



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2016

Die Gestaltung von markt- und zukunftstauglichen Verlagsportfolios wird immer anspruchsvoller: Vertriebswege und Kundenanforderungen verändern sich heutzutage genauso schnell wie das Marktumfeld und Wettbewerber. Hier ist entschlossenes und weitsichtiges Handeln gefragt. Lesen Sie im ersten Artikel, welche Strategieoptionen wir Ihnen empfehlen.

Im zweiten Artikel wirft Beraterkollege Christian Kohl einen Blick in die Zukunft: Im Interview beantwortet er die Frage, welche Perspektiven Artificial Intelligence-Anwendungen in der Wissenschaftspublizistik bieten. Und stellt fest: "Verlage hecheln hier teilweise hinterher".

Abschließend finden Sie noch einen Aufruf zur Teilnahme an einem Workshop zur Werkstatt Verlagscockpit. Wenn Sie dazu beitragen wollen, den zukünftigen Kennziffernleitstand für Verlage mitzugestalten, leisten Sie nicht nur einen wertvollen Beitrag für unsere Branche, sondern erhalten als Dankeschön auch ein kostenloses Exemplar der Studie!

In diesem Sinne danken wir für Ihre Lesetreue, wünschen erholsame Feiertage und einen guten Start in 2017!

Mit herzlichen Grüßen aus Hamburg,



Ihr

Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- [Aufbauen, diversifizieren, Cash-out, einstellen: Strategieoptionen für das Portfolio-Management](#)
- ["Verlage hecheln hier teilweise hinterher" - Christian Kohl über die Perspektiven von Artificial Intelligence in der Wissenschaftspublizistik](#)
- [Werkstatt Verlagscockpit sucht Teilnehmer für einen Workshop](#)

Aufbauen, diversifizieren, Cash out, einstellen: Strategieoptionen für das Portfolio-Management

Von Ehrhardt F. Heinold

Ausbauen, diversifizieren, Cash out, einstellen - welche Strategieoptionen hat ein Verlag für einzelne Produkte, Services oder Bereiche in seinem Portfolio? Bereits in unserem



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2016

Newsletter November 2015 haben wir uns mit der Frage beschäftigt, wie Verlage ihr Portfolio am besten managen können. Das Thema gewinnt weiter an Brisanz und Relevanz, deshalb wollen wir uns in diesem Artikel mit einem wichtigen Teilaspekt beschäftigen - und zwar der Frage, welche strategischen Optionen ein Verlag bei einzelnen Produkten und Services hat.

Nehmen wir als Beispiel eine Fachzeitschrift mit folgenden Symptomen: Die Auflage geht kontinuierlich zurück, die Anzeigenkunden buchen weniger, insgesamt wird der Verlauf sowohl von Abonnements als auch von Werbeleistungen immer schwieriger. Was ist die richtige Antwort auf eine solche Entwicklung? Zunächst gilt es, die Ursachen für diese Entwicklung zu finden. Gründe können u.a. sein:

- Der Markt, in dem die Fachzeitschrift tätig ist, schrumpft, z.B. weil die Branche in einer Krise ist oder die Zahl der Berufstätigen oder der Unternehmen abnimmt.
- Das Informationsverhalten der Zielgruppe verändert sich, gedruckte Medien werden durch Mobilgeräte abgelöst, z.B. bei einer Zielgruppe, die viel unterwegs ist.
- Wettbewerber sind weiterhin erfolgreich, nur bei dieser Fachzeitschrift gibt es einen deutlichen Rückgang, was auf Qualitäts- oder Positionierungsprobleme schließen lässt.
- Unternehmen, die früher Werbung geschaltet haben, investieren ihr Budget zunehmend in Alternativen, z.B. Leadgenerierung oder Content Marketing.

Auf diese Ursachen gibt es unterschiedliche Antwortmöglichkeiten, jeder Einzelfall muss untersucht werden - aber grundsätzlich bieten sich vier strategische Optionen an:

- Ausbauen: Markt und Angebot sind und bleiben attraktiv, aber das Angebot muss, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, ausgebaut werden. Das kann vieles bedeuten: Verbesserung des Angebotes (z.B. durch eine Aufwertung der Fachzeitschrift), crossmedialer Markenausbau (z.B. durch digitale Angebote), Launch von neuen Produkten und Services in der Markenfamilie (wie z.B. Events, Plattformen, mobile Angebote).
- Diversifizieren: Neue Märkte bieten neue Chancen, das Portfolio muss erweitert werden. Bestehende Produkte und Marken bieten keine tragfähigen Anknüpfungspunkte, es muss also mutig diversifiziert werden, mit allen Risiken, den der Eintritt in neue Märkte mit sich bringt.
- Cash out: Der Markt schrumpft, aber das Angebot rechnet sich noch. Investitionen in einen Ausbau lohnen sich nicht. Jetzt gilt es, das Angebot so lange wie möglich rentabel zu halten, auch durch Sparmaßnahmen, solange die Kunden dennoch bei der Stange gehalten werden können. Diese Option wird eher selten bewusst oder gar im Konsens gewählt - vielmehr gibt es einen ständigen Kampf um Sparmaßnahmen, die die einen (meistens die Verlagsleitung) für unabdingbar, die anderen (meistens die Redaktion) jedoch für zerstörerisch halten.
- Die letzte Option lautet einstellen: Das Angebot rechnet sich nicht, der Markt ist oder wird unattraktiv, Investitionen scheinen sinnlos zu sein. Dieser Schritt erfordert Mut,



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2016

aber er kann befreiend wirken, denn so werden Kräfte frei für marktfähige Innovationen.

Analyse und Konsequenz

Die Vorgehensweise bei einer Portfolio-Analyse hatte ich bereits im [Newsletter 11/2015](#) beschrieben und möchte deshalb an dieser Stelle nur anmerken: Portfolio-Management erfordert Mut und Konsequenz, die auf einer offenen Analyse der Situation und der Perspektiven basieren muss. So sollte z.B. bei der Strategieoption "Ausbauen" zuerst eine Analyse der eigenen Situation erfolgen bis hin zur Frage "Wofür steht das Angebot?" - denn eine solche Definition ist die Ausgangsbasis für die Entwicklung sowohl des Kernangebotes (also z.B. der Überarbeitung einer Fachzeitschrift oder Buchreihe) als auch für neue Angebote.

Schwierig wird es regelmäßig, wenn eine Cash out- oder gar eine Einstellungsentscheidung notwendig sind. Verlage hängen an ihren Angeboten, vor allem an Periodika wie Zeitschriften oder Loseblattwerken. Auch hier ist eine schonungslose Analyse die beste Ausgangsbasis: Wohin entwickelt sich der Markt, welche Position haben wir heute und zukünftig in ihm inne, wie entwickelt sich der Ertrag, die Auflage, was macht der Wettbewerb? Wenn diese Fakten auf dem Tisch liegen und in einem transparenten Verfahren bewertet werden, fällt eine Entscheidung oft nicht mehr schwer.

Portfolio-Management bedeutet letztlich, die zukünftigen Entwicklungen in Märkten mit dem eigenen Angebot abzugleichen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Ein solcher Entscheidungsprozess gibt allen Beteiligten Orientierung und schafft Klarheit für Entscheidungen.

"Verlage hecheln hier teilweise hinterher" - Christian Kohl über die Perspektiven von Artificial Intelligence in der Wissenschaftspublizistik

Artificial Intelligens (AI), in Deutschland als Künstliche Intelligenz bezeichnet, hat viel versprochen und oft wenig gehalten. Doch jetzt erlebt AI in vielen Einsatzbereichen eine Konjunktur mit zum Teil erstaunlichen Ergebnissen. Das gilt auch für den Bereich der Wissenschaftspublizistik. Metadaten, strukturierte Texte und API's sind hier erst der Anfang, denn schon jetzt forschen Computer eigenständig, wie [Christian Kohl](#), Berater und Projektmanager aus Berlin, im folgenden Interview erläutert.

Täuscht meine Einschätzung, oder basiert die Wissenschaftskommunikation trotz Digitalisierung immer noch auf den drei Säulen forschender und schreibender Autor, lesender Wissenschaftler und statisches, printorientiertes Publikationsformat (PDF)?

Christian Kohl: Ja. Das ist im Kern immer noch das Geschäft. Allerdings verändert es sich langsam, sehr langsam. Das liegt daran, dass der Wissenschaftsbetrieb einerseits seit jeher extrem konservativ ist und andererseits sehr viele weltweit verteilte Stakeholder zusammen



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2016

arbeiten müssen, um Änderungen möglich zu machen. Die einzelnen Elemente verändern sich allerdings heute schon sehr, vor allem im Bereich STM ist der technische Fortschritt in den einzelnen Prozessschritten schon sichtbar. Beispielsweise werden Werkzeuge zum kollaborativen Arbeiten und Schreiben immer beliebter oder Tools und Dienstleistungen zum Teilen von Daten.

