



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 3/2019

In wenigen Tagen beginnt die Buchmesse, vermutlich laufen auch bei Ihnen die Vorbereitungen auf Hochtouren. Traditionell fassen wir zu diesem Anlass aktuelle Entwicklungen in Thesen zusammen - in diesem Jahr gleich zu zwei Themenbereichen: zu allgemeinen Branchentrends und zum Dauerbrennerthema Content Management. Selten war so viel Bewegung in unserer Branche.

All diese Themen werden auf der kommenden Buchmesse in vielen Gesprächen, Vorträgen und Paneldiskussionen reflektiert. Wir sind Teil des Diskurses, und ich würde mich freuen, wenn wir uns auf der Buchmesse treffen, z. B. bei diesen Events, an denen ich aktiv teilnehme:

- Vorträge zum Thema Content Management am 16. und 17.10.2019, jeweils um 14.30 Uhr am Stand der Firma Xpublisher (4.2 N75)
- Moderation der Podiumsdiskussion der Deutschen Fachpresse am 17.10.2019 um 13 Uhr zum Thema "[Das Fachbuch – Potenziale im digitalen Wandel](#)" (4.2 N101)
- Moderation der Podiumsdiskussion „[New Business – New Culture? Warum digitale Innovation und Transformation eine neue Unternehmenskultur brauchen](#)“ am 18.10.2019 um 17 Uhr im Forum Börsenverein (3.1 H65).

Gerne können wir vorab auch einen Termin vereinbaren (am besten per [Mail](#)).

Sehen wir uns in Frankfurt? Fragt mit frühherbstlichen Grüßen

Ihr

Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- [Fit für die VUCA-Welt? 10 Thesen zu aktuellen Branchenentwicklungen](#)
- [Die 10 größten Fehler im Content Management \(in Kurzform\)](#)
- [Das 11. Zukunftsforum Zeitschriften: Zeitschriften neu ausrichten. Relaunch für Organisation, Produkt und Geschäftsmodell](#)
- [Projektmanager Digitale Medien: Der Kompaktkurs mit dem breiten Überblick](#)



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 3/2019

Fit für die VUCA-Welt? 10 Thesen zu aktuellen Branchenentwicklungen

Von Ehrhardt Heinold

Die Verlags- und Medienbranche verändert sich weiter massiv. Diese zehn Thesen fassen zentrale Entwicklungen zusammenzufassen und bieten gleichzeitig einen Ausblick auf zentrale Entwicklungen.

These 1: Die VUCA-Welt hat die Verlagsbranche erreicht

Das Modeakronym des digitalen Zeitalters lautet VUCA und steht für volatility (Volatilität, Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit). Auf einen kurzen Nenner gebracht: Auch im traditionell eher langfristig orientierten Verlagsgeschäft nimmt die Planbarkeit ab und die Unsicherheit zu. Welche Inhalte werden künftig in welcher Aufbereitung und in welchen Formaten mit welchen Geschäftsmodellen in welchen Vertriebskanälen zu welchen Konditionen vermarktet werden können? Um sich auf das Unplanbare und Kurzfristige besser einzustellen, organisieren sich Verlage um, bilden kleinere (Unter-)Einheiten, verändern gewohnte Planungszyklen und streben so nach „Agilität“, um sich schnell an veränderte Marktbedingungen anpassen zu können.

These 2: Gedruckte Bücher und Zeitschriften bleiben für weite Teile der Branche Basisgeschäft

Gedruckten Medien wurde schon das Aussterben prophezeit, doch sie halten sich hartnäckig – weil eine ausreichend große Zahl von Leserinnen und Lesern sie lieben. Das liegt an Lesegewohnheiten, aber auch an der Vorliebe für Haptisches, bei gut gemachten Büchern auch an der Ausstattung und am „Habenwollen“. Das trifft sogar noch auf das Hörbuch und auf die CD zu. Natürlich: Auflagen sinken, in einigen Mediengattungen dramatisch (Tageszeitungen, Publikumszeitschriften), in anderen weniger oder gar nicht (Bücher, mit Unterschieden je nach Segment). Die Kunst für das Management von Printmedien wird darin bestehen, sie weiterhin rentabel zu vermarkten, indem sie auf der einen Seite wertig genug (Premiumprodukte), auf der anderen Seite kostengünstig produziert werden oder schlicht lieferbar (als PoD) sind.

