



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 10/2014

Vielleicht haben Sie von der [Zukunftskonferenz des Börsenvereins](#) gehört - eine erstaunliche Veranstaltung, bei der 100 Branchenteilnehmer derart kreativ und unbefangen über die Zukunft des Börsenvereins nachgedacht haben, dass die erarbeiteten Empfehlungen wirklich aufhorchen lassen (u.a. Auflösung der Spartenstruktur, Verkauf der Wirtschaftstöchter). Möglich wurde dieser kollektive Kreativprozess durch eine Konferenzmethodik, die auf den Prinzipien des Design Thinking basiert. Wir nehmen das zum Anlass, uns in unserer kleinen Serie zu aktuellen Managementmethoden mit dem Design Thinking zu beschäftigen - lesen Sie dazu [Hajo Hoffmanns Artikel](#).

[Der zweite Beitrag](#) ist die Frucht einiger Strategieworkshops, die ich in diesem Jahr geleitet habe. Immer wieder entstand dabei am Flipchart ein Bild, auf dem die Idee eines flexiblen Contentzentrallagers skizziert wurde. Klingt kompliziert? Ist es auch, aber das Konzept könnte einen Beitrag zur Zukunftssicherung auch Ihres Verlages leisten.

Und natürlich möchte ich nochmals unsere Einladung zur Frankfurter Buchmesse wiederholen: Treffen Sie uns, um uns mit Fragen zu löchern, die Sie beschäftigen. Und lassen Sie sich (natürlich vertraulich und absolut unverbindlich) eine Einschätzung von uns dazu geben.

Sehen wir uns in Frankfurt?

Fragt mit herzlichen Grüßen

Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- [Einladung zur Buchmesse: Unser Gesprächsangebot für Sie!](#)
- [Was kann Design Thinking? Innovationsmethode im Schnell-Check](#)
- [Vom Ganzen zum Teil zum Ganzen: Granulare Inhalte als Chance und Herausforderung für Produktinnovationen](#)

Einladung zur Buchmesse: Unser Gesprächsangebot für Sie!

Welche Themen beschäftigen Sie in diesem Jahr? Neue Geschäftsmodelle und Innovationsprozesse? Die Schärfung des Verlagsprofils oder die Straffung des Portfolios? Oder der anstehende Relaunch einer Medienmarke (Zeitschrift, Buchreihe, Website, App)? Oder die strategische Überprüfung Ihrer IT-Landschaft? Was auch immer Sie an verlegerischen Fragestellungen haben, gerne stehen wir während der Buchmesse als Gesprächspartner zur Ver-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 10/2014

fügung, um Ihnen eine erste Einschätzung zu geben - unverbindlich, vertraulich (z.B. an unserem Stand in unserer Kabine in 4.2 M 83), branchenerfahren.

Wenn Sie uns (Ehrhardt Heinold, Thorsten Schlaak oder Ulrich Spiller) in Frankfurt treffen möchten, freuen wir uns. Am besten vereinbaren Sie vorab einen Termin, entweder telefonisch (040/3986620) oder per Mail (messe@hspartner.de). Wir freuen uns, wenn Sie uns besuchen, kommen aber gerne auch zu Ihnen.

Sehen wir uns in Frankfurt? Würde uns freuen!

Was kann Design Thinking? Innovationsmethode im Schnell-Check

Von Hajo Hoffmann, hajo.hoffmann@hspartner.de

In vielen Medienhäusern steht die Frage, wie sie mit ihren heutigen Kunden im Geschäft bleiben und zukünftige gewinnen können, ganz oben auf der Agenda. Eine ungewohnte Situation für manchen Traditionsverlag, der jahrzehntelang ungestört von digitaler Unbill mit seinen Zeitschriften, Büchern, Loseblattsammlungen oder dem, was sich sonst noch drucken ließ, verlässliche Umsätze gemacht hat. Wie lassen sich neue Angebote, Produkte, Geschäftsmodelle entwickeln? Eine Antwort darauf bietet das Design Thinking, das verschiedene Ansätze des Innovationsmanagement zu einem Set bündelt. Teil zwei unserer Serie, in der wir interessante Managementtools vorstellen.

