



Themen dieser Ausgabe:

- **Controlling - nach wie vor häufig ein Stiefkind im Verlag**
- **Effizienzgewinne durch Workflow-Analysen**
- **Veranstaltungsvorschau: 8. CrossMediaForum, Projektleiter Online Business, Forum Innovation**

Kontakt und weitere Informationen:

Ehrhardt F. Heinold
Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg
Telefon: 040/3986620, Fax: 040/39866232
E-Mail: Ehrhardt.Heinold@hspartner.de, Internet: www.hspartner.de

Controlling - nach wie vor häufig ein Stiefkind im Verlag

Von Ulrich Spiller

Es wird zur Zeit viel diskutiert darüber, ob die Herstellung zu den Kernkompetenzen eines Verlages gehört. Seltsamerweise ist bisher noch selten darüber diskutiert worden, ob die Verlagskalkulation eigentlich zu den Kernkompetenzen eines Herstellers gehört.

Die Aufgaben eines Herstellers werden von Blana¹ wie folgt beschrieben: „Terminplanung, Kalkulation, Einholen von Angeboten, Prüfen von Rechnungen, Gestaltung und Ausstattung, Vergabe der Aufträge, Einkauf von Material und Planung von Daten-Mehrfachverwertung.“

Was dabei unter Kalkulation zu verstehen ist, sieht häufig in Buchverlagen auch heute noch so aus, dass die Gesamtkalkulation eines Buches in der Herstellung erfolgt, obwohl diese doch mit Autorenhonoraren, Ladenpreisen, Handelsrabatten und Vertreterprovisionen nur am Rande zu tun hat. In früheren Zeiten mag dies seine Berechtigung gehabt haben, als der Begriff Controlling noch nicht existierte und der Hersteller derjenige war, der sowieso kalkulieren musste. Heutzutage handelt es sich dabei eher um einen Anachronismus, der im übrigen in Publikumszeitschriften längst nicht mehr existiert. Dort ist der Hersteller nur für die Kalkulation der Herstellkosten zuständig, und dabei sollte man es auch belassen.

Controlling ist eigene Aufgabe

Warum nun sträuben sich vor allem kleinere, aber auch mittlere Verlage nach wie vor so dagegen, ein aussagefähiges Controlling zu installieren und dessen Betreuung in die richtigen Hände zu legen?

Es liegen hierfür zwei Gründe auf der Hand:

1. In Zeiten "schlanker Organisationen" will man für diese Aufgabe nicht extra jemand einstellen.
2. Die Unterstützung in Form geeigneter Software fehlt, da ein aussagefähiges Controlling-Modul bei Verlagssoftware noch nicht zum Standard gehört.

Darüber hinaus hängt häufig noch die (unausgesprochene) Frage in der Luft: Was bringt mir das denn überhaupt?

¹ (Blana, Hubert: Die Herstellung. Ein Handbuch für die Gestaltung, Technik und Kalkulation von Buch, Zeitschrift und Zeitung, Verlag K. G. Saur, 4. Auflage, 1998)



Nun, was es bringt, wird der Skeptiker erst feststellen können, wenn ein Controllingssystem implementiert ist. Bis dahin muss er sich von anderen davon überzeugen lassen, dass man nur mit Hilfe geeigneter Controllinginstrumente rechtzeitig wissen kann,

- womit man welche Deckungsbeiträge erzielt,
- weshalb die geplanten Ergebnisse möglicherweise nicht eingetroffen sind,
- ob und wo die Kosten (vor allem die Gemeinkosten) zu hoch sind,
- ob sich das Outsourcing gewisser Tätigkeiten lohnt,
- ob ein Relaunch notwendig ist oder
- ob man sich von einem Objekt oder Programmteil besser ganz verabschieden sollte.

Dies sollten für jeden Verlag genügend Gründe sein, um ein aussagefähiges Controlling zu installieren.

Ulrich Spiller lehrt als Vertretungsprofessor u.a. das Fach „Verlagskalkulation / Controlling“ an der HTWK Leipzig im Studiengang Verlagsproduktion.

Effizienzgewinne durch Workflow-Analysen

Von Ehrhardt F. Heinold

Arbeitsabläufe in Verlagen werden selten hinterfragt. Dabei steckt hier ein großes Effizienzpotential, das vor allem den Mitarbeitern zugute kommt: Optimierte Workflows entlasten von Doppel- und Mehrarbeit und schaffen dringend benötigte Freiräume. Auch direkte, finanzielle Einsparungen sind möglich.

Anlass für eine Workflowanalyse ist oft die Einführung einer neuen Software. z.B. einer Bilddatenbank oder eines EDV-Verlagsverwaltungssystems. Aber auch ohne einen solchen Anlass ist es ratsam, in regelmäßigen Abständen die hausinternen Workflows einmal genau zu untersuchen.

Analyse und Optimierung

Unter Workflow verstehen wir dabei nicht nur den Weg von Daten, sondern generell Arbeitsabläufe. Die Verbesserung von Abläufen hängt unmittelbar an Mitarbeitern, die deshalb von Beginn an in das Projekt involviert sein sollten. Denn klar ist: Neue Abläufe bedeuten neue Arbeitsweisen, neue Anforderungen und Sichtweisen. Hier geht es im Kern auch um einen Change Management-Prozess, der aktives Projektmanagement erfordert.

