



Verlage rüsten technisch auf, in allen Bereichen, bei allen Prozessen: Überall wird investiert, implementiert, integriert. "Wir brauchen mehr Technik!" lautete eine zentrale Botschaft auf der Fachpresse-Tagung in Essen. Doch welche Technik, für welche Zwecke, mit welchen Mitteln und welchen Mitarbeitern? Wer sich diese Fragen ernsthaft stellt, kommt schnell darauf, dass Technik nur mit Strategie funktioniert: Grundlage für IT-Entscheidungen sind unternehmerische Zielsetzungen, Analysen Geschäftsmodell-Definitionen.

Um diese Erkenntnis dreht sich diese Newsletter Ausgabe. Im ersten Artikel beleuchtet Stefanie Hesslein den Technik-Strategie-Zusammenhang in Bezug auf das Thema CRM, im zweiten Artikel analysieren wir die Grundlagen für IT-Entscheidungen.

Wie weit ist Ihre IT-Strategie?

Mit herzlichen Grüßen
Ihr

Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- [Mehr als IT - Warum "Customer Relationship Management" Strategie braucht](#)
- ["Verlage brauchen mehr Technik" Aber welche? Und mit welchem Konzept?](#)
- [Einladung zur Frankfurter Buchmesse](#)

Mehr als IT - Warum Customer Relationship Management Strategie braucht

Von Stefanie Hesslein, www.stefanie-hesslein.de

Verbinden auch Sie mit CRM eine reine IT-Lösung? Zahlreiche Publikationen zeigen, dass CRM bei Verlagen und Medienunternehmen häufig als reines IT-Thema missverstanden wird. Das ist der falsche Ansatz: CRM verlangt nach Strategie.

Der Markt für CRM-Software boomt und Unternehmen haben heute die Wahl zwischen zahlreichen IT-Lösungen. CRM ist aber mehr als nur die Einführung eines IT-Systems. Studien beschreiben, dass in vielen Unternehmen zunächst nur IT-Grundlagen, nicht aber eine abteilungsübergreifende CRM-Strategie erarbeitet werden. Das erweist sich jedoch als gravierender Fehler. Wer CRM weiterhin als reines



IT-Thema versteht, wird gegenüber anderen Verlagen und Medienunternehmen mit ausgefeilten, umfassenden CRM-Konzepten zurückbleiben.

CRM kann als "Kundenbeziehungsmanagement" bezeichnet werden und bedeutet den Aufbau und die Festigung langfristig profitabler Kundenbeziehungen durch abgestimmte und kundenindividuelle Marketing-, Sales- und Servicekonzepte.

Wer ist überhaupt der Kunde eines Verlages? Der Begriff "Kunde" muss unter verschiedenen Aspekten betrachtet werden, es ist zu unterscheiden zwischen: potenziellen, gegenwärtigen und bisherigen Kunden:

- Potenzielle Kunden können beispielsweise Interessenten sein, die ein Probeheft bestellen, ebenso eine neue Buchhandlung, die Informationsmaterial anfordert.
- Die Gruppe der gegenwärtigen Kunden kann sehr vielfältig sein. Dazu zählen der Abonnent von Zeitschriften oder Loseblattwerken wie auch die Buchhandlung, die direkt beliefert wird. Der Anzeigenkunde ebenso wie der Käufer von Cross-Selling-Produkten.
- Als bisherige Kunden werden diejenigen betrachtet, die Ihre Geschäftsbeziehung zum Verlag aus unterschiedlichen Gründen beendet haben. Beispielsweise „Kündiger“, die unzufrieden mit den Produkten sind oder sich vielleicht vom Kundenservice nicht richtig bedient fühlten.

