



Themen dieser Ausgabe:

- **Visionen, Ziele, Strategie: Warum Verlage jetzt Grundlagenarbeit leisten sollten**
- **Crossmedia Publishing und Knowledge Management in der Redaktion**
- **Veranstaltungsvorschau: Geschäftsmodelle und Customer Relationship Management**

Kontakt:

Ehrhardt F. Heinold

Telefon: 040/3986620, Fax: 040/39866232

E-Mail: Ehrhardt.Heinold@hspartner.de, Internet: www.hspartner.de

Visionen, Ziele, Strategie: Warum Verlage jetzt Grundlagenarbeit leisten sollten

Von Ehrhardt F. Heinold

Turbulente Zeiten wie diese sind ideal für die Überprüfung des Kurses: Nicht nur Markt und Kunden erfordern eine kritische Überprüfung des Bisherigen, auch die Mitarbeiter haben die Schlagworte von der „Medienkrise“ schon gehört. Das Motto muss lauten: Die Zukunft aktiv gestalten statt Verunsicherung.

In vielen Kundenprojekten, auch bei erfolgreichen Verlagen, stoßen wir auf das Phänomen des „operativen Overload“ – will sagen: Auch viele Führungskräfte sind mit dem operativen Geschäft so ausgelastet, dass die grundlegende Arbeit an Zielen und Strategie einfach zu kurz kommt. Selbst eigens dafür geschaffene Führungsrunden werden durch lange Tagesordnungen von diesen Themen abgehalten. In der Bestandsaufnahme für einen Strategieworkshop brachte es ein Produktmanager neu-lich auf den Punkt: „Wir leisten uns einfach zu wenig Strategiearbeit“.

Die Vorteile einer durchdachten und vor allem im gesamten Unternehmen bekannten Verlagsstrategie liegen auf der Hand:

- Die Ausrichtung ist klar, dauernde Grundsatzdebatten à la „Müssten wir auf diesem Gebiet nicht auch aktiv sein“ werden auf wirklich neue Themen reduziert.
- Zentrale Innovationsprojekte sind definiert, das Unternehmen kann sich mit ganzer Kraft darauf konzentrieren.
- Die Mitarbeiter wissen, welchen Beitrag sie zur Zukunftssicherung des Unternehmenserfolges beitragen bzw. welcher Beitrag von Ihnen konkret erwartet wird.

Vision, Ziele, Strategie: Die Ebenen werden oft vermischt

Wenn Führungskräfte zusammensitzen und über die Zukunft nachdenken, werden oft die verschiedenen Ebenen vermischt. Ist eine Strategie eine Zielvorgabe, eine Vision eine Strategie? Wir empfehlen, grundsätzlich zwischen drei Ebenen zu unterscheiden:

1. *Visionen:* Jeder kennt das Bonmot von Altkanzler Schmidt: Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen. Doch redlich ist diese Aussage von Schmidt nicht, schließlich hat er eine der größten europäischen Ideen mit angeschoben: den EURO. Visionen sind, richtig eingesetzt, keine abstrakten Wünschdirwas-Gebilde, sondern ein konkretes Leitbild für das unternehmerische Handeln eines Verlages. In einem Strategieworkshop sprach eine junge Führungskraft den Wunsch nach einer Visions- und Zieldefinition durch die Verlagsleitung deutlich aus. Visionen sagen ganz grundsätzlich, wonach sich ein Unternehmen ausrichtet, wozu es da ist, welchen grundlegenden Kundenbedürfnissen es dient. Gleichzeitig werden hier Leitsätze für die Unternehmenskultur formuliert.



2. *Ziele:* Aus den Visionen lassen sich konkrete und messbare Zielsetzungen ableiten. Messbar bedeutet auch: überprüfbar, was ja letztlich bin hin zur Erfolgsmessung einzelner Mitarbeiter reichen kann. Ziele müssen immer konkret sein, am besten mit Kennziffern versehen.
3. *Strategie:* Die Strategie schließlich legt den Umsetzungsplan für die Zielsetzungen fest. Hier bietet sich ein zeitlicher Horizont von maximal drei Jahren an. Strategische Entscheidungen geben den Weg vor, der mit einzelnen Verlagsbereichen oder auch einzelnen Produkten gegangen werden soll.

Viele Themen stehen an

Für einen Strategieprozess gibt es eine Reihe von Themen, die fast in jedem Verlag aktuell und teilweise auch brisant sind. Hier erwarten nicht nur die Kunden, sondern auch die Mitarbeiter zukunfts-fähige Antworten. Aus unserer Sicht sind folgende Bereiche besonders relevant:

- Positionierung im Markt: Wie positioniert sich der Verlag im Verhältnis zu bestehenden, vor allem aber auch neuen Wettbewerbern (Stichwort Internet)? Welche Existenzberichtigung hat er morgen?
- Wie anpassungsfähig an neue Wettbewerber und Kundenbedürfnisse sind bestehende Geschäftsmodelle z.B. in Bezug auf die Contentvermarktung?
- Wie werden die Kenntnisse über Markt, Wettbewerb und Kunden permanent aktuell gehalten und intern kommuniziert?
- Welche neuen Kundenbedürfnisse, vor allem auch jüngerer Kundengruppen, gibt es?
- Wie kundenorientiert, wettbewerbs- und auch zukunfts-fähig ist das bestehende Produktportfolio?
- Wie innovativ wird in den Bereichen Marketing und Vertrieb gearbeitet (Stichwort CRM, aber auch Onlinemarketing)?
- Wie innovationsfähig ist der Verlag als Unternehmen?
- Wie leistungsfähig sind Personal- und Kompetenzentwicklung?
- Wie innovativ und zukunfts-fähig ist die technische Infrastruktur?

Jeder Verlag wird hier einen anderen Schwerpunkt wählen, sollte aber die Reihenfolge vom Allgemeinen zum Besonderen wählen– von den Visionen zur Strategie, von den Kundenbedürfnissen über die Positionierung zu den Produkten.

Die Nützlichkeit einer klaren Ausrichtung zeigt sich oft im Alltag, wenn Fragen nach neuen Produkten oder Vermarktungsansätzen nicht mehr in operativen Glaubensbereichen, sondern auf Basis einer gemeinsamen Strategie entschieden werden können.

Top down oder Bottom up?

Wie kann ein Verlag eine Zukunftsstrategie entwickeln? Es gibt dafür kein Schema, aber wir empfehlen eine Mischung aus Top down und Bottom up. Die übergreifenden Zielsetzungen sollten von der Verlagsleitung vorgegeben werden, die Ausarbeitung der Strategie jedoch sollte unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter erfolgen.

Aus unserer Sicht hat sich folgende Vorgehensweise bewährt:

- Bestandsaufnahme:
 - Zusammentragen von Fakten zu den relevanten Fragestellungen, z.B. Markt, Kunden, Wettbewerb, Produkte, Rentabilität, Kennziffern.
 - Gespräche mit den internen Experten.
 - Bei Bedarf auch primäre Marktforschung
- Durchführung von Workshops zur Erarbeitung der Strategie auf Basis von Visionen und Zielen
- Formulierung einer Unternehmensstrategie (z.B. für 3 Jahre)
- Kommunikation der Ergebnisse der Strategieentwicklung im gesamten Unternehmen



- Sicherstellung der Umsetzung (z.B. durch Workshops) in den einzelnen Verlagsbereichen und Abteilungen
- Review-Workshop ca. 6 Monate nach der Strategiefestlegung.

Der gesamte Prozess sollte einen Namen bekommen und hausintern von Beginn an offensiv als eine Maßnahme zur Zukunftssicherung kommuniziert werden. Die Mitarbeiter sollten sich als ein Teil des Prozesses fühlen und verstehen, dass es hier nicht um eine eher theoretische Managementübung, sondern um die konkrete Zukunftssicherung des Unternehmens und damit auch ihres Arbeitsplatzes geht.

Hinweis:

Informationen zu unseren Beratungsleitungen im Bereich Vision, Ziele, Strategie erhalten Sie auf unserer [Website](#).

Crossmedia Publishing und Knowledge Management in der Redaktion

Das 11. CrossMediaForum stellt innovative Lösungen für das moderne Verlagsmanagement vor. In München wird auch ein Pilotprojekt präsentiert, das für eine Journalistenausbildung umgesetzt wurde: der modernste Redaktionsarbeitsplatz Europas.

Die Zukunft des Journalismus ist crossmedial: Mit einem neuen Crossmedia-Ausbildungskonzept bereitet das Institut für Journalistik seine Studierenden auf die Berufswelt vor. Ab dem Sommersemester 2009 lernen die Jung-Journalisten in Deutschlands modernster Crossmedia-Redaktion, Beiträge für Online, Print, Radio und Fernsehen zu produzieren.

Herzstück ist ein neu entwickelter Newsdesk: Dort fließen künftig die Inhalte aus den vier Lehrredaktionen des Instituts zusammen. Am Desk entscheiden die Hauptstudierenden in der Rolle der Redakteure, welche Themen wie und für welches Medium aufbereitet werden. Die Grundstudierenden liefern als Autoren und Reporter die Inhalte zu. Dabei sollen die Studierenden lernen, ein Thema für die einzelnen Medienkanäle unterschiedlich zu planen und aufzubereiten.

Bei der technischen Entwicklung und Umsetzung entschied sich das Institut für Journalistik für das System K4 des Hamburger Herstellers vjoon, das Asset-Management-System DCX von Digital Collections und das Web CMS von CoreMedia. Die Umsetzung des Projektes wird von dem Hamburger Systemintegrator SNAP Innovation unterstützt.

In der Medienbranche stößt das Dortmunder Newsdesk-Projekt auf großes Interesse. „Mit dem crossmedialen Desk bildet das Institut die Studierenden optimal für die Praxis aus“, sagt Ruhr Nachrichten-Chefredakteur Dr. Wolfram Kiwit. Das Medienhaus Lensing arbeitet im Mantel sowie im Lokalen bereits mit Desks, an denen Kolleginnen und Kollegen Zeitung und Online bespielen. „Wir sind gespannt auf die Erfahrungen, auch Radio und Fernsehen mit am Desk zu integrieren. Das ist sicherlich zukunftsweisend und für die Branche interessant.“

Hinweis:

Das CrossMediaForum findet am 23. Juni 2009 in München statt. Das vollständige Programm finden Sie auf der Website www.crossmediaforum.de. **Achtung:** Noch bis zum 22. Mai 2009 erhalten Sie den **Frühbucherrabatt** und können für nur 100 EUR netto teilnehmen!



Veranstaltungsvorschau: Geschäftsmodelle für den Verlag 3.0 und Customer Relationship Management

- Am 1. Juli 2009 werden wir zum zweiten Mal zusammen mit der Akademie des Buchhandels in München die hochkarätige Fachkonferenz "**Verlag 3.0**" veranstalten. Im Mittelpunkt stehen dieses Mal **Geschäftsmodelle**. Das Programm: Hochkarätige Referenten, spannende Themen, innovative Fallbeispiele! Alle Informationen dazu finden Sie auf unserer [Website](#).
- Zusammen mit dem Siegfried Vögele Institut (SVI) veranstalten wir am 30. September 2009 die erste „**CRM-Conference**“ für Verlage. Zielgruppe dieser Veranstaltung sind Geschäftsführer sowie Marketing- und Vertriebsentscheider von Verlagen aller Art. Das Thema CRM ist in der Verlagslandschaft zwar ein Dauerbrenner, bekommt aber durch die Veränderung der Medienlandschaft neue Brisanz: Viele Verlage verfügen (bis auf rudimentäre Vertriebssysteme) über keine leistungsfähigen Kundendatenbanken und können so attraktive Vermarktungspotentiale nicht ausschöpfen. Die vorläufige Tagesordnung sieht zwei Bereiche vor: Fallbeispiele für erfolgreiche Verlags-CRM-Lösungen (anhand zweier Praxisbeispiele: b2b und b2c) und Voraussetzungen für erfolgreiche CRM-Lösungen (jeweils mit Praxisbeispielen). Das endgültige Programm steht ab dem 18. Mai 2009 zur Verfügung. Aktuelle Informationen auf unserer [Website](#).

Impressum

Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU

Behringstraße 28a, 22765 Hamburg

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer: Ehrhardt F. Heinold, Ulrich Spiller

Handelsregister: HRB 59101 Amtsgericht Hamburg, Ust-IdNr.: DE 173527460

Behringstraße 28a, 22765 Hamburg