

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2013

Liebe Leserinnen und Leser,

zum Jahresende lesen Sie drei Artikel, die schon fast gegensätzliche Aspekte behandeln: Sparmöglichkeiten beim Einkauf auf der einen, Bedingungen für eine Start-up-Kultur auf der anderen Seite und das Thema Metadaten genau in der Mitte. Diese Spannweite reflektiert exakt die Anforderungen an das Verlagsmanagement: Das Neue muss entwickelt und gleichzeitig das Bestehende optimiert werden. Dieser Spagat ist die eigentliche Herausforderung für die Verlagsführung.

In diesem Sinne danke ich Ihnen für das Abonnieren und auch für die vielen positiven Rückmeldungen. Wir wünschen Ihnen einen erfolgreichen Jahresendspurt, erholsame Feiertage und einen guten Start in das neue Jahr!

Mit herzlichen Grüßen

Ihr



Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- ["Metadaten haben die Bedeutung von Verlagsvertretern" - Interview mit Ehrhardt F. Heinold](#)
- [Verschenktes Gewinnpotenzial: Der Einkauf in Verlagen lässt Chancen außer Acht](#)
- [Innovationsprojekte mit Start-up-Spirit umsetzen - das Horizont zwei-Modell macht's möglich](#)
- [Zukunftsforum Zeitschriften: Zeitschriften im Transformationsprozess- bleibt nur Premium?](#)
- [Unser Relaunch-Check: Der optimale Start für Ihre Relaunchprojekte](#)

"Metadaten haben die Bedeutung von Verlagsvertretern" - Interview mit Ehrhardt F. Heinold

Auf der „Publishers Launch“ Konferenz stellte Nielsen eine Studie zur Korrelation von Metadaten und Buch-Absätzen vor. Dabei zeigte sich: Fehlen grundlegende Einträge bei den Metadaten (z.B. Buchcover) sinkt der Absatz um rund 40%. Warum verzichten dennoch viele Verlage heutzutage auf hinterlegte Daten bzw. schöpfen das Potenzial noch nicht aus?

E. F. Heinold: Das Bewusstsein für die Bedeutung wächst, wenn auch nicht überall in ausreichendem Maße. Dennoch bin ich optimistisch, dass dieses Thema von der Vertriebsassistenten- auf die Führungsebene wandern wird, wo es hingehört. Jeder Verlag muss begreifen: Ohne gute Metadaten können Verkaufspotentiale nicht mehr ausgeschöpft werden.

Das richtige Metadaten-Management im Verlag: Wie kann ein Verlag in wenigen Schritten prüfen, woher seine Metadaten kommen, wie diese vergeben werden und welcher Meta-

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2013

Daten Workflow am geeignetsten für ihn ist.

E. F. Heinold: Ganz einfach: Indem der Verlag eine Bestandsaufnahme in Form einer Workflow-Analyse macht und diesen gemäß seinen Anforderungen optimiert. Die große Herausforderung liegt in der Definition von Anforderungen, denn hierin steckt eine strategische Komponente: Metadaten sind ja keine technische Frage, sondern ein Vertriebsinstrument. Um zu wissen, welche Metadaten von wem wann in den Workflow eingespeist werden sollen, muss ein Verlag wissen, für welche Zwecke er diese überhaupt benötigt, welche seiner Vertriebskanäle welche Daten verarbeiten können und wonach die Kunden suchen. Diese strategische Dimension ist noch längst nicht allen Verlagsmanagern bewusst.

Was leisten Standards wie ISBN-A oder ONIX? Welche technischen Voraussetzungen muss ein Verlag schaffen, ohne seine IT-Infrastruktur komplett umzukrempeln und dennoch eine erfolgreiche Metadaten-Strategie aufzusetzen?