Der heutige Kunde ist oft schon gut über Produkte, Preise, Bezugs- und Vertriebsmöglichkeiten oder Werbemaßnahmen der Unternehmen informiert. Immer mehr Menschen nutzen, unabhängig von Alter oder Status, einen dauerhaften und kostengünstigen Zugang zum Internet. Diese Umstände führen dazu, dass Kunden eine immer mächtigere Rolle zukommt. Durch diese Vielzahl an Informationen bietet sich ihm eine bessere Auswahlmöglichkeit zwischen unterschiedlichen Anbietern. Diese Entwicklung führt zu einem steigenden Wettbewerb, auf den Verlage und Medienunternehmen gut vorbereitet sein müssen. Die Implementierung einer ganzheitlichen CRM-Strategie unterstützt deshalb den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Stand der CRM-Umsetzung sehr unterschiedlich

Die meisten Verlage geben ungerne Auskunft über den aktuellen Stand ihrer CRM-Ausrichtungen. Die Erfahrung zeigt: Das Spektrum der CRM-Integrationen bei Verlagen ist breit gefächert: Dieses reicht vom einfachen Umgang mit Access-Datenbanken bis hin zu vertriebsübergreifenden, professionellen CRM-Strategien mit hochspezialisierten IT-Systemen.

War CRM in den 1990er Jahren ausgerichtet auf eine Sicht der "Kundenorientierung", entwickelte sich CRM Anfang der 2000er Jahre zu einer erweiterten Sichtweise der "Kunden-Wert-Orientierung". Bei beiden Sichtweisen stehen der Kunde und die Beziehung des Kunden zum Unternehmen im Mittelpunkt. Es gilt, die Zufriedenheit der Kunden zu beeinflussen, um Verbundenheit und Loyalität zum Unternehmen zu steigern. Jedoch wird bei einer Kunden-Wert-Orientierung neben der Verbesserung der Kundenbeziehungen auch die Profitabilität betrachtet. Viele Verlage haben



den Schritt zur kundenorientierten Unternehmensführung bereits vollzogen, jedoch nicht den Schritt zur kundenwertorientierten Unternehmensführung.

Die Profitabilität von Kundenbeziehungen wird u.a. durch die Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bestimmt. Ein wesentliches Merkmal von Kundennähe ist, schneller und genauer auf Veränderungen der Kundenwünsche einzugehen und den einzelnen Kunden seinen Bedürfnissen entsprechend zu bedienen. In der Praxis bedeutet dies: Je mehr Informationen ich über meine Kunden habe, desto passgenauer können z.B. Kundenservice, Anzeigenabteilungen, Call-Center oder Marketingabteilung mit entsprechenden Aktionen und Maßnahmen den Kunden bedienen und damit die Kundennähe erhöhen. Ist der Kunde mit der Kundennähe des Verlages zufrieden, tritt eine Kundenzufriedenheit ein. Das vom Kunden wahrgenommene Leistungsniveau hat die Erwartungen erfüllt oder sogar überstiegen.

Im Gegensatz zur Kundennähe und der Kundenzufriedenheit wird unter Kundenbindung die Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung bezeichnet.

Was ist wichtig, wenn ich CRM einführen möchte? Im ersten Schritt empfiehlt es sich zu prüfen, inwieweit ein Verlag bereits abteilungsübergreifend auf kundenorientierung ausgerichtet ist. Hilfreich für diese Analyse sind zwei Fragestellungen:

- Wer sind meine Kunden und wie werden diese jetzt betreut?
- Wo stehe ich mit meinem Unternehmen im Hinblick auf eine ganzheitliche CRM-Strategie? Hier sollte der fachlich-operative Bereich ebenso betrachtet werden wie der menschlich-organisatorische.

Darauf aufbauend kann die CRM-Strategie erarbeitet werden, die auf folgende Fragen antwortet:

- Was erwartet der Kunde?
- Welche Produkte und Services benötigt er?
- Wie und auf welchen Wegen möchte er sie erhalten?

Die Antworten dienen dazu, alle Prozesse vom und zum Kunden mit dem Ziel einer Balance zwischen Kunden- und Kostenorientierung zu optimieren. Hierbei wird z.B. festgelegt, welche Kundengruppen über welche Interaktionskanäle mit welchen Instrumentarien bearbeitet werden. Erst auf der Basis dieser konzeptionellen Strategie kann ein CRM-IT-System ausgewählt und implementiert werden. Die Umsetzung einer umfassenden, ganzheitlichen CRM-Strategie bedingt jedoch Investitionen in abteilungsübergreifende Fachkonzepte, IT-Systemunterstützung und in die Ausbildung der Mitarbeiter. Stellen sich Verlage der Herausforderung CRM, sind sie in der Lage, durch kundenindividuelle Marketing-, Sales- und Servicekonzepte, profitable Kundenbeziehungen zu festigen. Diese Möglichkeiten tragen dazu bei, dass bedeutende Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.

Weiterführende Literatur

Leußner, Wolfgang; Hippert, Hajo; Wilde, Klaus D. (2011): CRM-Grundlagen, Konzepte und Prozesse, in: Grundlagen des CRM, Wiesbaden, Gabler Verlag
Krafft, Manfred; Götz, Oliver (2011): Der Zusammenhang zwischen Kundennähe,



Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Grundlagen des CRM, Wiesbaden, Gabler Verlag

Diller, Hermann (2011): Die Bedeutung des Beziehungsmarketing..., in: Grundlagen des CRM, Wiesbaden, Gabler Verlag

Blacha, Kirsten; Stegemann, Manuel; Wissmann, Johannes; Krafft, Manfred; Lorscheid, Peter (2012): CRM Status quo vadis, Königstein, Siegfried Vögele Institut

Winkelmann, Peter (2008): Erfolgreiche CRM-Projekte, in: Marketing Review St. Gallen, Ausgabe 03/2008, St. Gallen, Thesis Universität St. Gallen

Unser Angebot: CRM-Beratung für Verlage

Aus Erfahrung wissen wir: In vielen Verlagen steht das Thema CRM-Konzept zwar oben auf der Agenda, aber die Umsetzung stockt. Vielleicht kennen Sie die Situation aus Ihrem Haus: Jede Abteilung verbindet mit dem Begriff CRM ganz unterschiedliche Dinge, der eine möchte Bestelladressen aus verschiedenen Datenbanken konsolidieren, die andere endlich ein Data Mining aufbauen...

Wenn Sie für diesen komplexen Konzeptentwicklungsprozess einen verlagskundigen Moderator benötigen, der zudem CRM-Fachwissen einbringt, dann fragen Sie uns. Gerne loten wir mit Ihnen in einem unverbindlichen Vorgespräch aus, ob und wie wir Sie unterstützen können (Telefon: 040/3986620, Mail: info@hspartner.de).

"Verlage brauchen mehr Technik" Aber welche? Und mit welchem Konzept?

Von Ehrhardt F. Heindold

Verlage brauchen mehr Technik: Diese Erkenntnis scheint mittlerweile Common Sense zu sein. Die Frage stellt sich jedoch: Welche? Und wozu? Und mit welchen Mitarbeitern?

Auf der diesjährigen Fachpresse-Tagung erläuterte IDG-CEO York von Heimburg die Strategie seines Unternehmens. In dem beeindruckenden Vortrag schilderte er u.a. den Wandel vom Verlag zum integrierten Medienhaus, vom PrintproduktHersteller zum crossmedialen Dienstleister. Um diesen Weg erfolgreich zu gehen, so von Heimburg, brauche jeder Verlag mehr Technik - und mehr Techniker. Ursache für diese Entwicklung ist die Digitalisierung des Verlagsgeschäfts. Print ist nur noch ein Kanal (mit abnehmender Bedeutung), das gesamte Geschäft und alle Prozesse digitalisieren sich, von den Medien bis hin zum Kundenmanagement.

Nach dem Vortrag verwickelte mich ein Kongressteilnehmer in ein interessantes Gespräch mit der Frage: "Mehr Technik, schön und gut - aber welche denn? Und mit welchem verlagsinternen Know-how?" Gute Frage: Wozu braucht ein Verlag (mehr)



Technik? Und was davon sollte er lieber andere machen lassen, was davon sollte er beherrschen, was davon sogar selbst entwickeln?

Nähern wir uns dieser Frage mit einer grundsätzlichen Analyse der zukünftigen Kernprozesse von Verlagen oder Medienhäusern:

- Im Bereich der Inhalte stehen Medienhäuser vor der Aufgabe, diese nicht nur cross-medial zu managen, sondern immer mehr Intelligenz in die Inhalte zu bringen. Das Stichwort lautet semantische Anreicherung (siehe dazu unseren [Juni-Newsletter](#)). Das Managen kleinster, semantisch angereicherter Contenteinheiten ist so komplex, dass dies ohne die IT-Unterstützung (sprich CMS) und Informatik-Know-how (Stichwort Datenstrukturierung) nicht mehr möglich ist.
- Daran schließt sich Herausforderung an, digitale Produkte im Haus zu konzipieren, wenn nicht gar umsetzen zu können - das reicht von einfachen E-Books über Apps bis hin zu komplexen Datenbankangeboten.
- Im Bereich Internet wollen Verlage nicht nur Inhalte aktuell halten (brauchen also ein Web-CMS), sondern auch Medien verkaufen (also einen Shop) und Kundenbeziehungen pflegen.
- Im Bereich der serviceorientierten Geschäftsmodelle, bei denen nicht mehr nur Inhalte, sondern softwaregestützte Services im Mittelpunkt stehen, ist Softwareerstellung Kernkompetenz.
- Im Bereich Kundenmanagement liegen die Herausforderungen zum einen in der Art und Weise, wie Informationen über Kunden erhoben, gespeichert und verwertet werden (bis hin zu CRM), zum anderen in der Kundenkommunikation, die sich durch Social Media-Konzepte multipliziert und dynamisiert.
- Im Bereich der Vermarktung von Medien wachsen die Anforderungen an einen leistungsfähigen Digitalvertrieb - von der Auslieferung korrekter Digitalmedien über aussagekräftige Metadaten bis hin zur immer komplexer werdenden Abrechnung mit den Autoren.
- Im Marketing müssen immer mehr digitale Kanäle bespielt und koordiniert werden. Alle Aktivitäten sollten zudem mit Kennziffern überwacht werden.
- Im Bereich der Verwaltung geht schon lange ohne eine gute ERP-Software (Enterprise Resource Planning) nichts mehr.

Erst die Strategie, dann die IT-Konzeption

Wenn ich hinter diese Aufzählung die Zahl der möglichen Softwaretools lege, dann zeigt sich rasch, wie komplex die Fragestellung nach Technik im Verlag ist (und die Standard-IT wie Office habe ich dabei noch gar nicht berücksichtigt). Wer soll das alles managen? Welcher Verlag hat eine entsprechend aufgestellte IT? Wichtiger noch ist der strategische Aspekt: Um die Frage nach dem richtigen Maß an Technik beantworten zu können, muss ein Verlag grundlegende strategische Fragen beantworten. Somit wird klar: IT entwickelt sich von einer nachgeordneten Tätigkeit zu einer echten Führungsaufgabe.

Das will ich an einem Beispiel verdeutlichen. Wenn ein Verlag ein CMS anschaffen möchte, um daraus Medien für die digitale Vermarktung zu publizieren, ist es unbedingt notwendig, die zukünftigen Geschäftsmodelle zu definieren - also die Frage, welche Produkte in welcher Weise vermarktet werden sollen. Ich kenne wenige Ver-



lage, bei denen diese Modelle definiert vorliegen. Erst nachdem diese strategischen Vorgaben erarbeitet sind, kann eine IT-Strategie abgeleitet werden.

Drinnen, draußen, selbst oder andere?

Was aber muss ein Verlag selbst machen, was nicht? Was muss er beherrschen, was kann er getrost einkaufen? Hier können drei Ansätze unterschieden werden:

Weg	Software	Dienstleistung
Einkaufen (oder mieten)	Standardsoftware wird immer leistungsfähiger, sie ist in vielen Fällen die erste Wahl. Tatsächlich stellt sich oft heraus, dass es mit dem Standard nicht getan ist und erhebliches Customizing notwendig ist. Und egal ob gekauft oder gemietet: Auch in diesem Fall benötigt ein Verlag ausreichend Know-how, um den Prozess und den/die Dienstleister zu steuern.	Der Verlag gibt nur eine grobe Vorgabe und lässt den Dienstleister umsetzen. Dieser Weg wurde oft bei neuen Technologien gewählt, wenn im Verlag kein ausreichendes Know-how vorhanden ist, aber eine schnelle Lösung gebraucht wird (z.B. DTD-Entwicklung). Allerdings stellt sich schnell heraus: Auch hier wird Know-how benötigt, die die Qualität der Ergebnisse zu kontrollieren.
Konzept entwickeln, Umsetzung einkaufen	Bei komplexeren Projekten kann ein Verlag auch eine Softwareentwicklung beauftragen. Vorteil: Die Lösung entspricht genau den Anforderungen, Nachteil: Ein Stück Individualsoftware, das gehegt und gepflegt werden muss.	Hier entwickelt der Verlag das Konzept, der Dienstleister setzt das um. Das kann z.B. bei einer App-Entwicklung sinnvoll sein oder bei der Datenstrukturierung (DTD-Entwicklung)
Selber machen	Ein komplexer Weg, den vor allem Fachverlage beschritten haben, die gestartet sind, als es noch keine leistungsfähige Standardsoftware gab. Heute sollte dieser Weg nur noch gewählt werden, wenn es im Markt wirklich keine Alternative mehr gibt. Verlage mit Eigenentwicklungen stehen eher vor der Aufgabe, diese durch Standardtechnologie abzulösen. Es sei denn, die Eigenentwicklung bringt tatsächlich Wettbewerbsvorteile.	Für einen größeren Verlag kann es durchaus Sinn machen, bestimmte IT-Fähigkeiten im Haus zu haben, z.B. um mit einem CMS schnell eine Webseite zu lancieren oder eine DTD selbst zu entwickeln. Neben der Frage nach dem Wettbewerbsvorteil kommen hier Rentabilitätsbetrachtungen ins Spiel.

Fakt ist: Viele IT-Projekte (und darunter verstehe ich auch eine App-Entwicklung) scheitern nicht (nur) am Dienstleister, sondern am mangelhaften Projektmanagement



von Verlagen. Das bedeutet, selbst wenn ein Verlag Software und Dienstleistungen "nur" einkauft, benötigt er profundes Know-how:

- Um einen guten Dienstleister zu finden, muss eine klare Zielvorstellung entwickelt und in einem Pflichtenheft festgehalten werden
- Die Auswahl des Dienstleisters ist ein komplexer Prozess, von dem der Erfolg des Projektes entscheidend abhängt
- Das Projektmanagement und die Führung des Dienstleisters sind wohl die entscheidenden Erfolgsfaktoren
- Die Weiterentwicklung der eingekauften Lösung ist in innovationsgetriebenen Zeiten zwingend

Wo wird technisches Know-how benötigt?

Diese Frage lässt sich pauschal nicht beantworten. Klar ist jedoch, dass fachspezifisches Know-how in den Fachabteilungen aufgebaut werden muss:

- Das Produktmanagement muss in der Lage sein, Konzepte für digitale Produkte und Services zu entwickeln und im Projekt umzusetzen.
- Marketing und Vertrieb müssen die digitalen Marketing-, Kommunikations- und Distributionswege professionell nutzen können.
- Die Herstellung muss einen komplett digitalen Produkterstellungsprozess beherrschen.
- Zusätzlich sollte es ein zentrales IT- und E-Business-Management geben, die all die komplexen Projekte von technischer Seite her betreuen.
- Und last but not least: In der Geschäftsführung sollte nicht nur ein Grundverständnis für die technischen Herausforderungen vorhanden sein, sondern hier muss auch einer die Gesamtverantwortung für die Projekte, die Investitionen, also für die IT-Strategie übernehmen.

Fazit: Es gibt keine pauschale Antwort auf die Frage "Wie viel Technik braucht ein Verlag?" Es gibt wachsende Anforderungen, die dafür sorgen, dass Verlage immer mehr technisches Know-how in allen Abteilungen benötigen. Ein zukunftsorientiertes Umsetzungskonzept für diese Herausforderung muss jeder Verlag auf Basis seiner Strategie selbst erarbeiten.

Einladung zur Frankfurter Buchmesse

Vom 10. - 14. Oktober 2012 findet die Frankfurter Buchmesse statt. Wie in jedem Jahr sind wir wieder mit einem Stand vertreten: Halle 4.2, Stand N 440. Werden Sie in Frankfurt sein? Dann freuen wir uns über einen Besuch oder über ein Gespräch. Am besten vereinbaren Sie vorab einen Termin ([per Mail](#)).



Impressum

Dies ist der monatliche Newsletter von Heinold, Spiller & Partner. Wir berichten in unserem Newsletter jeweils über ein aktuelles Branchenthema.

Achtung: Wenn Sie diesen Newsletter abonnieren möchten, schicken Sie bitte eine E-Mail an newsletter@hspartner.de.

Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg
Telefon: 040/3986620, Fax: 040/39866232
Email: Ehrhardt.Heinold@hspartner.de, Internet: www.hspartner.de
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
E-Mail: newsletter@hspartner.de
Internet: <http://www.hspartner.de>
Blog: <http://publishing-business.blogspot.com>