



Lieber Leserinnen und Leser,

können Verlage von Erfahrungen und Methoden aus anderen Branchen lernen? Natürlich, sollte man meinen. Doch unsere Erfahrung zeigt: Verlage tun sich eher schwer damit, von anderen zu lernen - weil: "Wir sind ja ganz anders..."

Dass diese Einstellung ein Fehler ist, können Sie in diesem Newsletter lesen:

- Im ersten Artikel beschreibt Uwe Matrisch, wie Verlage bei der Produktentwicklung von der Softwarebranche und deren Methodik der "Agilen Softwareentwicklung" lernen können - seine Kernthese: Nur durch Agilität lassen sich die dringend notwendigen Innovationen erreichen.
- Im zweiten Artikel beschreibt unser Kooperationspartner Dr. Hans-Joachim Hoffmann die Konjunktur der Interimsmanager - doch auch hier gibt sich die Verlagsbranche eher zögerlich. Zu Unrecht, wie der Autor resümiert: "Der Interimsmanager wird künftig einen festen Platz haben, und Verlage sind auch schon heute gut beraten, seinen Einsatz in Überlegungen im Hinblick auf das Erschließen neuer Geschäftsfelder, Restrukturierungen und Sanierungen zumindest mit einzubeziehen."

In diesem Sinne wünsche ich eine anregende Lektüre und sende herzliche Grüße aus dem novembergrauen Hamburg.

Ihr

Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- **Agiles Publizieren - höhere Schlagzahl statt neuer Schlagwörter**
- **Interimsmanager - eine Chance für Verlage in schwierigen Zeiten?**
- **Das 4. Zukunftsforum Zeitschriften: Innovative Print-, Digital- und Real-Life-Geschäftsmodelle für Verlage**
- **Neue Beratungsangebote: Smart Content und Change Management**

Agiles Publizieren – höhere Schlagzahl statt neuer Schlagwörter

Von Uwe Matrisch, uwe.matrisch@le-tex.de

„In Wahrheit heißt etwas wollen, ein Experiment machen, um zu erfahren, was wir können.““ (Friedrich Nietzsche)



Welcher Verlag weiß genau, was in der derzeitigen und zukünftigen Medienwelt das richtige Geschäftsmodell für ihn ist? Wie findet man die Antworten und welche Halbwertszeit haben diese? Agiles Publizieren kann eine Antwort auf diese Fragen sein, ohne diese eindeutig zu beantworten.

Der Ansatz des agilen Publizierens basiert auf dem Konzept der „agilen Softwareentwicklung“ und akzeptiert, dass wir ständig lernen und nie vollständig wissen. Da der Ansatz des agilen Publizierens durchaus auf dem Ansatz der agilen Softwareentwicklung beruht, lässt sich dies auch gut mit der Definition der agilen Softwareentwicklung illustrieren: „Das Ziel agiler Softwareentwicklung ist es, den Softwareentwicklungsprozess flexibler und schlanker zu machen, als das bei den klassischen Vorgehensmodellen der Fall ist. Man möchte sich mehr auf die zu erreichenden Ziele fokussieren und auf technische und soziale Probleme bei der Softwareentwicklung eingehen. Die agile Softwareentwicklung ist eine Gegenbewegung zu den oft als schwergewichtig und bürokratisch angesehenen traditionellen Softwareentwicklungsprozessen“.(1)

In einem Webcast der Book Industry Study Group (BISG)(2) werden Grundzüge des agilen Publizierens beschrieben. Dabei wird vorausgestellt, dass agiles Publizieren auf dem direkten Kontakt mit dem Nutzer bzw. Kunden basiert und es in erster Linie auf Geschwindigkeit ankommt. Da wir nicht sofort wissen, was die richtige Antwort auf eine Vielzahl sehr individueller Kundenbedürfnisse ist, müssen wir schnell viele Antworten geben, Feedbacks des Marktes einfordern, einsammeln und bewerten, und dann auf diese mit weiteren Antworten, also Produkten, reagieren. Agiles Publizieren ist also ein ständiges Experiment, ein ständiger Dialog, eine beständige Veränderung in einer sich beständig ändernden Welt.

Im Folgenden habe ich ein paar Gedanken darüber niedergeschrieben, was es braucht, um in einem Verlag agil handeln zu können. Ich hoffe, dass einige Antworten überraschen.

