fragen		Frage 11	Frage 12	Frage 13	Frage 14	Frage 15	Frage 16
Interview-partner		Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Name: Petra Ostermann	Unternehmen: BAKIP Hartberg	DK	Nur aus persönlichen Gründen und zur Vorbereitung	Ja, allerdings mit Maß und Ziel sowie der richtigen Sensibilisierung. Gut nutzbar um Fragen zu beantworten und Informationen zu sammeln.	Mittelmäßig Kinder lernen sehr viel durch beobachten. Sie lernen von dem der etwas macht und mit Hilfe der sozialen Interaktion. Beziehung zwischen Menschen ist wichtig und gibt es nicht bei Computern	Abhängig vom Kinderalter, je jünger desto weniger. Später begleitet durch Erwachsene um den richtigen Umgang zu lernen	Ja, absolut. Unter Berücksichtigung der genannten Rahmenbedingungen und mit einem gesunden Maß.
Tel.:							
E-Mail:							
Name: Maga Christiane Hartzl	Unternehmen: GIP - Generationen in Partnerschaft	Hilf und wieder Je nach Art der Themenstellung und der Jahreszeit	Nein Hauptgrund dafür sind die zeitlichen Rahmenbedingungen	Ja Die Art und Weise wie man diese digitalen Inhalte vermittelt muss allerdings gut überlegt und ausgeführt sein	Eher weniger lediglich als Informationsquelle		Eher nicht
Position: Kindergartenleiterin							
Tel.:							
E-Mail:							
Name: Martina Mandl	Unternehmen: GIP - Generationen in Partnerschaft	DK Aber auch Lieder und Reime	Ja Etwas durch eine Sprachstandserhebung, Beobachtungsbögen; hier werden die Entwicklungsschritte dokumentiert, in Kindergartenn wird auch die sprachliche Entwicklung dokumentiert	Nein Es reicht wenn Kinder im privaten Umfeld Kontakt zu den neuen Medien haben, in diesem Bereich ist es ohnehin nicht zu vermeiden	Eher nicht	Im Kindergarten am besten garnicht, da hier andere Dinge wichtiger sein sollten. Im privaten Umfeld unter Aufsicht und Kontrolle der Eltern vielleicht sinnvoller.	Eher nicht
Position: Kindergartenleiterin							
Tel.:							
E-Mail:							
Name: Christina Gimpinger, BA, MA	Unternehmen: Uni Graz	keine Antwort, da nicht als Pädagogin tätig	Durch Beobachtungsmodelle wird es in der Praxis gemacht	Ja Die Beschäftigung damit darf aber nicht den Alltag überwiegen	Mittelmäßig	keine Antwort, da nicht als Pädagogin tätig	keine Antwort, da nicht als Pädagogin tätig
Position: Wissenschaftliche Mitarbeiterin							
Tel.:							
E-Mail:							
Name: Maga Christina Pernstreier	Unternehmen: KPH Graz	keine Antwort, da nicht als Pädagogin tätig	Sehr kritisch, da Kinder eventuell zu früh mit einem Leistungsdruck in Berührung kommen, der destruktiv auf ihre Entwicklung wirkt	Ja Da diese Neuen Medien schon sehr früh im Alltag vorhanden sind sollte ein gesunder Umgang damit gelehrt werden und diese Hilfsmittel dementsprechend verwendet werden um Kinder zu sensibilisieren	Gut um Wissen zu vermitteln, allerdings muss man sehr sensibel damit umgehen, Daten schützen!	Die Grundhaltung der Erwachsenen ist entscheidend und das Maß für den Umgang mit den neuen Medien.	keine Antwort, da nicht als Pädagogin tätig
Position: Wissenschaftliche Mitarbeiterin							
Tel.:							
E-Mail:							
Name: Helma Secher	Unternehmen: GIP - Generationen in Partnerschaft	Sehr oft Nicht nur mit der Geschichte wird gearbeitet, oftmals werden auch einzelne Bilder herangesogen.	Ja Mitt Hilfe eines Beobachtungsbogen, ansonsten wird die Entwicklung eher nur oberflächlich reflektiert	Ja Aus dem Privaten Umfeld sind Computer usw. nicht fern zu halten, daher macht es wenig Sinn diese aus dem Kindergarten zu verbannen, wichtig scheint der Umgang mit diesen Medien zu sein.	Gut Kinder lernen irrsinnig schnell und Computer fördern diese Entwicklung, allerdings bedarf es einer Kontrolle durch Erwachsene um die ausübliche Nutzung zu vermeiden. Ergänzend sind diese Medien allerdings gut anzuwenden.	Müsste man sich genauer mit diesem Thema auseinandersetzen. Allerdings sollten Bücher das Hauptelement der Wissensvermittlung darstellen und neue Medien ergänzend verwendet werden und Kindern nicht vorenthalten werden.	Ja Eventuell im Kindergarten, auf jeden Fall in der Vorschule bzw. der Unterstufe und Volksschule.
Position: Kindergartenleiterin							
Tel.:							
E-Mail:							
Generelle Aussage / Conclusio		Häufig bis DK; hängt oftmals von den zu bearbeitenden Themen, der Jahreszeit bzw. genereller der Situation ab.	Lediglich aufgrund gesetzlicher Grundlagen mittels Beobachtungsbögen, Bewertung im Sinne einer Moderation ist im Alter von 3-8 Jahren nicht sinnvoll, da so schon frühzeitig ein Leistungsdruck entsteht.	Im großen und ganzen stehen Pädagogen den neuen Medien offen gegenüber und würden diese auch im Kindergarten/Volksschule in geeigneten Abständen und unter bestimmten Voraussetzungen einsetzen und mit den Kindern arbeiten.	Generell herrscht die Meinung vor, dass sich die neuen Medien für Kinder im Kindergarten nur schlecht eignen, was aber mehr damit zu tun hat das diese sehr leicht ablenkbar sind und sich so nicht mehr auf das wesentliche konzentrieren können. Ansonsten liegt aber eine willkommene Offenheit gegenüber diesem Thema vor.	Der ideale Umgang würde zusammengefasst so ausssehen, dass man die neuen Medien lediglich ergänzend zum üblichen Lehrmaterial verwendet werden. Einigkeit herrscht darüber, dass es geregelte Zeiten geben sollte in denen man auf die Hilfsmittel zurück greift um zu vermeiden das Kinder ständig und ausschließlich damit arbeiten möchten.	In diesem Punkt herrscht eine gewisse Unsicherheit. Viele der Pädagogen sind zwar offen gegenüber neuem, sehen sich aber nicht in der Verantwortung Kindern den Umgang mit neuen Medien zu zeigen, sondern finden es mehr als Aufgabe der Eltern und Erziehungsberechtigten. Diejenigen die Kinderliteratur mit digitalisierten Inhalten einsetzen würden, möchten dies nur unter bestimmten Voraussetzungen und einem geregelten Ablauf machen und mit Maß und Ziel.

ANHANG 4 – FOTODOKUMENTATION DER ERGEBNISSE AUS DEM ZIELGRUPPENWORKSHOP





ANHANG 5 – FRAGEN ZUR UMFRAGE ZU KUNDENBEDÜRFNISSEN IN BEZUG AUF KINDERLITERATUR

Block	Frage	Inhalt
1 Professionelle Illustrationen	1	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher professionelle Illustrationen beinhalten?
	2	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher unprofessionelle Illustrationen beinhalten?
2 Kindgerechte Aufbereitung	3	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn die Inhalte eines Kinderbuches kindgerecht aufbereitet sind?
	4	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn die Inhalte eines Kinderbuches nicht kindgerecht aufbereitet sind?
3 Lernunterstüt- zend	5	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher die Bildung ihrer Kinder unterstützen?
	6	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher die Bildung ihrer Kinder nicht unterstützen?
4 Aktualität und Zeitgeist	7	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher auf aktuelle Themen eingehen und den Zeitgeist wider- spiegeln?
	8	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher nicht auf aktuelle Themen eingehen und nicht den Zeitgeist widerspiegeln?
5 Zusatzprodukte	9	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn es Zusatzprodukte zu einem Kinderbuch gibt? (z.B. Spiele, Handpup- pen, Fanartikel etc.)
	10	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn es keine Zusatzprodukte zu Kinderbüchern gibt? (z.B. keine Spiele, keine Handpuppen, keine Fanartikel etc.)
6 Kostenlose Extras	11	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn es kostenlose Extras zum Kinderbuch gibt?
	12	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn es keine kostenlosen Extras zum Kinderbuch gibt?
7 Verschiedene Formate	13	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn ein Kinderbuch in verschiedenen Formaten (A4, A5, A6 etc.) erhältlich ist?
	14	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn ein Kinderbuch nicht in verschiedenen Formaten (A4, A5, A6 etc.) erhältlich ist?
8 Verschiedene Formen	15	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn ein Kinderbuch in verschiedenen Formen (Printversion, E-Book, Hör- buch etc.) erhältlich ist?
	16	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn ein Kinderbuch nicht in verschiedenen Formen (Printversion, E-Book, Hörbuch etc.) erhältlich ist?
9 Interaktive Inhalte	17	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher interaktive Inhalte haben?
	18	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher keine interaktiven Inhalte haben?
10 Kontakt	19	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Sie mit der Autorin bzw. dem Autor in Kontakt treten könnten?
	20	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Sie nicht mit der Autorin bzw. dem Autor in Kontakt treten könnten?
11 TV und Kino	21	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Sie eine Kinderbuchfigur im TV oder Kino sehen würden?
	22	Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Sie eine Kinderbuchfigur nicht im TV oder Kino sehen würden?

