



Themen dieser Ausgabe:

- **Die 14 Stellschrauben für den Verlag 3.0**
- **Veranstaltungshinweis: Publishers' CRM-Conference**

Kontakt:

Ehrhardt F. Heinold

Telefon: 040/3986620, Fax: 040/39866232

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

Die 14 Stellschrauben für den Verlag 3.0

Von Ehrhardt F. Heinold

Intensive Gespräche mit Projektmanagern und Erfahrungen aus Beratungsprojekten zeigen: Internetprojekte und E-Products gewinnen in vielen Verlagen an Bedeutung, werden aber von internen Unklarheiten ausgebremst. Kaum ein Verlag ist schon wirklich komplett „digital“ aufgestellt. Zudem ist ganzheitliches Denken gefordert: Jede erfolgreiche E-Business-Strategie ist Teil einer Gesamtstrategie. Medienkonvergenz bedeutet Strategiekonvergenz.

Das E-Book, oft kein komplexes E-Product, zeigt vielen Verlagen, wie weit sie tatsächlich auf dem Weg der Digitalisierung vorangeschritten sind: In vielen Fällen gibt es keine automatisierten Workflows, sondern muss in Handarbeit nachgebessert werden. Doch nicht nur technische Probleme zeigen die Defizite: Vor allem strategische Fragestellungen sind in vielen Verlagen noch unbeantwortet: Soll ein Dokumentenschutz (DRM) verwendet werden? Soll der Verkaufspreis genauso hoch sein wie das Printpendant? Soll das E-Book auch kapitelweise verkauft werden? Welche Mehrwerte (z.B. Verlinkung, multimediale Komponenten) soll geboten werden?

Fragen über Fragen – mit denen nach meiner Erfahrung viele Verlagsleitungen überfordert sind. Und so kommt es, dass zuständige Abteilungen diese Fragen keine oder nur unzureichende Antworten bekommen, dass Projekte, die eigentlich schnell umgesetzt werden müssten, sich in die Länge ziehen. Und das, obwohl der Faktor Time-to-market immer wichtiger wird.

Selbst in Verlagen, in denen Internet und E-Publishing schon eine große Rolle spielen, wird das Thema nicht umfassend und ganzheitlich angepackt: Traditionelle Strukturen bleiben, E-Business-Aktivitäten werden parallel betrieben, bildlich gesprochen: Ein Raum wird angebaut, statt das gesamte Gebäudekonzept in Frage zu stellen. Verlage bremsen sich so selbst aus und nehmen sich und ihren Mitarbeitern die Innovationskraft, die notwendig wäre, um in dramatischen Zeiten wie diesen einen dynamischen (und erfolgreichen) Changeprozess einzuleiten.

Die 13 wichtigsten Stellschrauben für den digitalen Verlag

Ich möchte deshalb in der folgenden Auflistung aufzeigen, in welchen Bereichen die meisten Fehler gemacht werden, oder, positiv gewendet, in welchen Bereichen Verlage die Weichen eindeutig und konsequent Richtung Zukunft stellen sollten – im Stenogrammstil als Checkliste:

1. **Ziele und Vorgaben:** Die Führungskräfte sollten selber eine klare Idee von der Zukunft ihres Verlages haben. Klar meint u. a.: plausibel, kunden- und marktorientiert, innovativ, kommunizierbar, umsetzbar (finanziell, personell, technisch), planbar (in realistische Schritte aufteilbar)...
2. **Kunden und Märkte:** Viele Verlage müssen erkennen, dass sie zwar jahrzehntelang erfolgreich Produkte an ihre Kunden verkauft haben – aber trotzdem oft nur wenig über ihre Kunden wissen. Als es nur gedruckte Angebote gab, „mussten“ die Kunden kaufen... doch jetzt gibt es eine dramatisch wachsende Zahl von Alternativen. Zentrale Fragen lauten: Was machen die