Beim Design Thinking handelt es sich zwar um eine vergleichsweise junge Methode, die aber dennoch genügend Zeit hatte, um in der Praxis zu reifen. Anfang der 1990er Jahre entwickelte sich der Ansatz im Umfeld der amerikanischen Elite-Universität Stanford, bekannt wurde er hierzulande vor allem durch das Engagement des SAP-Gründers Hasso Plattner, der die Schirmherrschaft für das Institut in Stanford übernommen hatte und einen Ableger in Potsdam gründete. Weltweit bieten auch renommierte Universitäten wie die Hochschule St. Gallen oder die Harvard University Workshops zu der Methode an.

Grundlegende Idee ist, die anstehende Aufgabe mit dem Blick eines Designers zu betrachten, der konsequent aus der **Sicht des Kunden** denkt statt aus der des Unternehmens. Das Ziel besteht darin, Kundenbedürfnisse – auch unbewusste – zu verstehen, vielleicht sogar zu entdecken, und diese Bedürfnisse aufzugreifen.

Design Thinking ist nicht als starres Instrument, sondern eher als Set von Methoden zu verstehen. Die wichtigsten **Bausteine**:

- Ein Design-Thinking-Prozess enthält spielerische Elemente, um Kreativität freizusetzen, auch Rahmenbedingungen wie die Räumlichkeiten spielen eine wichtige Rolle, die Kommunikation ist stark visuell gestützt. Diese „Leichtigkeit“ darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Prozess insgesamt straff strukturiert ist. Er lässt sich in zwei **Phasen** einteilen: Die erste



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 10/2014

widmet sich den Fragestellungen – der Design Thinker spricht vom „Problemraum“ – und die zweite den Lösungen („Lösungsraum“). Die beiden Phasen sind in kürzere Zeitabschnitte unterteilt, die sich durch einen Wechsel von erweiternden und dann wieder verdichtenden Aktivitäten auszeichnen. Beispiel: Auf ein offenes Brainstorming, in dem gezielt auch schräge Ideen erwünscht sind, folgen Bewertung und Priorisierung.

- Mit anderen Innovationsansätzen gemein hat das Design Thinking die **interdisziplinär gemischten Teams**. Diese sollten sich idealerweise aus sogenannten „T-Persönlichkeiten“ zusammensetzen, also Spezialisten, die in der Lage sind, auch über den Tellerrand zu blicken (der Querstrich im „T“ steht für die Breite, der Längsstrich für die Tiefe des Wissens). In einem Verlag würden sich in einem solchen Team kreatives, technisches und Vermarktungs-Know-how bündeln.
- Die Entwicklung neuer Ideen erfolgt in Form **iterativer Prozesse**. Anhand improvisierter, bei physischen Produkten durchaus auch mittels Bastelmaterial erstellter Prototypen wird weiter diskutiert, bei Bedarf verworfen und neu angesetzt. Rapid Prototyping entstammt industriellen Innovationsprozessen und bedeutet ursprünglich, direkt vom Rechner aus möglichst ohne weitere Zwischenschritte ein Modell, etwa im 3-D-Druck, zu erstellen – was sich aber sinngemäß auf Publikationen, Websites und andere Medienprodukte erweitern lässt. Dieses Vorgehen bedeutet, auch unfertige, nicht ausgereifte Zwischenergebnisse zu akzeptieren und Fehler zu machen, die dann in den iterativen Schleifen behoben werden.
- Innovationen entstehen im Spannungsfeld von Wünschbarkeit, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit – das Design Thinking zielt vor allem auf die Wünschbarkeit ab: Welches Angebot könnte der Kunde mögen? Aber durch die **Flexibilität** des Design Thinking lassen sich die Dimensionen Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit in den Prozess einbeziehen, beispielsweise kann auch ein Businessplan ein Prototyp sein. So lässt sich die im [Septem8ber-Newsletter](#) beschriebene Canvas Business Model Generation in einen Design-Thinking-Prozess integrieren.

Zu den **Vorteilen** des Design Thinking als Innovationsmethode zählt sicherlich die flexible Anpassbarkeit des Projekt-Settings. Projekte lassen sich relativ unkompliziert aufsetzen, mit professioneller Moderation auch in traditionellen Unternehmenskulturen. Und selbst wenn die Entscheidung letztlich gegen den Einsatz dieser Methode fällt: Design Thinking zählt zu den Denkmodellen, die auch dann fruchtbar sind, wenn sie gar nicht angewandt werden, da schon allein die Beschäftigung mit ihnen wertvolle Denkanstöße liefert.

Ihre **Grenzen** weist die Methode selbst klar aus: Der Prozess endet im Prinzip beim Prototypen, der dann weitere Prozesse der Entwicklung bis zur Marktreife durchlaufen muss. Allerdings verspricht Design Thinking auch nicht mehr. Die Möglichkeiten durch Crowdsourcing und das Einbeziehen von Stakeholdern werden sicherlich zu den Schwerpunkten bei der weiteren Entwicklung des Konzepts zählen.