ANHANG 6 – AUSZUG DER ANALYSE DER KUNDENBEDÜRFNISSEN IN BEZUG AUF KINDERLITERATUR

Datenauswertung					Frageblock 1	Frageblock 2	
Antwort-ID	Resume-Code	Datum und Zeit	Teilnahmestatus	Produktattribut – Professionelle Illustrationen		Produktattribut – Kindgerechte Gestaltung und Aufbereitung	
				1. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher professionelle Illustrationen beinhalten?	2. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher unprofessionelle Illustrationen beinhalten?	3. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn die Inhalte eines Kinderbuches kindgerecht aufbereitet sind?	4. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn die Inhalte eines Kinderbuches nicht kindgerecht aufbereitet sind?
29381306	709d1a9	30.10.2016 15:52	05.11.2016 11:17	I	Das würde ich akzeptieren	Das würde ich akzeptieren	Das würde mich stören
29381318	e1649af	30.10.2016 15:52	30.10.2016 15:59	M	Das setze ich voraus	Das würde mich stören	Das würde mich stören
29388988	025e6df1	30.10.2016 21:47	30.10.2016 21:53	I	Das setze ich voraus	Das würde ich akzeptieren	Das würde mich stören
29390645	253e5ac	31.10.2016 05:58	31.10.2016 06:08	M	Das setze ich voraus	Das würde mich stören	Das würde mich stören
29391692	8373ata	31.10.2016 08:04	31.10.2016 08:14	A	Das würde mich sehr freuen	Das würde ich akzeptieren	Das würde mich stören
29393543	86a1829	31.10.2016 09:42	31.10.2016 09:55	A	Das würde mich sehr freuen	Das würde ich akzeptieren	Das würde mich stören
29411230	13919c2	31.10.2016 19:12	31.10.2016 19:18	M	Das würde ich akzeptieren	Das würde mich stören	Das würde mich stören
29459258	81dd3d3	02.11.2016 12:07	02.11.2016 12:10	O	Das würde mich sehr freuen	Das würde mich stören	Das würde mich stören
294659343	1996dd5	02.11.2016 12:10	02.11.2016 12:16	O	Das würde mich sehr freuen	Das würde mich stören	Das würde mich stören
294659366	2b00dd9	02.11.2016 12:10	02.11.2016 12:17	I	Das setze ich voraus	Das würde ich akzeptieren	Das würde mich stören
29461118	084e0b7	02.11.2016 12:57	02.11.2016 13:09	M	Das setze ich voraus	Das würde mich stören	Das würde ich akzeptieren
29464499	fd3a249	02.11.2016 14:28	02.11.2016 14:32	I	Das ist mir egal	Das ist mir egal	Das würde mich stören
29465536	b02a0fd	02.11.2016 14:53	05.11.2016 11:24	M	Das setze ich voraus	Das würde mich stören	Das würde mich stören
29465653	88a0d40	02.11.2016 14:56	02.11.2016 15:06	M	Das setze ich voraus	Das würde mich stören	Das würde mich stören
29465842	b1b5f59	02.11.2016 15:00	02.11.2016 15:04	M	Das setze ich voraus	Das würde mich stören	Das würde mich stören
29466376	e60f5b5	02.11.2016 15:13	02.11.2016 15:16	M	Das setze ich voraus	Das würde mich stören	Das würde mich stören
29467099	e25f775	02.11.2016 15:31	02.11.2016 15:35	I	Das setze ich voraus	Das setze ich voraus	Das setze ich voraus
29468619	8444e40	02.11.2016 16:08	02.11.2016 16:12	O	Das würde mich sehr freuen	Das würde mich stören	Das würde mich stören
29478728	325e952	02.11.2016 20:30	05.11.2016 23:01	M	Das setze ich voraus	Das würde mich stören	Das würde mich stören
29481075	4090b20	02.11.2016 21:31	02.11.2016 21:42	M	Das setze ich voraus	Das würde mich stören	Das würde mich stören
29481192	4d0239c	02.11.2016 21:34	02.11.2016 21:41	R	Das ist mir egal	Das würde mich sehr freuen	Das würde mich stören
29482860	6a2e43d	02.11.2016 22:16	02.11.2016 22:25	O	Das würde mich sehr freuen	Das würde mich stören	Das würde mich stören
29483205	4d5f0a4	02.11.2016 22:27	02.11.2016 22:31	O	Das würde mich sehr freuen	Das würde mich stören	Das würde mich stören
29484181	21bd568	02.11.2016 22:58	02.11.2016 23:01	A	Das würde mich sehr freuen	Das würde mich stören	Das setze ich voraus
29485185	d8df18c	02.11.2016 23:45	02.11.2016 23:52	I	Das würde ich akzeptieren	Das würde ich akzeptieren	Das würde mich stören
29485687	af6cd2f	03.11.2016 00:14	03.11.2016 00:21	R	Das würde ich akzeptieren	Das würde mich sehr freuen	Das würde mich stören

ANHANG 7 –ANALYSEERGEBNISSE ZU KUNDENBEDÜRFNISSEN IN BEZUG AUF KINDERLITERATUR

Ergebnistabelle														
Produkteigenschaften		Kategorie												Dominierende Kategorie
		A		O		M		I		R		S		
Frage	Produktattribut	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	
1	Professionelle Illustrationen	10	8,40	31	26,05	38	31,93	32	26,89	6	5,04	2	1,68	M
2	Kindgerechte Gestaltung und Aufbereitung	5	4,20	36	30,25	69	57,98	9	7,56	0	0,00	0	0,00	M
3	Lernunterstützend	40	33,61	46	38,66	26	21,85	5	4,20	1	0,84	1	0,84	O
4	Aktualität und Zeitgeist	56	47,06	26	21,85	2	1,68	31	26,05	2	1,68	2	1,68	A
5	Zusatzprodukte	62	52,10	10	8,40	3	2,52	37	31,09	7	5,88	0	0,00	A
6	Kostenlose Extras	82	68,91	3	2,52	4	3,36	30	25,21	0	0,00	0	0,00	A
7	Verschiedene Formate	35	29,41	7	5,88	2	1,68	73	61,34	2	1,68	0	0,00	I
8	Verschiedene Formen	62	52,10	6	5,04	6	5,04	41	34,45	4	3,36	0	0,00	A
9	Interaktive Inhalte	57	47,90	9	7,56	2	1,68	38	31,93	13	10,92	0	0,00	A
10	Kontaktmöglichkeit	45	37,82	5	4,20	3	2,52	65	54,62	0	0,00	1	0,84	I
11	TV und Kino	45	37,82	5	4,20	3	2,52	64	53,78	2	1,68	0	0,00	I

Auswertungstabelle					
Dysfunktionale Frage Funktionale Frage	Das würde mich sehr freuen	Das setze ich voraus	Das ist mir egal	Das würde ich akzeptieren	Das würde mich stören
Das würde mich sehr freuen	S	A	A	A	O
Das setze ich voraus	R	I	I	I	M
Das ist mir egal	R	I	I	I	M
Das würde ich akzeptieren	R	I	I	I	M
Das würde mich stören	R	R	R	R	S

Legende	
A	Begeisterungsanforderung
O	Leistungsanforderung
M	Basisanforderung
I	Unerhebliches Qualitätselement
R	Entgegengesetztes Anforderungskriterium
S	Skeptische Antwort

ANHANG 8 – ALLGEMEINE AUSWERTUNG DER UMFRAGE ZU KUNDENBEDÜRFNISSEN IN BEZUG AUF KINDERLITERATUR

1. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher professionelle Illustrationen beinhalten? *

Anzahl Teilnehmer: 119

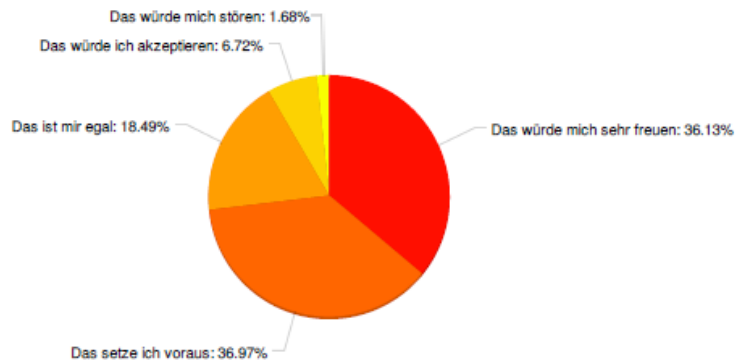
43 (36.1%): Das würde mich sehr freuen

44 (37.0%): Das setze ich voraus

22 (18.5%): Das ist mir egal

8 (6.7%): Das würde ich akzeptieren

2 (1.7%): Das würde mich stören



2. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher unprofessionelle Illustrationen beinhalten? *

Anzahl Teilnehmer: 119

7 (5.9%): Das würde mich sehr freuen

2 (1.7%): Das setze ich voraus

14 (11.8%): Das ist mir egal

27 (22.7%): Das würde ich akzeptieren

69 (58.0%): Das würde mich stören



3. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn die Inhalte eines Kinderbuches kindgerecht aufbereitet sind? *

Anzahl Teilnehmer: 119

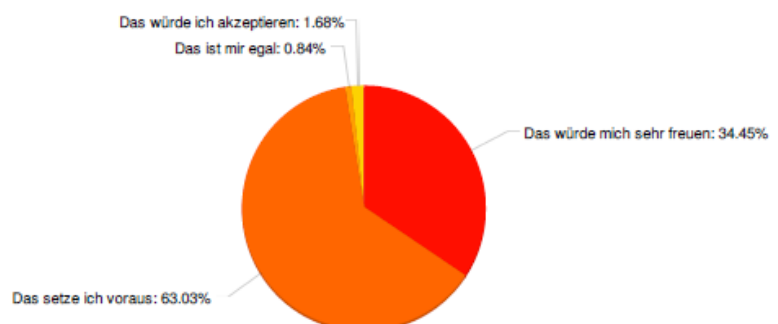
41 (34.5%): Das würde mich sehr freuen

75 (63.0%): Das setze ich voraus

1 (0.8%): Das ist mir egal

2 (1.7%): Das würde ich akzeptieren

- (0.0%): Das würde mich stören



4. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn die Inhalte eines Kinderbuches nicht kindgerecht aufbereitet sind? *

Anzahl Teilnehmer: 119

- (0.0%): Das würde mich sehr freuen

2 (1.7%): Das setze ich voraus

2 (1.7%): Das ist mir egal

10 (8.4%): Das würde ich akzeptieren

105 (88.2%): Das würde mich stören



5. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher die Bildung ihrer Kinder unterstützen? *

Anzahl Teilnehmer: 119

87 (73.1%): Das würde mich sehr freuen

29 (24.4%): Das setze ich voraus

2 (1.7%): Das ist mir egal

- (0.0%): Das würde ich akzeptieren

1 (0.8%): Das würde mich stören



6. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher die Bildung ihrer Kinder nicht unterstützen? *

Anzahl Teilnehmer: 119

1 (0.8%): Das würde mich sehr freuen

1 (0.8%): Das setze ich voraus

9 (7.6%): Das ist mir egal

36 (30.3%): Das würde ich akzeptieren

72 (60.5%): Das würde mich stören



7. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher auf aktuelle Themen eingehen und den Zeitgeist widerspiegeln? *