Verlagsstrategie

Bei Softwareprojekten, die nach den Prinzipien der agilen Softwareentwicklung (3) betrieben werden, habe ich beobachtet, dass es einen grundlegenden Rahmen geben muss, da sonst die Ziele der am Projekt Beteiligten die Ziele des Projektes gefährden können. Es muss also einen grundlegenden Konsens, eine Art Spielfeld geben, auf dem sich alle in ihren (veränderbaren) Rollen entsprechend bewegen dürfen.

In einem Verlag macht es Sinn, dies in einer Verlagsstrategie festzulegen. Aus dieser gehen die Konstanten hervor (z. B. die Festlegung auf eine bestimmte Zielgruppe oder die Festlegung auf bestimmte Produkte) und damit auch die Variablen. Bei der Festlegung auf eine Zielgruppe können die Variablen z. B. Produkte, Preise, Service-Intervalle und viele andere Parameter sein.

Kontakt zu Kunden, Nähe zum Markt

Alle, aber auch wirklich alle am Publikationsprozess beteiligten Personen müssen Kontakt zum Markt haben. Zu bevorzugen ist dabei der direkte Kontakt bei Messen, in sozialen



Netzwerken, durch die Betreuung von Kundenhotlines o. Ä. Die eigene Nutzung der eigenen Produkte und die grundlegende Beschäftigung mit Konkurrenzprodukten sollte für alle am Publikationsprozess Beteiligten selbstverständlich sein.

Feedback vom Markt muss systematisch ausgewertet werden. Die Ergebnisse fließen in die Weiterentwicklung der Produkte ein und sind deren wichtigster Gradmesser. Idealerweise sind Produkte so konzipiert, dass Sie Rückkanäle anbieten, die den Kunden einen Mehrwert bieten.

Leichter Zugang zu Inhalten

Um experimentieren zu können, muss man etwas zum Experimentieren haben. Verlagsprodukte bestehen aus Inhalten. Um schnell neue Produkte erstellen zu können, muss man schnellen Zugang zu Inhalten haben. Hier denken viele nicht zu Unrecht an Content Management Systeme. Dort, wo es diese nicht gibt, ist eine Einführung meist langwierig und teuer. Und dort, wo es diese gibt, stößt man, wenn man schnell und agil publizieren will, oft an deren Grenzen.

Bei der Verwaltung und Archivierung von Inhalten gilt dabei ein Leitspruch des agilen Publizierens: Keep it simple. Wichtig sind die Strukturen der Inhalte und nicht die Tools. Das heißt, dass gut strukturierte und in weiten Teilen homogene und gut archivierte Word-Daten, die schnell vorliegen, wertvoller sein können als eine XML-Datenbank, die man erst in 14 Monaten hat.

Content Management sollte für die Nutzung im agilen Prozess modular aufgebaut sein. Die Komponenten sollten weit verbreiteten, möglichst offenen Standards folgen. Bei der schnellen Anpassung der Module sollte man nur bedingt auf Dienstleister angewiesen sein bzw. die Beziehungen zu diesen sehr gut pflegen. Know-how in diesem Bereich gehört, wenn man agil publizieren will, zu den Kernkompetenzen im Verlag. Die IT-Abteilung verliert dabei völlig ihre administrative Rolle und wird Teil der Kernteams um den Publikationsprozess.

Der Zugang zu Inhalten ist in vielen Verlagen leider noch ein Problem. Mitarbeiter von Buchverlagen, die schnell auf den Markt reagieren und ihre Backlist in E-Books wandeln wollen, werden hier wahrscheinlich zustimmend nicken.

Für Experimente beim agilen Publizieren könnte daher die zweite Kernkompetenz von Verlagen neben ihren bestehenden Inhalten sehr wichtig werden. Dies ist die Beziehung zu Inhalteerstellern, also Autoren, Übersetzern, Grafikern, etc. Vielleicht ist hier ein effizientes Author Management System (AMS) wichtiger als ein gutes Content Management System. Bei AMS bitte hier nicht gleich an ein weiteres großes IT-Projekt denken. Hier geht es um die Interaktion zwischen Inhalteerstellern und Verlag und um Verbesserungen in der Kommunikation, die Inhalte ggf. markt- und mediengerechter werden lassen. Inhalteersteller können je nach Verlagsstrategie also ein wichtiger Teil des agilen Publikationsprozesses sein. Sie sollten entsprechend eingebunden werden.