Um Abläufe zu verbessern, sollten auf Grundlage einer Bestandsaufnahme Lösungsszenarien erstellt werden:

- Die Kernprozesse müssen identifiziert und benannt werden. Beispiele: Workflow für Produkterstellung, für die Werbemittelerstellung oder für die Website-Betreuung. Dabei sollte hintergefragt werden, ob das auch die Kernprozesse der Zukunft sind, da es wenig Sinn macht, Dinge zu optimieren, die sich verändern werden – oder ganz verschwinden.
- Die Workflows für diese Kernprozesse müssen in Teilschritte zerlegt und nachvollziehbar erfasst werden. Dabei geht es darum, möglichst exakt die einzelnen Arbeitsschritte zu erfassen, die dazugehörigen Tätigkeiten zu beschreiben und den Beteiligten zuzuordnen und schließlich den Daten- und Dokumentenfluss zu dokumentieren.
- Die Workflows können nun anhand der Bestandsaufnahme auf Optimierungspotentiale überprüft werden. Neben augenscheinlichen Verbesserungsansätzen ist hier ein Blick in die Zukunft empfehlenswert: Welche zukünftigen Entwicklungen müssen bei einer Überarbeitung berücksichtigt werden?
- Auf Grundlage der Optimierungsvorschläge werden neue Workflows erarbeitet und in allen Einzelheiten definiert. Es können auch unterschiedliche Ablaufszenarien vorgeschlagen werden, die dann letztlich alternativ bewertet werden müssen.



Implementierung und Change Management

Die Implementierung ist ein sehr sensibler Prozess. Alle Mitarbeiter müssen die Innovationen und Veränderungen aktiv mit unterstützen. Es sollte dabei aber weniger dogmatisch als pragmatisch vorgegangen werden: Was sich in der Praxis nicht bewährt, muss hinterfragt werden, schließlich soll es nach der Neugestaltung besser laufen als vorher.

Die neuen Workflows sollten dann stets kritisch bewertet und pragmatisch angepasst werden. Wichtig für die Bewertung ist eine Dokumentation, die die jeweilige Praxis nachvollziehbar festhält und auch Probleme nicht verschweigt. Empfehlenswert ist das Festhalten von „Lessons Learned“-Punkten, also von Erfahrungen, die im Projekt gemacht wurden und bei zukünftig beachtet werden sollten.

Erfolgsfaktoren

- Die Unternehmensleitung steht hinter dem Projekt.
- Es gibt keine Tabuzonen, alles darf hinterfragt werden.
- Das theoretische Optimum kann angestrebt werden, aber in der Praxis werden immer Kompromisse notwendig sein.
- Die Umsetzung muss konsequent erfolgen („day of no return“).
- Projektmanagement ist notwendiges Arbeitsinstrument.
- Die Beteiligten müssen das Projekt aktiv tragen.
- Es sollte genug Arbeitszeit für das Projekt zur Verfügung stehen. Vor allem der Projektleiter muss ausreichend Kapazitäten bekommen.
- Neben der Projektgruppe empfiehlt sich ein Steuerkreis mit der Geschäftsleitung für kritische Momente und die Projektreview.
- Externe Unterstützung ist ratsam, allerdings sollte sie in keinem Fall eigene Aktivitäten ersetzen.

Veranstaltungsvorschau: 8. CrossMediaForum, Projektleiter Online Business, Forum Innovation

Im Mai startet der **11. Fachstudiengang zum „Projektleiter Online-Business“**. Die Themenvielfalt des Studienganges spiegelt die Aufgabenbreite von Online-Business-Managern wider. Der Kurs ist in fünf Themenblöcke gegliedert:

- Internetstrategie: Zielsetzungen und Umsetzungsstrategien von Websites, Integration des Internetbusiness in die Unternehmensstrategie
- Projektmanagement: Internetprojekte professionell und erfolgreich leiten, Aufgabenspektrum im E-Business, Teamführung, Konfliktmanagement
- Online-Marketing: Erfolgreiche Web-Promotion, Suchmaschinenoptimierung, Mediaplanung
- E-Business-Controlling: Umgang mit Serverstatistiken, strukturiertes Reporting, Online-Marketing-Controlling, Umgang mit Kennzahlen, Deckungsbeitragsrechnung
- Internettechnologie: Hard- und Softwaretechnologie (u.a. Server, Betriebssysteme, Browser, Datenbanken, CMS, E-Shop), Auswahlkriterien für Softwaretools, Grundlagen von Benutzerführung und Screendesign.

Der Fachstudiengang wird von uns in Zusammenarbeit mit dem renommierten Deutschen Institut für Betriebswirtschaft (dib) in Frankfurt durchgeführt und schließt mit dem dib-Diplom ab. Besonderheit des Fachstudienganges ist die sehr kurze Dauer (6 Tage plus Prüfung), die u.a. durch vorbereitende Lehrbriefe ermöglicht wird. Bisher haben 50 Teilnehmer den Studiengang erfolgreich absolviert, darunter auch zahlreiche Mitarbeiter aus Verlagen.



Das **8. CrossMediaForum** wird am 29. Juni 2006 in Frankfurt stattfinden. Wieder stehen die Themen Cross Media Publishing, Content-Vermarktung und E-Business im Mittelpunkt. Anhand von innovativen Fallbeispielen werden aktuelle Verlagsprojekte gezeigt. Da die Teilnehmerzahl begrenzt ist, empfehlen wir eine rechtzeitige Anmeldung.

Das **Forum Innovation** auf der Frankfurter Buchmesse 2006 wird auch in diesem Jahr wieder durch uns betreut. Dort können innovative Dienstleister ihre Lösungen zu sehr günstigen Konditionen in einem attraktiven Umfeld präsentieren.

Weitere Informationen zu allen Veranstaltungen finden Sie auf unserer Website www.hspartner.de.