E. F. Heinold: Dazu nur so viel: Standards sind toll, aber leider kein Allheilmittel. Meine Empfehlung: Jeder Verlag sollte so viele Metadaten wie möglich sammeln bzw. erstellen und in strukturierter Form abspeichern. Dann wird er immer in der Lage sein, über Transformationen die entsprechenden Standards zu bedienen. Ob ein Verlag seine IT-Infrastruktur dafür umkrempeln muss, kann nur im Einzelfall entschieden werden.

Wenn Meta-Daten sich ändern, dann müssen sie in allen Kommunikationskanälen geändert werden. Das wird umso schwieriger, je größer die Vielfalt der Metadaten ist, z.B.: Eigenschaften wie Genre, Warengruppe, PR-Texte oder Autoreninformationen. Weitere Herausforderung ist, dass die Daten in unterschiedlichen System vorliegen. Das führt zu inkonsistenten Daten, Redundanzen usw. Was raten Sie Verlagen, die nach zentralen Software-Systemen suchen bzw. den Verbund bestehender Systeme nutzen wollen, um ihre Content- und Metadaten systematisch und einheitlich aufzubereiten?

E. F. Heinold: Da habe ich eine schlichte Empfehlung: Auch Metadaten sind Content und sollten so gemanagt werden. Oder andersherum: Metadaten benötigen ein Content Management System (CMS), das den gesamten Content Life Cycle abbildet und so Redundanzen verhindert und eine Modellierung leistungsfähiger Workflows ermöglicht. Jeder Verlag benötigt so ein zentrales, in die IT-Landschaft integriertes CMS. Die Schaffung einer solchen IT-Infrastruktur gewinnt ständig an Bedeutung und wird zur Chefsache.

Kurzer Blick in die Kristallkugel: Wo sehen Sie die Bedeutung von Metadaten im Medienvertrieb in den nächsten 5 Jahren?

E. F. Heinold: Die Bedeutung wächst ständig, ein professionelles Metadatenmanagement wird so wichtig wie heutzutage ein gutes Vertreterteam.

Das Interview wurde von Stefan Rosenträger von der moresophy GmbH geführt und ist zuerst im Blog [Info Architekt](#) erschienen.

Verschenktes Gewinnpotenzial: Der Einkauf in Verlagen lässt Chancen außer Acht

Von Markus Wilhelm, wilhelm@publisher-consultants.de

Die Verlagsbranche muss aktuell einen gewaltigen Spagat meistern: Neue Herausforderungen durch digitale Produkte und Veränderungen bei gedruckten Produkten stehen einem enormen Wettbewerbsdruck gegenüber. Gewinnen werden dabei diejenigen Verlage, die in der Lage sind, Kosten und Zeit zu sparen, um Produkte schnell und günstig auf den Markt zu bringen - der professionelle Einkauf wird mit einer überproportionalen Gewinnsteigerung belohnt und ermöglicht Innovationen im Kerngeschäft.

Hinter dieser Philosophie steht eine einfache Rechnung: Eine Senkung der Einkaufskosten um nur drei Prozent leistet den gleichen Gewinnbeitrag wie eine Umsatzsteigerung von etwa 15 Prozent. Fragt sich, warum so viele Verlage diesen effizienten Gewinnhebel noch nicht betätigen wollen und der Einkauf immer noch nicht genügend zur Chefsache gemacht worden ist. Immerhin geben Verlage heute durchschnittlich 20 Prozent ihrer Umsätze für den Einkauf von Waren und Dienstleistungen aus – eine Größenordnung, von der man denken könnte, dass sie überzeugend genug ist, um über das Potenzial dieser Stellschraube nachzudenken. Und das ist in der Tat beeindruckend: Mit einem strategischen Einkauf von vertriebsfähigen Produkten lassen sich enorme Kosten sparen, Innovationen schnell und effizient auf den Markt bringen, Prozess- und Personalkosten positiv beeinflussen. Wer mit Hilfe der richtigen Dienstleister und Partner effiziente Beschaffungsprozesse nutzt, kann viel Zeit sparen und hat so den Gewinnhebel schon in der Hand.