Elsevier hat vor einigen Jahren mit der „Article of the Future“-Initiative den Versuch unternommen, durch Strukturierung mehr (maschinenlesbare) Intelligenz in die Publikationen zu bekommen. Wie beurteilst Du dieses Projekt, und wo steht diese Idee heute?

Christian Kohl: Diese Idee ist heute von den größeren Verlagen eigentlich so oder so ähnlich umgesetzt worden und eine Art Best Practice. Ich würde allerdings nicht von Intelligenz sprechen wollen. Es geht dabei um zwei Dinge: Einerseits Inhalte mit einer höheren Granularität bereitzustellen und andererseits Inhalte neben dem monolithischen PDF auch in einem maschinenlesbaren Format verfügbar zu machen. Das ist die Grundlage für alle Anwendungen und Services, die nun folgen. Sichtbar ist aber auch, dass kleinere Verlage und/oder geisteswissenschaftliche Verlage hier noch Nachholbedarf haben. Die gute Nachricht ist, dass es inzwischen ausreichend Dienstleister weltweit gibt, die die Inhalte in guter Qualität entsprechend aufbereiten können, so dass dies eigentlich keine Eintrittsbarriere mehr darstellt.

Viele Wissenschaftler, vor allem aus dem STM-Bereich, suchen ja gar keine Artikel, sondern verarbeitbare Informationen. Welche Perspektiven bietet hier Artificial Intelligence etwa in Form von automatischer Auswertung von Datenreihen oder maschinenlesbaren Artikeln?

Christian Kohl: Es braucht noch nicht einmal starke AI um die Möglichkeiten in diesem Bereich auszuschöpfen. Es gibt ja bereits Expertensysteme, spezialisierte Tools, die domänenspezifische Daten scannen, Fakten extrahieren und aufarbeiten. Das alles steckt noch in den Kinderschuhen, hier ist noch jede Menge Luft nach oben. Die ersten Anwendungen gibt es bereits und diese werden ständig besser, bspw. im Bereich maschinelle Selektierung und Kuratierung von Inhalten, Aufbereitung und Kontextualisierung durch die Maschine. Hier wird sich weiterhin sehr viel bewegen in den nächsten Monaten und Jahren und in naher Zukunft wird kaum noch ein Forscher im Bereich STM ohne solche Tools arbeiten.

Was muss ein Verlag unternehmen, um derartig aufbereitete Informationen anzubieten?

Christian Kohl: Die Daten müssen in irgendeinem maschinenlesbaren Format angeboten werden. XML hat sich als Standard hier etabliert, da muss das Rad nicht neu erfunden werden. Daneben sind gute Metadaten wichtig, um die Verortung des Inhalts im richtigen Kontext zu ermöglichen. Verlinkung mit anderen Inhalten unterstützt ebenfalls die Kontextualisierung. Neben den eigentlichen Artikeln sind aber vor allem die Daten und die Methoden wichtig, auf denen der Artikel beruht, diese müssen ebenfalls publiziert, ggf. beschrieben und mit dem Artikel verlinkt werden. Um eine massenhafte Verarbeitung zu ermöglichen, benötigt es dazu auch noch APIs. Neben der technischen Seite muss so etwas natürlich auch lizenzrechtlich geklärt werden - auch dafür gibt es bereits Standards und Dienstleistungen. Ich spare ganz bewusst den Bereich "Semantic Enrichment" aus, denn meiner Meinung nach ist hier die Zukunft noch offen. Braucht es wirklich explizites Tagging, Entity Recognition,



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2016

Taxonomien und Ontologien? Oder ist das vielleicht nützliches Beiwerk, aber für einen lernenden Algorithmus nicht zwingend notwendig? Ich bin selbst gespannt auf die Antwort. Momentan ist aber die semantische Auszeichnung von Daten zumindest in einigen STM-Subdisziplinen wichtig, um spezialisierte Anwendungen zu ermöglichen, Beispiele findet man u.a. bei der Royal Society of Chemistry oder auch bei Nature.

Welche Tools werden auf der Rezipientenseite benötigt?

Christian Kohl: Zunehmend eigentlich nur ein Browser und ein Internetzugang. Der Trend geht ganz klar dahin, dass immer mehr Dienste und Werkzeuge im Browser benutzbar sind, so dass es weniger um die Frage "welche Tools", als um die Frage "welche Dienstleistungen" geht. Wie es sich für eine solche "Aufbruchphase" gehört, gibt es jede Menge Startups, aber auch etablierte Firmen, die Dienste anbieten, zum Teil kostenlos, zum Teil kostenpflichtig. Momentan ist dies größtenteils noch domänenspezifisch, ich denke auch, das bleibt noch einige Zeit so. Und es passiert vor allem im Bereich STM, weniger schnell in den Geisteswissenschaften.