Anzahl Teilnehmer: 119

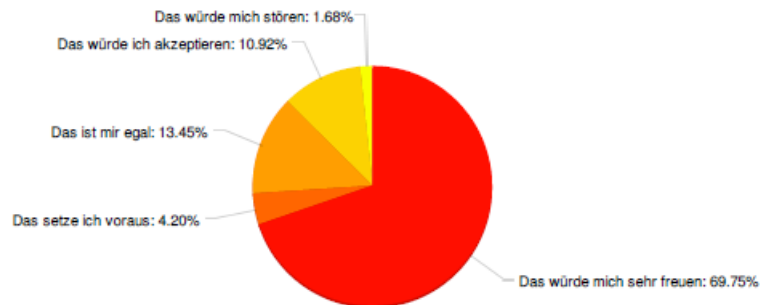
83 (69.7%): Das würde mich sehr freuen

5 (4.2%): Das setze ich voraus

16 (13.4%): Das ist mir egal

13 (10.9%): Das würde ich akzeptieren

2 (1.7%): Das würde mich stören



8. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher nicht auf aktuelle Themen eingehen und nicht den Zeitgeist widerspiegeln? *

Anzahl Teilnehmer: 119

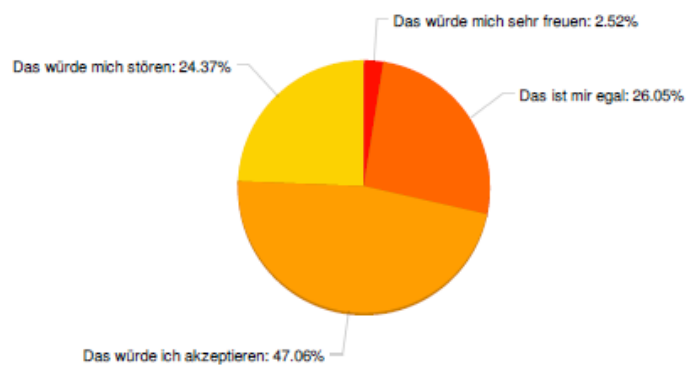
3 (2.5%): Das würde mich sehr freuen

- (0.0%): Das setze ich voraus

31 (26.1%): Das ist mir egal

56 (47.1%): Das würde ich akzeptieren

29 (24.4%): Das würde mich stören



9. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn es Zusatzprodukte zu einem Kinderbuch gibt? (z.B. Spiele, Handpuppen, Fanartikel etc.) *

Anzahl Teilnehmer: 119

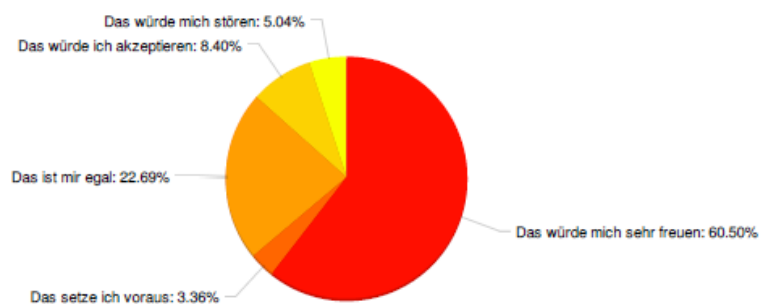
72 (60.5%): Das würde mich sehr freuen

4 (3.4%): Das setze ich voraus

27 (22.7%): Das ist mir egal

10 (8.4%): Das würde ich akzeptieren

6 (5.0%): Das würde mich stören



10. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn es keine Zusatzprodukte zu Kinderbüchern gibt? (z.B. keine Spiele, keine Handpuppen, keine Fanartikel etc.) *

Anzahl Teilnehmer: 119

4 (3.4%): Das würde mich sehr freuen

4 (3.4%): Das setze ich voraus

54 (45.4%): Das ist mir egal

44 (37.0%): Das würde ich akzeptieren

13 (10.9%): Das würde mich stören



11. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn es kostenlose Extras zum Kinderbuch gibt? *

Anzahl Teilnehmer: 119

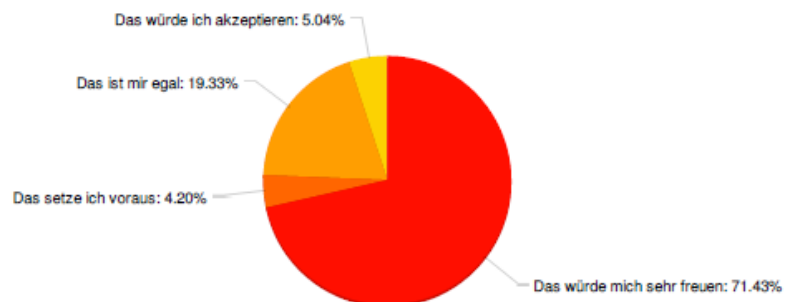
85 (71.4%): Das würde mich sehr freuen

5 (4.2%): Das setze ich voraus

23 (19.3%): Das ist mir egal

6 (5.0%): Das würde ich akzeptieren

- (0.0%): Das würde mich stören



12. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn es keine kostenlosen Extras zum Kinderbuch gibt? *

Anzahl Teilnehmer: 119

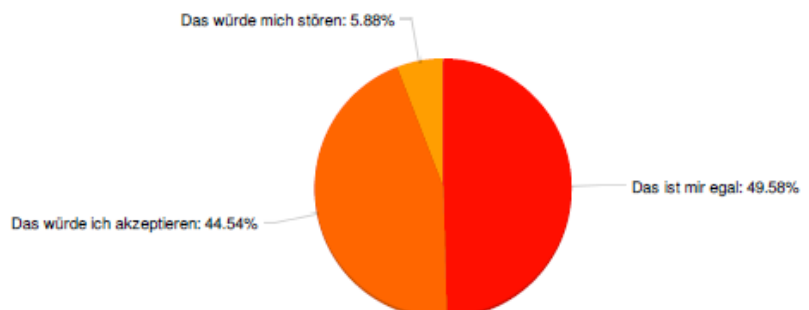
- (0.0%): Das würde mich sehr freuen

- (0.0%): Das setze ich voraus

59 (49.6%): Das ist mir egal

53 (44.5%): Das würde ich akzeptieren

7 (5.9%): Das würde mich stören



13. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn ein Kinderbuch in verschiedenen Formaten (A4, A5, A6 etc.) erhältlich ist? *

Anzahl Teilnehmer: 119

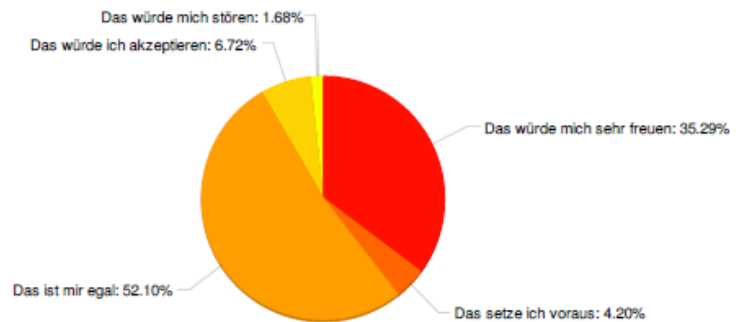
42 (35.3%): Das würde mich sehr freuen

5 (4.2%): Das setze ich voraus

62 (52.1%): Das ist mir egal

8 (6.7%): Das würde ich akzeptieren

2 (1.7%): Das würde mich stören



14. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn ein ein Kinderbuch nicht in verschiedenen Formaten (A4, A5, A6 etc.) erhältlich ist? *

Anzahl Teilnehmer: 119

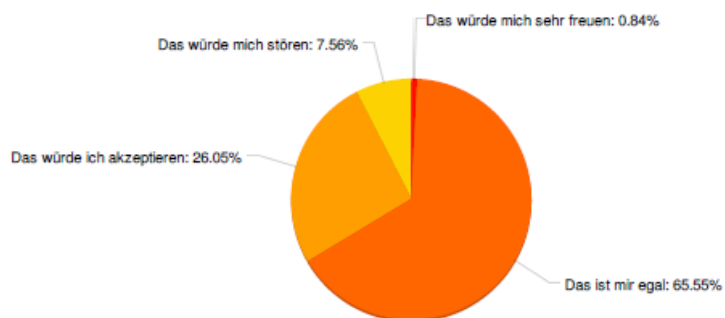
1 (0.8%): Das würde mich sehr freuen

- (0.0%): Das setze ich voraus

78 (65.5%): Das ist mir egal

31 (26.1%): Das würde ich akzeptieren

9 (7.6%): Das würde mich stören



15. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn ein Kinderbuch in verschiedenen Formen (Printversion, E-Book, Hörbuch etc.) erhältlich ist? *

Anzahl Teilnehmer: 118

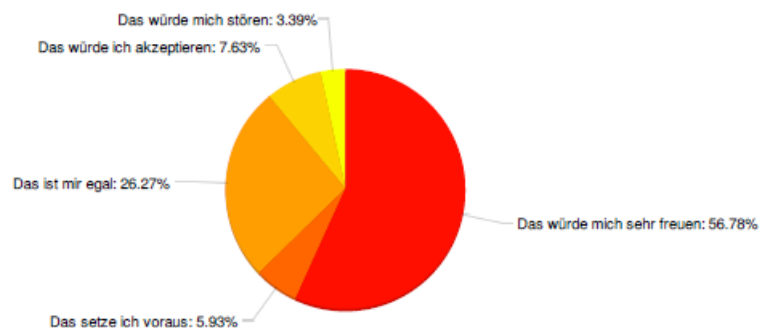
67 (56.8%): Das würde mich sehr freuen

7 (5.9%): Das setze ich voraus

31 (26.3%): Das ist mir egal

9 (7.6%): Das würde ich akzeptieren

4 (3.4%): Das würde mich stören



16. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn ein Kinderbuch nicht in verschiedenen Formen (Printversion, E-Book, Hörbuch etc.) erhältlich ist? *

Anzahl Teilnehmer: 118

2 (1.7%): Das würde mich sehr freuen

1 (0.8%): Das setze ich voraus

50 (42.4%): Das ist mir egal

53 (44.9%): Das würde ich akzeptieren

12 (10.2%): Das würde mich stören



17. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher interaktive Inhalte haben? *

Anzahl Teilnehmer: 119

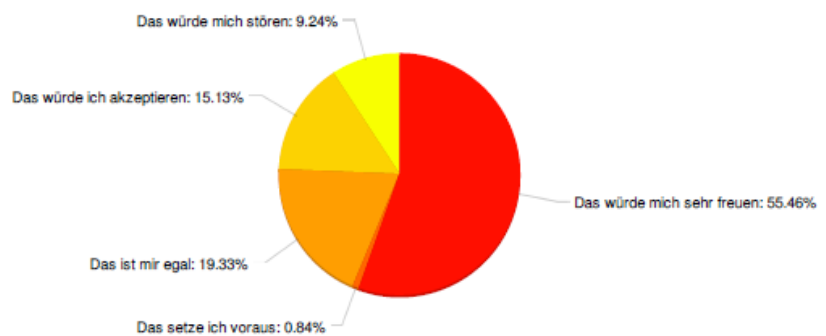
66 (55.5%): Das würde mich sehr freuen

1 (0.8%): Das setze ich voraus

23 (19.3%): Das ist mir egal

18 (15.1%): Das würde ich akzeptieren

11 (9.2%): Das würde mich stören



18. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Kinderbücher keine interaktiven Inhalte haben? *