Genau wie sich die Herausforderungen für Verlage in den letzten Jahren geändert haben, gilt es dabei aber auch Einkauf und Beschaffung weiterzuentwickeln. Denn auf dem Weg zu mehr Rendite gibt es auch in diesem Bereich Stolpersteine, die ausgeräumt werden sollten, um gewinnbringende Chancen zu nutzen:

- Strategisch und operativ einkaufen: Die meisten Verlage handeln heute beim Einkauf von Waren und Dienstleistungen immer noch viel zu operativ und sind mit hemmenden Routine-tätigkeiten wie Auftragserteilung, Terminverfolgung und Reklamationsabwicklung beschäftigt. Gewinnbringend wird der Einkauf, wenn er stattdessen Zeit in Verhandlungen, Lieferantenmanagement und effiziente Kosten-, Prozess- und Logistiko-optimierung investiert.
- „Wildes Einkaufen“ birgt Gefahr: Gerade bei neuen, digitalen Produktformen beschaffen die Fachabteilungen häufig selbst E-Books, Apps oder Software, ohne geregelte Einkaufsstrukturen zu beachten. Dieses „Maverick Buying“ kennt man aus allen Branchen, inzwischen auch in der Verlagswelt. Nur ein funktionierender Prozess, der Verhandlung, Gesamtüberblick und Reporting einbezieht, liefert eine stabile und dauerhafte Basis für effiziente Beschaffung.
- Ineffiziente Beschaffungsprozesse verbessern: Wem es gelingt, mit Rahmenverträgen, optimierten Verhandlungen und Konditionsvereinbarungen wichtige, auch internationale Dienstleister und Partner an sich zu binden, kann enorme Prozess- und Personalkosten sparen.
- Neue Beschaffungsmärkte entdecken: Bisher machen sich die meisten Verlage noch viel zu wenig Gedanken um neue Beschaffungsmärkte. Doch gerade die Beschaffungsmarktanalyse ist eine Aufgabe, die sich einem strategischen Einkaufsmanagement stellt. Wer informiert ist,

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2013

wo sich neue digitale Produkte oder veränderte Printprodukte am besten, schnellsten und günstigsten beschaffen lassen, gewinnt einen unschlagbaren Vorsprung im Wettbewerb.

Controlling nicht vergessen!

Geradezu stiefmütterlich wird oft noch das Beschaffungscontrolling behandelt. Ungenaue oder fehlende Kennzahlen verhindern, dass die Effizienz des Einkaufs messbar gemacht werden kann. Umso wichtiger also ist es, von Basiskennzahlen über wertbezogene Kennzahlen, Lieferanten und Markt bis hin zu Prozesskennzahlen und mitarbeiterbezogenen Kennzahlen Daten über den Erfolg des Beschaffungsmanagements zu analysieren.

Die Chancen auf Wettbewerbsvorteile durch reduzierte Beschaffungskosten und die gezielte Entwicklung von machbaren wie bezahlbaren Innovationen sind groß. Viele Verlage nutzen ihre Potenziale in dieser Hinsicht viel zu wenig. Egal ob sie Vorstufen- oder Druckleistungen, E-Books, Apps oder Lizenzen einkaufen: hier ist noch viel Luft für mehr Erfolg.

Zum Autor:

Markus Wilhelm ist geschäftsführender Gesellschafter der [Hofner und Wilhelm Publisher Consultants GmbH](#) und berät u.a. zum Thema Einkaufsoptimierung.

Innovationsprojekte mit Start-up-Spirit umsetzen - das Horizont zwei-Modell macht's möglich

Von Ehrhardt F. Heinold

Im dritten Teil der Serie zu den drei Unternehmenshorizonten beschäftige ich mich mit dem Start-up-Bereich, also dem Horizont zwei. In diesem Bereich gilt es, Innovationsprojekte mit dem Spirit von Start-ups zu entwickeln. Um diesen Spirit zu ermöglichen, werden (zumindest in größeren Verlagen) andere Strukturen, andere Erfolgsparameter und oft auch andere Mitarbeiter benötigt.

