



Themen dieser Ausgabe

- **Outsourcing und Offshoring im Verlagswesen**
- **Faszinierend, nutzwertig, crossmedial: Rückblick auf das 2. Zukunftsforum Zeitschriften**
- **Veranstaltungshinweise: Projektmanager E-Publishing ADB und Strategieseminar Verlag 3.0**

Kontakt:

Ehrhardt F. Heinold

Telefon: 040/3986620, Fax: 040/39866232

E-Mail: ehrhardt.heinold@hspartner.de, Internet: www.hspartner.de

Outsourcing und Offshoring im Verlagswesen

Von Sven Krantz-Knutzen, sven.krantz-knutzen@lexisnexis.de

O&O ist eines dieser modernen catch-words, die überall auftauchen, selten genug aber durchleuchtet werden. Die Abkürzung als solche steht für „Outsourcing und Offshoring“ und bedeutet zunächst einmal nichts anderes als das Weggeben von Arbeitspaketen oder ganzen Prozessteilen an einen anderen Unternehmer, der oft in einem anderen (Niedriglohn-)Land oder sogar einem anderen Kontinent sitzt.

Die Tätigkeiten können auf verschiedene Weise in den eigenen Prozess eingebunden sein. Unterscheidungskriterien dabei sind die Einbindung in den eigenen Ablauf und die Arten der ausgelagerten Tätigkeiten. Es können 4 Hauptszenarien unterschieden werden:

1. Verlängerte Werkbank
2. Subunternehmer
3. Dienstleister
4. Partner.

Im Verlagswesen gibt es ein klassisches Feld, in dem schon lange so verfahren wird: Sowohl Satz als auch Druck sind oftmals an andere Firmen vergeben und wegen der zunehmenden Globalisierung auch hier sogar oft schon an ausländische Partner. Von dem Verlag kommen nur noch Vorgaben, Korrekturanweisungen und Abnahmen.

Schwieriger wird die Vorstellung, auch verlagsnähere Tätigkeiten außer Haus erledigen zu lassen. Im Lektoratsbereich ist die Figur des freien Lektors oder Übersetzers nicht neu und die Tatsache, ob es sich dabei um einen deutschsprachigen Mitarbeiter handelt, dürfte gewichtiger sein, als die Frage des Arbeitsortes. Hier wird es um konkrete Projekte gehen, die einzelvertraglich oder per Rahmenvereinbarung geregelt definierte Tätigkeiten umfassen, die so entweder auch im Haus durchgeführt werden oder sogar nur noch extern erledigt werden. Die einzelnen Schritte sind (hoffentlich) durch klare Anweisungen und Regeln beschrieben und durchlaufen anschließend eine interne Qualitätskontrolle. Von dieser Tätigkeit hin zum Aufbereiten von Primärtexten hinsichtlich eigener Anforderungen (Annotationen, Taxonomien, abstracts, ...) ist es nur noch ein kleiner Schritt, der durch die übliche Verwendung von freien Autoren auch umgesetzt wird.

Was aber ist mit dem zwischen Erstellung und Publikation liegenden Teil? Je nach Verlagsphilosophie und Marktsegment müssen aus Buchstaben Daten werden, die nicht nur auf dem Papier gut aussehen sollen, sondern auch in Datenbanken gefunden und auf den verschiedensten e-readern darge-



stellt werden sollen (auf die entsprechenden „Zauberworte“ a la XML, medienneutral und single-source wird hier bewusst nicht eingegangen).

Zudem sollen die Daten oft noch als Grundlage für eine weitere Auflage dienen oder zweit/drittverwertet werden. Hier ist nicht nur eine sinnvolle technische Lösung gefragt, sondern hier geht es auch um eine strategisch zu entscheidende Situation: Wo endet die core competence des Verlages bzw. wie entscheide ich das Spannungsverhältnis zwischen Skalierbarkeit und eigener Herrschaft (jenseits von vertraglichen Konstrukten)? Neben dem strategisch zu entscheidenden „Ob“ (mit den Bewertungskriterien fixe vs. variable Kosten, Qualität, Laufzeiten, Skalierbarkeit) steht hier allerdings das „Wie“ im Vordergrund.