These 3: Inhalte (und Rechte) sind Kernprodukt, die Vermarktungsformen erweitern sich

Immer mehr Verlage, mittlerweile auch im Bereich der Belletristik, sehen nicht das gedruckte Buch im Mittelpunkt ihrer Tätigkeit, sondern Inhalte und die damit verbundenen Rechte, die sie auf allen medialen Wegen vermarkten. Print wird damit zu einem Verbreitungsweg, der neben anderen Vermarktungsformen (Audio, E-Book, Apps, Plattformen, Datenbanken) besteht. Diese Inhalte können in der bisherigen Produktform vermarktet werden, aber vor allem bei Sach- und Fachthemen (Datenbanken) auch in ganz neuen Zusammenstellungen. Textbasierte Inhalte bleiben dabei das Kernangebot der meisten Verlage, in einigen Bereichen gewinnen andere Formen (Animation, Video, Gaming, E-Learning) an Bedeutung. Zu beobachten ist also weniger eine Verdrängung bestehender Formen als vielmehr eine Ausweitung an medialen Formaten und Aufbereitungsformen, was das Verlagsgeschäft komple-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 3/2019

xer macht.

Eine Branche, die mit Inhalten handelt, bleibt in einem sich immer weiter auffächernden Medienmarkt nur attraktiv, wenn sie den richtigen Inhalt zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Vermarktungsform bringt: Darum wird es auch zukünftig beim Kerngeschäft „Verlegen“ gehen.

These 4: Hören und Sehen werden immer wichtiger

Lesen bleibt eine attraktive und ganz einzigartige Tätigkeit, aber es hat seinen Nimbus als einzige flexible und individuelle Form des Medienkonsums verloren. Im Windschatten des wachsenden Hörbuchmarktes haben sich Podcasts zu einem jugendlichen Massenmedium entwickelt, das sich überall konsumieren lässt und das neben Unterhaltung vor allem Informationen vermittelt. Leicht aufnehmbare Sachinhalte, oft vermittelt durch Persönlichkeiten. Gleiches gilt für Videos, ob als Unterhaltungs- oder Erklärvideo bis hin zur Netflix-Serie – in digitalen Plattformen verfügbar, immer abrufbar, mobil konsumierbar.

These 5: Groß und groß gesellt sich gern

Der stationäre Handel wird sich weiter konzentrieren und sein Sortiment noch mehr auf Kern- und Kompetenzbereiche fokussieren. Dadurch wird der Konzentrationsprozess auch auf Verlagsseite befördert, es wird weitere Merger oder auch Kooperationen geben. Dieser Prozess beschleunigt eine Entwicklung, die schon lange sichtbar ist: Groß und groß gesellt sich gern – die großen Verlagsgruppen und die großen Verlagshäuser verstärken ihre Zusammenarbeit. Kleine Unternehmen werden es immer schwerer haben, in diesem Vertriebssystem ihren Platz zu finden. Das Gefälle zeigt sich aktuell im Bereich der Wissenschaftsverlage, bei der die „Deal“-Verhandlungen sich auf drei Verlagsgruppen konzentrieren mit ungewissen Folgen für die kleineren Verlage. Die Option, Größe durch Kooperationen und Verbände als Gegengewicht zu simulieren, ist mühevoll, wie Ansätze des unabhängigen Buchhandels zeigen.