Die meisten Verlage haben kein Innovationsproblem, wenn es um Neuentwicklungen im bekannten Geschäftsmodell geht (also die Entwicklung neuer Bücher oder Zeitschriften). Wobei auch hier oft die gewohnten Pfade nicht verlassen werden. Wenn die Innovation aber dem bestehenden Geschäftsmodell nicht entspricht und gänzlich neue Parameter für den Erfolg gelten, dann knirscht es im Innovationsprozess: Die angestrebte Umsetzungsgeschwindigkeit wird nicht erreicht, und der Businessplan bzw. das Controlling definiert nicht realisierbare Erfolgserwartungen.

Die Aufgabe eines Horizont zwei-Projektes liegt im Aufbau von neuen Produktlinien oder neuen Geschäftsfeldern. Diese Innovationen finden zumeist unter neuen Rahmenbedingungen statt, die neue Organisationsformen notwendig machen:

- Das Wettbewerbsumfeld verändert sich. Konkurrenten sind oft branchenferne, aber technikaffine Unternehmen oder Start-ups, die sich nicht die gewohnten Branchenusancen halten.

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2013

- Die Kunden bzw. Kundenbedürfnisse sind neu, manchmal so neu, dass klassische Formen der Marktforschung nicht greifen.
- Das Erlösmodell ist noch unerprobt oder sogar noch nicht endgültig definiert, Wettbewerber mit Venture-Finanzierung preschen mit kostenlosen Angeboten vor.

Aus diesen Rahmenbedingungen lässt sich als zentrale Zielsetzung für den Horizont zwei-Bereich ableiten, ein neues Geschäftsmodell schneller als der Wettbewerb zu entwickeln, um so die Märkte der Zukunft zu besetzen. Damit das gelingen kann, müssen eine Reihe von Rahmenbedingungen erfüllt sein:

1. **Geschwindigkeit und Entscheidungsfähigkeit:** Der Aufbau des neuen Geschäftsmodells muss so schnell wie möglich erfolgen. Bisherige Workflows und Abstimmungsprozesse sind dafür hinderlich, vor allem die etablierten Entscheidungswege müssen dramatisch verkürzt werden.
2. **Flexibilität:** Erfahrungen müssen sofort verwertet werden. Funktioniert z.B. das Erlösmodell nicht, so muss dieses "on the fly" im Projekt verändert werden. Diese Flexibilität schließt das Scheitern ein: Wenn die Idee nicht funktioniert, sollte sie verändert oder nicht weiter verfolgt werden.
3. **Neue Formen der Produktentwicklung:** Durch permanente Feedbackrunden und Kundenintegration, durch Rapid Prototyping-Methoden und Projektorganisation wird ein Produkt schon im Entstehungsprozess getestet, angepasst und verändert.
4. **Andere Kennziffern:** Nicht an dem gewohnten Rentabilitätsziel sollte der Bereich gemessen werden, sondern an klar definierten Wachstumsparametern (wie z. B. Unique User, Marktanteil bzw. Reichweite, Nutzungsdauer- und Intensität, Aufbau von relevanten Nutzerdaten). Wachstum geht vor Rentabilität, wenn das Geschäftsmodell mittelfristig tragfähig ist.
5. **Passende Mitarbeiter:** Horizont zwei-tauglich sind Mitarbeiter, die gerne neues kreieren und vor allem aufbauen. Sie müssen neugierig, lernfähig, teamaffin, entscheidungsfreudig, handlungs- und wachstumsorientiert sein und keine Angst vor Irrwegen haben.

Drinnen oder draußen?