Klare Rechtelage

Ein guter Zugang zu den Inhalten ist nichts wert, wenn die Rechte für die Inhalte nicht klar geklärt und schnell einsichtig sind. Diese Informationen gehören in die Metadaten des Content. Auch hier kann sich der zweite Ansatz, auf neue Inhalte zu setzen und damit auf die Verbesserung der Kooperation mit Inhaltenherstellern, auszahlen.

Flexible Strukturen, flache Hierarchien

Agiles Publizieren in starren Abteilungsstrukturen funktioniert nicht. Es geht immer darum, dass sich jeder kreativ beteiligt und seine Rolle im Team und im Prozess entsprechend seiner Fähigkeiten und Talente findet. Es gibt also Rollen, doch auch diese können sich im Laufe der Zeit ändern. Wichtig sind heterogen zusammengesetzte Teams, die sich für jedes Projekt immer wieder neu finden. Um dies zu unterstützen, empfiehlt sich z.B. eine Clean-Desk-Politik, bei der sich Mitarbeiter dann stunden-, tage- oder wochenweise in Arbeitsplatzgruppen zusammenfinden. Weiterhin sind Arbeitsräume nötig, die gleichzeitig Rückzugs- und Kommunikationsort sind. In einer agil agierenden Organisation geht es nicht in erster Linie um Struktur, sondern um Austausch. Es geht darum, dass sich Mitarbeiter untereinander vernetzen. Bei relativ kleinen Organisationen kann es ausreichen, dies durch eine entsprechende Gestaltung der Arbeitsplätze zu befördern. Bei größeren Strukturen können Events, aber auch firmeninterne soziale Netzwerke helfen.

Agiles Handeln setzt kurze Entscheidungswege voraus. Ohne diese verspielt man jeden zeitlichen Gewinn, der bei der Neueroberung digitaler Märkte zentral ist. Ich habe tatsächlich gute Erfahrungen mit der Regel gemacht, dass, wenn es innerhalb von 24 h keine Antwort auf ein geschildertes Projektvorhaben gibt, dieses als genehmigt gilt. Solche Regeln führen zu schnellen Kommunikationen über ein Projekt. Und Kommunikation ist der Schlüssel zur Verbesserung.

Unternehmenskultur: Mut zu Fehlern, Spaß am Job

Ich habe es schon mehrfach geäußert: Agiles Publizieren ist experimentieren. Der Sinn dessen ist, dass Ergebnisse nicht vorhersagbar sind, diese aber zu besseren Ergebnissen beim nächsten Versuch führen. In einem Beitrag zum agilen Publizieren in der Publishing Weekly stand: „It's for learners, not knowers.“ (4) Agiles Publizieren setzt also Fehler voraus. Angst vor Fehlern macht agiles Handeln unmöglich. Für den Umgang mit den Fehlern sollte es aber Regeln geben. Fehler sollten offen kommuniziert und diskutiert werden, damit der Lerneffekt schnell die Breite der Organisation erfasst.

Agiles Handeln im Verlag setzt bei allen Beteiligten eine große Fähigkeit zur Selbstmotivation voraus. Das heißt, dass wir aus Fehlern viel lernen, aber Erfolge groß feiern (müssen).



Agiles Publizieren und feste Strukturen ☐ eine Herausforderung

Kann agiles Publizieren ein Dauerzustand in einem Verlag sein? Natürlich kann es, in einer hier zum Teil geschilderten extremen Form halte ich es aber nur für bedingt wahrscheinlich. Ziel wird wahrscheinlich oft sein, Gelerntes zu verstetigen und Erfolge in skalierbare Prozesse umzuwandeln. Bei der Erarbeitung der Strukturen und Prozesse, die diese Verstetigung tragen, können sicher auch agile Grundsätze eine Rolle spielen, bei deren Umsetzung aber weniger. Die Trennung und/oder Vermischung von agilen und streng hierarchischen und prozessualen Strukturen ist dann eine weitere Herausforderung, mit der wir uns noch zu beschäftigen haben.

Über den Autor

Uwe Matrisch ist Herstellungsleiter / Head of Production Editing bei der [le-tex publishing services GmbH](#).

