



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 3-4/2017

---

Alles neu macht der Mai: Dieses Motto gilt auch für die Verlags- und Medienbranche, die sich noch immer (oder jetzt erst recht) in einem permanenten Veränderungsprozess befindet. Doch wie kann ein Verlag sich auf den permanenten Wandel einstellen, wie kann er eine Unternehmenskultur entwickeln, die Veränderungen nicht nur ermöglicht, sondern fordert und fördert? Dazu müssen, das ist meine feste Überzeugung, grundlegende Fragen zur Unternehmenskultur gestellt und beantwortet werden. Lesen Sie dazu den [ersten Artikel](#).

Im zweiten Teil des Newsletters finden Sie noch zwei tolle Ostereier in Form von zwei Veranstaltungsankündigen. Um was es sich dabei handelt? Suchen Sie doch selbst, schließlich ist Ostern ;-)

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen sonnige Ostertage!



Ihr

Ehrhardt F. Heinold

### Inhalt dieser Ausgabe

- [Management als konstruktive Störung: Verlage brauchen eine Veränderungskultur!](#)
- [Seminar: Geschäftsmodelle konzipieren in Fach- und Special Interest-Zeitschriftenredaktionen](#)
- [19. CrossMediaForum am 04. Juli 2017 zum Thema Prozesse und Content Management](#)

---

### Management als konstruktive Störung: Verlage brauchen eine Veränderungskultur!

*Von Ehrhardt F. Heinold*

**In Zeiten starken Wandels ist die Fähigkeit zu Veränderungen überlebensnotwendig. Doch was müssen Verlage und andere Medienunternehmen unternehmen, um bei sich eine Veränderungskultur zu etablieren? Sie müssen vor allem an ihrer Unternehmenskultur arbeiten, um sich auf eine Zeit permanenten Wandels einzustellen, und eine Atmosphäre der sicheren Unsicherheit schaffen.**

Verlage scheinen besonders gut auf Veränderungen vorbereitet zu sein: Im Unterschied zu Industrieunternehmen, die teilweise sehr lange Planungs- und Produktlebenszyklen haben, sind Verlage gezwungen, permanent neue Produkte (wie Bücher) oder Produkte mit neuen



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 3-4/2017

---

Inhalten (wie Zeitschriften) zu produzieren. Doch um diese Vielzahl neuer Produkte und Inhalte produzieren und vermarkten zu können, benötigen Verlage einen sehr stabilen Produktions- und Distributionsprozess, sie brauchen ein stabiles Geschäftsmodell, ohne dass sie nicht (über)lebensfähig wären.

Stabilität geben diesem Geschäftsmodell vor allem die Art der Inhaltgenerierung (z. B. über Autoren oder externe Redakteure), die Art der Inthalttaufbereitung (z. B. als Roman, Ratgeber oder Fachzeitschrift), die Art des physischen Produkts (z. B. als Buch, Zeitschrift, Hörbuch) und die Art der Vermarktung (z. B. über den Buchhandel oder im Direktmarketing). Wenn sich diese Faktoren ändern, wenn neue Produkt- und Vermarktungsformen möglich oder notwendig werden, wenn Autoren nicht mehr nur Lieferanten von Inhalten sind, sondern vom Verlag als zentrales Vehikel für die Buchvermarktung genutzt werden sollen (ein Modell vor allem für Special-Interest- oder Fachverlage) - um nur ein Beispiel zu nennen - dann muss sich in einem Verlag viel ändern. Darauf sind die meisten Verlage, wie eben erläutert, nicht eingestellt.

Doch Veränderungsdruck entsteht nicht nur aus neuen Produkt- und Vermarktungsmöglichkeiten und neuen Geschäftsmodellen, sondern auch aus internen Gründen:

- Verlage müssen als Arbeitgeber attraktiv werden und eine Umgebung bieten, die innovative und kreative Köpfe spannend finden, und zwar im Wettbewerb auf einem umkämpften Arbeitskräftemarkt.
- Verlage müssen in viel kürzeren Zyklen technische Innovationen umsetzen und interne Abläufe verbessern oder revolutionieren können.

