



## Themen dieser Ausgabe:

- **Change Management im Verlag: Den Wandel gestalten**
- **Neue Geschäftsmodelle: Wann kommt die Content-Flatrate für Bücher?**
- **Fachtagung zum Thema Verlag 3.0: Jetzt anmelden und 100 € sparen!**

## 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](mailto:Ehrhardt.Heinold@hspartner.de), Internet: [www.hspartner.de](http://www.hspartner.de)

---

## Change Management im Verlag: Den Wandel gestalten

*Von Ehrhardt F. Heinold*

**In unseren Beratungsaufträgen zum Thema Web 2.0, Electronic Publishing und Internet stellen wir vermehrt folgendes Phänomen fest: Das Wissen um die neuen Möglichkeiten wächst, der Beratungsbedarf verlagert sich auf die Frage nach der Umsetzung.**

Typisches Beispiel ein Web 2.0-Workshop mit einem Verlag: Nach kreativer Ideensammlung und Projektdefinitionen macht sich bei der Frage nach der Umsetzungsplanung Ratlosigkeit breit. Zu personellen und finanziellen Kapazitätsproblemen gesellten sich ungeklärte organisatorische Fragen. Das gleiche Phänomen zeigt eine aktuelle Anfrage nach einem Workshop mit Redakteuren, die in Print denken und das Thema Online noch immer nicht als Teil auch der Zukunftssicherung ihrer Jobs verstehen...

Mit anderen Worten, neben dem Was wird das Wie immer wichtiger. Lassen sich kleinere Pilotprojekte outsourcen (an Agenturen oder auch Freelancer), funktioniert dies z. B. bei einer Umsteuerung des Marketings in Richtung Web 2.0 nicht mehr. Hier geht es um Kernkompetenzen, die weiterhin im Verlag gemanagt werden müssen.

Damit sind wir bei einem Thema, das in vielen Branchen schon seit Jahren einen hohen Stellenwert genießt - nur nicht im Verlagswesen: Change Management. Die Problematik des Themas zeigte sich u.a. auch bei der Suche nach einem Referenten für die Fachtagung "[Verlag 3.0: Vom Content Provider zum Community Publisher](#)". Wir suchten nach einem Erfahrungsbericht von einem Verlagsentscheider zum Thema: "Change Management: Wie Verlage den Wandel vom Content- zum Community-Publisher bewältigen." Eine Absage nach der anderen machte uns schon fast mutlos. Die meisten Absagen wurden mit dem Satz begründet: "Wir sind noch nicht soweit." Schließlich haben wir mit Martin Korosec, Geschäftsführer Europa-Fachpresse-Verlag GmbH, doch noch einen kompetenten Referenten gefunden.

## Change Management als Führungsaufgabe

Das Internetlexikon [Wikipedia](#) bietet eine prägnante Definition eines Begriffes, der in anderen Branchen längst zum Standardrepertoire moderner Unternehmensentwicklung gehört: „Unter Veränderungsmanagement (englisch change management) lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.“



Genau vor dieser Aufgabe stehen Verlage, die sich zu einem modernen Content- und Community-Provider verändern wollen. Ein solcher Wandlungsprozess kann nur erfolgreich sein, wenn er gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet und umgesetzt wird. Allerdings müssen Unternehmensleitung und Führungskräfte die Richtung vorgeben, da sonst die Beharrungskräfte den Veränderungsprozess verhindern könnten.

## Die drei Phasen von Veränderungsprozessen

Grob betrachtet lassen sich Change Management-Projekte in drei Phasen einteilen:

1. Auftauphase (*unfreezing*): In dieser Phase geht es um die gemeinsame Einsicht, dass Veränderungen notwendig sind. Hier müssen auf Basis von Bestandsaufnahmen Zukunftsszenarien erarbeitet und Lösungsansätze konzipiert werden. Die Veränderungstreiber in der Verlagsbranche sind bekannt, müssen aber von jedem Verlag selbst analysiert werden.
2. Bewegungsphase (*moving*): In der zweiten Phase, der Moving- oder Veränderungsphase, werden Lösungen erarbeitet, neue Verhaltensweisen ausprobiert und das Problem wird in Teilprojekten gelöst. Der Status-quo wird verlassen und es wird eine verändernde Bewegung zu einem neuen Gleichgewicht vollzogen. Hier geht es darum, auch alt gediente Mitarbeiter, die einer Änderung skeptisch gegenüberstehen, mitzunehmen (z.B. aus Herstellung oder Redaktion).
3. Einfrierphase (*refreezing*): Ziel der dritten Phase ist die Umsetzung der Problemlösungen und damit der zumindest vorläufige Abschluss des Veränderungsprozesses. Aus „neu“ wird so wieder ein „alt“ im positiven Sinne des Bekannten, Vertrauten und Funktionierenden.