-
- (1) http://de.wikipedia.org/wiki/Agile_Softwareentwicklung
 - (2) <http://www.bisg.org/events-6-842-live-webcastintroduction-to-agile-publishing.php>
 - (3) <http://agilemanifesto.org/sign/display.cgi>
 - (4) <http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/53426-is-publishing-ready-for-agile.html>
-

Interimsmanager – eine Chance für Verlage in schwierigen Zeiten?

Von Dr. Hans-Joachim Hoffmann, post@hoffmann-medienprojekte.de

Die verhältnismäßig junge Branche der Interimsmanager kann auf eine beachtliche Erfolgsgeschichte zurückblicken. Der befristete Einsatz externer Führungskräfte hatte in Deutschland in den 80er Jahren seine Anfänge ☐ und wurde seitdem für eine wachsende Zahl von Gesellschaftern und Firmenchefs zum Mittel der Wahl in schwierigen Zeiten oder bei neuen Herausforderungen. Die Zahl der Dienstleister wächst bislang stetig, und mit ihnen die Umsätze. Nach einer Umfrage des Arbeitskreises Interim Management Provider (AIMP) ist das Marktvolumen allein im Jahr 2011 um ein Drittel auf zwei Milliarden Euro gestiegen ☐ nachdem es sich nach Brancheninformationen bereits in der Dekade vor 2009 etwa verzehnfacht hatte. Zwar flacht die Kurve im laufenden Jahr nach Beobachtung von Brancheninsidern etwas ab, wie es auch in den Krisenjahren 2009/2010 Einbrüche gab. Was aber den Trend voraussichtlich nicht stoppen wird: Experten der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager (DDIM) beispielsweise erwarten, dass der Markt weiterhin zwischen 10 und 30 Prozent pro Jahr wachsen wird.



Interimsmanager ☐ ihre Zahl liegt, je nach Definition, bei bis zu 15.000 in Deutschland ☐ kommen vor allem dann zum Zuge, wenn eine vorübergehende personelle Lücke zu schließen ist. Sie sind aber auch gefragt, wenn zeitlich begrenzte Projekte anstehen, während deren Laufzeit das vorhandene Management Verstärkung und/oder externes Know-how benötigt. Das entspricht der heutigen Situation vieler Verlage, die angesichts der Umbrüche in der Medienbranche vor neuen Herausforderungen stehen.

Auch Verlage können profitieren

Für manchen Publisher könnte es daher durchaus eine Überlegung wert sein, einen Interimsmanager als Lotsen mit auf die Brücke zu holen, anstatt beispielsweise einen Beratungsauftrag zu vergeben. Der entscheidende Unterschied: Interimsmanager werden im Gegensatz zum Unternehmensberater operativ tätig, wie der Berater erarbeiten sie Lösungen, setzen diese dann aber auch direkt um. Das mag in manchen Situationen passen, in anderen weniger, aber es lohnt sich sicherlich, diese Möglichkeit in Umbruchphasen zu berücksichtigen.

Eingesetzt werden die Miet-Manager, so die Erfahrung bei der DDIM, außer beim Überbrücken von Vakanzzeiten bevorzugt in Turnaround-Prozessen, beim Erschließen neuer Märkte oder zum Steuern komplexer Projekte, aber auch, um von ihrem Fachwissen zu profitieren. Die häufigsten Tätigkeitsfelder liegen

- im Projektmanagement,
- im Personalbereich,
- in der Geschäftsführung,
- im Controlling und
- in Marketing- und Kommunikationsabteilungen.

Zu den Pluspunkten zählen die kurzfristige Verfügbarkeit der externen Führungskräfte und die zeitnahe Umsetzung anstehender Projekte. Geschätzt wird von Auftraggebern auch eine weitere Besonderheit, die die Interimsmanager-Szene von der Berater-Szene unterscheidet: Spezialisierte Agenturen, sogenannte Interimsmanagement☐Provider, die Führungskräfte auf Zeit vermitteln, schaffen Transparenz. Sie pflegen Datenbanken mit qualifiziertem Personal und sind darauf spezialisiert, kurzfristig, oft innerhalb weniger Tage, eine Auswahl an geeigneten Kandidaten zu präsentieren.