Gerade bei mittleren oder größeren Verlagen stellt sich die Frage, ob und wie diese Rahmenbedingungen geboten oder aufgebaut werden. Für die Organisationsform gibt es drei Möglichkeiten:

1. Das Projekt wird als eigenes Unternehmen ausgegründet. Pro: So kann von Anfang an mit einer echten Start-up-Kultur gearbeitet werden. Kontra: Nur für neue Geschäftsfelder geeignet, da hoher Verwaltungsaufwand. Auch der Innovationstransfer in das Kerngeschäft kann so erschwert oder gar verhindert werden.
2. Das Projekt erhält eine eigene Organisationsstruktur, bleibt aber im Unternehmen. Pro: Ohne Gründungsaufwand kann hier Freiraum für Innovationen entstehen, wenn die genannten Rahmenbedingungen (vor allem bei den Führungskräften) eingehalten werden. Der Innovationstransfer (auch in Richtung Kulturveränderung) ist hoch. Kontra: Da in der bestehenden Organisation verankert, kann es zu Reibungsverlusten kommen.
3. Das Projekt wird im Rahmen der bestehenden Organisationsform durchgeführt. Pro: Ohne große Umbauarbeiten kann schnell ein Projekt mit der bestehenden Mannschaft aufgesetzt werden. Der Wissenstransfer ist hoch. Kontra: Innerhalb der bestehenden Struktur können die notwendigen Rahmenbedingungen (siehe oben) oft nicht erfüllt werden. Diese Ansatz entspricht somit kaum dem Modell der drei Horizonte, es stellt nur einen Kompromiss dar.

Freiheit oder Struktur?

Wie auch immer die Umsetzung erfolgt: Horizont zwei-Projekte benötigen eine Mischung aus Freiheit (für die Geschwindigkeit) und Struktur (für die Zielerreichung): Sie sind weder eine reine Spielwiese (Horizont drei) noch eine sichere Bank (Horizont eins). Die Kunst besteht darin, diese widersprüchlichen Anforderungen zu vereinen. Unter dem Druck eines immer schnelleren Marktes und von immer kürzeren Innovationszyklen eine marktfähige Innovation aufzubauen - darin besteht die Herausforderung, aber auch der Reiz für ein Horizont zwei-Projekt.

Zukunftsforum Zeitschriften: Zeitschriften im Transformationsprozess- bleibt nur Premium?

Ein Premiumprogramm zum Thema Premium-Zeitschriftenmarken: Auf dem 5. Zukunftsforum Zeitschriften, das wir gemeinsam mit der Akademie des Deutschen Buchhandels veranstalten, diskutieren hochkarätige Referenten, ob nur noch Premium eine Chance hat. Haufe entwickelt sich vom klassischen Verlag zum innovativen E-Business-Unternehmen, Gruner + Jahr steht mit der Einführung der Communities of Interest vor dem größten Umbau seiner Verlagsgeschichte, Tomorrow Focus führt mit der Huffington Post ein neues Geschäftsmodell für Zeitungen ein und die Zeitschriftenmarke Monocle ist mit Shops und einem Radiosender international erfolgreich: Aktuelle Meldungen zeigen, wie radikal sich der Zeitschriftenmarkt derzeit verändert. Wer muss gehen, wer darf bleiben?

Ob Fachmedium, Publikumszeitschrift oder Tageszeitung – Print stellt nach wie vor das Kerngeschäft der Verlage und Medienhäuser dar, hat aber mit sinkenden Auflagen und Umsatzzahlen zu kämpfen. Um ihr Print-Business zu stärken, setzen daher immer mehr Fach- und Publikumsverlage darauf, ihre Zeitschriften und Magazine zu unverzichtbaren Premium-Marken auszubauen. Dabei investieren sie häufig in Relaunches oder die Entwicklung neuer Zeitschriftenformate. Zudem erweitern sie ihr Angebot um nutzwertige Digitalprodukte wie Online-Portale, Tablet- oder Smartphone-Apps. Mit der Einführung von E-Commerce- und Paid Content- Modellen betreten Zeitschriftenverlage dabei nicht selten neues Terrain.

