



Verlag 3.0

Herausforderung Change Management

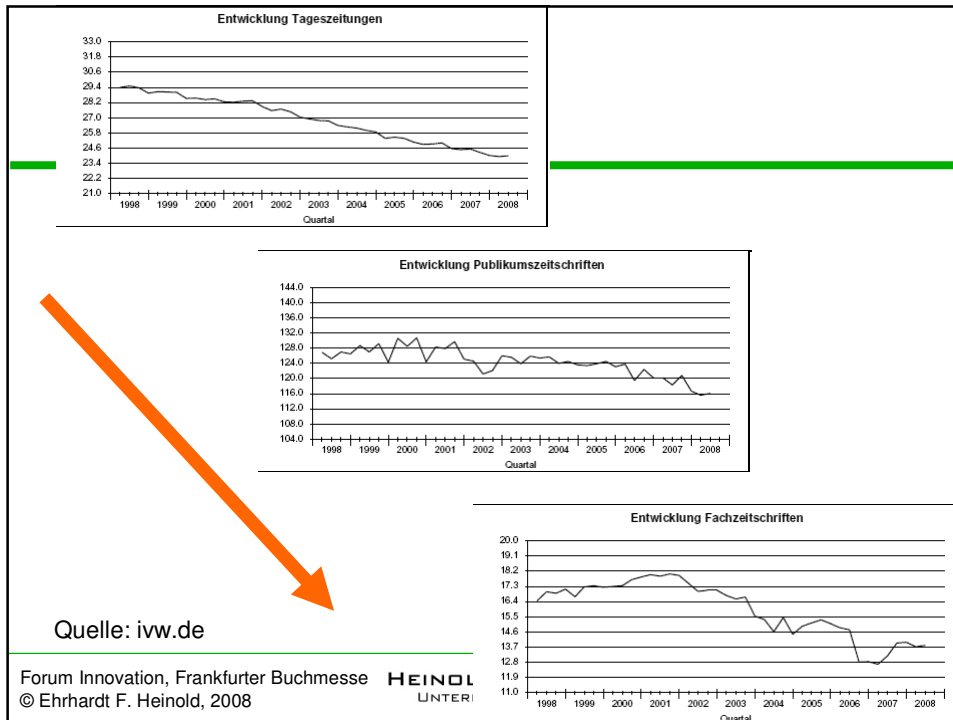


Die Aussichten

„Die Reaktionen der Verlage auf das Internet ist alles andere als eine Erfolgsgeschichte. Schon jetzt ist es von Nahem betrachtet eine wirklich tragische Geschichte und ich bin sicher, dass ich, wenn ich in 30 Jahren zurückblicken werde, das Sterben der Verlage eine der tragischsten Geschichte meiner Arbeitszeit sein wird.“

Kommentar zu meinem Blogartikel „[Print und Online](#)“ vom 26.09.2008





Warum müssen sich Verlage verändern

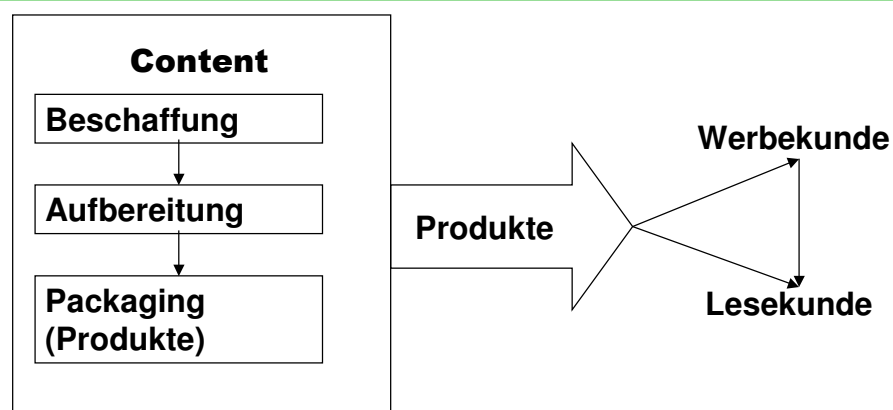
- § Sind es zurückgehende bzw. weniger rentabel werdende Geschäftsmodelle (Contentverkauf, Anzeigenvermarktung)?
- § Sind es die neuen Nutzergewohnheiten der Kunden?
- § Ist es eine abnehmende Kundenbindung / Markentreue (z.B. Abonnements)?
- § Sind es neue technische Publishingmöglichkeiten (z.B. MobileContent)?
- § Ist es der (neue) Wettbewerb?
- § Sind es schwieriger werdende Handelsvertriebswege (Grosso / Buchhandel / Fachhandel)?
- § Sind es interne Vorgaben?
- § ...???