In der empirischen Forschung liegt sicher ein großes Potential in selbstgesteuert forschenden Computern. Wie beurteilst Du diese Entwicklung?

Christian Kohl: Ich denke, dass dies zumindest in einigen Disziplinen schon bald Realität sein wird. Warum auch nicht, schließlich ist Forschung häufig eher inkrementell und eher selten der filmreife "geniale Moment". Und auch das Nebeneinander zwischen Mensch und Maschine wird sicherlich spannend. Auf jeden Fall wird dies tiefgehende Änderungen nach sich ziehen hinsichtlich der Verteilung der Fördergelder, der Ausbildung und des Rollenverständnisses von Wissenschaftlern. Und natürlich auch bezüglich der Veröffentlichung der Ergebnisse. Ich persönlich denke, es wird den wissenschaftlichen Fortschritt noch einmal beschleunigen. Allerdings darf die ethische Dimension nicht vernachlässigt werden, aber da hat die Wissenschaft ja auch ohne AI schon ausreichend Probleme, insofern bewerte ich das eher neutral.

Im Journalismus ist das große AI-Thema der „Roboter-Journalismus“, der ja heute schon zeigt, wie gut die Qualität maschinell erstellter Texte etwa im Sportbereich sein kann. Welche Perspektiven gibt es hier für den Wissenschaftsbereich? Formulieren schon bald Rechner die Texte aus den Datenreihen?

Christian Kohl: Warum nicht? Es wäre für viele Forscher sicher eine Erleichterung, denn es ist ja eben nicht die Hauptaufgabe des Forschers, einen Artikel für eine Zeitschrift zu produzieren, sondern zu forschen. Wissenschaftler (Ausnahmen v.a. in den Geisteswissenschaften bestätigen die Regel) wollen nicht schreiben, sondern forschen. Artikel zu schreiben und zu publizieren ist ein notwendiges Übel, ein Mittel zum Zweck, weil es nun mal die tradierte Form des Austauschs und vor allem natürlich der Weg zur "Anerkennung" (Stichwort Impact Factor) ist. Wenn dies durch einen Service, ein Tool erledigt werden könnte, würde das eine Fokussierung auf die eigentlichen Stärken ermöglichen.

Und viele Artikel sind, bei ehrlicher Betrachtung, sprachlich gesehen auch in einem Zustand, dass eine maschinelle Generierung durchaus vorteilhaft für das Verständnis sein könnte. Häufig bestehen solche Texte doch schon aus sehr ähnlichen Textbausteinen, sprachlich



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2016

mehr als dürftig formuliert und werden dann von "Language Editors" oder ähnlichen Rollen manchmal noch aufpoliert. Die Maschine könnte dem Forscher hier also einerseits lästige Arbeit abnehmen, andererseits vielleicht einen standardisierteren Output erzeugen und damit auch die Qualitätssicherung verändern.

Ein weiterer Schritt wäre im Übrigen, in Kombination mit Fortschritten in der Robotik, dass die Maschine auch das Experiment durchführt....

Der AI-Entwicklung bietet also aufregende Perspektiven, die sicher große Auswirkungen auf das Verlags- und Publikationsökosystem haben werden. Welche Folgen lassen sich schon jetzt erkennen?

Christian Kohl: Es ist schon seit einiger Zeit erkennbar, dass Inhalte, die nicht maschinenlesbar sind, kaum wahrgenommen werden und eigentlich nicht existieren. Dieser Trend verstärkt sich immer mehr. Die zweite Beobachtung ist, dass Vernetzung immer weiter voranschreitet und immer mehr Tools und Dienstleistungen von den verschiedensten Firmen bereitgestellt werden. Auch daraus folgt wieder, dass Inhalte, die nicht über standardisierte APIs, in standardisierten Formaten mit guten Metadaten und Verlinkungen verfügbar sind, deutlich weniger sichtbar sind - und auch zunehmend "weniger" existieren. Drittens wird das Tempo im Bereich AI von Firmen außerhalb der Verlagswelt vorgegeben, mit einem ganz anderen Tempo, als Verlage das gewohnt sind. Verlage hecheln hier also teilweise hinterher, haben auf der anderen Seite Probleme, entsprechend qualifiziertes Personal zu gewinnen. Das erhöht meines Erachtens weiter den Druck auf die kleineren Verlage, auch weil diese sich Experimente mit neuen Geschäftsmodellen nicht so einfach erlauben können wie die Großen. Auf der anderen Seite eröffnen sich sicher wieder neue Nischen für diejenigen, die wagemutig und entschlossen genug sind.