## Veränderungen überall

Die Mitarbeiter müssen sich auf Veränderungen in nahezu allen Bereichen einstellen. Dazu nur einige Stichworte:

- Geschäftsmodelle: Wovon wird der Verlag zukünftig leben?
- Aufgaben: Bestehende Arbeitsplatzbeschreibungen verändern sich.
- Abläufe und Workflows: Abläufe werden geändert, Workflows konsequent und medienbruchfrei digitalisiert.
- Innovationsmanagement: Veränderungen werden zum Alltag, Neuerungen müssen als Reaktion auf Kunden und Wettbewerber sehr schnell konzipiert und umgesetzt werden.
- Interne Kommunikation: Die Sitzung und die E-Mail, heute die Säulen der internen Kommunikation, werden abgelöst durch interne Wissensplattformen wie z.B. Wikis. Unsystematisch in Filesystemen gespeicherte Dateien wie z.B. Textdokumente werden verschwinden.

## Change Management als Führungsaufgabe

Für die Führungskräfte heisst dieser Prozess: Die Mitarbeiter kontinuierlich begleiten, ihnen Unterstützung anbieten, damit auch sie den Wandel positiv bewerten und aktiv mitgestalten. Neben zusätzlichem Fachwissen werden hier sicher auch die Softskills der Mitarbeiter verändert werden müssen. Dafür ein Beispiel: Wenn aus dem Herstellungsleiter ein Prozessmanager wird, sind seine sozialen und kommunikativen Managementfähigkeiten wesentlich stärker gefordert (siehe dazu auch die Ergebnisse unserer Studie „[Herstellung im Verlag](#)“). Diese Erkenntnis trifft übrigens auch auf die Führungskräfte selber zu, die sich selbstkritisch fragen sollten, welche Unterstützung sie für die Herausforderung Change Management benötigen.



## Wann kommt die Content-Flatrate für Bücher?

Von Ehrhardt F. Heinold

**Das Thema E-Book erlebt eine Renaissance. Immer mehr und vor allem marktführende Verlage veröffentlichen E-Books zu ihren Printausgaben. Neue Lesegeräte etablieren sich, Optimismus macht sich breit.**

Das Fachmagazin [Buchreport](#) fasste den Megatrend der London Book Fair so zusammen: „Das Stichwort Digitalisierung zog sich in dieser Woche wie ein roter Faden durch die London Book Fair. Die Ankündigungen überschlugen sich geradezu: Während Random House (im Juli) und Faber (im Herbst) die ersten elektronischen Bücher planen, gehen die Penguin-Gruppe sowie Pan Macmillan noch einen Schritt weiter und bringen ab September bzw. Januar 2009 sämtliche Neuerscheinungen parallel gedruckt und als E-Book heraus.“

Diesen Trend hatten wir schon auf unserem Blog zum Publishing Business schön öfter kommentiert (z.B. im Eintrag vom [11.01.2008](#)). Das E-Book wird weiter beschäftigen. Zwei aktuelle Meldungen zeigen, dass aus dem einstigen Sorgenkind ein Baustein für die Zukunftsstrategie der Verlage geworden ist:

- Die Verlagsgruppe Random House führt einen Teil ihres Wachstum 2007 auf die im Sommer 2007 gestartete Volltextsuche Insight zurück: Die 8.000 online durchsuchbaren Titel verzeichnen einen spürbaren Nachfrageschub.
- Das Amazon-Lesegerät Kindle, so meldet die [taz](#), ist ausverkauft: "Offenbar verkauft sich Amazons E-Book-Lesegerät Kindle besser als bislang angenommen. Jeff Bezos, Firmengründer und CEO des Unternehmens, schrieb in einem Brief an die Kundschaft, man habe die Nachfrage nach dem Gerät trotz großer Hoffnungen unterschätzt. Am Tag des Verkaufsstarts seien die ersten Modelle innerhalb von fünfeinhalb Stunden ausverkauft gewesen. 'Seither versuchen wir fieberhaft, unsere Produktionskapazität zu erhöhen', so Bezos. Derzeit ist der Kindle auf Amazon.com nur vorbestellbar, einen Liefertermin nennt das Unternehmen nicht. Bezos ging in seinem Brief aber davon aus 'in den nächsten paar Wochen' wieder Geräte vorrätig zu haben. Das Ziel sei dann, innerhalb von einem Tag jede Bestellung ausliefern zu können."

Zu diesen Meldungen passen die Ergebnisse einer neuen Studie, die das Fachmagazin [Buchreport](#) durchgeführt hat. Zum zweiten Mal nach 2006 wurde das Informationsverhalten der Bundesbürger untersucht. Ergebnis: Das Internet hat sich endgültig als führendes Informationsmedium etabliert, vor allem bei der Jugend liegt es unangefochten an der Spitze: 80% der 14 - 19jährigen gehen zuerst ins Internet, nur noch 11% bevorzugen ein Buch, 8% eine Zeitschrift. Schlussfolgerung von Buchreport: "Wenn im Internet gesucht wird, müssen Verlage, Bücher und andere Verlagssubstanzen mit Sach- und Wissensschwerpunkt auch ebendort gefunden werden. Dies wird sehr bald die Nagelprobe für alle Volltext- und Buchfinde-Ansätze sowie bei der Etablierung eigener Vermarktungsplattformen der Verlage."