Anzahl Teilnehmer: 119

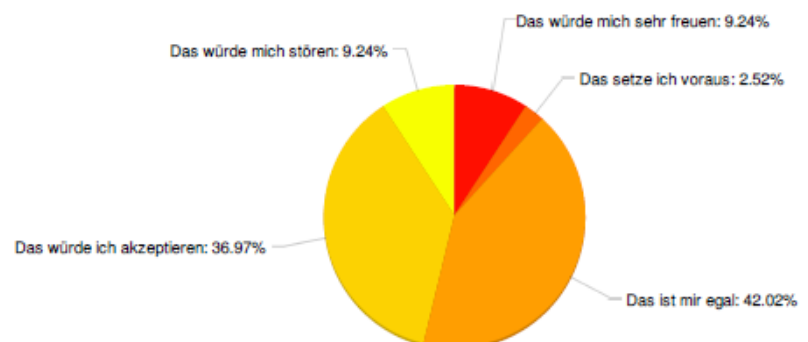
11 (9.2%): Das würde mich sehr freuen

3 (2.5%): Das setze ich voraus

50 (42.0%): Das ist mir egal

44 (37.0%): Das würde ich akzeptieren

11 (9.2%): Das würde mich stören



19. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Sie mit der Autorin bzw. dem Autor in Kontakt treten könnten? *

Anzahl Teilnehmer: 119

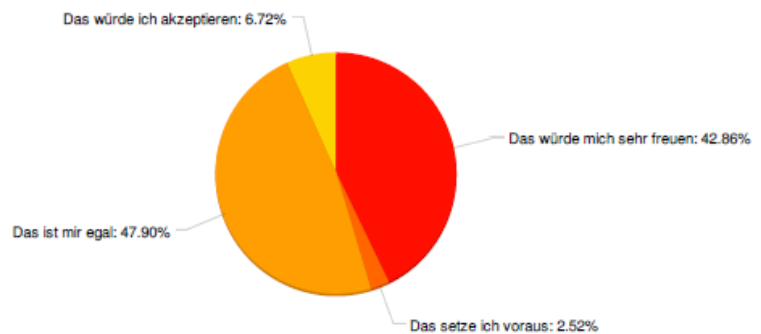
51 (42.9%): Das würde mich sehr freuen

3 (2.5%): Das setze ich voraus

57 (47.9%): Das ist mir egal

8 (6.7%): Das würde ich akzeptieren

- (0.0%): Das würde mich stören



20. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Sie nicht mit der Autorin bzw. dem Autor in Kontakt treten könnten? *

Anzahl Teilnehmer: 119

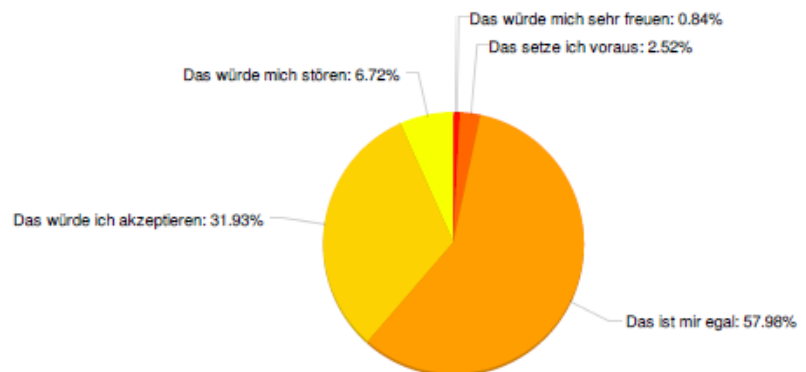
1 (0.8%): Das würde mich sehr freuen

3 (2.5%): Das setze ich voraus

69 (58.0%): Das ist mir egal

38 (31.9%): Das würde ich akzeptieren

8 (6.7%): Das würde mich stören



21. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Sie eine Kinderbuchfigur im TV oder Kino sehen würden? *

Anzahl Teilnehmer: 119

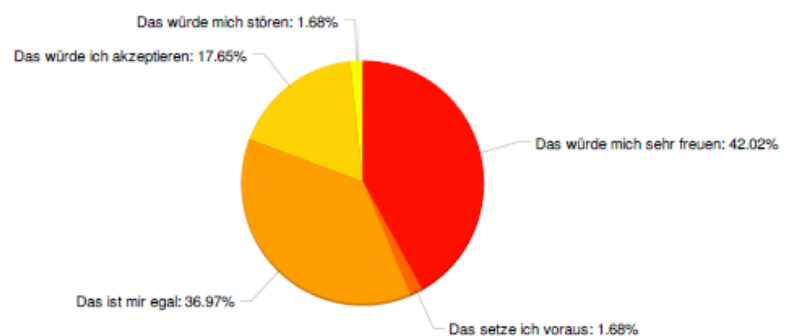
50 (42.0%): Das würde mich sehr freuen

2 (1.7%): Das setze ich voraus

44 (37.0%): Das ist mir egal

21 (17.6%): Das würde ich akzeptieren

2 (1.7%): Das würde mich stören



22. Wie würde es Ihnen gefallen, wenn Sie ein Kinderbuchfigur nicht im TV oder Kino sehen würden? *

Anzahl Teilnehmer: 119

1 (0.8%): Das würde mich sehr freuen

- (0.0%): Das setze ich voraus

72 (60.5%): Das ist mir egal

38 (31.9%): Das würde ich akzeptieren

8 (6.7%): Das würde mich stören






ANHANG 9 – TEILNEHMERLISTE UND ERGEBNISSE AUS DEM MARKETING- UND PROMOTIONWORKSHOP

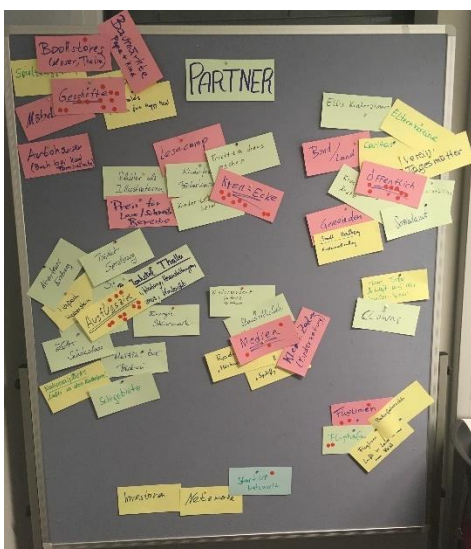
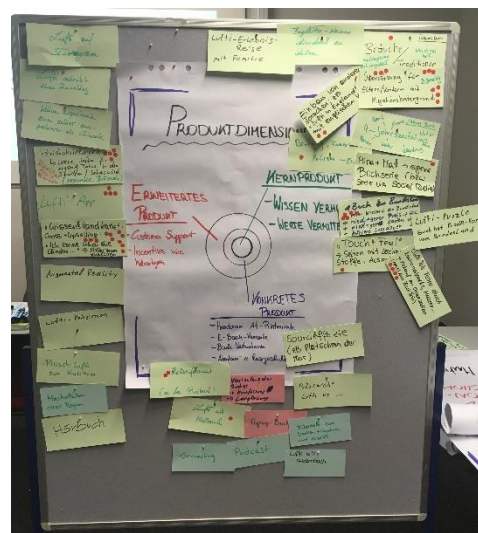
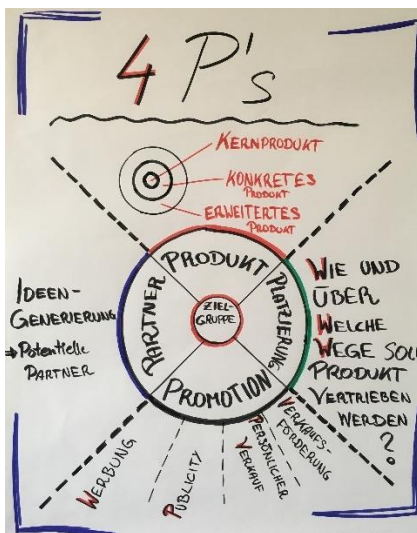
Interviewpartner zur Validierung des entwickelten Vorgehensmodells		
1	Titel	BSc.
	Name	Martin Haindl
	Beruf	Student; FH Joanneum – Masterstudiengang Interaction Design
2	Titel	BSc.
	Name	Stefan Schmidhofer
	Beruf	Scrum Master; Student; FH Campus 02 – Masterstudiengang Innovationsmanagement
3	Titel	BA
	Name	Michael Taschner
	Beruf	Unternehmensberater; Student an der FH Campus 02 – Masterstudiengang Innovationsmanagement
4	Titel	BA
	Name	Carina Waldner
	Beruf	Studentin; FH Campus 02 – Masterstudiengang Innovationsmanagement
5	Titel	-
	Name	Klaus Erik Eisler
	Beruf	Student; FH Campus 02 – Bachelorstudiengang Innovationsmanagement
6	Titel	BA
	Name	Rita Berger
	Beruf	Studentin; FH Campus 02 – Masterstudiengang International Marketing
7	Titel	Ing., BSc.
	Name	Patrick Janisch
	Beruf	Student; FH Campus 02 – Masterstudiengang International Marketing
8	Titel	BSc, MA
	Name	Georg Nistl
	Beruf	Innovationsmanager E-Steiermark AG