Verlag 3.0: Die Genese

- § **Verlag 1.0:** Verbreitung von gedruckten Produkten, der klassische Printverlag
- § **Verlag 2.0:** Der Unterhaltungs- und Informationsprovider
 - bei dem im Mittelpunkt eine Zielgruppe steht,
 - der nicht nur mehr nur gedruckte, sondern mehrmediale, multimediale Informationen verbreitet,
 - oder auch, wie viele Fachverlage, Seminare und Kongresse, Hotlines oder sogar Informationsbroking anbietet.



Der traditionelle Verlag



Selbstverständnis Haufe

„Der bedeutendste Rohstoff unserer Zeit ist die Information. Als immaterieller Wert bestimmt sie wie nie zuvor den Erfolg wirtschaftlicher Unternehmungen. Doch Information ist nicht gleich Information. Deshalb versteht sich die Haufe Mediengruppe als **Wegweiser für die Informationsgesellschaft.**“

Quelle: www.haufe.de



Springer AG

§ „Wir wollen im europäischen Mediengeschäft die Gewinner der Digitalisierung sein“.

Dr. Matthias Döpfner, Vorstandsvorsitzender

§ „Das Geschäft von Axel Springer ist exzellenter Journalismus – aktuell, informativ und unterhaltsam. Dazu erstellt und verbreitet das Unternehmen Informationen und Unterhaltung in Zeitungen, Zeitschriften und digitalen Angeboten. Das Ziel: ein in Europa führendes, multimedial integriertes Print-, Online- und Bewegtbild-Unternehmen.“

Quelle: www.axelspringer.de



WoltersKluwer: Vom Content- zum Lösungsanbieter

WoltersKluwer kauft Addison:

„Wolters Kluwer Deutschland und Addison ergänzen sich perfekt als Anbieter für Fachinhalte und Wissensmanagement auf der einen und als Softwareanbieter auf der anderen Seite. Die Zusammenführung und gemeinsame Weiterentwicklung ihres Produktspektrums bereitet den Weg für die aus Kundensicht notwendige Integration von Fachinhalten in eine effektive vorgangs-orientierte Fall- und Mandantenbearbeitung.“

Quelle: WK-Pressemitteilung v. 16.09.2008



Neuer Wettbewerb

- § Der **Medienmarkt** wird immer **unübersichtlicher**.
- § Im Internet scheint mittlerweile **alles ein Medium** zu sein: Shops, Communities, Blogs, Wikis...
- § Da helfen keine akademischen Definitionsübungen: Verlage **konkurrieren** in Bezug auf Nutzer (und damit auch auf Werbevermarktung) mit diesen Internetangeboten.



Verlag 3.0: Die Entwicklungen

- § **Von Produktlinien zu Zielgruppen:** Denken und Handeln in Kundenbedürfnissen, und nicht in Produktlinien (wie Buch, Zeitschrift, Seminar).
Konsequenz: Umstellung der Verlagsorganisationen, vor allem der Denkweisen. Der „medienneutrale“ Produktmanager wird gebraucht – die meisten Verlage haben jedoch Printredakteure, Lektoren etc.
- § **Vom Produkthersteller zum flexiblen Content- und Kunden-Dienstleister:** Inhalte werden nicht mehr nur in vorgefertigten Produkten (wie Bücher oder Zeitschriften), sondern als auf Kundenbedürfnisse zugeschnittene Pakete hergestellt, beworben und vermarktet.
Konsequenz: Standardisierung, Automatisierung, Integration der IT-Infrastruktur (ERP, Content Management und CRM-Software)



Verlag 3.0: Die Entwicklungen

- § **Vom Einkanalverlag zum Community-Publisher:** Aus Lesern werden aktive Beiträger. Communities und Blogs produzieren mehr bzw. aktuelleren Content als Redaktionen.
Konsequenz: Verlag als Teil der Community, als ihr Dienstleister.
- § **Von der ein- zur mehrmedialen Marke**
Konsequenz: Mehrmediale Markenführung in allen Kanälen, gleichzeitig konsistent wie medienadäquat (gibt es überhaupt „medienneutralen“ Content?)
- § **Vom Produktverkäufer zum Werbe- und Service-Vermarkter**
Konsequenz: Neudefinition der Unternehmensziele, Umstellung der Geschäftsmodelle, der Organisation, der Aufgaben etc.