Als **Schwächen** könnten sich bei falscher Anwendung die eigentlichen Stärken entpuppen: Wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens Projektarbeit dieser Art nicht gewohnt sind, könnte der Aufwand, Design Thinking zu implementieren und zu moderieren, steigen.

Fazit: Design Thinking bietet gewissermaßen ein Mittel, um die mediale Disruption, also den Strömungsabriss im Traditions-geschäft, mit ihren eigenen Waffen zu schlagen - weil es sich



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 10/2014

um eine disruptive Methode handelt. Ihr Zweck liegt darin, die Kundenperspektive einzunehmen und so Ideen zu entdecken, auf die man möglicherweise gar nicht gekommen wäre, wenn man nur vom eigenen Produkt und dem Blickwinkel des Unternehmens ausgegangen wäre. Design Thinking gilt unter den Innovationsmethoden zu Recht als besonders handlich und praxistauglich, kann auch herkömmliche Prozesse und Strukturen gut ergänzen und weist mit seinem empathischen Ansatz in die Zukunft der Kunden-Unternehmens-Beziehungen.

Literaturtipp

Eine ebenso kompakte wie profunde Einführung in das Thema bietet das Buch „[30 Minuten Design Thinking](#)“ von Jochen Gürtler und Johannes Meyer, erschienen 2013 im Gabal Verlag (96 Seiten, Printausgabe € 8,90, auch als E-Book erhältlich).