Doch wie lassen sich Zeitschriftenmarken konsequent über alle Kanäle entwickeln, so dass sie Leser und Anzeigenkunden weiterhin überzeugen? Wie gelingt es Fach- und Special-Interest-Verlagen, ihre Medienmarke als Mittelpunkt einer Leser-Community zu etablieren? Vom klassischen Verlags- zum integrierten Medienhaus – was können Fach- und Publikumsverlage voneinander lernen? Und – ob E-Commerce oder Paid Content – welche Erlösmodelle sind tatsächlich erfolgreich?

Das 5. Zukunftsforum Zeitschriften zeigt anhand nationaler und internationaler Best Practices, wie Fach-, Special-Interest- und Publikumsverlage den aktuellen Herausforderungen des Zeitschriftenmarkts erfolgreich begegnen und ihre Printmedien zu Premium-Marken ausbauen.

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2013

Programm

- Premium als Chance für Zeitschriftenmarken
Ehrhardt F. Heinold, Heinold, Spiller & Partner

Best in Print? Premium-Medien und ihre Erlösmodelle

- Haus der Inhalte – Communities of Interest als Perspektivwechsel
Soheil Dastyari, Gruner + Jahr Deutschland
- Innovationen im News-Segment – Huffington Post als interaktive Online-Zeitung
Christoph Schuh, Tomorrow Focus

Print, Web, App – Digitalisierungsstrategien und Geschäftsmodelle für Premium-Content

- Digitalisierung als Chance – Das Beispiel 'Die Welt'
Romanus Otte, Axel Springer
- Pricing, Plattformen, Perspektiven – Das Zusammenspiel der Geschäftsmodelle Print und Digital bei am Vertriebslös orientierten Premium-Titeln
Stefan Buhr, Spiegel-Verlag

Premium durch Relevanz und Diversifikation

- Relevanz durch Qualität? Erfolgskonzepte für Premium-Fachmedienmarken
Dominik Baur-Callwey, Callwey Verlag
- Diversifizierung und Digitalisierung – Das Beispiel der Fachzeitschriften C.H. Beck
Tobias Freudenberg, Verlag C.H. Beck

Content, Community, Commerce – Crossmedia als Premium-Strategie

- Konsequenz crossmedial – Der Relaunch der Zeitschrift Baugewerbe
Gregor Reichle, Verlagsgesellschaft Rudolf Müller
- Special Interest-Zeitschriften – Content, Community, Commerce?
Thorsten Höge, Jahr Top Special Verlag
- Vom Printprodukt zur Tablet-App – Die personalisierte Digital-Zeitung Niiu
Wanja Sören Oberhof, niiu publishing

Zielgruppe, Termin, Ort, Konditionen

Das 4. Zukunftsforum Zeitschriften findet am 10. Dezember 2013 in München statt. 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. Anmeldung über die [Website der Buchakademie](#).

Unser Relaunch-Check: Der optimale Start für Ihre Relaunchprojekte

Im Rahmen unserer Strategieberatung bieten wir einen Relaunch-Check an, der die genannte Agenda abdeckt und ein individuelles crossmediales Konzept als Grundlage für den beabsichtigten Relaunch zum Ergebnis hat. Der Check umfasst, zugeschnitten auf den konkreten Bedarf, einen ein- bis zweitägigen Workshop, eine Bestandsaufnahme vor Ort (Interviews anhand eines Fragenkatalogs, Auswertung vorhandener Unterlagen), die Beschaffung von Informationen zu Markt, Wettbewerb und Zielgruppen, eine Auswertung der vorliegenden Daten, auch im Hinblick auf offene Fragen und die Möglichkeiten, entsprechende Lücken zu schließen, sowie die Erstellung einer Dokumentation mit allen relevanten Informationen. Weitere Informationen finden Sie auf dem [Infoblatt zum Relaunch-Check](#).

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 herunterladen: [Newsletter-Archiv](#)