



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 7-8/2015



Als ich neulich auf dem Fachpresse-Kongress in einem Pausengespräch über die Probleme von Stabsstellen philosophierte, merkte ich, wie einer der Gesprächspartner immer stiller wurde. Schließlich sagte er: Das kommt mir alles sehr bekannt vor, denn bei uns ist es ähnlich. Über welche Probleme ich gesprochen habe? Das können Sie im [ersten Artikel](#) lesen.

Der [zweite Artikel](#) setzt unsere Methoden-Check-Serie fort: Gastautor Thomas Tillmann beschreibt die Möglichkeiten, die agiles Projektmanagement nach Scrum-Prinzipien bietet. Sein Fazit: Tolle Methode, aber anspruchsvoll.

Mit diesen beiden Anregungen und einem Hinweis auf die [Content World](#) möchten wir uns in die Sommerpause verabschieden. Der nächste Newsletter erscheint Anfang September. Bis dahin wünsche ich Ihnen eine tolle Sommerzeit und gute Erholung im Urlaub.

Herzliche Grüße,

Ihr

Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- [Umsetzung digitaler Projekte: Glanz und Elend von Stabsstellen](#)
- [Agil statt Wasserfall: Scrum im Methoden-Schnellcheck](#)
- [Die Content World: Das Event zum Thema Content Marketing und Content Strategie](#)

Umsetzung digitaler Projekte: Glanz und Elend von Stabsstellen

Von Ehrhardt F. Heinold

Verlage brauchen einen Weg, um schneller und erfolgreicher digitale Projekte umsetzen zu können. Da in den bestehenden Abteilungen oft weder ausreichend Know-how noch genügend Ressourcen vorhanden sind, werden Stabsstellen oder sogar eigene Abteilungen gegründet. Ist das sinnvoll?

Eine Stabsstelle für digitale Projekte ist schnell eingerichtet. Meist wird sie an zentraler Stelle angesiedelt, z.B. bei der Verlags- oder der Geschäftsleitung. Der Vorteil: Mit Unterstützung von oben können hier an zentraler Stelle Know-how gebündelt und Projekte vorangetrieben werden. Die Stabsstelle unterstützt die einzelnen Abteilungen bei digitalen Projekten,



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 7-8/2015

manchmal ist sie auch für die Umsetzung verantwortlich. Sie fungiert damit sowohl als Beratungs- wie auch als Dienstleistungsstelle.

Eine Stabsstelle hat vor allem aus Sicht der Verlagsleitung Vorteile:

- Sie kann schnell eingerichtet werden,
- ohne dass die bestehende Organisation verändert werden muss.
- Durch die Ansiedelung direkt an der Verlagsleitung sind kurze Entscheidungswege möglich.
- Durch Besetzung mit einem neuen Mitarbeiter mit entsprechender Qualifikation kommen neue Sichtweisen und neues Know-how ins Haus.
- Die Unterstützung aller Digitalprojekte an einer Stelle schafft Überblick und ermöglicht eine zentrale Koordination.
- Die Abteilungen können schnell auf das Know-how zurückgreifen, ohne jeweils externe Unterstützung einkaufen zu müssen.

Mögliche Funktionen und Erfolgsfaktoren

Doch was genau soll eine solche Stabsstelle leisten? Was kann sie überhaupt leisten, wo doch das spezifische Know-how in den Fachabteilungen liegt (oder liegen sollte)? Hier gibt es mehrere Optionen:

- Soll die Stabsstelle als Super-Projektmanagement-Abteilung fungieren, in der die Projektverantwortung für alles Digitale liegt? Oder soll sie diese Funktion nur für einzelne Projekte erfüllen?
- Soll sie im Sinne des agilen Projektmanagements sogar als "Produkt Owner" ([siehe nachfolgenden Artikel zu Scrum](#)) fungieren, also businessrelevante Entscheidungen fällen können?
- Soll sie eine eher beratende und unterstützende Funktion ausüben, bei der die Projektverantwortung in der jeweiligen Fachabteilung bleibt?
- Soll sie Innovationen entwickeln und somit als Business Development fungieren?

Die Aufzählung macht deutlich: Eine Stabsstelle ist schnell eingerichtet, mit einem Namen versehen und mit einer Person besetzt. Oft wird jedoch nicht genau geklärt, was die Aufgaben, Rolle, Kompetenzen und damit letztlich die Ziele sind. Das aber sind zentrale Voraussetzungen für den Erfolg.

Die Stabsstelle als Bitte-Bitte-Abteilung und Ort für Verantwortungsdelegation

Zur Beurteilung der Frage, ob eine Stabsstelle die richtige Antwort für einen Verlag sein kann, sollten aber auch einige kritische Punkte bedacht werden. So können Stabsstellen sich zu einem Ort für die Delegation von Verantwortung entwickeln. Wie? Ganz einfach: Die Fachabteilungen denken: Jetzt gibt es ja diese Zentralstelle für Digitales, wir können uns weiterhin auf unser klassisches Geschäft konzentrieren. Des Weiteren kann es Probleme mit



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 7-8/2015

nicht klaren Kompetenzen geben. Um es formal auszudrücken: Welche Weisungsbefugnis soll sie gegenüber wem haben? Oft sind Stabsstellen eine Bitte-Bitte-Einrichtung, die auf den Goodwill der einzelnen Abteilungen angewiesen sind. Auch die Vielfalt der Projekte kann einer Stabsstelle zu schaffen machen, und zwar aus Kapazitäts- und Know-how-Gründen. Die Stabsstelle kann sich so zu einem Flaschenhals entwickeln, auf der die Innovationsarbeit lastet.

Stabsstelle: Glanz oder Elend?

FluchGlaz oder Elend: Diese Alternative ist provokant formuliert. Eine pauschale Antwort gibt es nicht. Zumal sich die Frage nach Alternativen stellt. Da gibt es im Grunde nur zwei Möglichkeiten:

- Statt einer Stabsstelle wird eine Business Development-Abteilung eingerichtet und in die Matrixorganisation integriert. Das ist eine Option für größere Verlagshäuser. Auch eine Stabsstelle kann sich in diese Richtung entwickeln.
- Innovationen werden in den Fachabteilungen umgesetzt. Für diese Option müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein: In den Fachabteilungen müssen genügend Know-how und Kapazitäten vorhanden sein, und der Verlag sollte einen definierten Innovationsprozesses haben.

Fazit: Eine Stabsstelle kann ein schneller Einstieg in das digitale Projektmanagement sein. Um erfolgreich arbeiten zu können, müssen jedoch die in diesem Artikel genannten Bedingungen erfüllt sein. Und mittelfristig sollten die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in die Fachabteilungen wandern, so dass aus der Stabsstelle eine echte Business Development-Abteilung werden kann.

Agil statt Wasserfall: Scrum im Methoden-Schnellcheck

Von Dr. Thomas Tillmann, thomas.tillmann@abc-tillmann.de

In Zeiten schneller Veränderungen von Märkten, Produkten und Kundenbedürfnissen sollten Verlage verstärkt agile Techniken für das Management von Projekten nutzen. Da bietet sich „Scrum“ an, ein ursprünglich aus der Software-Entwicklung stammendes Rahmenwerk zur Entwicklung komplexer Produkte unter den Bedingungen großer Offenheit/Unklarheit hinsichtlich der sich erst im Prozess selbst herauschälenden genauen Produkthanforderungen.

Der Erfolg von Scrum im Software-Design – gleichermaßen bei Startups wie z.B. Spotify oder Airbnb, aber auch bei Konzernen wie SAP oder Otto Group – hat immer mehr Unternehmen dazu bewogen, Scrum auch in ganz anderen Bereichen einzusetzen. Hier bietet sich das Verlagswesen in besonderer Weise an, weil es sowohl hinsichtlich der zu entwickelnden Medien



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 7-8/2015

als auch bezüglich der beteiligten Expertisen und der Arbeit in Teams immer stärker mit der Software-Programmierung konvergiert.