Gesamtübersicht der Ideensammlung aus der Station Produkt		
Cluster	Idee	Dimension
Themen	Buchserie über die einzelnen Bundesländer	Konkretes Produkt
	Buchserie über die Nebendarsteller	
	Buch über Bräuche und Traditionen	
	Buch über die Natur und die Jahreszeiten	
	Buch über Einsatzkräfte	
	Buch über Gut und Böse	
Features	Verschiedene Varianten: Kurz- und Langfassung	Konkretes Produkt
	Reiseformat (Pixi-Buch etc.)	
	Integrierte Soundeffekte	
	Interaktive Gestaltung durch Augmented Reality	
Sprachen	App zum Buch	Konkretes Produkt
	Andere Sprachen in die Handlung integrieren	
Merchandise	Übersetzung für Personen mit Migrationshintergrund	Konkretes Produkt
	Kuscheltiere	
	Kleidung	
	Spielzeug und Spiele	
	Schulutensilien	
Ausführungen	Musik und Kinderlieder	Konkretes Produkt
	Stickerbuch	
	Malbuch & Malvorlagen	
	Pop-up-Buch	
	Hörbuch	
	Fühlbuch	
	Puzzlebuch	
Film und Theater	Wissenslandkarte	Konkretes Produkt
	Filmprojekt	
	Theaterprojekt	
Social Media	Podcast	Erweitertes Produkt
	Blog zum Buch	
Individualisierung	Facebook, Instagram, Twitter & Co.	Erweitertes Produkt
	Namen der Charakter können individualisiert werden	
Adventure	Buch kann mit eigenen Bildern erweitert oder gestaltet werden	Erweitertes Produkt
	Geocaching / Schatzsuche	
Tourismus	Experimenteblog als Gimmik für Zielgruppe	Erweitertes Produkt
	Regionales Maskottchen	
	Maskottchen für Nationalparks, Museen etc.	
	Erlebnis-Reisen mit Heißluftballonfahrt für Familien	



ANHANG 10 – FOTODOKUMENTATION DER ERGEBNISSE AUS DEM MARKETING- & PROMOTIONWORKSHOP

HERZLICH 
WILLKOMMEN
ZUM
MARKETING- &
PROMOTION-
WORKSHOP
Michael Muhr

VORGEHENSWEISE
- MARKETING-MIX 4P's
• **PRODUKT** 
• **PREIS** €
• **PLATZIERUNG** PUSH 
• **PROMOTION** PULL 
- METHODE 6-3-5
=> 4 Teams / 4 Runden / 15 min



PROMOTIONKONZEPT 1

- Vorgeschichte zur Geschichte (,Eye-catcher') zB. Schatzsuche
- Social Media  **Affiliate Marketing!**
- Blog (,Mütter-Austausch')
- Leseprobe (,Flug-Blatt') (Ballon mit Kärtchen)
- Luftballone mit Aufdruck Luftfr
- Gewinnspiel mit Gutscheinz  **Homepage**
- Buchgutschein als Incentive & Familienevents (zB Kino netto ,Familienevent!')

PROMOTIONKONZEPT 2

- Kaspertheater
- Guerilla
 - Luftballon mit Picket
 - nähe Schulen / Kiga
- Maskottchen
- Family Day: (99ers, Giants, ...)
- Lesung am Flughafen
- Lufti als Banderole
- Lufti hilft Christkind beim Paket austragen

PROMOTIONKONZEPT 3

- Interaktive App mit der man am Tablet die Geschichte mitgeht
- ↳ Lesezettel für Eltern
- ↳ Heliumballone als Lufti + verkleidet
- Infoscreen Kinderbuch Tipp in der Bim.
- Kurze Teasertexte auf Blog, Website oder Social Media
- ↳ Video + Kinder erzählen eigene Lufti-Abenteuer (zeichnen)
- ↳ Vorlesungen im Kindergarten
- ↳ Werbung während der Ballonfahrt

PROMOTIONKONZEPT 4

- > Facebook / Instagram / Snapchat
 - ↳ gezielte Werbung für Kötter
- > Gewinnspiele

VERTRIEBSKONZEPT 1
(KANALE, WIE, AUF WELCHE ART, WELCHE FORM etc.)

- Internet - eigene Homepage
- ↳ Youtube Video + Link ✓
- „Topper party“ für Bücher ✓
- Büchereien ✓ (Kinder) Arzt ✓
- Bücherbus ✓
- Kindergärten & Schulen ✓
- Kinderbetreuungen ✓
- Kinderbuchmessen ✓
- (lokale) Buchhandlungen ✓
- Familienhotels + Wellness hotels ✓
- Museen (Englisch + DE) ✓
- Souveniershops bei den Wahrzeichen ✓
- Banken (Weltspartag) ✓

VERTRIEBSKONZEPT 2
(KANALE, WIE?, AUF WELCHE ART?, WELCHE FORM?, PUSH-PULL etc.)

- Amazon → Eigenverlag
 - Ebooks
 - Hardcover
- Provisionsverkäufe
 - Kindergärten
 - Elternvereine
 - ↳ Studenten, Bekannte usw.
- Lesungen im Altenheim
 - kauf für Kinder Enkelkinder
- Freizeitparks
 - Zoo
 - Kötterpark usw. ...
 - ↳ mit Lufti Story
- Blogs - Eigenwerbung
- Frisörsalon - (HSE 24)?

VERTRIEBSKONZEPT 3
(KANALE, WIE?, AUF WELCHE ART?, PUSH-PULL, WELCHE FORM?, etc.)

- Schulprojekte zur Gestaltung der Illustrationen
- Facebook - Silver auftr
- Lufti's Blickwinkel im Hochseilgarten

Cluster:

- Internet
- Handel
- Direktvertrieb
- Tourismus
- Provisionsverkäufe
- Autorenlesung
- Messen

ANHANG 11 – BEISPIEL KOSTENAUFSTELLUNG UND KALKULATION

Die vorliegende Kostenaufstellung sowie die Produktkalkulation stellen lediglich ein fiktives Beispiel dar, wie derartige Berechnungen aussehen könnten. Alle Angaben sind reine Annahmen und entsprechen nicht der tatsächlich anfallenden Kosten für das in dieser Arbeit behandelte Buchprojekt. Bei den verwendeten Parametern und Größen handelt es sich nur um eine grobe Schätzung der Kosten. Daher dienen diese Berechnungen lediglich zu Veranschaulichungszwecken. Für weiterführende Informationen werden die Quellenangaben der Berechnungen empfohlen.

Beispiel: Kostenaufstellung und Kalkulation eines Buches im Eigenverlag bei einer Auflage von 1000 Stk.

Gesamtkostenberechnung			
	Kostengröße	Summe [€]	Bemerkung
	Illustration	1.300	
	Covergestaltung	500	
	Druckkosten	5.500	Bei einer Auflage von 1000 St.
	Marketingkosten	1.000	
	IT-Kosten	100	
	Nutzungsgebühren	150	z.B. Konvertierungstools für E-Book
	Gesamtkosten	8.550 €	
	Gesamtkosten pro Stück	8,55 €/Stk.	

Exemplarisches Beispiel für eine Kostenaufstellung, Quelle: Eigene Darstellung.

Zuschlagskalkulation – Preisberechnung - Direktvertrieb			
	Kostengröße	Summe [€]	Bemerkung
	Gesamtkosten pro Stück	8,55	
+	Gewinnzuschlag	8,55	100 % von GK
	Barverkaufspreis	17,1	
+	Kundenskonto	0,513	3 %
	Zielverkaufspreis	17,631	
+	Kundenrabatt	3,57	20 %
	Listenverkaufspreis (exkl. MwSt.)	21,2	
+	Mehrwertsteuer	2,12	10 %
	Angebotspreis (inkl. MwSt.)	23,32 €	

Exemplarisches Beispiel einer Zuschlagskalkulation, Quelle: In Anlehnung an Böhringer/Bühler/Schlaich/Sinner (2014), S.563 ff., Eigene Darstellung.

Break-Even-Berechnung (Gewinnschwelle)			
	Gesamtkosten	8.550 €	
/	Angebotspreis	23,32 €	
	Break-Even-Point	380 Stk.	Überschuss ab dem Verkauf von 381 Stk.
	Gesamterlös	23.320 €	Bei Verkauf von 1000 Stk.
-	Mehrwertsteuer	2.332 €	10 %
-	Gesamtkosten	8.550 €	
	Überschuss	12.438 €	

Exemplarisches Beispiel einer Break-Even-Berechnung, Quelle: In Anlehnung an Plinke (2012), S.125 f., Eigene Darstellung.

ANHANG 12 – TEILNEHMERLISTE DER VALIDIERUNGSINTERVIEWS

Interviewpartner zur Validierung des entwickelten Vorgehensmodells		
1	Titel	-
	Name	Stefanie Theres Zimmerman
	Beruf	Selbstständige Grafikerin und Autorin
2	Titel	-
	Name	Rudolf Gigler
	Beruf	Schriftsteller und Werbesprecher
3	Titel	-
	Name	Karin Ammerer
	Beruf	Lehrerin und Kinderbuchautorin
4	Titel	FH-Prof. Dr. phil.
	Name	Jan Krone
	Beruf	Professor am Institut für Medienwirtschaft, FH St. Pölten
5	Titel	Ass.Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn.
	Name	Christiana Müller
	Beruf	Assistenz-Professorin am Institut für Unternehmensführung und Organisation, TU Graz
6	Titel	-
	Name	Renate Zinterl
	Beruf	Volksschullehrerin und Autorin

ANHANG 13 – INTERVIEWLEITFADEN VALIDIERUNG

Interviewleitfaden zum Thema:

Anforderungen an ein Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag

Erstellt von:

Ing. Michael Muhr, BSc.

Student am Masterstudiengang

Innovationsmanagement

InterviewpartnerIn:

Ort & Datum des Interviews:

Anlass des Interviews

Im Rahmen des Praxisteiles meiner Masterarbeit, welche sich dem Thema der Geschäftsmodellentwicklung im Eigenverlag widmet und am Praxisbeispiel von Kinderliteratur durchgeführt wird, habe ich ein Vorgehensmodell entwickelt, welches Autorinnen und Autoren bzw. Selbstverlegerinnen und Selbstverlegern dabei helfen soll, ihre eigenen geistigen Werke zielgerichtet zu vermarkten und zu vertreiben. Die Interviews sollen Aufschluss darüber geben, worauf es im Selbstverlag ankommt, mit welchen Problemen sich diese herumschlagen müssen und ob ein Vorgehensmodell Abhilfe schaffen würde bzw. eine Unterstützung wäre.

Zweck der Interviews ist es, Antworten auf Kernfragen über dieses Thema zu erhalten. Die Sicht und Meinung von Autorinnen und Autoren bzw. Selbstverlegerinnen und Selbstverlegern stellt dabei eine enorme Bereicherung für die weitere Bearbeitung dieses Themas dar.

Ziel dieser Befragung ist es heraus zu finden, welche Anforderungen Autorinnen und Autoren bzw. Selbstverlegerinnen und Selbstverlegern an ein derartiges Vorgehensmodell stellen, welche Probleme es bei der Erstellung eines Buchprojektes gibt sowie welche Fehler am häufigsten gemacht werden.