- Kunden mit den Produkte? Welches Mediennutzungsverhalten haben sie? Welchen Nutzen erwarten sie wirklich? Bezahlen sie mit Geld oder mit Aufmerksamkeit? Und last but not least: Wie werden Kunden in die Wertschöpfungsketten einbezogen (Stichwort Web 2.0)?
3. **Produkte / Services:** Wie sehen zukünftig Verlagsprodukte aus? Welche Services werden angeboten, wie weit reicht, basierend auf der Verlagsstrategie, die Wertschöpfung gegenüber Nutzern und Werbekunden?
 4. **Mehrmediale Markenführung:** Starke Verlagsprodukte sollten als Marken geführt werden, und zwar mehrmedial: Auf Basis eines Markenkerns werden die medienspezifischen Eigenschaften definiert. Kannibalisierungsangst war gestern, in einer multimedialen Welt verstärken sich die verschiedenen Medienformen und zahlen alle auf die gemeinsame Marke ein.
 5. **Von der Produkt- zur Prozessdenke:** Internetangebote werden in vielen Verlagen wie klassische Verlagsprodukte gemanagt: Planung, Umsetzung, Launch. Auf eine (meist lange) Planungsphase folgt eine (meist sehr lange) Umsetzungsphase – dann schließlich endlich der Launch, die Freischaltung – danach löst sich die Projektgruppe auf und der Onlinemanager (so es einen gibt...) steht allein vor der neuen Aufgabe. Mangels Ressourcen veraltet das Angebot, der Relaunch wird geplant - und der Projektreislauf beginnt von vorne). Erfolgreiche Internetangebote lehren jedoch: Der „große“ Relaunch ist eine Methodik von gestern. Heute geht es um die permanente Optimierung, die Realtime-Reaktion auf Kunden und Wettbewerber. Es geht also um Prozesse, nicht um Produkte.
 6. **Content Management:** Hier geht um weit mehr als um ein WebCMS, es geht um den gesamten „Content Lifecycle“, um Workflows, Veredelung, Auslieferung. Content bleibt ein zentraler Baustein in der Wertschöpfungskette von Verlagen, seine Veredelung (v.a durch kundenorientierte Aufbereitung, Multimedia, Metadaten, Verlinkung, Personalisierung) ist Zukunftssicherung.
 7. **Geschäftsmodelle:** Paid, Free, Freemium, Reichweite oder Performance, Leads, E-Commerce, Affiliate – oder doch nur „Marketing“ oder „Markenbildung“? Tja, viele Möglichkeiten, aber welche sollen verfolgt und umgesetzt werden?
 8. **Innovationskultur:** (Damit die Praktikanten nicht die Innovationsträger bleiben...) Auf welchem Weg kommen Informationen über Innovationen in den Verlag? Mit welchen Umsetzungskonzepten werden diese Informationen verarbeitet? Wie steht es grundsätzlich um die Innovationsfreudigkeit, welche „Experimentierfelder“ gibt es, welchen Etat für F&E (Forschung und Entwicklung)?
 9. **Businessplanung:** Natürlich muss jedes neue Projekt oder Produkt auch mit (nachvollziehbaren!) Zahlen geplant werden. Jedoch: Bei neuen E-Business-Angeboten ist das nicht immer möglich (oder nur mit mehr als fiktiven Zahlen). Übliche Kalkulationsschemata und vor allem Renditeerwartungen können Innovationskiller sein und müssen überdacht werden.
 10. **Change Management:** Wenn der Verlags sich ändern muss, dann reden wir von einem Changeprozess, der als solcher auch benannt und gemanagt werden sollte (siehe dazu ausführlich meinen Artikel im [Newsletter 11/2008](#)).
 11. **Projektmanagement:** Nur wenige Verlage praktizieren systematisches Projektmanagement - dabei stehen hier vielfach erprobte und einfach anzuwendende Methodiken zur Verfügung. Die Kunst besteht darin, Projekte professionell zu managen, ohne mit Kanonen auf Spatzen zu schießen. Jeder Verlag sollte einen pragmatischen Weg suchen. Bei komplexer werdenden Abläufen geht es jedoch nur noch mit Projektmanagement.
 12. **Mitarbeiter:** Natürlich, sie sind der Dreh- und Angelpunkt eines erfolgreichen Changeprozesses. Doch wie steht es mit der Personalentwicklung, mit der Weiterbildungskultur? Jüngste Erfahrungen zeigen mir, wie stiefmütterlich das Thema in den meisten Verlagen behandelt wird. Seminargenehmigungen nach Gutsherrenart, Karriereplanung Fehlanzeige... So können Verlage weder den „War of Talents“ gewinnen, noch intern die notwendige Innovationsdynamik erreichen.
 13. **Kommunikation:** Gewiss, ein Klassiker. Dennoch: Kommunikation ist in Zeiten wie diesen wichtiger denn je. Lassen Sie keine Verunsicherung aufkommen, keine Gerüchte, keine wabernden Vermutungen! Kommunikation sollte kein Zufallsprodukt sein, sondern nach Regeln erfolgen. Die Technik hilft (Projektblogs, Themenwikis etc.), ist aber nur Mittel zum Zweck. Kommunikationskultur basiert auf Menschen und ihren Einstellungen.