Die typische erste Antwort aus den Redaktionen wird nein lauten, denn die Sprach- und Grammatikfertigkeiten sind unbekannt, der direkte Kontakt wird sich ändern, möglicherweise wird zusätzlich ein Workflowsystem eingeführt, das neben größerer Sicherheit eine Einschränkung der Kreativität im Ablauf bedeutet. Zusätzlich gibt es bei Outsourcing-Projekten immer das Problem der Jobangst, die zu Verweigerung der Mitarbeit führen kann. Hier ist ein sauber aufgesetztes Change Management erforderlich, das zunächst für ein paar schnell sichtbare Erfolge sorgen sollte. Möglicherweise bietet sich ein Power-User-Konzept an, um Multiplikatoren zu schaffen. Nicht für jede Tätigkeit ist wirklich gutes Sprachverständnis erforderlich. Gerade bei den im Raum stehenden einfachen und repetitiven Tätigkeiten langt oft ein Grundverständnis.

Neben diesen internen Faktoren sollte auf jeden Fall genügend Zeit eingeplant werden, um den Dienstleister zu schulen und mit eindeutigen Regeln versorgen zu können. Hier bietet sich eine Arbeitsgruppe aus allen beteiligten Rollen an, um den jeweiligen fachspezifischen Input harmonisieren zu können. Der Teufel steckt dabei allerdings wie immer im Detail: Auch der sauberste Prozess kennt Ausnahmen, die bisher nicht verregelt waren und auch eine sehr ausführliche Liste ist intern oft stillschweigend ergänzt worden. Hier muss mit dem Dienstleister ein Weg gefunden werden, Änderungen/Ergänzungen unkompliziert durchführen zu können.

Benefits oder Kosten sind nicht alles!

Zumindest im ersten Jahr werden sich nicht unbedingt sofort Kostenvorteile realisieren lassen, da Training, Umstellung der bisherigen internen Prozesse, verstärkte Qualitätsüberprüfung und – Justierung sowie Change-Kosten die Vorteile auffressen.

Gerade bei einem Geschäft mit sehr schwankendem Aufkommen (z. B. Publikation auf einzelne Events anstelle von durchgängiger Produktion; sehr unterschiedliche Seitenzahlen pro Monat) oder bei einer gleichzeitig durchgeführten Standardisierung lassen sich aber Effizienzgewinne realisieren, die einerseits Lektoren von bisher miterbrachten aber arbeitsplatzbeschreibungsfernen Aufgaben befreien und somit eine bessere Autorenbetreuung ermöglichen und andererseits bereits kurzfristig mehr Volumen bei gleichbleibendem internen Personalbestand ermöglichen.

Fazit

Outsourcing im Verlagsgeschäft ist ein Wagnis insbesondere hinsichtlich der Qualität der im Ausland erbrachten Leistungen, da deutsche Sprachkenntnis dort ein erheblicher Kostenfaktor ist. Wenn das Projekt durch Schulungen und Regeln gut begleitet wird, sind aber positive Ergebnisse erzielbar. Kritisch ist ein frühzeitig geplantes Change Management für die Lektorate im Haus, die auch in die Qualitätsüberwachung und Feingestaltung des Konzeptes einbezogen werden müssen. Kosteneinsparungen sind im Normalfall im ersten Jahr kaum zu erzielen. Effizienzgewinne und bessere Skalierbarkeit allerdings schon.

Zum Autor:

Sven Krantz-Knutzen ist Leiter Editorial Services bei Wolters Kluwer Deutschland.