Fragen zur Person:

(1) *Wie lange sind Sie schon als AutorIn / SelbstverlegerIn tätig?*

(2) *Welche Aufgaben haben Sie im Rahmen dieser Tätigkeit zu erledigen?*

(3) *Welchen Segmenten lassen sich ihre Werke zuordnen?*

(4) *Warum verlegen, vermarkten und vertreiben Sie ihre Bücher selbst?*

Fragen zur Arbeitsweise, Problemen und Hindernissen:

(5) *Wie ist Ihre Herangehensweise an ein Buchprojekt?*

(6) *Welche Schwierigkeiten ergeben sich dabei?*

(7) *Welche anderen Probleme haben Autorinnen und Autoren die sich als Selbstverleger versuchen?*

- (8) Auf was vergessen Autorinnen und Autoren im Selbstverlag bzw. welche Schritte werden häufig nicht beachtet oder vernachlässigt?

- (9) Was ist aus Ihrer Sicht das wichtigste, wenn man im Eigenverlag tätig ist?

Spezifische Fragen zu Marketing und Vertrieb:

- (10) Können Sie mir Ihre Vorgehensweise zur Vermarktung ihrer Produkte näherbringen?

- (11) Welche einzelnen Schritte sind aus Ihrer Sicht besonders wichtig in Bezug auf die erfolgreiche Vermarktung von Büchern?

- (12) Führen Sie kundenspezifische Analysen durch um Bücher zu schreiben? Wenn nein, warum?

- (13) Wie erreichen Sie ihre Kundinnen und Kunden?

- (14) Über welche Wege vertreiben Sie ihre Produkte?

- (15) Haben Sie Partner welche Sie unterstützen bzw. mit denen Sie kooperieren?

Fragen über die persönliche Erfahrung mit Vorgehensmodellen:

- (16) Verwenden Sie bei der Entwicklung von neuen Buchideen bzw. Figuren und Charakteren ein Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung?

- (17) Würden Sie es als hilfreich empfinden ein Vorgehensmodell als Wegbegleiter zur Vermarktung und Vertrieb zu haben? Wenn nein, warum?

Fragen zum Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung im Bereich des Eigenverlags:

- (18) Welche Anforderungen muss ein Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Geschäftsmodelles im Literaturbereich haben?

- (19) Was fällt Ihnen bei diesem Vorgehensmodell auf?

- (20) Erkennen Sie an dieser Vorgehensweise Überschneidungen mit Ihrer eigenen Art und Weise Bücher zu vermarkten und zu vertreiben?

- (21) Ist die Darstellung der Schritte und einzelnen Phasen für Sie logisch und verständlich?

- (22) Was würden Sie bei diesem Ansatz anders machen? Haben Sie Verbesserungsvorschläge für das Vorgehensmodell?

Fragen zur persönlichen Einschätzung:

- (23) Könnten Sie sich vorstellen, dieses Vorgehensmodell bei einem Ihrer Projekte anzuwenden?

- (24) Hätte Ihnen rückblickend ein solches Vorgehensmodell bei der Entwicklung Ihrer Bücher bzw. für die Vermarktung und den Vertrieb derer geholfen?

- (25) Glauben Sie, dass dieser Ansatz für unerfahrene Jungautorinnen und Jungautoren eine Hilfeleistung darstellt und die Anwendung des Vorgehensmodells einen Vorteil für diese bringt?

ANHANG 14 – AUSZUG DER INTERVIEWMATRIX ZUR VALIDIERUNG DES VORGEHENSMODELLS

		Frage 1	Frage 2	Frage 3	Frage 4	Frage 5	Frage 6
Interview-fragen		Wie lange sind Sie schon als Autorin / Selbstverlegerin tätig?	Welche Aufgaben haben Sie im Rahmen dieser Tätigkeit?	Welchen Segmenten lassen sich Ihre Werke zuordnen?	Warum verlegen, vermarkten und vertreiben Sie Ihre Bücher selbst?	Wie ist Ihre Herangehensweise an ein Buchprojekt?	Welche Schwierigkeiten ergeben sich dabei?
Interview-partner		Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Name:	Steranie Zimmermann	Seit einem Jahr. Dabei wurde ein eigenes Projekt verwirklicht. Eines wurde als Grafikern mitgestaltet.	Alle Aufgaben, von der Inhaltsgenerierung, Konzeption, Satz und Layout bis hin zur Finanzierung, welche bei meinem eigenen Projekt mittels Crowdfunding stattfand und das gesamte Marketing und der Vertrieb.	Bachbuch und Kinderbücher	Das Projekt war das eigene "Babi" und die persönliche Komponente sollte nicht fehlen. Auch wollte ich es selber schaffen und mein Buch in einer Buchhandlung sehen.	Aus der Idee einen Backblog zu gestalten mit der Zeit die Idee entstanden, den Blog zu einem Buch zu machen. Was den Vertrieb angeht bringe ich ziemlich viel Eigeninitiative mit bzw. werde durch potentielle Aussteller gefragt.	Die Finanzierung ist das schwierigste. Und die Umsetzung danach, wie gestaltet man den Vertrieb und das Marketing. Klassische Fragen wie Lagerung, Verpackung, Versandkosten usw. sind Dinge die gerne vergessen werden und deshalb auch Schwierigkeiten bereitet.
Name:	Karin Ammerer	Seit 2004 als Autorin bzw. Schriftstellerin tätig. In dieser Zeit wurden ca. 40 Bücher erstellt, wobei diese unter 3 verschiedenen Verlagen veröffentlicht wurden bzw. werden.	Hauptsächlich bin ich für das Verfassen der Manuskripte zuständig. Daneben erarbeite ich auch Sachinhalte und organisiere die Lesungen welche einen wesentlichen Teil des Vertriebes ausmachen.	Kinderliteratur, Bilderbücher, Erstlesebücher, Nacherzählungen von Klassikern. Die Zielgruppe sind 6 - 12 Jahre alt.	Verlegt werden die Bücher durch die Verlage, allerdings bin ich dazu angehalten das Marketing zu einem Großteil selbst gestalten und bin auch für den Vertrieb zu einem wesentlichen Teil bereit. Deshalb sind durchaus Bestrebungen hier, die nächsten Bücher im Selbstverlag herauszugeben.	Zuallererst wird die Idee vorgestellt und ein Epizode geschrieben. Beim Verlagsgespräch wird dann die weitere Vorgehensweise entschieden und ob die Buchidee überhaupt in das Verlagsprogramm passt bzw. ob man selbstständig über Lesungen Bücher vertritt.	Aufgrund des Zeitdrucks den man ausgesetzt ist leidet die Qualität der Manuskripte. Generell ist die gesamte Branche sehr schnelllebig, was es teilweise auch schwierig macht ein qualitativ hochwertiges Manuskript bzw. Buch zu entwickeln.
Name:	FH Prof. Dr. phil. Jan Krone	Seit ca. 16 Jahren. In dieser Zeit entstanden zwischen 60-80 Journalistische Aufsätze, Herausgeberschaften und Monographien	Wissenschaftliche Publikationen, Journalistische Aufsätze, veröffentlichten	Medienökonomie, Medienpolitik, Mediennutzung, Medienwandel, Digitaler Strukturwandel in der Gesellschaft,	Unterschiedlich. Für wissenschaftliche Publikationen über sowohl professionelle Verlage aber auch Open Source Projekte die EoD herstellen, onlinebasierte Forschungsprojekte, Journalistische Tätigkeiten als eigenständiger Herausgeber	Unterschiedlich, je nach Thema, Sachlage, Projektaufgabe, Ideen andere Herangehensweisen, Vorschlagsgespräche vorangehen zwischen Autor und Verlag.	Vielesfältige Probleme. Zeitliche, wirtschaftliche und durch inhaltliche Aspekte spielen hier ein Rolle wie auch die Organisation der Publikation.
Name:	Renate Zinterl	Seit 2015. In diesen 3 Jahren habe ich 7 Bücher auf den Markt veröffentlicht.	Vom Schreiben, über das Coverdesign bis hin zum Vertrieb sowie die gesamte Organisation	Erwachsenen- und Jugendromane sowie Kinderliteratur	weil es für mich finanziell besser ist.	Es gibt meistens eine Idee, und die Darsteller kommen dann meist von selbst. Es läuft dann meistens von selbst.	Die Finanzierung und das Risiko das man die Bücher nicht verkaufen kann. Beim ersten Buch ist dieser Faktor besonders schwer einschätzbar.
Generelle Aussage / Conclusio						Die Vorgehensweise ist stark situations- und personenabhängig. Jeder der Befragten hat seine eigene Herangehensweise an ein Projekt.	Zeitliche, finanzielle, qualitative und letztlich wirtschaftliche Probleme. Meist zuletzt erschwert ein mangelndes Know-how die Organisation über den gesamten Lebenszyklus eines Buches.

