



Themen dieser Ausgabe:

- **Qualitätsmanagement für Verlage**
- **Mehrfachverwertung von Substanzen: Chancen und Grenzen**

Kontakt und weitere Informationen:

Ehrhardt F. Heinold
Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg
Telefon: 040/3986620, Fax: 040/39866232
E-Mail: Ehrhardt.Heinold@hspartner.de, Internet: www.hspartner.de

Qualitätsmanagement für Verlage

»Qualität beginnt mit Qual...«

(Jean-Rémy von Matt, zitiert nach der Vorschau des Verlages H. Schmidt, Mainz)

*Von Dipl.-Ing. (FH) Andreas Preising und Prof. Christian Ide, HTWK Leipzig,
Studiengang Verlagsherstellung*

Aktiv und konsequent betriebenes Qualitätsmanagement ist in Verlagen bisher noch relativ selten anzutreffen. Um dem abzuhelpfen und das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Qualitätsmanagement zu verbessern, wurde an der HTWK Leipzig im Studiengang Verlagsherstellung eine Studie zum derzeitigen Stand von Qualitätsmanagement in Verlagen durchgeführt. Die Studie überträgt in anderen Branchen seit langem übliche und eingeführte Qualitätsmanagementsysteme auf die Buchbranche und zeigt anhand zahlreicher Beispiele die Vorteile einer zielgerichteten Qualitätspolitik.

Vielfach wird in Verlagen Qualitätsmanagement mit der Produktqualität (der produzierten Bücher) gleichgesetzt und damit nur als Aufgabe der Herstellung – oder in Bezug auf die inhaltliche Qualität als Aufgabe von Lektorat bzw. Redaktion – verstanden. Qualitätsmanagement umfasst jedoch immer das Unternehmen als Ganzes und ist als Aufgabe von der Unternehmensführung zu initiieren, zu steuern und ggf. zu kontrollieren.

Klare und eindeutige Abläufe, definierte Schnittstellen und Verantwortlichkeiten, Motivation der Mitarbeiter und Verantwortungsbewusstsein sind Voraussetzung für effektives und wirtschaftliches Arbeiten im Verlag. Die Studie belegt anhand einer detaillierten Umfrage und mit mehreren Tiefeninterviews, dass die Notwendigkeit von Qualitätsmanagement zwar in den meisten Verlagen erkannt wird, die konkrete Umsetzung in die tägliche Geschäftspolitik aber vielfach noch ganz am Anfang steht.

Was ist Qualitätsmanagement?

Mit dem Qualitätsmanagement legt die Unternehmensleitung ihre Ziele und Absichten in der Qualitätspolitik fest. Die hieraus resultierenden Qualitätsziele werden durch die Anwendung von Qualitätsplanung, -sicherung und -lenkung sowie von Qualitätsverbesserungen umgesetzt. Diese Begriffe werden im Folgenden noch einmal kurz erläutert.

- a) **Qualitätsplanung:** Mit Ermittlung der Anforderungen und Erwartungen des Kunden an das Produkt werden durch die Qualitätsplanung die notwendigen Bedingungen vorausschauend festgelegt.
- b) **Qualitätssicherung:** Die Qualitätssicherung dient dem Aufbau eines Vertrauensverhältnisses gegenüber Kunden und Vertragspartnern und umfasst alle geplanten, systematischen Aktivitäten, die die Erfüllung der jeweiligen Qualitätsforderungen absichern und dies entsprechend



- dokumentieren und darlegen. Sie dienen vor allem dazu, ein ausreichendes Vertrauen gegenüber den Kunden und den Vertragspartnern zu schaffen.
- c) *Qualitätslenkung*: Die Qualitätslenkung umfasst die Einbindung aller geplanten, vorbeugenden und korrigierenden Tätigkeiten und Maßnahmen in die Erstellungsprozesse, die zur Erfüllung der jeweiligen Qualitätsanforderungen notwendig sind.
 - d) *Qualitätsverbesserung*: Bei der Qualitätsverbesserung stehen Wirksamkeit und Effizienz aller bisherigen Maßnahmen zur Erreichung der festgelegten Ziele im Mittelpunkt. Ziel ist es, durch deren Weiterentwicklung die Wirtschaftlichkeit und Effektivität zu verbessern.

Bei Anwendung dieser vier Grundsätze erreicht der Verlag bereits ein systematisches und zielorientiertes Handeln in Bezug auf die eigene Qualität, und es kann von (gesteuertem) Qualitätsmanagement gesprochen werden. Die Frage einer evtl. Zertifizierung (z. B. nach DIN ISO EN 9000:2001) ist hiervon unabhängig – und nach den Ergebnissen der o. g. Studie i. Ü. von kaum einem Verlag beabsichtigt.

Grundprinzipien des Qualitätsmanagement

In der fast unüberschaubaren Literatur zum Qualitätsmanagement stehen viele, teilweise schier unvereinbar erscheinende Modelle nebeneinander. Total Quality Management (TQM), die schon angesprochene DIN ISO EN 9000:2001, Gedanken des aus dem japanischen stammenden Kaizen und zahlreiche weitere Theorien konkurrieren um den Anwender und erschweren den Blick auf wichtige Grundlagen.

Um die Diskussion zu vereinfachen und einen leichteren Einstieg in das Thema Qualitätsmanagement zu ermöglichen, wurden in der HTWK-Studie aus den verschiedenen Theorien acht Grundprinzipien des Qualitätsmanagements herausgearbeitet und anhand zahlreicher Beispiele mögliche Aufgabenbewältigungen im Verlag aufgezeigt. Die Beachtung dieser acht Leitprinzipien erleichtert und optimiert die Planung und Umsetzung von Qualitätszielen im Unternehmen. Im Zentrum steht dabei die kontinuierliche und langfristige Verbesserung der Unternehmensleistung mit Konzentration auf die Kundenbeziehung.

1. *Kundenorientierung*
2. *Führung*
3. *Einbeziehung der Mitarbeiter*
4. *Prozessorientierter Ansatz*: Ein gewünschtes Ziel lässt sich effizient erreichen, wenn alle Arbeitsschritte und zugehörigen Mittel mit klaren Verantwortlichkeiten der Mitwirkenden geleitet und gelenkt werden. Im Mittelpunkt steht hier die Effizienz des Prozesses.
5. *Systemorientierter Managementansatz*: Beim systemorientierten Managementansatz greifen mehrere Prozesse ineinander. Die Wechselbeziehungen der Prozesse untereinander zu verstehen und ihre Auswirkungen auf Folgeprozesse zu erkennen ist Kern dieser Betrachtungsweise. Zusammengehörige Abläufe sollen als System geleitet und gelenkt werden.
6. *Ständige Verbesserungen*: Die Gesamtleistung aller Beteiligten und damit die Unternehmensleistung ständig zu verbessern, muss ein permanentes Ziel sein. Hierin liegt eine Kernaufgabe des Qualitätsmanagements. Der Begriff »Kontinuierlicher Verbesserungsprozess« wird in diesem Zusammenhang als gleichbedeutend verstanden.
7. *Sachbezogener Ansatz*: Entscheidungen für Investitionen oder der Einsatz von bestimmten Techniken und Verfahren beruhen auf Informationen, deren Grundlage die Analyse von Daten und Fakten bildet, die mit geeigneten Methoden gesammelt und ausgewertet werden müssen.
8. *Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen*: Ein Unternehmen und seine Lieferanten sind voneinander abhängig. Die gegenseitigen Geschäftsbeziehungen sollten durch klare Vereinbarungen gekennzeichnet sein, um Missverständnisse zu vermeiden. Gemeinsame Workshops, Schulungsveranstaltungen oder ein Besuch im Partnerunternehmen können dazu beitragen, Unklarheiten gemeinschaftlich zu beseitigen



Fazit

Auffällig an den Ergebnissen der Studie erscheint, dass Grundprinzipien des Qualitätsmanagements in Verlagen bereits vielfach Anwendung finden, ohne dass dies in eine systematische, von der Unternehmensführung klar vorgegebene Qualitätspolitik eingebunden ist. Auch die Notwendigkeit eines zielgerichteten Qualitätsmanagements wird von kaum einem der befragten Unternehmen bestritten, allerdings ist das Wissen um die wesentlichen Grundprinzipien nicht in dem Maße verbreitet, wie dies notwendig erscheint.

Die vorgelegte Studie kann hoffentlich dabei helfen, indem die Bedeutung von Qualitätsmanagement und mögliche Anwendungen anhand zahlreicher konkreter Beispiele gezeigt werden.

Literaturhinweis:

Der Aufsatz beruht auf der schon erwähnten Studie »Qualitätsmanagement in Verlagen«, die als Diplomarbeit im Studiengang Verlagsherstellung von Andreas Preising verfaßt worden ist. Die Studie wurde vom Verlag Bibliografisches Institut/F. A. Brockhaus AG als beste Diplomarbeit des Jahres 2004 ausgezeichnet und steht auf der website <http://www.verlagsherstellung.de> zum (kostenlosen) download zur Verfügung.

Mehrfachverwertung von Substanzen: Chancen und Grenzen

Von Ehrhardt F. Heinold

Inhalte mehrfach zu verwenden, um damit Investitionen schneller zu refinanzieren, ist ein Traum aller Verlage. Erfolgreiche Mehrfachverwertung basiert jedoch auf genauen Kenntnissen von Märkten und Zielgruppen. Außerdem setzt die jeweils bedarfs- und mediengerchte Aufbereitung von Inhalten der Mehrfachverwendung enge Grenzen.

Mit der Etablierung digitaler Produktionsprozesse sollte für Verlage (und Medienunternehmen) ein Traum wahr werden: Aufwändig (und teuer) erzeugte Inhalte schienen jetzt wesentlich einfacher (und damit kostengünstiger) wiederverwendbar zu sein. Doch die Erfahrung hat vielen Verlage gezeigt, dass eine simple Wiederverwendung bereits vorhandener Inhalte nur in wenigen Fällen möglich ist.

Zielgruppen und Bedürfnisse

Inhalte werden immer für bestimmte Zielgruppen und spezifische Bedürfnisse erzeugt und aufbereitet. Gerade darin besteht ja die Kernkompetenz von Verlagen. Folgerichtig können viele Inhalte nicht unbearbeitet für neue Nutzungszusammenhänge oder gar neue Zielgruppe wieder verwertet werden. Nur wenige Inhalte, wie z.B. „reine“ Gesetzestexte, sind inhaltlich nicht veränderbar. Aber auch juristische Publikationen leben von der Bearbeitung durch Verlage in Form von Zusammenstellungen und vor allem Kommentierungen. In einer Zeit, in der reine Gesetzestexte frei im Internet erhältlich sind, nimmt die Bedeutung von zielgruppenspezifischen Aufbereitungen zu. Die erhöhten Anforderungen an die Wertschöpfungsarbeit der Verlage setzen demnach einer Wiederverwendung von Inhalten immer engere Grenzen.

Das Medium ist Teil der Botschaft

Die Wiederverwendung von Inhalten in anderer Form setzt oft eine Trennung von Inhalt und Darstellung voraus. Da Inhalte aber immer im Hinblick auf die mediale Darstellung aufbereitet werden, kann hier ein unlösbarer Zielkonflikt entstehen. Beispiel Schulbuch: Hier werden Inhalte didaktisch aufbereitet, das Layout für die Printdarstellung ist keine ästhetische Spielerei, sondern elementarer Bestandteil des didaktischen Konzeptes.

Noch problematischer kann ein Medienwechsel werden: Auch das Internet erfordert eigene Darstellungsweisen, die oft eine 1:1-Übertragung von Printinhalten nicht erlauben.

Mehrfachverwertung: Ansätze

Für die Mehrfachverwertung von Inhalten gibt es viele Ansätze:



- Durch eine *Modularisierung* von Inhalten kann erreicht werden, dass Bausteine einzeln vermarktet oder zielgruppen- und bedarfsgerecht neu zusammengefügt werden.
- Eine *Versionierung* kann dafür sorgen, dass aus Inhalten durch unterschiedliche Umfänge (Quantität) oder Aufbereitungsformen (Qualität) verschiedene Produkte entstehen wie z.B. Standard- und Premiumprodukte. Hier werden nur einzelne Teile wiederverwendet.
- Den Extremfall einer Versionierung stellt die *Personalisierung* für genau einen Kunden dar. Auch hier werden Inhalte wiederverwendet, jedoch in einer einmaligen Kombination und eventuell sogar Aufbereitungsform. Hier wird eigentlich kein Produkt, sondern eine Dienstleistung vermarktet.

Marken und Kundenbedarf als Ansatz

Strategisch ergiebiger als die reine Orientierung auf die Mehrfachverwertung kann der Ansatz über Marken sein. Unter dem Dach von Medienmarken können Erweiterungen und Innovationen wie z.B. Line Extensions oder Spinn-offs entstehen. Viele Verlage haben erst in jüngster Zeit erkannt, welches Potential in einer crossmedialen Markenstrategie liegt. Beispiel Internet: Kaum ein Verlag etabliert noch neue Themenportale. Im Mittelpunkt stehen vielmehr etablierte Medienprodukte wie z.B. Zeitschriftentitel, denen die Leser seit Jahren vertrauen.

Content Management und Strategie

Diese Überlegungen zeigen: Mehrfachverwertung und –verwendung von Inhalten ist keine Frage der technischen Umsetzung („Machen wir doch einfach alles in XML“), sondern der Zielsetzungen des Verlages und vor allem der Kundenorientierung. Eine Mehrfachverwertungsstrategie sollte also ansetzen bei der Frage, welche Inhalte in welcher Aufbereitungsform für welche Zielgruppen zu welchem Preis unter welchem Branding vermarktet werden könnten. Auch wenn sich nicht alles planen und vorhersagen lässt: Nur so werden Investitionen in Datenaufbereitung und neue Produktionsabläufe sinnvoll eingesetzt.

Literaturhinweise

- Eine wissenschaftliche Aufarbeitung zum Thema hat Bernd Schulze veröffentlicht. Diese und andere interessante Studien zur Contentvermarktung können kostenlos downgeloadet werden beim Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Universität München (WIM) unter:
<http://www.wi.bwl.uni-muenchen.de/publikationen.asp>
 - Vorträge zum Thema Single Source und Multi Channel Publishing können auf unserer Website downgeloadet werden:
<http://www.hspartner.de/jsp292/contentPath=hauptmenue/publikationen/vortraege>
-