Hast Du einen Lektüretipp für alle, die sich in dieses Thema einlesen möchten?

Christian Kohl: Ja, zwei um genau zu sein:

1. [Pedro Domingos: The Master Algorithm.](#)
2. [Nick Bostrom: Superintelligence.](#)

Werkstatt Verlagscockpit sucht Teilnehmer für einen Workshop

Die im Sommer 2015 [gegründete Werkstatt Verlagscockpit](#) biegt für ihr erstes Teilziel auf die Zielgerade ein: die für ein solches Cockpit und seine Aussagekraft benötigten Kennziffern sind zusammengetragen. Nun gilt es zum einen, diese in eine Form zu bringen, die es dem Nutzer einer noch zu erstellenden Publikation erlaubt, über unterschiedliche Einstiege (Rollen, Hierarchien) die für seine Problemstellung relevanten Kennziffern, deren Ursprung und ihre Handhabung zu finden und sie dann anzuwenden. Zum anderen sollen mit Hilfe von User Stories die Anforderungen an ein Verlagscockpit näher beschrieben werden. Hierzu soll ein Workshop stattfinden, in dem das Verlagsgeschehen möglichst breit abgebildet werden soll. Wir suchen hierfür noch Teilnehmer. Die Ergebnisse des Workshops fließen in den ers-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2016

ten Teil der Publikation ein, der spätestens Mitte April vorliegen soll. Der zweite Teil befasst sich mit dem Thema Content-Deckungsbeitrag und wird erste Eindrücke eines solchen Cockpits enthalten. Die Fertigstellung der Gesamtpublikation ist für November 2017 geplant.

Konzept für den Workshop zum Verlagscockpit

Der Workshop verfolgt das Ziel, mit potenziellen Anwendern aus Verlagen User Stories zu erarbeiten und zu diskutieren. Im Ergebnis entstehen so validierte User Stories, die durch die gemischte Zusammensetzung der Teilnehmer bereits in einem ersten Schritt verallgemeinert sind. Die Ergebnisse des Workshops verstehen sich als Beitrag zur Anforderungsanalyse an das Verlagscockpit und ergänzen das bisherige Vorgehen. Für diesen Workshop suchen wir noch Teilnehmer aus Verlagen. **Als Incentive erhält jeder Teilnehmer nach Fertigstellung ein kostenloses Exemplar der Publikation.**

Hier die Rahmendaten des Workshops:

- Teilnehmer: 10-12 Verlagsmitarbeiter aus unterschiedlichen Verlagen und Abteilungen aus verschiedenen Hierarchieebenen. Folgende Abteilungen sollten repräsentiert sein:
 - Lektorat / Redaktion / Produktmanagement
 - Herstellung
 - Marketing
 - Vertrieb (inkl. Digitale Vertriebswege)
- Anforderungen an die Teilnehmer:
Der jeweilige Teilnehmer sollte einen guten Überblick über seinen Verlagsbereich haben und sich auch kritisch mit seiner Arbeit auseinandersetzen können. Die alltägliche Arbeit mit Datenquellen oder dem internen Berichtswesen sind wünschenswert, um Anforderungen an Funktionalitäten und Gestaltung zur Nutzeroberfläche des Cockpits formulieren zu können.
- Ablauf des Workshops:
 - Einführung in die Methode Design Thinking und das Format User Stories
 - Erste Runde: Erstellung von User Stories (Teamarbeit 2-3 Personen)
 - Diskussion/Review der User Stories
 - Zweite Runde: Erstellung von User Stories
 - Diskussion/Review der User Stories
 - Scribbles zum Frontend (individuell oder in Kleingruppen)
 - Diskussion der Scribbles
- Termin: Freitag 10. Februar 2017, 9:30 - 17:00 Uhr
- Ort: Hochschule der Medien Stuttgart (genauer folgt mit Einladung)
- Leitung und Betreuung des Workshops:
Prof. Dr. Martin Forster/Prof. Dr. Okke Schlüter

Interessenten melden sich bitte bei Ulrich Spiller (Ulrich.Spiller@hspartner.de).



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 12/2016

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](#)