These 6: Marketing und Vertrieb verändern sich grundlegend

Die Konzentration und die damit verbundene Machtposition des Handels löst die langjährigen Marketing- und Vertriebsstrukturen auf:

- Verlage sichten Ressourcen vom klassischen Handelsvertrieb zum direkten „Endkunden“-Kontakt um und arbeiten via Newsletter, Blogs, Social Media, Events, Messen und PR daran, ihre Bücher und Medienangebote für die Leser/Nutzer sichtbar zu machen und direkte Kommunikationswege aufzubauen.
- Das Handelsvertriebssystem wird an die veränderten Händlerstrukturen angepasst. Kernerkenntnis: Eine Gleichbehandlung der Handelspartner und Vertriebswege ist nicht mehr sinnvoll. Die wichtigsten Handelspartner („Key Accounts“) erwirtschaften oft den Großteil des Umsatzes und müssen besonders betreut werden. Die Gretchenfrage lautet: Welche Kunden müssen noch direkt persönlich betreut werden, bei welchen reicht eine Telefonbetreuung, bei welchen eine Grundversorgung?
- Konditionsdruck und Betreuungsaufwand der großen Händler werden immer größer, mit Amazon als Vorreiter, der mit seinen immer neuen (gar nicht aufs Buchgeschäft



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 3/2019

spezifizierten) Forderungen und Vorgaben die austarierten Branchengepflogenheiten aushebelt, was von den großen Buchhandelsketten gern aufgegriffen wird. Hier müssen sich die Verlage fragen, wie sie ihre Abhängigkeit vermindern können. Ihr Pluspunkt: Amazons Priorität wird immer darin bestehen, möglichst alle Bücher liefern zu können, sodass Verlage sich sehr wohl überlegen können, ob sie tatsächlich einen Vertrag mit Amazon benötigen.

- Die Veränderungen auf Handelsseite zeigen Auswirkungen im klassischen Buchhandelsdistributions- und Vertriebssystem (KNV-Übernahme, Reduktion der Titelzahl bei Libri), die sicher noch nicht das Ende dieser Entwicklung darstellen. Wie eine einzigartige, für alle Vertriebswege leistungsfähige und gleichzeitig bezahlbare Infrastruktur in schrumpfenden Buchmärkten aufrechterhalten werden kann, ist eine der spannenden Zukunftsfragen der Branche.

Allen Branchenteilnehmern gemeinsam ist die Herausforderung, den Käufern mehr Orientierung zu geben (ein Ergebnis der „[Quo vadis](#)“-Studie des Börsenvereins). Neben Events, Bestseller- und Themenlisten, Auszeichnungen, Community-Empfehlungen und Medienpräsenz sind Marken (wie Autoren, Reihen, Zeitschriften, Digitalangebote) ein wichtiges Instrument. Deshalb werden in den Redaktionen, Lektoraten und der Marketingabteilungen Prinzipien moderner Markenführung mehr Bedeutung gewinnen.

These 7: Datengetriebene Produktentwicklung und Vermarktung eröffnen neue Optionen

Datenanalysen werden für Verlage und Buchhandlungen immer wichtiger, sowohl der eigen generierten Daten (Warenwirtschaft, Vertriebszahlen, CRM, Website) als auch die Gesamtmarktzahlen und spezifische Auswertungen. Die Menge der verfügbaren Daten wächst: E-Book-Dienstleister haben Datendashboards, Amazon, Google und Facebook bieten Daten zur Analyse an. So wird die Analyse von Vertriebs- und Verkaufsdaten zu einer Schlüsselkompetenz im Vertrieb. Das Know-how dazu ist in den meisten Verlagen und Buchhandlungen erst in Ansätzen vorhanden, wie das Beispiel des Preismarketings von E-Books zeigt. Die Nutzung von Daten für den Vertrieb ist eine Chance, eine weitere ist die Produktentwicklung, bei der die Verlage viel stärker Daten integrieren können: Welche Medien werden von wem wann wie gekauft und vor allem wie genutzt? Welche Suchbegriffe führen zu welchen Käufen? Welche Themen haben Konjunktur, welche Genres, welche Preispunkte sind realisierbar? KI-basierte Tools gehen noch weiter: Sie helfen, Manuskripte einzuschätzen, liefern Absatzschätzungen, empfehlen Verkaufspreise. KI-Tools ersetzen die menschliche Arbeit nicht, sondern unterstützen diese. Die Kreativität von Autoren, Illustratoren, Redaktionen und Lektoraten ist wichtiger denn je, denn nur einzigartige Medienprodukte können sich durchsetzen (s. These 2).

These 8: Fachverlage werden zu Business-Serviceprovidern

Fachverlage entwickeln sich und ihr Geschäftsmodell kundenorientiert weiter, sie werden zu Medienunternehmen (was sich an vielen Umbenennungen zeigt), zu Serviceprovidern oder zu medienbasierten Agenturen für ihre Werbekunden. Das klassische Printgeschäft ist zwar auch in vielen Verlagen noch der zentrale Umsatz- und Renditebringer, aber andere Geschäftsfelder (wie z.B. Datenbanken, datenbasierte Services, Weiterbildungsangebote, Soft-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 3/2019

ware, Marketingdienstleistungen, Messen) wachsen und sind bei einigen Fachmedienanbietern schon führend. Die Vielzahl der Dienstleistungen wächst, das Geschäft wird immer kleinteiliger und komplexer, was für Mitarbeiter und Organisation eine große Herausforderung darstellt und zu umfangreichen Veränderungs- und Neuorganisationsprojekten führt. Die Fachmedienanbieter bzw. Business-Service-Provider waren noch nie in einer so großen Umbruchphase.

These 9: Ohne Technik-Kompetenz geht es nicht

Die Veränderungen werden Verlage und Buchhandlungen nur meistern können, wenn sie sich intensiv mit ihrer technischen Infrastruktur beschäftigen.

Auch wenn die Technik immer leistungsfähiger, einfacher zu handeln („konfigurieren statt programmieren“) und bezahlbarer (wie cloudbasierte Lösungen) oder das Thema auch ganz an einen Dienstleister oder Partner outgesourct wird: Die IT-Infrastruktur – und damit verbunden die Geschäftsprozesse – müssen im Unternehmen gemanagt werden. Da Technisierung alle Abteilungen betrifft, muss überall ein Grundverständnis für Digitalisierung und IT vorhanden sein. Weil das kleine Verlage überfordern kann, wird es hier neue Formen der Kooperation geben.

These 10: Unternehmenskultur ist der Erfolgsfaktor: Purpose, Innovationsfähigkeit und Mitarbeiterattraktivität

Wenn alles im Fluss ist und VUCA-Phänomene zum Alltag gehören, dann rückt die Unternehmenskultur in den Mittelpunkt: Ist der Verlag, die Buchhandlung flexibel genug, innovativ genug und stabil genug für die zunehmende Marktdynamik, aber auch attraktiv genug für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Die große Kunst in der VUCA-Welt liegt darin, das bestehende Geschäft weiter auf Kurs zu halten (weil hier die Erträge erwirtschaftet werden) und gleichzeitig Neugeschäft aufzubauen. Wer die erfolgreichen Medienhäuser beobachtet, stellt fest: Unternehmenskultur und Organisationsstruktur sind die zentralen Erfolgsfaktoren. Lange Abstimmungs- und Entscheidungswege, unklare Zielvorgaben, fehlende Fokussierung, mangelnde Attraktivität als Arbeitgeber – das alles sind Bremsklötze für Entwicklung und Innovationen. Es muss ja nicht gleich eine „Hocracy“, also die weitgehende Auflösung von hierarchischen Strukturen umgesetzt werden, aber eine dynamische Organisationsstruktur mit gemeinsam erarbeiteten und geteilten Zielen und Werten ist die Grundlage für den Erfolg. Die Orientierung an einem „Purpose“, also der Sinn und Zweck des unternehmerischen Handelns, steht nicht ohne Grund ganz oben auf der Agenda so vieler Unternehmen.

Der Artikel wurde zuerst im Buchreport Magazin 10/2019 veröffentlicht und kann auf der [Buchreport-Website](#) abgerufen werden. Wir danken dem Buchreport für die Genehmigung zur Veröffentlichung.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 3/2019

Die 10 größten Fehler im Content Management (in Kurzform)

Von Ehrhardt Heindold

Der Wunsch: eine flexible und intelligente Content-Management-Infrastruktur, um heutige und zukünftige Produktformen und Geschäftsmodelle umsetzen zu können. Die Realität: überzogene Budgets, nicht eingehaltene Zeitpläne und oft auch noch unerfüllte Erwartungen. In einem Beitrag für den IT-Channel des Buchreport haben wir die zehn größten Fehler benannt, die Verlage bei Content-Management-Projekten vermeiden sollten (hier in Kurzform, die ausführliche Version finden Sie auf buchreport.de).

Fehler Nr. 1: Content Management mit Content Management System (CMS) gleichsetzen

Zunächst sollten die Zielsetzungen festgelegt werden, dann die passenden Mittel gesucht werden. Die können, müssen aber nicht immer ein (oder mehrere) CMS sein.

Fehler Nr. 2: Printbasierte Inhalte nicht crossmedial und weiterhin produktbezogen aufbereiten

Das erfordert neues Denken: Inhalte werden nicht nur für ein Produkt, sondern für Themenwelten erstellt, in die sich einfügen müssen und aus der heraus dann sowohl die bisherigen als auch ganz neue Produkte wie zum Beispiel personalisierbare Informationsdienste erstellt werden können.

Fehler Nr. 3: Digitale Inhalte = crossmediale Inhalte

Um Inhalte wirklich crossmedial managen und publizieren zu können, müssen sie in ein entsprechendes Format migriert und dann oftmals noch zusätzlich angepasst werden (siehe Fehler Nr. 2).

Fehler Nr. 4: Der naive Glaube an „medienneutrale“ Inhalte

„Publishing on a Fingertip“ – diese Vision des einmal erstellen und dann mit einem Fingerschnipsen mehrfach verwertbaren Inhalts hat die Verlage seit dem Aufkommen medienneutraler Datenformate und vor allem von digitalen Medienkanälen gelockt. Doch so einfach, wie das Versprechen klingt, war und ist es nicht, Inhalte für unterschiedliche Nutzerszenarien aufzubereiten und in unterschiedlichen Medienkanälen zu publizieren. „The Medium is the Message“ – diese revolutionäre Erkenntnis des Medienforschers Marshall McLuhan gilt nach wie vor.

Fehler Nr. 5: CMS gleich CMS

Zwar wachsen die Systeme immer mehr zusammen, aber ein leistungsfähiges Asset Management bietet in der Regel ein für diese spezifische Aufgabe geschaffenes Media Asset Management System (MAM), gute redaktionelle Workflows lassen sich am besten mit einem Redaktionssystem abbilden.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 3/2019

Fehler Nr. 6: Featurelisten statt Use Cases: Falsche Methoden bei Auswahl und Anpassung eines CMS anwenden

„Use Cases“ dagegen sind eine bessere Methode zur Ermittlung von Anforderungen: Mit Anwendungsfällen aus dem Arbeitsalltag können in einer für alle Beteiligten verständlichen Form die Anforderungen konkret beschrieben werden. Da weiß auch der Softwareanbieter, woran er ist.

Fehler Nr. 7: Keinen „Proof of Concept“ (PoC) durchführen und den CMS-Anbietern alles glauben, was sie versprechen

Ein PoC ist Pflicht. Jeder seriöse Anbieter lässt sich darauf gerne ein. Der PoC kann in vielfältiger Weise durchgeführt werden, von der Umsetzung eines Fallbeispiels bis hin zu einem Anbieterwettbewerb in den Räumen des Verlages anhand einer konkreten Aufgabenstellung.