### **Kulturelle Fragen als zentrale Erfolgsfaktoren**

Was also können Verlage tun, um eine Kultur für Veränderungen bei sich zu ermöglichen? Sie müssen zunächst erkennen, dass es sich tatsächlich nicht in erster Linie um eine Frage der Organisation oder der technischen Innovationen handelt (nach dem Motto: "Das neue Redaktionssystem wird uns neue Produkte ermöglichen"), sondern um eine Frage der Unternehmenskultur. Also um die Frage, in welchem Geist, mit welcher Einstellung das Unternehmensziel erreicht werden soll. Eine Kultur, die offen für Veränderungen sein will, muss sich offensiv auf diese Herausforderung einstellen. Sie muss den Spagat zwischen stabilem Kerngeschäft und ungewissen Zukunftsgeschäftsmodellen, zwischen hochstandardisierten Kernprozessen und einer flexiblen Projektkultur, also zwischen Statik und Dynamik bewältigen.

Grundsätzlich bietet sich hier das Modell der drei Horizonte an, über was wir schon ausführlich berichtet haben (siehe [Newsletterausgabe 10/2013](#)). Doch an dieser Stelle möchte ich noch etwas grundsätzlicher werden, denn es geht hier um die zentralen Fragen der Unternehmensführung, die ich anhand von acht Kulturfeldern stichwortartig aufzeigen möchte:



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 3-4/2017

---

1. Führungskultur: Wie offen ist die Führung für Veränderungen? Wie werden Veränderungs- oder Verbesserungsvorschläge nicht nur unterstützt, sondern gefordert und gefördert? Stellt sich die Führung selbst in Frage? Begreift Führung als ihre vornehmste Aufgabe, ein Team von Spezialisten arbeitsfähig zu machen, die Mitarbeiter herauszufordern, zu irritieren und mit Fragen täglich weiter zu bringen?
2. Projektkultur: Wie werden Projekte gemanagt? Gibt es ein Methodenset, gibt es ausgebildete Projektmanager (egal ob klassisch oder agil)? Ist es möglich, dass ein Volontär ein Projekt führt, in dem ein Mitarbeiter aus der Leitungsebene mitarbeitet? Sind agile Projekte möglich, bei denen weder Budget noch Leistungsumfang exakt festgeschrieben sind?
3. Kommunikations- und Meetingkultur: Wie wird im Unternehmen kommuniziert? Gibt es grundlegende Vereinbarungen für Meetings (Vorbereitung, Diskussionskultur, Länge, Dokumentation, Follow-up, Verantwortlichkeiten)?
4. Transparenzkultur: Sind den Mitarbeitern die Unternehmensziele bekannt? Gibt es einen Strategiedialog über alle Ebenen hinweg? Wie transparent werden Kennziffern kommuniziert?
5. Innovationskultur: Wie wird mit neuen Ideen umgegangen? Gibt es einen Innovationsprozess? Wie kommen neue Ideen herein, gibt es einen regelmäßigen Austausch über neue Entwicklungen auf den Märkten, bei den Kunden, bei Wettbewerbern, bei Produkten, beim Marketing oder bei technischen Entwicklungen? Werden Ideen geprüft, auch wenn sie konträr zum bestehenden Geschäftsmodell sind? Werden alle Ressourcen (vor allem Mitarbeiter, aber auch Dienstleister, Autoren und Multiplikatoren) für neue Anregungen genutzt? Gibt es ausreichende Budgets und Kapazitäten für Innovationen? Gibt es einen auf Innovationen angelegten Produktentwicklungsprozess?
6. Markt- und Kundenkultur: Gibt es systematisch gesammelte Informationen über den Markt, den Wettbewerb und die Kunden? Gibt es eine enge Kundenvernetzung, sind alle Abteilungen in einem regelmäßigen Dialog mit den Kunden(gruppen)?
7. Personalentwicklungskultur: Werden mit den Mitarbeitern Entwicklungspfade auf Basis von Kompetenzprofilen und Zielvorstellungen erarbeitet und regelmäßig in Zielgesprächen überprüft? Werden Fortbildungen gefördert? Wird der Veränderungswille über Abteilungen hinweg gefördert? Werden neue Mitarbeiter systematisch eingearbeitet oder in einem speziellem Programm gefördert (Trainee-Konzept)?
8. Fehler- und Vertrauenskultur: Wie wird mit Fehlern umgegangen? Kann sich ein Mitarbeiter auf die Unterstützung seiner Führungskraft verlassen, auch wenn das Projekt scheitert? Gibt es ein faires und offenes Miteinander auch in kritischen Phasen? Vertraut die Führungskraft auf den Mitarbeiter, wenn dieser z. B. als „Product Owner“ ein agiles Produktentwicklungsteam leitet?

### **Management als Störung und Unterstützung: Innovationen und Veränderungen als Teil der Unternehmenskultur**



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 3-4/2017

---

Veränderungswille kann gefördert, aber nicht befohlen werden. Die Führungskräfte stehen in der Pflicht – sie müssen dafür sorgen, dass die Mitarbeiter sich zugleich sicher und unsicher fühlen:

- sicher in Bezug auf die Unterstützung bei Veränderungen und Innovationen,
- unsicher in Bezug auf das Gefühl, dass schon irgendwie alles so bleiben wird, wie es ist.

Management als konstruktive Störung, als unterstützende Verunsicherung – das scheint ein ungewöhnlicher Gedanke. Aber wenn Stabilität an falscher Stelle zur vielleicht größten Falle für die Zukunftsfähigkeit eines Verlages werden kann, dann wird das Management der Instabilität zur wichtigsten Aufgabe von Führung.

---

### **Seminar: Geschäftsmodelle konzipieren in Fach- und Special Interest-Zeitschriftenredaktionen**

Auch Fach- und Special-Interest-Zeitschriften geraten durch die Digitalisierung der Medienlandschaft unter Druck: Auflagen und Anzeigenumfänge gehen zurück, die Zeitschrift als alleinige Produktform bietet oft keine ausreichende Zukunftssicherung. Innovative Ansätze zur Erschließung neuer Geschäftsfelder werden dringend gebraucht. Die gute Nachricht: Fach- und Special Interest-Zeitschriften bieten eine hervorragende Basis für die Entwicklung von Geschäftsmodellen, wenn sie sich als Medienmarken positionieren, die ihre Leser als Kunden begreifen und sich konsequent an deren Bedürfnissen orientieren.

Ob Onlineportal, Verkaufsplattform, Serviceapps oder Events - die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle stellt Verlage vor große Herausforderungen, denn sie müssen sich für innovative Produkt- und Vermarktungsformen anders organisieren. Dieses Seminar gibt einen kompakten Überblick zu Methoden für die Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsmodellen und zeigt, wie Special Interest- und Fachverlage mit innovativen Methoden ihre Zeitschriften zu kundenorientierten Medienmarken ausbauen können. In diesem Seminar gibt Ehrhardt F. Heinold eine Einführung in die Methoden der Geschäftsmodellentwicklung speziell für Führungskräfte aus Fach- und Special Interest-Verlagen.

#### **Seminarinhalte**

- Abstimmung von Strategie, Produktinnovation und Geschäftsmodell
- Methoden zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle (Business Model Generation CANVAS, St. Galler Business Model Generator, Businessplan)
- Besonderheiten von digitalen Geschäftsmodellen
- Bewertungsmethoden für neue Geschäftsmodelle
- Methoden zur Integration der Kunden und ihrer Bedürfnisse in die Geschäftsmodellentwicklung
- Innovations- und Change-Management: Konsequenzen für die Organisation



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 3-4/2017

---

Das Seminar findet am 10.05.2017 in Hamburg statt. Weitere Informationen und Anmelde-möglichkeiten auf der Website der [Akademie für Publizistik](#).

---

### **19. CrossMediaForum am 04. Juli 2017 zum Thema Prozesse und Content Management**

„Vom produkt- zum prozessbasierten Content Management: Wie Verlage eine flexible Crossmedia-Infrastruktur aufbauen und nutzen können“ – das 19. CrossMediaForum beschäftigt sich mit der Frage, wie Verlage durch flexible Workflowgestaltung mehr Flexibilität für das Content Management erreichen können. Die Gestaltung und Optimierung von Abläufen wird für Verlage immer wichtiger, denn eine crossmediale Produktion erfordert so viel Automatisierung und Standardisierung wie möglich. Das Ziel muss eine möglichst geschlossene und medienbruchfreie Prozesskette sein, die vom Autor über die Redaktion bis hin zu Distribution und Archivierung reicht.

Auf dem 19. CrossMediaForum zeigen Verlage und führende Anbieter von crossmedialen Redaktionssystemen und Workflowdienstleistungen innovative Lösungen zu dieser zentralen Herausforderung des digitalen Publizierens.

#### **Programm (Änderungen sind möglich!)**

##### **Prozessanalyse im Verlag – eine Gebrauchsanleitung anhand eines Fallbeispiels**

Ehrhardt F. Heinold, Geschäftsführer, Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH

##### **Standard-Workflows vs. Workflow-Standards - Verlage entdecken BPMN**

Tobias Ott, Geschäftsführer pagina GmbH, Mario Kandler, Geschäftsführer SiteFusion GmbH

##### **Altbestände digitalisieren, Rechte sichern, Daten verwalten, kommunizieren, neue Märkte erobern – ein Onlinetool**

Julia Schüllli, Teamleitung Backlist-Digitalisierung Kiepenheuer & Witsch, Rowohlt und S.Fischer, Harald Gehring, Bereichsleiter für elektronische Medien C.H.Beck.Media.Solutions

##### **Das Vermächtnis der Schallplatte – Warum Print Innovation verdient**

Michael Stühr, Geschäftsführer MarkStein Software Entwicklungs- und Vertriebs GmbH

##### **Publishing 4.0 in der Praxis: Beschaffung und Lizenzierung von Media Assets mit in|FLUX**

Sebastian Wiemer, Senior Business Development Manager adesso AG

*Vortragsthema steht noch nicht fest.*

Matthias Kraus, Geschäftsführer Appsoft GmbH



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 3-4/2017

---

**Prozessplanung und flexible Produktion – Lösungskonzepte für die Quadratur des Kreises**  
Torsten Kuprat, Geschäftsführer Acolada GmbH

**publish-industry Verlag: Content First bedeutet Product Last**  
Christian Fischbach, Head of Value Manufacturing, publish-industry Verlag GmbH

**Vorbild Devops: Verlagsprodukte wie Softwareprodukte entwickeln**  
Christian Kohl, Berater & Projektmanager, assoziierter Partner Heinold, Spiller & Partner

Alle Informationen und das Anmeldeformular zum CrossMediaForum finden Sie auf  
[www.crossmediaforum.de](http://www.crossmediaforum.de).

---

### Impressum

Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH  
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg  
Vertretungsberechtigter Geschäftsführer: Ehrhardt F. Heinold  
Handelsregister: HRB 59101 Amtsgericht Hamburg, USt-IdNr.: DE 173527460

E-Mail: [newsletter@hspartner.de](mailto: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](mailto:newsletter@hspartner.de) mit dem Hinweis: "abbestellen".

Service: Sie können diesen Newsletter auch als PDF-Dokument von unserer Website herunterladen: [Newsletter-Archiv](#)