Der Ansatz von Scrum ist im Kern simpel: Durch die eindeutige Festlegung von drei unterschiedlichen Rollen sowie die Aufstellung weniger elementarer Regeln der Zusammenarbeit wird ein Maximum an Flexibilität des Prozesses garantiert. Die Aufteilung des üblicherweise sequentiellen Entwicklungsprozesses in kurze Iterationen von max. einem Monat Länge (sog. „Sprints“) erlaubt es, zum einen zu jedem Zeitpunkt ein vorzeigbares, wenngleich noch nicht finales „Produkt“ zeigen und testen zu können sowie zum anderen jederzeit Feedback und neue Ideen in den Prozess einfließen zu lassen. Dabei basiert Scrum auf der Erkenntnis, dass der klassische Entwicklungsprozess („Wasserfall“) mit seinen aufeinander folgenden Phasen, üblicherweise mit einer langen Konzeptionsphase beginnend, kaum die Möglichkeit zur flexiblen Anpassung im weiteren Verlauf bietet. Bei dieser Arbeit entlang des „Wasserfalls“ neigt das Team dazu, sich schärfende und weiterentwickelnde Kundenwünsche nur als Störung anzusehen und so weit wie möglich auszublenden, um den definierten Zeit- und Budgetplan nicht zu gefährden. Häufig kranken Produkte genau hieran, während erfolgreiche Produkte teilweise noch im Entwicklungsprozess durch die Offenheit für Feedback und neue Erkenntnisse ganz andere als ursprünglich angestrebte Richtungen genommen haben. Vor allem in den Bereichen Haptik und Usability erzielen Scrum-Projekte so i.d.R. deutlich bessere Ergebnisse.

Mit seinem iterativen, offenen Ansatz reduziert Scrum nicht zuletzt auch das Risiko, investierte Zeit und Mittel an Stakeholder-Interessen oder Kundenwünschen vorbei zu entwickeln, wie dies beim klassischen „Wasserfall“-Prozess leicht geschehen kann, da i.d.R. erst spät im Prozess ein Produkt oder Prototyp vorliegt.

Die Arbeit gemäß Scrum lässt sich im Wesentlichen wie folgt zusammenfassen:

- Dem Entwicklungsteam wird eine klare Aufgabe bzw. Vision gestellt.
- Alle gewünschten Produkteigenschaften werden in einem Dokument/Datenbank („Product Backlog“) in Form von „user stories“ zusammengestellt. Das „Product Backlog“ ist dabei ein lebendes Dokument, das sich stetig verändert bzw. weiterentwickelt.
- Der Prozess wird in einzelne „Sprints“ von max. einem Monat aufgeteilt, deren Ergebnis immer ein potentiell auslieferbares Produkt ist. Zu diesem Produkt können damit immer wieder Anregungen und Feedback eingeholt werden, sowohl innerhalb des Unternehmens, als auch seitens des Auftraggebers oder potentieller Kunden.
- Das Entwicklungsteam priorisiert die Arbeit gemäß dem Marktwert der einzelnen Produkteigenschaften, so dass „wertvolle“ und relevante Features immer zuerst realisiert werden.
- Das Entwicklungsteam organisiert seine Arbeit komplett eigenständig und realisiert in einem „Sprint“ eine zuvor ausgewählte Anzahl von Produkteigenschaften.
- Der Entwicklungsprozess und der Status des zu entwickelnden Produkts sind jederzeit für die gesamte Organisation vollständig transparent.



HSP-Newsletter Ausgabe 7-8/2015

- Am Ende eines jeden „Sprints“ reflektiert das Team sowohl inhaltlich die realisierten Produkteigenschaften als auch methodisch die Arbeitsweise im Team.

Neben dem autonom arbeitenden Entwicklungsteam sieht Scrum zwei weitere Rollen vor:

- Der Product Owner vertritt alle Interessengruppen außerhalb des Projektteams. Seine Aufgabe ist es, eine klare Vision vorzugeben und – mit dem Entwicklungsteam – zu spezifizieren, welche Produkteigenschaften realisiert werden müssen, um geschäftlichen Erfolg zu haben. In diesem Sinne ist der Product Owner für die Erzielung eines maximalen Produktwertes verantwortlich.
- Der Scrum Master unterstützt das Team bei der Einführung und Anwendung von Scrum und wirkt als „Facilitator“ im Prozess.
Charakteristisch für Scrum sind darüber hinaus eine Reihe von klar strukturierten, zeitlich begrenzten Meetings, u.a. der „Daily Scrum“ oder „Daily Standup“ von max. 15 Minuten zu Beginn eines jeden Tages, bei dem sich die Teammitglieder über die jeweils am Tage anstehenden Aufgaben sowie Probleme verständigen.

Bewertung

Die *Stärken* von Scrum liegen v.a. in der jederzeitigen Offenheit des Prozesses für die Weiterentwicklung der Vorstellungen zum Produkt sowie der hiermit einher gehenden Reduktion des Risikos, in einem langen Entwicklungsprozess Zeit/Ressourcen zu verlieren, indem an den tatsächlichen Kundenbedürfnissen vorbei gearbeitet wird. Scrum erweist sich darüber hinaus auch als i.d.R. schneller als klassische „Wasserfall“-Prozesse, u.a. auch weil durch die klare Rollenfestschreibung und die eindeutigen Regeln viele Missverständnisse sowie zeit- und ressourcen-aufwändige Abstimmungsprozesse vermieden werden. Damit verkürzt sich die für viele Anwendungen kritische Zeit bis zum Markteintritt („time-to-market“).

Die extrem hohe Autonomie des Teams, das die eigene Arbeit im Sinne einer konstant hohen, aber extreme Spitzen vermeidenden Arbeitsbelastung organisiert, erhöht zudem die Mitarbeiterzufriedenheit. Darüber hinaus fördert Scrum auch allgemein die Innovations- und Lernfähigkeit sowie die „Beta-Kultur“ von Unternehmen; der Ansatz ist überdies anschlussfähig für andere agile Vorgehensweisen und Tools, z.B. [Design Thinking](#) oder [Business Model Canvas](#).

Scrum setzt Aufgabenstellungen voraus, die im Team zu lösen sind und sich für eine iterative Herangehensweise eignen. Scrum erfährt seine Grenzen, wo Produkte im Wesentlichen nur von einem Mitarbeiter/Autor erstellt werden oder sich nicht in sinnvolle Iterationen aufteilen lassen. Darüber hinaus setzt Scrum unabdingbar die Bereitschaft aller Beteiligten, nicht zuletzt des Managements, voraus, sich an die Scrum-Regeln und Rollen zu halten.

Gerade die bestechende Stringenz der Scrum-Regeln und –Rollen wird jedoch zur *Schwäche*, wenn das Rahmenwerk nur teilweise oder oberflächlich angenommen wird. In diesem Sinne funktioniert Scrum „ganz oder gar nicht“. Gegenüber Startups stellt es gerade etablierte Un-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 7-8/2015

ternehmen von Herausforderungen, diesen Paradigmenwechsel hinsichtlich des Rollenverständnisses zu vollziehen.

Fazit

Sofern die Bereitschaft aller Beteiligten vorhanden ist, überkommene Rollen und Arbeitsweisen in Frage zu stellen, ist Scrum die Herangehensweise der Wahl, um komplexe Aufgabenstellungen mit großer Offenheit hinsichtlich der genauen Ausgestaltung von Produkteigenschaften in effizienter, risikoverantwortlicher Weise im Team anzugehen. In dem Maße, in dem Verlage immer stärker Entwickler und Betreiber digitaler Content-Plattformen werden, wird sich Scrum auch im Verlagswesen durchsetzen. Für etablierte Verlage ist die versuchsweise Einführung von Scrum in einzelnen, stark eigenständig arbeitenden Produktentwicklungsteams sinnvoll, um die Eignung des Ansatzes für das Gesamtunternehmen zu validieren.