Fehler Nr. 8: Die alte Welt mit neuen Systemen und Workflows abbilden

Ein häufiger Fehler ist der mangelnde Mut, vor der Einführung einer modernen Content-Management-Strategie sich kritisch-konstruktiv mit den bestehenden Strukturen zu beschäftigen, um mutig alte Zöpfe abzuschneiden und im Hinblick auf neue Geschäftsmodelle einmal gründlich aufzuräumen oder sogar neu zu gestalten.

Fehler Nr. 9: Keine ganzheitliche Sicht auf das Thema Content Management

Eine Contentstrategie sollte mit allen betroffenen Abteilungen entwickelt werden, sonst kann es böse Überraschungen geben.

Fehler Nr. 10: Den Veränderungsbedarf unterschätzen und das Projekt falsch planen

„Nebenbei“ führt in die Sackgasse, Fokussierung und eine realistische Planung von Kapazitäten, Ressourcen und Abläufen und des Veränderungsbedarfs legen den Grundstein für einen Projekterfolg.

Das 11. Zukunftsforum Zeitschriften: Zeitschriften neu ausrichten

Erfolgreiche Marken und Produkte sowie zukunftsfähige Strategien und Geschäftsmodelle für Zeitschriften- und Magazinverlage: Das 11. Zukunftsforum Zeitschriften, das wir in Zusammenarbeit mit der Akademie der Deutschen Medien am 5. Dezember 2019 in München gestalten, diskutiert unter dem Titel "Zeitschriften neu ausrichten. Relaunch für Organisation, Produkt und Geschäftsmodell" die Zukunftsstrategien der Verlagsbranche. Spannende Fallbeispiele von: DVV Media, Burda, Beuth, Hertha BSC, Deutscher Landwirtschaftsverlag und NWB. Alle Informationen zum 11. Zukunftsforum Zeitschriften auf der [Konferenz-Website der Medienakademie](#).



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 3/2019

Projektmanager Digitale Medien: Der Kompaktkurs mit dem breiten Überblick

Die Steuerung von digitalen Medienprojekten erfordert spezielle Kenntnisse – von der Strategieentwicklung über die Konzeption digitaler Content-Angebote bis hin zur technischen Umsetzung und ihrer Vermarktung. Gerade in Zeiten einer wachsenden crossmedialen Produktvielfalt und immer kürzeren Innovationszyklen müssen Mitarbeiter daher auf dem neuesten Stand bleiben, um digitale Medienprojekte effizient managen und einen reibungslosen Projektablauf gewährleisten zu können. Der Zertifikatskurs der Akademie der Deutschen Medien, der von uns geleitet wird, gibt in fünf Tagen Antworten auf die zentralen Fragen des digitalen Projektmanagements:

- Welche Komponenten umfasst eine professionelle Entwicklung und Vermarktung digitaler Medien eigentlich?
- Was ist bei der technischen Umsetzung von digitalen Content-Angeboten zu beachten?
- Wie sehen eine gelungene Umsetzung und Steuerung von digitalen Projekten in der Praxis aus?

Der nächste Kurs findet vom 02. - 06.12.2019 in München statt. Alle Informationen finden Sie auf der [Website der Medienakademie](#).

Impressum

Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg
Vertretungsberechtigter Geschäftsführer: Ehrhardt F. Heinold
Handelsregister: HRB 59101 Amtsgericht Hamburg, USt-IdNr.: DE 173527460

E-Mail: newsletter@hspartner.de
Internet: <http://www.hspartner.de/>

Dies ist der monatliche Newsletter von Heinold, Spiller & Partner. Wir beschäftigen uns in unserem Newsletter jeweils mit aktuellen Branchenthemen.

Achtung: Wenn Sie diesen Newsletter nicht mehr erhalten wollen, schicken Sie bitte eine E-Mail an newsletter@hspartner.de mit dem Hinweis: "abbestellen".

Service: Sie können diesen Newsletter auch als PDF-Dokument von unserer Website herunterladen: [Newsletter-Archiv](#)