Auch in der Verlagsszene sind die Dienste von Interimsmanagern nicht unbekannt: Die DDIM nennt Medien- und Verlagsanstalten auf Platz zwei der Auftraggeber nach Industrie und Handel, danach erst folgen IT- und Telekommunikationsunternehmen, Chemische Industrie sowie Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen. Aktuelle Zahlen zum Markt hat auch die Ludwig Heuse GmbH, seit 20 Jahren im Geschäft und damit schon ein alter Hase unter den Providern, bei 768 Interimsmanagern erhoben. Demnach belegt in diesem Jahr die TIME-Branchengruppe (Telekommunikation, Information, Medien, Entertainment) was die Zahl der in Auftrag gegebenen Projekte angeht nach Investitionsgütern/Maschinenbau und Automotive 2011 den dritten Platz vor Handel und Logistik oder Pharma. Und laut AIMP-Studie



ist der Anteil der Aufträge in den Bereichen Telekommunikation, Internet und Medien 2011 um nahezu die Hälfte von 12 auf 17 % gewachsen.

Der Interimsmanager als Zukunftsmodell auch für Verlage

Auf die Frage, warum Firmen Interimsmanagement nicht nutzen, gab allerdings auch ein Viertel der befragten Provider an, dass die Unternehmen das Angebot gar nicht kennen. Diese Wissenslücke wird sich aller Voraussicht nach schließen. Die DDIM verweist auf die Prognose von Zukunftsforschern, wonach bis 2020 bis zu 60 Prozent aller Arbeitsverhältnisse in Deutschland auf freier Basis beruhen werden. Der Interimsmanager ist gewissermaßen ein Kind der Zeit – hochqualifiziert, will er, nach ein bis zwei Jahrzehnten Berufserfahrung, beruflich ungebunden bleiben. Das korrespondiert mit den Erfordernissen der Wirtschaft, wie sie gerade Verlage drastisch spüren: Fachwissen ist immer schneller überholt, neue Techniken und damit neue Märkte entwickeln sich zunehmend dynamisch, was es für Firmen mehr und mehr notwendig macht, externes Wissen einzukaufen. Hier wird der Interimsmanager künftig einen festen Platz haben, und Verlage sind auch schon heute gut beraten, seinen Einsatz in Überlegungen im Hinblick auf das Erschließen neuer Geschäftsfelder, Restrukturierungen und Sanierungen zumindest mit einzubeziehen.

Tipps und Infos

- Im Rahmen seiner Strategieberatung unterstützt Heinold, Spiller & Partner Verlage auch in allen Fragen rund ums Interimsmanagement. Darüber hinaus übernehmen wir entsprechende Einsätze, wobei Auftraggeber von unseren langjährigen Erfahrungen sowohl im klassischen Verlagsmanagement wie auch im Management auf Zeit profitieren.
 - Weitere Informationen und Hilfe bei der Suche nach einem Interimsmanager bieten die Internetseiten der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. (www.ddim.de) und des Arbeitskreises Interim Management Provider (www.aimp.de).
-

Das 4. Zukunftsforum Zeitschriften: Innovative Print-, Digital- und Real-Life-Geschäftsmodelle für Verlage

Aktuelle Neugründungen zeigen, wie radikal sich das Magazin-Business verändert: Neue Titel werden von Anfang an als crossmediale Marken konzipiert. Online-Auftritte und Tablet-Apps flankieren die Print-Ausgabe, und durch die Möglichkeit zum Direktkauf der besprochenen Produkte via Shopping-App wird E-Commerce zum neuen Umsatzbringer. Hat Print als Kerngeschäftsfeld tatsächlich ausgedient?

Klar ist: Die dramatischen Rückgänge von Print-Auflagen und Werbeeinnahmen zwingen Zeitschriftenverlage dazu, neue Wachstumsmärkte zu erschließen. Dabei gibt es zahlreiche Möglichkeiten, wie sie ihren Kunden einen besonderen Nutzwert bieten und so profitabel bleiben können – von Agenturservices über Events bis hin zu medienübergreifenden Contentportalen. Doch wann bietet sich welches Geschäftsmodell an und was sind die Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung?



HSP-Newsletter Ausgabe 11/2012

Auf dem 4. Zukunftsforum Zeitschriften zeigen namhafte Branchenexperten anhand von Best Practices, mit welchen Geschäftsmodellen Publikums-, Fach- und Special-Interest-Verlage ihren Content kanalübergreifend monetarisieren können. Von Mobile Apps über B2B-Portale bis hin zu Lesercommunities – die Teilnehmer erfahren, wie sie ihre Medienmarken mit innovativen Produktkonzepten zukunftsfähig gestalten können.