Literaturhinweis:

Scrum ist durch den von Ken Schwaber und Jeff Sutherland verfassten „[Scrum Guide](#)“ definiert, der frei im Internet zugänglich ist.

Zum Autor:

Dr. Thomas Tillmann ist Unternehmensberater und „Certified Scrum Master“

Die Content World: Das Event zum Thema Content Marketing und Content Strategie

Erstmalig veranstaltet Management Forum der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH vom 12. - 13. Oktober 2015 unter dem Titel Content World die internationale Content Marketing Konferenz und Expo. Die Veranstaltung findet im Vorfeld der Frankfurter Buchmesse statt und wird die gesamte Wertschöpfungskette des Content Marketing abbilden: Content Strategie, Storytelling, Community Building und Content Creation/Curation sowie Produktion, Vertrieb und Content Monitoring. Neben Lukas Kircher, Managing Director, C3 Creative Code and Content GmbH, Klaus Eck, Gründer & Geschäftsführer, Eck Consulting Group, Michael Höflich, Geschäftsführer, Forum Corporate Publishing und Claudia Michalski, Geschäftsführerin, Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH werden zahlreiche weitere hochkarätige Vertreter aus Wirtschaft, Verlagswelt und Agenturen auf der Bühne stehen. Das Publikum wird sich aus Marketers, CEO's, CMO's, Agenturen, Verlagen, Experten und Querdenkern aus der ganzen Welt zusammensetzen. Die Content World ist eine Initiative von Management Forum der Verlagsgruppe Handelsblatt. „Content Marketing wird immer wichtiger für alle Marktplayer. Obwohl Content Marketing seit einigen Jahren von einem großen Hype umgeben ist, herrscht in vielen Unternehmen noch viel Unsicherheit was das erfolgreiche Content Marketing betrifft. Mit der Content World beabsichtigen wir diese Unsicherheit zu beseitigen, in-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 7-8/2015

dem wir die ganze Wertschöpfungskette des Content Marketing beleuchten." Ioana Sträter, Geschäftsführerin, Management Forum der Verlagsgruppe Handelsblatt.

Die Content World wird unterstützt vom Börsenverein des deutschen Buchhandels, Forum Corporate Publishing, Frankfurter Buchmesse, Heinold Spiller & Partner und Holger Ehling Media. „Die Frankfurter Buchmesse setzt schon lange konsequent auf das Motto 'Grenz-überschreitung' und Dialog – auch bei der Kooperation mit Partnern aus angrenzenden Branchen. Unser Schulterschluss mit der Content World 2015 ist ein logischer und Erfolg versprechender Baustein dieser Strategie, denn wir erwarten einen regen Austausch zwischen Verlagen und Marketing", sagt Jürgen Boos, Geschäftsführer, Frankfurter Buchmesse. Michael Höflich, Geschäftsführer vom Forum Corporate Publishing e.V., stellt fest: „Der Kern von Content Marketing ist Content – seit jeher die Domäne des FCP. Als Branchenverband haben wir den Anspruch, DIE Community für Content Marketing zu sein – und freuen uns außerordentlich, als Kooperationspartner der Content World den Markt für Content Marketing mit Themen wie Leadgenerierung, Abverkauf, Neukundengewinnung und Return on Communication noch besser abgebildet zu sehen". Auch der Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. unterstützt die Content World: „Verlage sind Experten im Veredeln von Inhalten – und genau das ist die Schnittstelle zum Corporate Publishing. Als Verband der Verleger und Buchhändler öffnen wir uns darüber hinaus für alle Akteure, die rund um das Geschäftsfeld Inhalt tätig sind. Von der Content World erwarten wir uns dabei innovative Impulse", sagt Dorothee Werner, Leiterin Unternehmensentwicklung.

Alle Informationen über Themenschwerpunkte, Referenten und Teilnahmebedingungen finden Sie auf <http://www.contentworld-forum.com>. **Achtung:** Nutzen Sie bei Ihrer Anmeldung unseren Partnercode "M-COW-HSP", um 20% Rabatt auf den Eintrittspreis zu erhalten.

Impressum



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

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



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 7-8/2015

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](#).