### Neues Geschäftsmodell erforderlich?

Neben der Plattformfrage stellt sich jedoch auch die Frage des Vermarktungsangebotes. Hier könnte die Musikindustrie ausnahmsweise einmal Vorbild sein: Sony BMG plant die Einführung einer Musikflatrate in Höhe von 6 - 8 EUR pro Monat, wie u.a. der Internetdienst [Golem](#) meldet.

Das Modell einer Contentflatrate gibt es als Abonnement bei Verlagen schon lange - allerdings geht es hierbei stets um den Bezug eines einzelnen Verlagsobjektes (Zeitschrift, Loseblattwerk, Buchreihen). Die Contentflatrate der Zukunft muss mindestens Teilbereiche, wenn nicht sogar ein gesamtes Verlagsprogramm umfassen, besser noch wäre eine verlagsübergreifende Lösung (das plant auch



Sony BMG). Dies wäre dann die wahre Geburtsstunde für einen digitalen Buchhandel, der momentan bei [Amazon](#) oder [Ciando](#) schon in Ansätzen realisiert wird.

Fachinformationsanbieter wie der nwb Verlag sind schon auf dem Weg: Mit [Fabilon](#) bietet nwb eine Online-Fachbibliothek, in der der Kunde alle Online-Dokumente verwalten kann, die er bei nwb erworben hat.

Natürlich stellt der Flatrate-Gedanke Verlage vor neue Herausforderungen, basiert das bestehende Geschäftsmodell, auch in der Abrechnung mit den Autoren, auf dem Einzelverkauf. Für die Autoren wäre z.B. eine Abrechnung denkbar, bei der die Honorare mit Hilfe von Zugriffs- und Nutzungsstatistiken ermittelt werden. Wenn sich die Flatrate in anderen Medien (und bei den Kunden!) immer mehr durchsetzt, werden auch Verlage eine adäquate Antwort finden müssen.

---

## Fachtagung zum Thema Verlag 3.0: Programm jetzt vollständig!

Am 30. Juni 2008 veranstalten wir in Kooperation mit der Akademie des Deutschen Buchhandels in München die Fachtagung: „Verlag 3.0: Vom Content- zum Community-Publisher“. Der Tag bietet zwei Schwerpunktthemen: am Vormittag geht es um neue Geschäftsmodelle für Verlage. Am Nachmittag geht es dann um den Kunden, vor allem um die neue Dimension des Customer Relationship Managements, da ja nach unserer Vision beim Verlag 3.0 Kundenbeziehungen eine vollkommen neue Bedeutung bekommen werden.

**Achtung:** Wenn Sie sich bis zum **30. Mai 2008** anmelden, sparen Sie 100 EUR! Die Teilnahme kostet mit Frühbucherrabatt 590 EUR netto, regulär 690 EUR netto. Wenn Sie sich für die Tagung interessieren, können Sie sich bei uns schon jetzt per [E-Mail](#) als Interessent registrieren lassen; oder melden Sie sich gleich bei uns an, wir leiten Ihre Anmeldung umgehend weiter!

### Das Programm im Überblick

#### Thema: Verlag 3.0 Geschäftsmodelle

#### **Key Note: Kommunikationsmedien im Wandel: Was kommt nach Web 2.0? Chancen und Risiken für die Medienbranche**

Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer, Wissenschaftlicher Direktor, Institute of Electronic Business Berlin

#### **Panel: Werden Verlage überflüssig? Neuer Wettbewerb durch Communities und Fachforen**

Moderation: Dr. Thomas Wilking, Chefredakteur, Buchreport

Mit: Robert Franken, Vorstand, urbia.com AG; Bernd Dumser, Inhaber, 4Teachers.de; Thomas Flum, Geschäftsführer, culturemedia GmbH, Doktor.de

#### **Vortrag: To make or buy: Wie Verlage neue Geschäftsfelder erschließen**

Michael Munz, Director, Holtzbrinck eLAB GmbH

#### **Vortrag: IPTV, Webcasts, Podcasts: Wie Audio und Video Nutzer bewegen**

Cornelius Fürst, Geschäftsführer TVzweinnull GmbH

#### **Vortrag: Geschäftsmodelle für den Verlag 3.0: Werbung, Communities, E-Commerce, Paid Content / Services**

Mirza Hayit, Geschäftsführer WRS Verlag GmbH & Co. KG und Gesamtvertriebsleiter der Haufe Mediengruppe/Freiburg

#### Thema: Kundenbeziehungen

#### **Vortrag + Panel: Kundenbeziehungsmanagement 2.0: Von der Adresse zum Partner**

Key Note + Moderation: Ulrich Spiller. Teilnehmer folgender Firmen diskutieren: Klopotek, Intermedia, CAS, B&R



**Vortrag: *Community goes Buchverlag – neue Marketingansätze in der Buchbranche***

Dr. Dirk Moldenhauer, Geschäftsführer iRead Media

**Vortrag: *Change Management: Wie Verlage den Wandel vom Content- zum Community-Publisher bewältigen***

Martin Korosec, Geschäftsführer, Europa-Fachpresse-Verlag GmbH