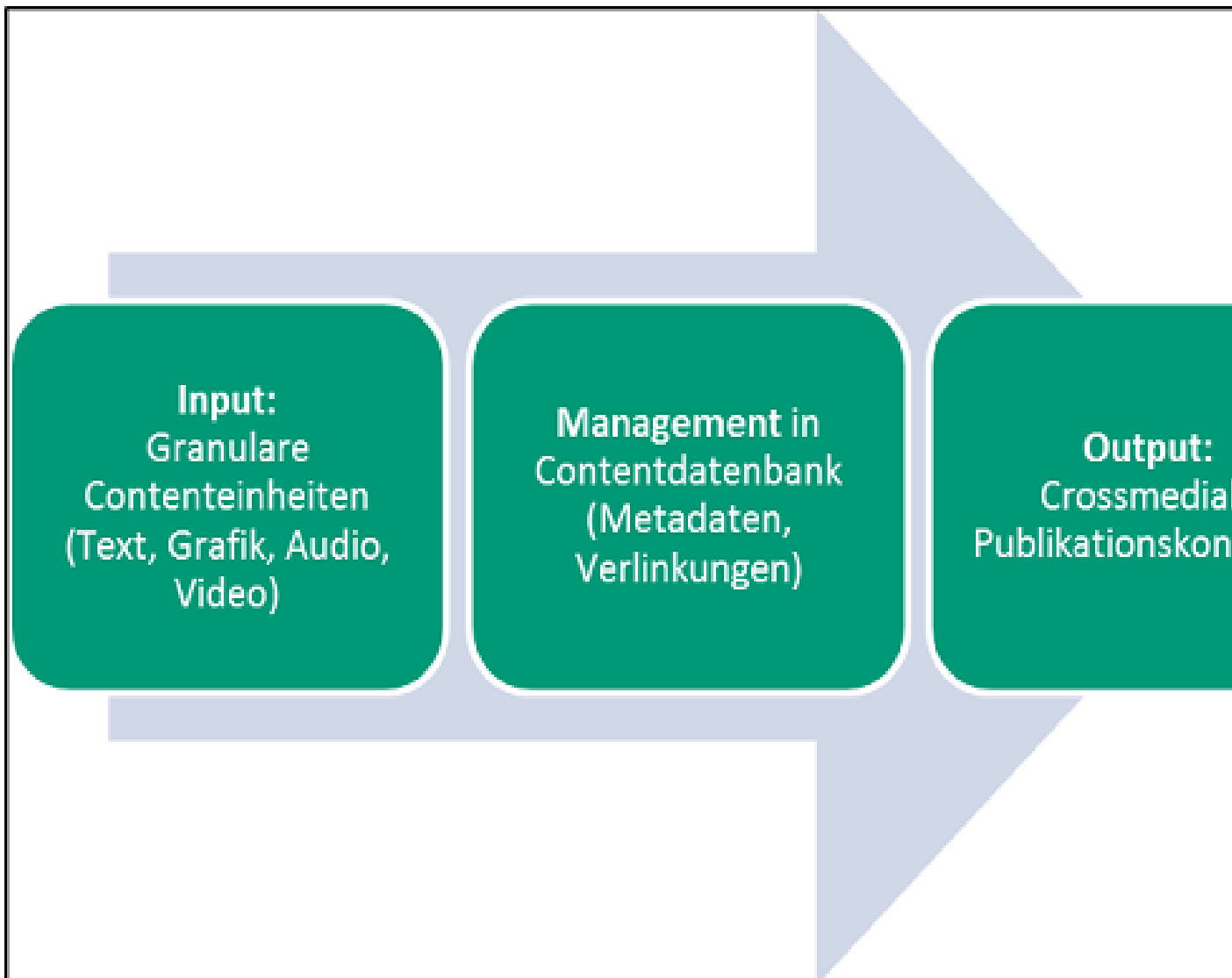
Veranstaltungshinweis

Verschiedene Innovationsmethoden sind auch Thema des Seminars „[Launches und Relaunches von Fachmedien erfolgreich managen](#)“, das Hajo Hoffmann am 26. November 2014 in der Akademie des Deutschen Buchhandels anbietet.

Vom Ganzen zum Teil zum Ganzen: Granulare Inhalte als Chance und Herausforderung für Produktinnovationen

Granulare Inhalte sind das Zauberwort der Stunde: Wenn Verlage ihre Produktentwicklung den dynamischen Anforderungen des Marktes und den rasanten Änderungen der Medientechnik anpassen wollen, brauchen sie "granulare Inhalte". Der Weg dahin ist in der Theorie leicht beschrieben, stellt die Verlage in der Praxis jedoch vor große Herausforderungen.

In Strategieworkshops zum Thema Digitalstrategie male ich immer öfter ein Bild an das Flipchart, das einen alten Witz des Digitalpioniers Arnoud de Kemp aufgreift: Mit seinem "Input - Putput - Output"-Chart hat er unzählige Meetings und Konferenzen zum Lachen gebracht. Gemeint hat er damit einen Workflow, der beschreibt, wie Inhalte entstehen, wie diese aufbereitet und schließlich publiziert werden. Vor allem der Putput-Bereich, also die zentrale Contentdatendank, ist das Herzstück dieses Prozesses: Diese dient als Zentrallager für alle Inhaltsbausteine, aus denen zukünftig Produkte und Services erstellt werden. Je besser diese Contentmaschine gebaut ist, desto mehr lässt sich aus ihr herausholen.



Input: Wie klein darf es sein?

Der Input stellt die Frage nach der kleinsten sinnvoll verwendbaren Contenteinheit. Lange Zeit wurde diese Granularisierung den XML-Experten überlassen. Dabei muss die Frage nach der Granulatgröße auf Basis von Geschäftsmodellstrategien getroffen werden. Die Kernfrage lautet: Wie müssen Inhalte beschaffen sein, damit ich daraus zukünftig möglichst flexibel und wirtschaftliche neue Produkte erstellen kann? Diese Entscheidung können letztlich nur die Produktverantwortlichen treffen - sie müssen überlegen, welche Anforderungen cross- und mehrmediale Distributionswege und Produktformen zukünftig stellen. Das mag in Teilen eine spekulative Arbeit sein, aber nur so wird die Grundlage für eine flexible Contentbasis gelegt. Und dabei sollte auch klar werden: Wer keine Mehrfachverwertung benötigt oder seine Inhalte nicht sinnvoll granular aufgliedern kann (wie z.B. bei Belletristik), der benötigt eine viel einfachere Struktur als jene, die mit kleinsten Einheiten zu tun haben (wie Rechtsverlage).



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 10/2014

Viele Verlage fangen nicht bei null an, sondern sie haben Produkte: Zeitschriften, Fachbücher, Reiseführer etc. etc. Für sie stellt sich die einfache, aber im Detail knifflige Frage: Wie lassen sich Inhalte, die ursprünglich für gedruckte Werke geschaffen wurden, granular strukturieren? Die Antwort kann im Extremfall negativ ausfallen. Dann macht es mehr Sinn, neue Inhalte zu generieren, als untaugliche Printkonzepte mühselig zu migrieren. Als Langenscheidt seine Reiseführerdatenbank Ende der 90er erstellt hat, sind sie diesen Weg gegangen - eine richtige Entscheidung, da nur so eine einheitliche Datenbasis aufgebaut werden konnte. Der Preis: Beide Welten müssen parallel gepflegt werden. Wer also kann, sollte nach der einheitlichen Datenbasis suchen. Dabei kann es notwendig sein, Kompromisse einzugehen: Damit Inhalte einheitlich strukturiert werden können, müssen oft Buch- und Zeitschriftenkonzepte vereinheitlicht werden. Das macht nicht allen Autoren Spaß, und für die Stars wird ein Verlag sicher Ausnahmen machen müssen...