14. **Technische Infrastruktur:** Ein integrierte technische Infrastruktur wird zentraler Baustein für den Erfolg (siehe dazu meinen Artikel im Newsletter [6/2008](#)). Inhalte, Kunden, Kernprozesse: alles muss ineinandergreifen. Integration auf hohem Niveau ist die Basis für den digitalen Verlag.

Der "digital Change" in Ihrem Verlag – wir unterstützen Sie!

Die Digitalisierung der Medien und die Änderung des Mediennutzungsverhaltens machen ein Überdenken von Zielen und Strategie notwendig. Wenn Sie diesen umfassenden "Change Prozess" beginnen oder laufende Projekte optimieren wollen, unterstützen wir Sie dabei - mit unserem umfassenden Know-how, zu allen Themen - von der Zielfindung bis hin zur technischen Umsetzung. Gerne ermitteln wir in einem unverbindlichen Vorgespräch, in welcher Weise wir für Sie tätig werden können. [Fragen Sie uns!](#)

Die 1. Publishers' CRM-Conference zum Kundenmanagement in Verlagen

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. Aktueller Nutzen: Die Fachkonferenz bietet Ihnen zudem alle wichtigen Informationen zu den Auswirkungen möglicher Änderungen beim Datenschutz.

Strategischer Überblick

- **Der Verlag der Zukunft - Kunden und Geschäftsmodelle**
Ulrich Spiller, Geschäftsführer Heinold, Spiller & Partner
- **Sind Sie bereit für CRM? Voraussetzungen, Herausforderungen, Praxis-Beispiele**
Helmut Müller, Geschäftsführer müllerPrange GmbH & Co. KG

Fokus: Kunden-Kommunikation

- **Moderne Kommunikations-Möglichkeiten entlang des Kunden-Lebenszyklus**
Silvia Mühlbach, Senior Consultant Siegfried Vögele Institut
- **Vom einfachen Kundenkontakt zum effektiven Beziehungsmanagement. Kundenbeziehungen aktiv gestalten mit NTX-CRM**
Markus Lehnert, Anzeigenleiter VDE-Verlag

Fokus: Adresspflege und -nutzung

- **Kundendaten bestens gepflegt**
Carsten Bohnen, Teamleiter Adressbereinigung, Deutsche Post Direkt
- **Bewährte und innovative Ansätze in der Kundenbindung mit SAP-CRM – Beispiele**
Harald Schmidt-Kleeßen, Branchenmanager Medien Mittelstand, SAG AG

Fokus: Rechtliche Sicherheit

- **Rechts-Grundlagen für erfolgreiches CRM**
Michael Siegert, Rechtsanwälte Siegert & Kollegen

Die Kosten betragen für 139 € (zuzüglich MwSt.) pro Teilnehmer. Weitere Informationen zu dieser Tagung finden Sie auf [unserer Website](#).

Impressum

Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg



HSP-Newsletter Ausgabe August 2009

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer: Ehrhardt F. Heinold, Ulrich Spiller
Handelsregister: HRB 59101 Amtsgericht Hamburg, Ust-IdNr.: DE 173527460
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg