



Die Innovationskraft und Wandlungsfähigkeit - diese beiden Eigenschaften werden für alle Verlage zu den beiden zentralen Erfolgsfaktoren. Doch wie kann ein Verlag sich neu organisieren, wenn er den Veränderungsbedarf erkannt hat? Lesen Sie dazu die beiden ersten Artikel in diesem Newsletter.

Der dritte Artikel gibt einen Hinweis auf das nächste CRM-Seminar, das wir wegen des großen Erfolges Ende November erneut anbieten.

Und noch ein Hinweis: Wenn Sie eine kompakte Zusammenfassung unserer aktuellen Analyse zu den Veränderungen im Verlagsbereich sehen und hören wollen - dann empfehle ich Ihnen mein erstes Webinar zum Thema Verlag 3.0, abrufbar auf der [Website der Akademie des Deutschen Buchhandels](#).

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

mit herzlichen Grüßen aus dem spätsommerlichen Hamburg

Ihr

Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- [Projekt oder Prozess: Wie Innovationen in den Workflow integriert werden können](#)
 - [Verlag 3.0: Kunden, Kompetenzen, Kernprozesse - eine kurze Konferenzrückschau](#)
 - [Vom Abonnenten / Besteller zum echten Kunden: Das CRM-Seminar](#)
-

Projekt oder Prozess: Wie Innovationen in den Workflow integriert werden können

Von Ehrhardt F. Heinold

Innovationen werden in Verlagen zumeist (und im besten Fall) als Projekt gemanagt. Das macht meistens Sinn, denn für innovative Projekte gibt es keine Routinen, keine Abläufe, keine Standards. Projekte haben Vorteile, da sie quer zu den bestehenden Strukturen durchgeführt werden können. Hier liegt zugleich ihr größter Nachteil: Permanentes Projektmanagement ist ein Widerspruch in sich und erzeugt permanenten Stress. Wann sollte aus einem Projekt ein fester Prozess werden?

Viele Verlage entdecken durch die Digitalisierung der Medien die Vorteile von Projekten neu: Quer zu den bestehenden Strukturen können Innovationen ermöglicht werden, die ansonsten im Gestrüpp der Kompetenzen und Abläufe nicht möglich oder stecken geblieben wären. Projekte haben viele Vorteile:

- Das Projektteam kann abteilungs- und hierarchieübergreifend zusammengesetzt und entsprechend "unkonventionell" arbeiten.
- Ein Projekt erhält eigene Budgetierung und kann auch von der Rentabilität anders als der Standard betrachtet werden.
- Projekte haben definierte Laufzeiten und müssen deshalb sowohl gestartet als vor allem auch beendet werden.

Projekte eignen sich für viele Zwecke: für die Entwicklung neuer Produkte, für die Erprobung neuer Marketing- und Vertriebswege, aber auch für reine interne Aufgabenstellungen wie die Optimierung von Prozessen oder die Einführung einer neuen Software. Projekte sollten entsprechend professionell gemanagt werden. Projektmanagement-Standards gibt es viele, auch sehr ausgefeilte Softwaretools - doch Vorsicht: Hier wird oft mit Kanonen auf Spatzen geschossen. Doch das soll hier nicht das Thema sein - sondern vielmehr die Frage: Wann sollte aus einem Projekt ein Prozess werden?

Zunächst zur Definition: Prozesse sind im Unterschied zu Projekten regelmäßig wiederkehrende Abläufe, die sich auf Basis von feststehenden Workflow beschreiben

lassen. Um es an einem Beispiel klar zu machen: Eine App kann als Projekt entwickelt, werden, wenn diese jedoch fester Bestandteil des Portfolios werden sollen, muss daraus ein fester Prozess werden.

Die folgende Übersicht zeigt zusammenfassend die Unterschiede bei beiden Ansätze:

	Wofür?	Zeitraum	Workflow	Budget	Verantwortlich
Projekt	Einmalig oder selten wiederkehrend	Begrenzt	Einmalig und neu	Projektbudget	Projektmanager
Prozess	Fortlaufend	Unbegrenzt	Wiederkehrend und Standard	Bestandteil der Budgetplanung	Verschiedene, je nach Verantwortungsbereich

Probleme durch mangelnde Klarheit

Wird die Frage "Projekte oder Prozess" nicht geklärt, sorgt das für Probleme - und zwar in beiden Richtungen:

- Projekte, die nicht in den gewohnten Workflow passen, die aber nicht als Projekt gemanagt werden, sind oft nur das fünfte Rad am Wagen. Typische Symptome können sein: Keine ausreichenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen, keine klaren Zuständigkeiten und Kompetenzen, fehlendes Projektcontrolling, fehlende Eskalationsmechanismen. Ich denke, fast jeder Verlag hat Erfahrungen mit solchen "Nicht-Projekten" gemacht. Viele Innovationen sind so ausgebremst oder gar vereitelt worden.
- Prozesstätigkeiten, die als Projekt gemanagt werden, sind wenig effizient: Oft wird ein Projekt aufgesetzt, wo es sinnvoller wäre, einen festen Prozess zu schaffen. Das Projektmanagement frisst vor allem personelle Ressourcen, weil Standards fehlen und so immer wieder neu verhandelt werden muss. Typische Symptome können sein: Nach Projektende gibt es keine Struktur für die Fortführung, die gewünschte Innovationsgeschwindigkeit wird wegen zeitlicher Engpässe der Projektgruppe nicht erreicht, Abstimmungsprobleme bis hin zu Wiederständen.

Die zentrale Frage lautet: Ab wann sollte ein Projekt zu einem Prozess werden? Die einfache Antwort: Wenn daraus eine wiederkehrende Tätigkeit wird. In der Praxis wird sich das nicht immer so leicht klären lassen. Verallgemeinernd lässt sich sagen:

- Innovationen sollten, wenn sie eine strategische Bedeutung haben, als richtiges Projekt aufgesetzt werden.
- Wird aus der Innovation eine wiederkehrende Tätigkeit, dann muss daraus ein Prozess werden.

Durch dieses einfache Prinzip lassen sich in vielen Verlagen Problemprojekte beseitigen und Innovationsprozesse beschleunigen.

Verlag 3.0: Kunden, Kompetenzen, Kernprozesse - eine kurze Konferenzrückschau

Von Ehrhardt F. Heinold

Verlage entdecken ihre Kunden neu - und organisieren sich nicht mehr produkt-, sondern marktorientiert. Was nach einer Selbstverständlichkeit klingt, ist für viele Verlage eine Revolution. Das jedenfalls ist das Ergebnis der 3. Fachkonferenz Verlag 3.0, die wir am 19. Juli 2011 in München zusammen mit der Akademie des Deutschen Buchhandels durchgeführt haben. Im Folgenden möchte ich die wichtigsten Ergebnisse zusammenfassen.

Den enormen Wandlungsprozess, den viele Verlage durchmachen (oder noch vor sich haben), zeigt beispielhaft das Haus Langenscheidt. In der Branchenpresse schlugen die Veränderungen, die mit dem Verkauf des Bibliographischen Instituts begannen und mit der Veräußerung der Reiseratgeber sicher noch nicht zu Ende sind, hohe Wellen. Was nach einer Deinvestment-Strategie aussieht, entpuppt sich bei genauerer Analyse als ein Fitmachen für die mehrmediale Zukunft (diese These hatte ich schon 2010 in einem [Blogartikel](#) vertreten) . Jan Henne De Dijn, neuer Geschäftsführer und oberster Change-Manager, hat diese Analyse in seinem spannenden Vortrag bestätigt. Langenscheidt soll sich nach seiner Aussage von

einem produktorientierten Verlag zu einem mehrmedialen Medien- und Serviceprovider wandeln. Das Ziel, so de Dijn, sei es, ein Plattformbetreiber für das Thema Sprachkompetenz zu werden - eine Positionierung, die bisher nur wenige große Internetfirmen wie z.B. Amazon erreicht haben. Auf diesem Weg muss die gesamte Organisation umgebaut werden. Die ersten Ergebnisse sind seit 2010 sichtbar: Zentralen Einheiten (wie Lektorat, Herstellung etc.) wurden zugunsten von kleineren, zielgruppenorientierten Einheiten aufgelöst. Jede dieser Einheiten verfügt über Kompetenzen in allen Bereichen der Wertschöpfungskette. Um dieses Ziel zu erreichen, sind drei Maßnahmen zentral:

- Langenscheidt muss seine Kunden und ihre Bedürfnisse neu kennenlernen. Bisher wurden die Produkte über den Handel verkauft, einen direkten Kundenkontakt gab es kaum.
- Das Denken in Produkten muss dem Denken in Kundenbedürfnissen weichen. Form follows function: Welches Produkt oder welcher Services diesem Bedürfnis am besten entspricht, ist dann eine Folge.
- Die Mitarbeiter müssen für das neue Denken durch einen umfangreichen Change-Prozess gewonnen werden.

Diese Thesen zogen sich wie ein roter Faden durch die gesamte Konferenz. Alle Referenten betonten, dass es Kundennähe und Innovationsfähigkeit zu den zentralen Erfolgsfaktoren gehören werden. Auch bei WEKA, einem traditionell sehr kundenorientierten Unternehmen, musste die Kundenperspektive neu justiert werden, wie Geschäftsführer Werner Pehland berichtete: Man habe den gesamten Produktentwicklungsprozess neu aufgesetzt. Das Ziel: Schneller und kundennäher Innovationen entwickeln zu können. Dazu wurde die bisherige Aufgabenteilung im Produktmanagement verändert:

- Die Position des Produktentwicklers, der ausschließlich Neuprodukte entwickelt, wurde neu geschaffen
- Das Produktmanagement kümmert sich nur noch um die umsatzstarken Produkte mit Zukunft
- Die Fachredakteure arbeiten für Produktentwickler und -manager und für alle Produkttypen (Neu -, Stamm- und Auslaufprodukte)

Insgesamt möchte WEKA eine Innovationskultur schaffen, bei der Kundenbedürfnisse und Medientrends perfekt aufeinander angestimmt werden können - durch folgende Faktoren:

- Freiräume für Visionen und Ideen
- Klare Strategie, Prozesse und Zuständigkeiten
- Einbeziehung externer Experten
- Kundenorientierung
- Lernbereitschaft
- Fehlertoleranz
- Internes und externes Networking
- Budget

Auch bei Haufe, so berichtete Geschäftsführerin Birte Hackenjos, läuft seit 2008 ein großer Change-Prozess, der nicht nur die Integration der beiden Marken Haufe und Lexware zur Folge hatte, sondern dem Unternehmen eine neue Struktur mit vier Bereichen gab:

- Business-Verantwortung: Marken- und Zielgruppenmanagement
- Leistungserstellung: Kompetenzcenter für Content, Technik und Services
- Commercial Service: Channel Sales, Direct Sales und Marketing Services
- Infrastruktur: Backoffice, Infrastruktur, Procurement, HR, Management

Spannend für den Kontext der Tagung ist der Zuschnitt der beiden ersten Bereiche: Hier wurde das kundenorientierte Produktmanagement von der leistungserstellenden Produktbearbeitung getrennt. Eine Veränderung, die vor allem für das Editorial Department nicht so einfach war. Plötzlich wurde aus einem Zeitschriftenredakteur ein Content Manager, der für die Pflege eines bestimmten Inhaltsbereiches zuständig ist. Ziel des Prozesses: Weg vom Produkt, hin zum Kunden, weg vom Content in der Einbahnstraße, hin zum mehrfach verwertbaren Content. Dieses Ziel, so Birte Hackenjos, wurde erreicht. Das Editorial Department ist zum Mittelpunkt einer flexiblen Contentdrehzscheibe geworden.

Auch Wolters Kluwer hat einen Change-Prozess hinter sich, wie Geschäftsführer Dr. Ulrich Hermann schilderte. Ausgangspunkt war eine klassische Verlagsorganisation, bei der das Produkt im Mittelpunkt aller Aktivitäten stand - die Ausgangslage

- Verlagsprozess läuft vom Lektorat zum Kunden, das Produkt steht im Mittelpunkt
- Interne Prozesse fokussiert auf administrative und koordinative Aufgaben
- Produktionsprozesse sind ausgelagert
- Insgesamt sehr geringe Prozessorientierung

Der traditionelle Verlag, so Dr. Ulrich Hermann, hatte drei zentrale Kompetenzbereiche: Produkte, Autoren und Inhalteerstellung. Der moderne Verlag hingegen braucht drei ganz andere Kompetenzschwerpunkte: Prozesse, User / Kunden und Community.

Um diese Veränderung zu erreichen, verfolgt WoltersKluwer zwei zentrale Ziele: Ausrichtung aller Aktivitäten auf den auf Kunden und Einführung zentraler Organisationsstrukturen. Der daran anknüpfende Change-Prozess fand in drei Bereichen statt:

1. Neustrukturierung
 - Ausrichtung des Unternehmens an Marktsegmenten Schaffung zentraler Services und Wiedereingliederung zentraler Aufgaben
 - Zentrale Produktion, inkl. Content-unabhängiger Produktion, Weitergabe von Layout- und Lektoratsaufgaben
 - Einrichtung einer zentralen Redaktionsabteilung für Entscheidungen und gesetzliche Bestimmungen
 - Kompetenzzentrum für Vertrieb und Direktmarketing
2. Optimierung Produktentwicklung und Marketing
 - Systematisierung der Produktentwicklung
 - Kompetenzaufbau im Bereich Marktforschung und Wettbewerbsbeobachtung
 - Einführung Kunden- und Vertriebsmanagement
3. Standardisierung und Prozessoptimierung
 - Kontinuierliche Prozessoptimierung
 - Definition von Standards
 - Reduzierung der Komplexität (Formate, Marken, Standorte, Dienstleistungsanbieter)

In Summe wird klar: Die Blaupause für die interne Organisation gibt es nicht und wird es nie geben. Jeder Verlag muss eine eigene Lösung finden. Doch die Ziele all dieser Veränderungen sind stets die gleichen - Petra Siewers, Leiterin

Marktforschung beim Verlagshaus GeraNova Bruckmann, hat diese in ihrem Vortrag auf den Punkt gebracht:

- Die Sicherstellung einer kundenorientierten, effizienten und erfolgreichen Produktpolitik erfordert in den Medienhäusern ein Umdenken von einer rein an Produkttypen orientierten Produktentwicklung hin zu einer kundenorientierten Produktentwicklung
- Der tiefere Einblick in die Lebenswelt des Kunden und wertschöpfende Beziehungen zu diesem bringt einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Marktteilnehmern
- Unternehmensziele wie Wachstum und Stabilität werden durch ein stabiles Produktportfolio sichergestellt
- Die Basis für die Erschließung neuer Kunden bzw. Märkte ist zusammengefasst: sich selbst neu erfinden.

Hinweis:

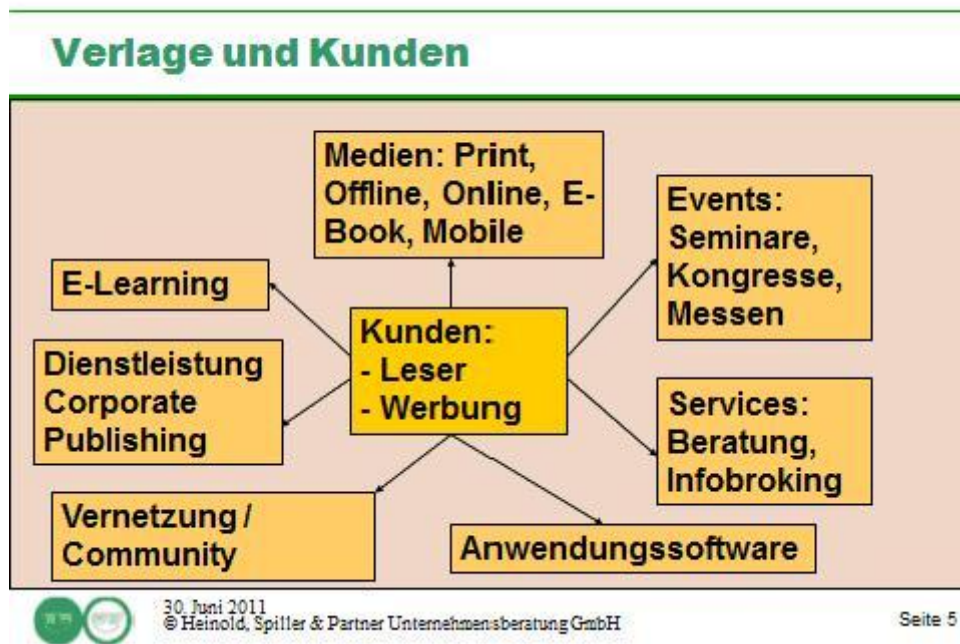
Die Vortragsmittschnitte dieser Fachkonferenz finden Sie auf der [Akademie-Website](#).

Vom Abonnenten / Besteller zum echten Kunden: Das CRM-Seminar

Customer Relationship Management (CRM) wird auch bei Verlagen ein immer wichtigeres Thema. Nach wie vor jedoch steht dabei für viele immer noch das Printabo, also der klassische Abonnent im Vordergrund. Und dieser wird - wenn man es aus der Sicht des Abonnenten sieht - ja eigentlich gar nicht wie ein Kunde behandelt. Die meisten von uns haben sicher zumindest ein solches Abonnement laufen und wenn man darüber nachdenkt, wie der jeweilige Verlage in dieser Zeit mit uns kommuniziert hat, wird manchem nichts und anderen nicht sehr viel einfallen, denn eigentlich gab es da ja nur die Rechnung. Während für Neuabonnenten viel Geld aufgewendet wird, gibt man im Gegensatz zu anderen Branchen für bestehende Kunden eher nichts aus.

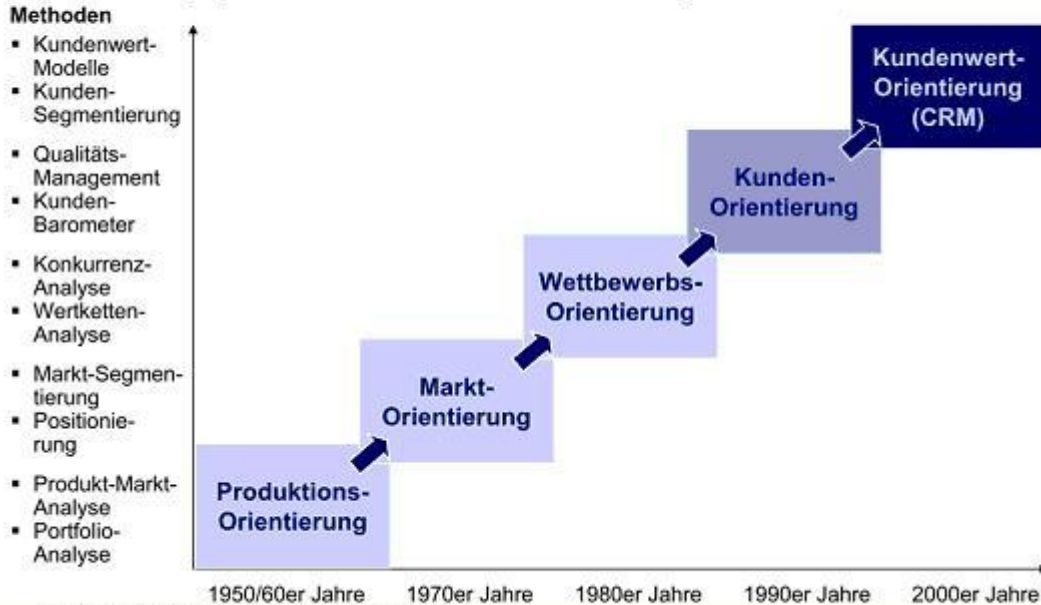
Ob diese Philosophie die richtige ist, muss jeder für sich beurteilen. Grundsätzlich stellt der Printabonnement aber aus unserer Sicht nicht den Kunden der Zukunft dar,

wenn wir - wie sehr viele Fachverlage das schon tun - unterstellen, dass nicht mehr vorgefertigte Produkte, sondern Inhalte im Vordergrund des Angebots stehen, die unser Kunde in jeglicher - auch selbstgewählten Form - über alle zur Verfügung stehenden Distributionskanäle beziehen kann (siehe nachstehende Abbildung).



Dies bedeutet auch einen Wandel in der Unternehmensphilosophie, wie ihn andere Branchen - z. B. der Versandhandel - in den letzten Jahren vollzogen haben. Diese Entwicklung veranschaulicht folgendes Schaubild:

Entwicklungsphasen von Unternehmens-Philosophien



Erst mit der Philosophie der Kundenwertorientierung wird ein Stadium erreicht, in dem man wirklich von CRM sprechen kann und in dem kundenindividuell über entsprechende Aktivitäten entschieden werden kann (siehe nächstes Chart).

Customer Relationship Management:

CRM bedeutet, die unternehmerischen **Aktivitäten kundenindividuell** auszurichten.

Dabei wird das Ziel verfolgt, den **Wert eines individuellen Kunden** für das Unternehmen zu **maximieren**.

Dazu werden **Kundendatenbanken analysiert** und genutzt, um für den Wert des jeweiligen Kunden optimale Kommunikationskanäle und -inhalte zu finden.

Mit diesen und weiteren Themen beschäftigt sich ein Seminar, welches bei seiner ersten Durchführung Ende Juni auf starken Zuspruch gestoßen ist (die Charts entstammen dieser Veranstaltung bzw. der am Vortag stattgefundenen 3. Publishers` CRM-Conference). Es findet statt am 24./25. November 2011 beim Siegfried Vögele Institut in Königstein. Alle Informationen hierzu finden Sie ab Mitte September unter <http://www.sv-institut.de>. Vorabinformationen erhalten Sie bei Interesse per Mail an uns: info@hspartner.de.

Impressum

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: 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 downloaden: [Newsletter-Archiv](#).