Chance durch Integration

"Die Frage ist: Sind die klassischen Medien bereit, die Innovationen und das, was im Moment passiert, mit in ihr Angebot einzubinden? Wenn sie das tun, liegt eine große Zukunft vor ihnen. Wenn nicht, werden sie sterben."

Ariana Huffington, www.huffingtonpost.com



Change Management

Herausforderung Veränderung



Herausforderung Change Management

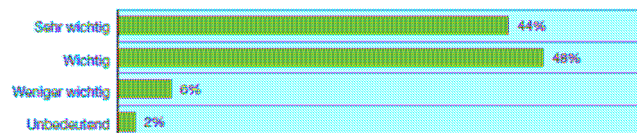
- § Noch kommen bei vielen Verlagen **über 90%** der Umsätze aus **klassischen Geschäften**.
- § Digitale Geschäftsmodelle können zwar hochrentabel sein (Beispiel Xing: EBITDA 1. HJ 2008: 37%), ersetzen aber nicht (oder nur selten) die bisherigen Umsatzvolumina.
- § Bestehende Strukturen behindern den Aufbau neuer Geschäfte (Beispiel Entscheidungsstrukturen).
- § Mitarbeiter
 - Keine (ausreichende) Kompetenz für digitale Geschäfte.
 - Selbstverständnis (Beispiel: Journalisten) passt sich zu neuen Formen des Publizierens.



Change Management wird wichtiger

Abb. 8 Change Management und bleibt auch in Zukunft eine der zentralen Managementaufgaben

Wie wichtig ist Change Management in Ihrem Unternehmen im Jahr 2010?



Capgemini Consulting 2008

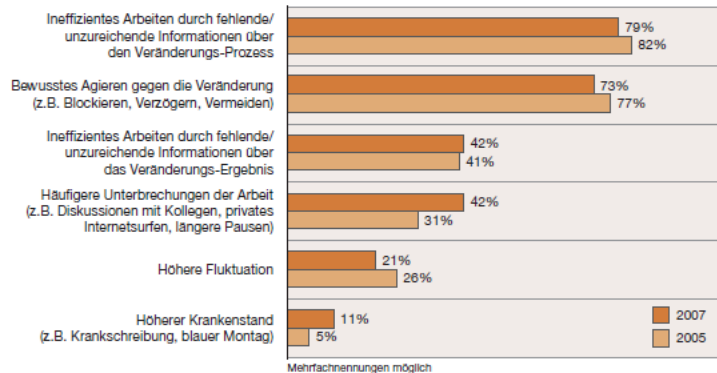
Quelle: Change Management-Studie 2008. Business Transformation –Veränderungen erfolgreich gestalten



Was passiert ohne CM?

Abb. 36 Es gibt zwei dominante Effekte bei der Vernachlässigung von Change Management

Welche negativen Effekte treten Ihrer Meinung nach besonders häufig auf, wenn das Thema Change Management in Unternehmen vernachlässigt wird?



Forum Inn

© Ehrhardt F. Heinold, 2008

UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH BDU

Capgemini Consulting 2008

Seite 17

Definition: Der Wandel wird zur Regel

- § „**Laufende Anpassung von Unternehmensstrategien** und –strukturen an veränderte Rahmenbedingungen. (...) Alle Prozesse der globalen Veränderung, sei es durch Revolution oder durch geplante Evolution, fallen in das Aufgabengebiet des CM.“ Gabler Wirtschaftslexikon
- § „Unter **Veränderungsmanagement** (*change management*) lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.“ Wikipedia

Forum Innovation, Frankfurter Buchmesse
© Ehrhardt F. Heinold, 2008

HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH BDU



Seite 18

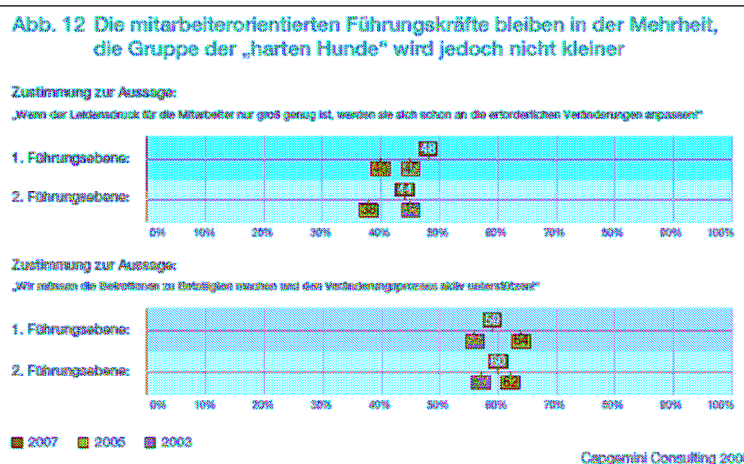
Change Management: Zwei Wege

- § „Harter“, revolutionärer Ansatz:
Corporate oder Business Transformation durch Reengineering stellt alle Bereiche zur Disposition und macht Vorgaben
- § „Weicher“, evolutionärer Ansatz:
Mit Hilfe der Organisationsentwicklung auf Basis eines „Harmoniepostulats zwischen den Zielsetzungen des Unternehmens und den betroffenen Mitarbeitern“ als „partizipativer Prozess der Unternehmensentwicklung“

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon



Direktiver Wandel gewinnt an Bedeutung



Vielfalt der Methoden

Bekannt:

- § Training/Schulung
- § Workshops
- § Personalentwicklung
- § Organisationsentwicklung
- § Kommunikation persönlich, per
- § Intranet, per Print-Medien
- § Projektmanagement
- § Befragungen/Surveys
- § Veranstaltungen/Events
- § Führungsgrundsätze
- § Visionsentwicklung
- § Anreizsysteme/Motivation
- § Konfliktmanagement
- § Teambuilding-Aktivitäten
- § Assessment Center/Audits

Wenig bekannt:

- § Resistance Radar (81%)
- § Analoge Intervention (80%)
- § Lernlandkarten (77%)
- § Change Readiness Assessment (74%)
- § Change Impact-Analyse (72%)
- § World Cafe (71%)
- § Kulturforen (70%)
- § Storytelling (61%)
- § Kräftefeldanalyse (58%)
- § Systemische Aufstellung (58%)
- § Unternehmenstheater (57%)
- § Kulturmanagement (53%)

Quelle: Change Management-Studie 2008. Business Transformation –Veränderungen erfolgreich gestalten

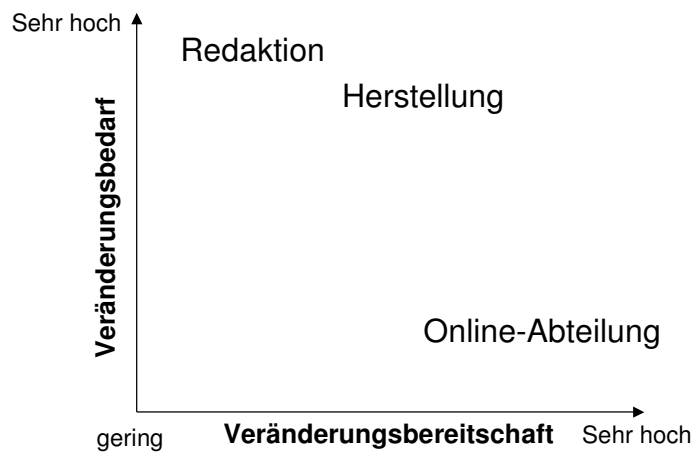


Die drei Dimensionen

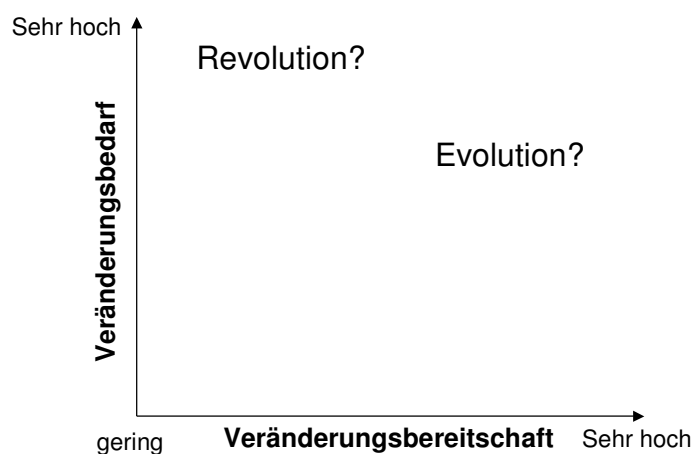
- § **Was** muss verändert werden?
Ziele, Strategien, Themen
- § **Wie** soll verändert werden?
Methodik und Vorgehensweise
- § **Wer** soll sich verändern (und wer verändert)?
Personal- und Organisationsentwicklung



Handlungsfelder: Wer?



Handlungsfelder: Wie?



Eher schwierigere Transformationsprozesse

Abb. 30 Neunzig Prozent der Transformationsprozesse bewegen sich in der subjektiven Wahrnehmung zwischen den Stufen Fünf und Neun

Welchen „Schwierigkeitsgrad“ sehen Sie derzeit hinsichtlich der in Ihrem Unternehmen stattfindenden Veränderungen?

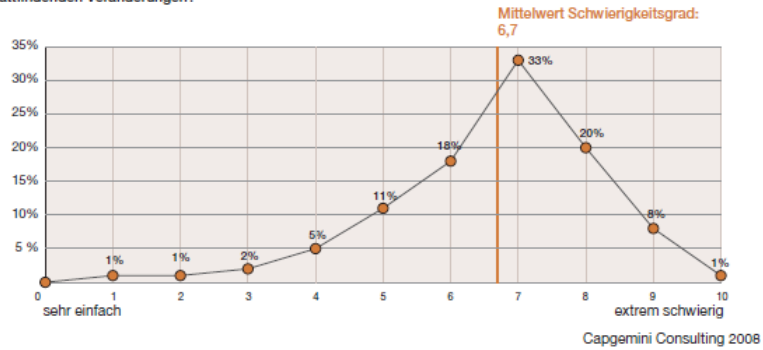
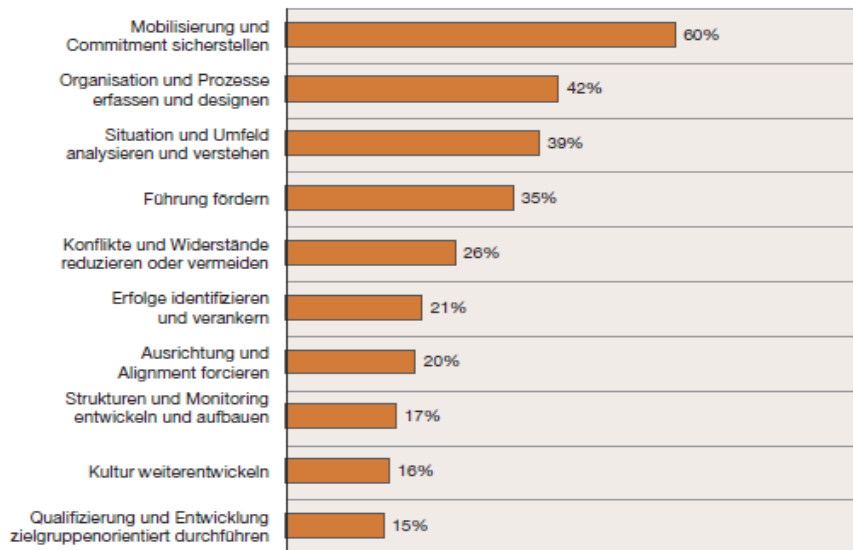


Abb. 25 Erfolgsfaktor Nummer Eins ist die Sicherstellung von Mobilisierung und Commitment

Welche Erfolgsfaktoren waren bei erfolgreichen Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen ausschlaggebend?



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ehrhardt F. Heinold
Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU
Behringstraße 28a
22765 Hamburg
Telefon: + 49 40 3986620
Fax: + 49 40 39866232
Internet: www.hspartner.de
Blog: <http://publishing-business.blogspot.com>
E-Mail: ehrhardt.heinold@hspartner.de