Programm

- Einführung: Zeitschriftenerfolg in der digitalen Medienwelt: Illusion oder Chance?
Ehrhardt F. Heinold, Heinold, Spiller & Partner

Key Notes

- Keine Insel der Seligen: Warum Zeitschriften sich neu erfinden sollten,
Gerrit Klein, Ebner Verlag
- Editorial Commerce bei Burda: Die Zeitschrift als Basis für neue Erlösmodelle,
Dr. Holger Feist, Burda Intermedia Publishing

Web-Portal, Content-Pool, Wissensdienst – Neue Ansätze für das Magazin-Business

- Von der Fachzeitschrift zum digitalen Wissensdienst – Springer für Professionals
Dr. Ralf Birkelbach und Beatrice Gerner, Springer Fachmedien Wiesbaden
- Content-Pool eNeurosurgery – Digitale Fachinformation neu erfinden
Cornelia Schulze, Thieme Publishers

Mobile Magazines – Mit Web-Apps, Tabzines & Co. zum integrierten Verlagsportfolio

- App- und Paid-Content für Zeitungs- und Zeitschriftenmarken,
Falko Ossmann, Auto, Computer & Sport, Axel Springer

Print loves Digital – Magazinerfolg durch Innovation, Marke & Emotion

- Positionierung, Diversifikation, Community – Das inspirierende Medienkonzept der Emotion
Dr. Katarzyna Mol-Wolf, Emotion Verlag
- Mut zum Neuanfang: Relaunch und Repositionierung von Focus Schule
Mathias Brüggemeier, Focus Schule
- Zwischen Abstiegsangst und Angriffslust: Zeitschriften 2013,
Georg Altrogge, Media

Interaktive Roundtables

- Erfolgreiche iPad-Strategien für Zeitschriften
- (Mobile) Paid Content-Modelle umsetzen
- Digitale Transformation eines B2B-Printportfolios



Zielgruppe, Termin, Ort, Konditionen

Das 4. Zukunftsforum Zeitschriften wird am 10. Dezember 2012 in München stattfinden. Die Konferenz richtet sich an Geschäftsführer, Fach- und Führungskräfte, vor allem aus den Bereichen Redaktion, Vertrieb, Marketing, Herstellung und Anzeigenverkauf, sowie an Online-Manager aus Fach- und Special-Interest-Verlagen. Weitere Informationen und Anmeldung auf der [Website der Akademie](#).

Neue Beratungsangebote: Smart Content und Change Management

Smart Content: Intelligente Verlagsprodukte durch Semantik

Wie werden Inhalte als Smart Content intelligent? Wie können sie sich in vielfältiger Weise kombinieren und einfach zu neuen Produkten zusammenstellen lassen? Und wie können semantisch aufbereitete Inhalte sich flexibel an Kundenbedürfnisse anpassen? Die Antwort: Durch eine innovative Smart Content-Strategie, bei der auf modernster Basis Inhalte granular und semantisch strukturiert werden. Unser neues Beratungsangebot, das wir zusammen mit Michael Dreusicke von Paux anbieten, zeigt Ihnen, wie auch Ihr Verlag von einer Smart Content-Strategie profitieren kann.

Wenn Sie mehr wissen wollen, dann finden Sie weitere Informationen auf unserem Infoblatt, das Sie [hier downloaden](#) können.

Change-Beratung für Verlage

Märkte, Zielgruppen und Produkte verändern sich so stark wie selten zuvor - Verlage müssen diesen Wandel aktiv begleiten oder besser noch: gestalten. Professionelles Change Management ist gefragt, damit dieser komplexe Prozess zum Erfolg wird. Wir erarbeiten mit Ihnen gemeinsam in einem ersten Workshop den Veränderungsbedarf und den aktuellen Stand der Veränderungsbereitschaft. Bei Bedarf ermitteln wir neutral und anonym ein Stimmungsbild und berücksichtigen dabei auch die Veränderungshistorie Ihres Unternehmens. Dann erstellen wir mit Ihnen eine Change Roadmap, in der die notwendigen Maßnahmen definiert werden. Um die Umsetzung zu unterstützen, bieten wir maßgeschneidertes Training und Coaching für Ihre Führungskräfte an.

Wenn Sie mehr wissen wollen, dann finden Sie weitere Informationen auf unserem Infoblatt, das Sie [hier downloaden](#) können.



Impressum

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.

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 downloaden: [Newsletter-Archiv](#)