Putput: Das Contentzentrallager als Baumarkt und Möbelhaus

In der zentralen Contentdatenbank werden die granularen Inhalte möglichst medienneutral gespeichert. Wertvoll werden sie vor allem durch Metadaten, die am besten schon bei der Erzeugung erstellt werden. Zusätzlich ermöglichen technische Verfahren mit ziemlich guten Ergebnissen eine nachträgliche Metadaten-Anreicherung und eine semantische Verknüpfung, durch die neue Verwertungsoptionen entstehen. Das Zentrallager hat zwei Funktionen:

1. Als Baumarkt bietet er alle Materialien (wie z.B. Kapitel oder Grafiken), um neue Produkte zu erstellen.
2. Als Möbelhaus bietet er fertige Einzelprodukte (wie z.B. Zeitschriftenartikel), die entweder einzeln verkauft werden oder die zu neuen Ensembles zusammengestellt werden können.

Da die meisten Verlage ihre Medienprodukte (z.B. Fachbücher) noch immer als ganze Einheiten verkaufen können, muss das Zentrallager im Stande sein, diese Produkte zu generieren. Das stellt hohe Anforderungen an die Granulierung und das Metadatenkonzept.

Output: Wie aus Granulaten Verlagsprodukte werden

Für die Erstellung von neuen Produkten aus diesem Contentzentrallager gibt es verschiedene Optionen:

- Der traditionelle Weg ist die Arbeit eines Produktmanagers, Lektors oder Redakteurs, der aus den Inhalten auf Basis eines Konzeptes Medienangebote konzipiert.
- Viele Verlage bieten Teile des Contentlagers ihren Kunden als Datenbank im direkten Zugriff an (z.B. Artikelarchiv oder Rechtsdatenbank).
- Einige Verlage öffnen ihre Contentlager für andere Unternehmen, damit diese aus den Daten oder Informationen neue Produkte erstellen (sog. API-Publishing)

Wie auch immer der Weg aussieht, er muss so einfach zu begehen sein, dass der Nutzer schnell die gesuchten Inhalte findet und auf seinem Zugangsgerät nutzen kann.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 10/2014

Erfolgsfaktoren

Das beschriebene Szenario ist nicht neu, sondern wird als Crossmedia-Publishing-Konzept in Verlagshäusern seit Mitte der 90er Jahre diskutiert und umgesetzt. Dennoch fangen nach meiner Beobachtung viele Verlage erst jetzt an, ein solches Contentlagerkonzept umzusetzen. Allen, die sich auf den Weg machen, möchte ich zum Abschluss noch ein paar Fragen als Erfolgsleitplanken mit auf den Weg geben:

- Welche zukünftigen Geschäftsmodelle sind erkennbar?
- Wie können aus den Geschäftsmodellen Konzepte für die Granularisierung und Verschlagwortung von Inhalten abgeleitet werden?
- Wie kann eine "L'Art pour l'Art-Strukturierung" verhindert werden, also die Erstellung von Granulaten, für die es keine (Mehrfach)Verwendung gibt?
- Wie einheitlich müssen die Granulate strukturiert sein? Welche Auswirkungen hat das auf die Printprodukte?
- Wie lässt sich der Content-Input-Prozess möglichst effektiv gestalten?
- Welches Metadatenkonzept ist sinnvoll, und wie kann dieses am effektivsten in den Workflow integriert werden?
- Wie sieht die organisatorische Umsetzung aus: Mitarbeiter, Abläufe, Verantwortlichkeiten, Projektmanagement?
- Wie sieht die datentechnische Umsetzung aus (XML, Datenbankstruktur, Metadaten)?
- Welche IT-Infrastruktur ist notwendig?

Impressum



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

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

E-Mail: newsletter@hspartner.de
Internet: <http://www.hspartner.de/>
Blog: <http://publishing-business.blogspot.com/>

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



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 10/2014

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](#)