Interview-Fragen	Frage 7	Frage 8	Frage 9	Frage 10	Frage 11	Frage 12
Interviewpartner						
Name: Stefanie Zimmermann	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Unternehmen: Selbständige Grafikerin	Welche anderen Probleme haben Autorinnen und Autoren die sich im Selbstverlag versuchen?	Auf was vergessen Autorinnen und Autoren im Selbstverlag bzw. welche Schritte werden häufig nicht beachtet oder vernachlässigt?	Was ist aus Ihrer Sicht das wichtigste, wenn man im Eigenverlag tätig ist?	Können Sie mir Ihre Vorgehensweise zur Vermarktung Ihrer Produkte näherbringen?	Welche einzelnen Schritte sind aus Ihrer Sicht besonders wichtig in Bezug auf die erfolgreiche Vermarktung von Büchern?	Führen Sie kundenspezifische Analysen durch um Bücher zu schreiben?
Position: Selbständige Grafikerin Autorin	Die Kosten setzen wird häufig außer Acht gelassen. Auch in der heutigen Zeit fallen trotz moderner Produktionsmethoden enorme Kosten an. Die gesamte Verwaltung wird nicht beachtet und letztendlich der Vertrieb wird bläutig und unprofessionell gestaltet.	Die Leidenschaft wird häufig außer Acht gelassen. Auch in der heutigen Zeit fallen trotz moderner Produktionsmethoden enorme Kosten an. Die gesamte Verwaltung wird nicht beachtet und letztendlich der Vertrieb wird bläutig und unprofessionell gestaltet.	Social Media, ohne diesen Kanal wäre nichts gegangen. Keine Vermarktung, kein Vertrieb. Generell kann man sagen das die Kommunikation das wichtigste ist.	Hauptsächlich über Social-Media-Kanäle. Der Vertrieb erfolgt hauptsächlich durch Direktvertrieb und persönlich, bzw. über ausgewählte Händler.	Aktives und persönliches Marketing. Mundpropaganda ist das wichtigste im Selbstverlag. Daneben ist ein professioneller Auftritt z.B. in der Crowdfunding-Kampagne äußerst wichtig.	Regionaltät aus ganzheitlicher Betrachtung, also sowohl regionale Produkte die im Buch angepriesen werden bzw. auch regionale Produzenten und Partner.
Name: Karin Ammerer	Man wird an den Verkaufszahlen gemessen. Wenn man keine Bücher verkauft, gilt man nicht mehr als Autorin/Autor.	Das wichtigste ist es, ein gutes Lektorat zu haben bzw. eine professionelle Covergestaltung. Unbedingt eine ISBN-Nummer beantragen damit man im Buchhandel gelistet wird. Im Großen und Ganzen muss ein professioneller Eindruck hinterlassen werden.	Das Marketing wird an einen Verlagsvertrieb übergeben, der dann Vertriebspartner und Buchhändler sucht. Die Verlagsvorwahl ist auch eine wichtige Marketingaktion. Ansonsten wird alles von mir persönlich gemacht wie z.B. Ausstellungen, Plakate, Lesereisen usw. Letztendlich wird Marketing über die persönliche Homepage bzw. Social-Media-Kanäle wie Facebook und Co.	Hängt vom Bekanntheitsgrad ab. Wenn man einen großen Reichweite erleben möchte benötigt man große Plattformen, im medienwissenschaftlichen Bereich versucht man die größten international operierenden Verlage als Partner zu gewinnen. In Journalisten Bereich gibt es andere Wege und Plattformen. Der Markenaufbau gilt als schwierig und langwierig und kann als Marktbarriere eingestuft werden.	Mundpropaganda ist die wichtigste Werbung. Von daher ist es erstrebenswert einen bestmöglichen Eindruck bei Einkäufern bzw. Zielkunden zu hinterlassen. Z.B. bei Schulen ist es wichtig Direktoren bzw. vor allem das Lehrerkollegium zu beeindrucken. Lesereisen und Vorlesungen.	Im Prinzip schon, weil es notwendig ist abzuschätzen wo man Lesungen benötigt bzw. welche Lesegruppe man noch nicht bedient. Dabei können dann auf diese Gruppe spezielle Bücher entwickelt, vermarktet und vertrieben werden.
Name: FH-Prof. Dr. phil. Jan Krone	Der zeitliche Aufwand neben der kreativen Leistung, die finanzielle Mittelausstattung und das erfolgreiche Vermarkten. Selbstverlage sind hierbei in erster Linie Hobbyunternehmungen, die Ausnahme ist allerdings die Regel. Bei speziellen Genres muss man allerdings andere Faktoren beachten, somit ergeben sich auch jeweils andere Probleme.	Die Leidenschaft umwehlt den zeitlichen Aufwand.	Leidenschaftigkeit. Die verwaltischen Aufwände sind so aufwendig das die kreative Leistung überlagert wird. Es ist dann mehr ein Hobby das leidenschaftlich betrieben wird, allerdings kann man nur wenige Erlöse daraus generieren.	Man muss ein offener Mensch sein der aktiv auf andere zugeht.	Schritt 1: Exklusivität des Inhalts Schritt 2: Findung der richtigen Kooperationspartner die zu diesen Inhalten passen Schritt 3: Gewissenhafte und mit Wissen ausgestattete Verhandlung der Verträge Schritt 4: Kontinuität, man sollte versuchen Folgeprojekte zu entwickeln.	Für journalistische Publikationen nicht. Bei wissenschaftlichen Publikationen schon, jedoch entsprechen diese keiner bestimmten Vorgehensweise sondern sind mehr oder weniger auf die eigene Erfahrung zurückzuführen. Konkurrenzanalysen gibt es durchaus. Die Identifikation von Nischen wäre mit einer Kundenpotenzialanalyse vergleichbar, allerdings bei entsprechender Erfahrung kann dies gut abgeschätzt werden.
Unternehmen: FH St. Pöten - Department Wirtschaft	Die meisten Probleme sind Absatzprobleme. Auch die Sichtbarkeit der Bücher ist ein Problem, da der Buchhandel nur selten Selbstverlegern die Chance gibt, die Werke zu präsentieren zu können.	Man muss permanent präsent sein und die Chance nutzen sichtbar zu werden. Dies vernachlässigen viele und haben demnach Absatzprobleme.	Man muss ein offener Mensch sein der aktiv auf andere zugeht.	Lesungen und Buchpräsentationen bilden einen Teil der Vermarktung und des Vertriebs ab. Daneben hauptsächlich über den Online-Buchhandel.	Das Cover muss passen und generell muss das gesamte Buch sehr professionell gestaltet werden. Des Weiteren ist die ständige Vermarktung auf verschiedenen Kanälen sehr wichtig.	Ja, ich schaue mir genau an was die Zielgruppe möchte und achte darauf das die Zielgruppe möglichst groß ist. Ich achte darauf das die Bücher vielschichtig sind sodass diese lange aktuell sind. Wenn man wirklich Profit aus einem Projekt machen will muss man sich die Bedürfnisse der Zielgruppe zuwenden.
Position: Selbstverlegerin	Der zeitliche Aufwand neben der kreativen Leistung stellt als auch die Vermarktung und der Vertrieb eines Buches stellen sich im Eigenverlag als schwierig heraus. Weitere Fragen sind wie man sich von den vielen Wettbewerbern und der Konkurrenz abhebt. Diese Probleme sind allerdings stark von Genre abhängig und können sich von Segment zu Segment unterscheiden.	Die Leidenschaft und die Überzeugungen über ein Werk sind begleitet von jeder Menge Selbstüberschätzung. Der zeitliche Aufwand wird häufig nicht beachtet da man so für etwas brennt. Daneben werden auch die Kosten nur halbherzig beachtet. Ein anderes Problem ist das mangelnde Verkaufsisdisziplin Autorinnen und Autoren.	Die wichtigsten Aspekte in Bezug auf den Eigenverlag sind Kommunikation, Professionalität und Leidenschaft.	Im Selbstverlag erfolgt das Marketing hauptsächlich Social-Media-Kanäle oder eine eigene Homepage betrieben. Lesungen sowie die Mundpropaganda sind und bleiben allerdings die beste Werbung für den Eigenverlag. Als Verlagsautor kann der Verlag das Marketing übernehmen, muss es aber nicht. Im Falle dass es es macht werden häufig auch andere Kanäle wie über den Buchhandel selbst über den Vertriebspartner. Hier werden dann durchaus z.B. kostspielige Ausstellungen, Plakate usw. angefertigt und verteilt. Was den Vertrieb angeht erfolgt dieser im Eigenverlag hauptsächlich im Direktvertrieb oder über ausgewählte Händler. Wie das Marketing und der Vertrieb letztendlich aussieht hängt auch wieder stark von Zielsegment und Zielkunden ab.	Aktives und persönliches Marketing in Form von Lesungen und Veranstaltungen, besuchene ausgewählten Vertriebskanäle. Daneben sind besonders für vier weitere Punkte von großer Wichtigkeit: 1. Exklusivität der Inhalte 2. Findung der richtigen Kooperationspartner 3. Gewissenhafte und mit Wissen ausgestattete Vertragsverhandlungen 4. Kontinuität in der Inhaltsgenerierung.	Was Analysen zu Kundenvorlieben über Inhalte angeht geht die Herangehensweise sehr unterschiedlich zwischen den Befragten aus. Hauptsächlich stützt man sich auf die Erfahrung bzw. auf wagen Einschätzungen was Vorlieben und Inhalte angeht.
Generelle Aussage / Conclusio						

Anhang 14 – Auszug der Interviewmatrix zur Validierung des Vorgehensmodells

		Frage 13		Frage 14		Frage 15		Frage 16		Frage 17		Frage 18	
Interview- fragen		Antwort		Antwort		Antwort		Antwort		Antwort		Antwort	
Name:	Susanne Zimmermann	Vor allem Social Media Kanäle, bzw. diverse Veranstaltungen, neu Eröffnungen von z.B. Cafés etc. Auch eigene Veranstaltungen wie Lesungen und Buchpräsentationen.		Lokale und Regionale Händler bzw. über Direktvertrieb.		Konkrete Partner gibt es nicht, allerdings gibt es aufgrund meines Netzwerk in der Kreativbranche eine große Mundpropaganda-Maschinerie.		Nein.		Ja, auf jeden Fall. Man geht sehr jungfräulich in ein solches Projekt rein und glaubt alles wird schon irgendwie gehen. Allerdings wenn einem der Bezug zum Buchandelswesen fehlt wird es recht schnell Unübersichtlich, weil eine große Menge verschiedener Aufgaben anfallen.		Die Produktionsphase fehlt. Diese ist aus meiner Sicht eines der wichtigsten Dinge, die Selbstverleger beachten müssen. Auch der Finanzierungsaspekt muss beachtet werden.	
Unternehmen:	Selbständige Grafikerin												
Position:	Selbständige Grafikerin Autorin												
Name:	Karin Ammerer	Lehrerseminare sind das wichtigste. Hier kann man am meisten Eindruck schinden mit Inhalten und Lehrmaterial welches optional zugekauft werden kann. Darben sind Lesungen wichtig sowie über die eigene Homepage.		Direktvertrieb bzw. über Buchhändler, über die Buchwirtschaft Steiermark (Organisation) und letztendlich über den Verlag sonst, der alle anderen Wege wie Amazon usw. bedient.		Buchhändler und Verlage sowie Institutionen die Lesereisen organisieren.		Nein.		Insofern man selbständig den gesamte Vertrieb und das Marketing macht ist es sicherlich hilfreich einen Leitfaden zu haben.		Es fehlen konkrete Hinweise was man bei der eigentlichen Inhaltsgenerierung beachten muss. Z.B. Layout, Satz, Lektorat und Korrekturen.	
Unternehmen:	Guß Verlagsautorin												
Position:	Freischaffende Autorin												
Name:	FH-Prof. Dr. phil. Jan Krone	Je nach Publikationsform unterschiedlich. Journalistisch über internetbasierten Plattformen, im Wissenschaftlichen Sektor ist dies auch unterschiedlich. Z.B. über Zeitschriften, Buchverlage, Online-Publikationen, Fachbibliotheken etc.		Im wissenschaftlichen Bereich ist der Vertrieb Aufgabe des Verlages. Im journalistischen Bereich ist eine Website eingerichtet, welche auf den Leserstamm ausgerichtet ist.		Im wissenschaftlichen Sinn habe ich Autoren als Partner, Partner bei den Verlagen bzw. Ansprechpersonen. Für die journalistische Tätigkeit gibt es ein Team aus vielen Mitgliedern.		Für einen Autor bzw. einen Autorin ist die Anwendung eines Vorgehensmodells in kreativer Linie nicht empfehlenswert, da die kreative Entlastung eines Inhalts dadurch vielleicht gehemmt wird. Es ist aber wichtig für die Vermarktung bzw. den Aufbau eines Verlages, also für ein kontinuierliches Produzieren von Inhalten, dass man AutorInnen dann allerdings anders vermittelt.		Dieses Vorgehensmodell stellt eine klassische Vertschöpfungskette dar. In der Explorationsphase ist die Inhaltsgenerierung der Autoren vorrangig. In der Konzeptionsphase nehmen Tätigkeiten wie Lektorat eine wichtige Rolle spielt. Hier würde also ein Verlag einsteigen und über das Manuskript urteilen ob es überhaupt Markttauglich ist, ob es Allenstellungsmarktaufbau hat oder nicht. In der Realisierungsphase geht es um die Frage wie man die Inhalte in den Markt einführen kann, welche Vertriebsformen werden angeboten und für welche Zielgruppen.		Der Zeitfaktor fehlt. Wenn drückt man bzw. wann führt man die Bücher in den Markt ein. Des weiteren wäre es interessant zu wissen wie lange gewisse Phasen dauern.	
Unternehmen:	Autonin / Volkshochschulbereich												
Position:	Selbstverlegerin												
Generelle Aussage / Conclusio		Erreicht werden die Kunden hauptsächlich über Social-Media-Kanäle, Veranstaltungen und Lesungen. Der direkte Kontakt ist das A und O im Selbstverlag. Je nach Publikationsform können sich allerdings auch hier die Kanäle verändern.		Überwiegend im Direktvertrieb, entweder persönlich bei Veranstaltungen oder mit Hilfe einer Homepage. Mitunter erfolgt der Vertrieb auch über lokale und regionale Buchhändler. Daneben bietet der Online-Buchhandel über die etablierten Plattformen viele Chancen.		Prinzipiell werden all jene die zur Verwirklichung eines Buchprojektes als Partner bezeichnet, angefangen von den Illustratoren bis hin zu Händlern. Allerdings keine strategischen Partner außerhalb der Buchhandelsbranche.		Grundsätzlich wird nicht anhand von Vorgehensmodellen an der Entwicklung von Inhalten für Literatur oder die damit in Verbindung stehenden Geschäftsmodellen, gearbeitet.		Die Frage ob Vorgehensmodelle zur Vermarktung und für den Vertrieb von literarischen Werken im Eigenverlag hilfreich sind, kann von den Beiträgen durchaus bejaht werden. Aufgrund der zahlreichen Anhaltspunkte, welche in entsprechenden Modellen vorhanden sind, erhält man eine klare Richtlinie oder Ansatzpunkte, an denen man sich orientieren kann. Eine solche schrittweise Anleitung zur richtigen Vermarktung bzw. Vertrieb ist unter Umständen äußerst hilfreich und sinnvoll. Allerdings kann dies von der jeweiligen Person und deren Erfahrung abhängig sein.		Das hier entwickelte Vorgehensmodell stellt eine klassische Vertschöpfungskette dar. Im wesentlichen bildet es die Aufgaben eines Verlags ab, wiesem im Falle einer Selbstverlage an diesem übertragen werden. Was auftritt das durchaus relevante Phasen fehlen wie die Produktion sowie die Korrektur und das Lektorat.	

Anhang 14 – Auszug der Interviewmatrix zur Validierung des Vorgehensmodells

Interview-Fragen	Frage 19	Frage 20	Frage 21	Frage 22	Frage 23	Frage 24	Frage 25
	Welche Anforderungen muss ein Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Geschäftsmodells im Literaturbereich haben?	Erkennen Sie an dieser Vorgehensweise Überschneidungen mit Ihrer eigenen Art und Weise Bücher zu vermarkten und zu vertreiben?	Ist die Darstellung der Schritte und einzelnen Phasen für Sie logisch und verständlich?	Was würden Sie bei diesem Ansatz anders machen? Haben Sie Verbesserungsvorschläge für das Vorgehensmodell?	Können Sie sich vorstellen, dieses Vorgehensmodell bei einem Ihrer Buchprojekte anzuwenden?	Hätte Ihnen rückblickend ein solches Vorgehensmodell bei der Entwicklung Ihrer Bücher bzw. für die Vermarktung und den Vertrieb dieser geholfen?	Glauben Sie, dass dieser Ansatz für unerfahrene Jungautorinnen eine Hilfeleistung darstellt und die Anwendung des Vorgehensmodells einen Vorteil für diese bringt?
Interview-partner	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort	Antwort
Name:	Stefanie Zimmermann	Eigentlich nicht, da ich es auch einfach versuche habe. Die ersten Schritte die ich allerdings unternommen habe war eine grobe Kostenabschätzung zu machen und die Frage wie die Finanzierung von staten gehen könnte.	Ja, allerdings kann sich dieses Vorgehen Segment zu Segment unterscheiden.	Produktions- und Finanzierungsphase sollten wann immer der Zeitpunkt für die jeweiligen Aufgaben, welche Formen gibt es usw.	Absolut, ich denke das man mit Hilfe eines Vorgehensmodells sehr viel Profit aus einem solchen Projekt schlagen kann.	Ja, es wäre sehr hilfreich gewesen, um in erster Linie auch eine Orientierung zu haben.	Auf jeden Fall, es gibt jemanden eine grobe Richtlinie an welche Dinge man achten muss und von daher ist ein solcher Ansatz sehr wertvoll.
Unternehmen:	Selbstständige Grafikerin	Administrative Punkte sollten miteinliefern bzw. auch die Produktionsphasen sollten in einem Modell abgebildet werden.	Ja, grundsätzlich schon, allerdings ist es zu sehr allgemein gehalten und müsste noch etwas spezifiziert werden.	Die Phasen müssten auch die Inhaltsgenerierung, also das Schreiben an sich mehr spezifizieren.	Ja, ich denke es wäre hilfreich.	Ich glaube schon, weil man mit einer anderen Sichtweise an ein Buchprojekt herangeht. Es macht einem Bewusst auf was man alles denken und beachten muss, wenn man selbstständig ein Buch verlegen möchte.	Für unerfahrene Jungautorinnen auf jeden, weil der Überblick ein Jahr sehr wichtig ist und um sich zu orientieren wann welche Schritte notwendig sind.
Position:	Selbstständige Grafikerin Autorin	Ja, Allerdings sind andere Schwerpunkte gesetzt.	Ja, allerdings ist die Darstellung zu allgemein und hat nur wenig mit Buchverlagen zu tun. Es fehlen die spezifischen Anforderungen die ein Buchverlag stellt. Für einen Autor wäre ein weiterer Buchwissenschaftlicher Hintergrund stark zu empfehlen.	Das Vorgehensmodell müsste auf jeden Fall spezifiziert werden, allerdings müsste man für eine spezifische Analyse den Gesamtkontext des Modells sowie die Hintergründe stärker in Erfahrung bringen und begutachten.	Ja, sofern ein Modell für das Buchverlagswesen und dort wiederum für ein spezifisches Buchgenre angepasst wurde. Das heißt, hier sind die einzelnen Schritte zwar korrekt aber zu allgemein gefasst. Hier müsste also z.B. das Vorgehensmodell für das Verlassen von Kinderliteratur für Kinder im Alter von 3 - 6 Jahren entwickelt werden.	Definitiv, ein solches Modell ist als Orientierungshilfe äußerst hilfreich.	
Name:	Kein Ammerer	Im Großen und Ganzen ähnelt das Vorgehensmodell der Herangehensweise der Befragten. Es ist aber durchaus möglich das in anderen Phasen die Schwerpunkte gesetzt werden, je nachdem was gefordert ist.	Die Darstellung des entwickelten Vorgehensmodells ist von den Befragten nachvollziehbar und logisch empfunden, allerdings ist es zu allgemein gehalten und müsste auf die jeweiligen Marktsegmente angepasst und spezifiziert werden.	Verbesserungsvorschläge sehe ich der Produktions- und finanzierungsrelevante Fragen zu bewerten stellen. Das weitere müsste eine genauere Umsetzung der Inhalte allerdings sinnvoll Berücksichtigung der jeweiligen Anforderungen betrautlich zuzugewinnen zu können.	Schwer zu sagen, da man sich vielleicht etwas konkreter fühlt, wenn man alle Tätigkeiten sieht.	Rückblickend wäre es auf jeden Fall hilfreich gewesen.	Ja es hilft auf jeden Fall.
Unternehmen:	Autonin / Volkshullekreis	Der Zeitfaktor müsste stärker berücksichtigt werden. Hier wäre es wichtig einen Zeitraum für die einzelnen Schritte zu definieren, damit man einen Einblick bekommt wann was erledigt sein muss bzw. wann man mit welchem Schritt beginnen sollte. Die Beschreibung des Modells sollte einfach formuliert sein.	Im Großen und Ganzen ähnelt das Vorgehensmodell der Herangehensweise der Befragten. Es ist aber durchaus möglich das in anderen Phasen die Schwerpunkte gesetzt werden, je nachdem was gefordert ist.	Was die Anwendung eines solchen Vorgehensmodells angeht könnten sich die Mehrheit der Befragten ein solches schrittweises Vorgehen gut vorstellen, allerdings unter der Prämisse, dass ein derartiges Modell für das jeweilige Genre spezifiziert wurde. Nur dann kann es wirklich eine Hilfeleistung bringen.	Ja, es hilft auf jeden Fall.		
Position:	Selbstverlegerin	Absolut notwendig ist es auch administrative Punkte bzw. produktionsrelevante Phasen in ein derartiges Vorgehensmodell miteinliefern zu lassen. Dieses Modell entspricht mehr den Bedürfnissen gerecht zu werden müsste ein auf den Buchmarkt umgelegtes Vorgehensmodell zur Geschäftsmodeleentwicklung spezifiziert werden. Da sich die einzelnen Genre stark unterscheiden wäre es sinnvoll auf jene Unterschiede einzugehen und spezifische Modelle zu entwickeln.	Das Vorgehensmodell müsste auf jeden Fall spezifiziert werden, allerdings müsste man für eine spezifische Analyse den Gesamtkontext des Modells sowie die Hintergründe stärker in Erfahrung bringen und begutachten.	Was die Anwendung eines solchen Vorgehensmodells angeht könnten sich die Mehrheit der Befragten ein solches schrittweises Vorgehen gut vorstellen, allerdings unter der Prämisse, dass ein derartiges Modell für das jeweilige Genre spezifiziert wurde. Nur dann kann es wirklich eine Hilfeleistung bringen.	Ja, es hilft auf jeden Fall.		
Generelle Aussage / Conclusio							