Faszinierend, nutzwertig, crossmedial: Rückblick auf das 2. Zukunftsforum Zeitschriften

Ob technische Fachtitel oder trendiges Jugendmagazin – Zeitschriften sind und bleiben der Kern von Medienmarken. Auf diese Erkenntnis lassen sich alle Vorträge des [2. Zukunftsforums Zeitschriften](#) zusammenfassen, das am 10.12.2010 in der Akademie des Deutschen Buchhandels stattgefunden hat. Konferenzmoderator Ehrhardt F. Heinold brachte auf den Punkt, worin sich alle Referenten einig waren: „Die beste Basis für mehrmediale Angebote und Erweiterungen ist eine starke Kernmarke, die den Lesern ein Heimatgefühl vermittelt und sie langfristig und über die verschiedenen Medien hinweg erreicht und bindet. Zudem bieten starke Zeitschriftenmarken Schutz gegenüber dem Werteverfall von Inhalten, aber auch gegenüber stark schwankenden Anzeigenerlösen.“

Auch Markentitel haben in den vergangenen beiden Jahren Werbeerlöse verloren, teilweise auch Auflage - doch lange nicht so viel wie unprofilierte Me-too-Zeitschriften. Die Wirtschaftskrise trennt die Spreu vom Weizen: Qualität und Einzigartigkeit bleiben, Unprofiliertes wird überflüssig.

Starke Medienmarken, hochwertige Inhalte, unabhängige und selbstbewusste Redaktionen – dieser Dreiklang sorgt beim Heise Verlag seit Jahren für eine stabile Marktposition. Heise-Geschäftsführer Dr. Alfons Schröder beschrieb eindrucksvoll, wie ein mittelständisches Verlagshaus durch konsequente Qualitätsorientierung seine Position in einem durch kostenlose Webinhalte geprägten Markt behauptet. Heise verfolgt eine konsequenten Markenpolitik:

- Print ist und bleibt die tragende Säule. Damit dies so bleibt, wird weiter in Print, oder genauer in journalistische Qualität investiert. Eine Strategie, die sich auszahlt: Während Wettbewerber an Auflage verlieren, haben Zeitschriften wie c't und iX eine stabile Auflage.
- Redakteure sind der zentrale Baustein der Qualitätsstrategie; ihre Zahl wurde auch in Krisenzeiten nicht reduziert. Auch Heise hatte 2009 einen Anzeigenrückgang von 20% zu verzeichnen, doch dieser konnte durch neue Projekte wie thematische Sonderhefte mehr als ausgeglichen werden.
- Die Heftpreise werden kontinuierlich angehoben, um weiterhin journalistische Qualität liefern zu können.
- Die Printmarken werden zu Medienmarken ausgebaut mit Sonderheften, Auslandsausgaben, Internetangeboten und Events.

Auch die Münchner Autohaus Verlagsgruppe muss auf Auflagen- und Anzeigenrückgänge reagieren. Ralph Meunzel, Chefredakteur des Flaggschiffs Autohaus, schilderte, wie der Verlag auf die Entwicklungen reagiert mit einer Vielzahl von Aktivitäten:

- Autohaus wird alle 4 Jahre neu gestaltet, ohne die Leser zu befragen, um modern und innovativ zu bleiben.
- Die Gestaltung der Zeitschrift passt sich dabei den neuen Lesegewohnheiten an: Angestrebt wird ein Text- Bild-Verhältnis von 50:50, mehr als zwei Seiten Umfang sollte kein Artikel haben.
- Unter der Autohaus-Dachmarke werden ständig weitere Medien publiziert: Themenhefte, Bücher, Studien, Newsletter
- Auch der Coporate Publishing-Bereich ist mittlerweile ein Standbein.
- Dazu kommen Events und die Autohaus Akademie.

Ralph Meunzel sieht seinen Verlag nicht als Pionier (“Wir schauen, was die Großen machen“), sondern als Langstreckenläufer, der auf Kontinuität setzt und Innovationen erfolgreich nach dem Spielwiesen-Prinzip entwickelt.



Eine ähnliche Strategie verfolgt der Münchner Verlag Vision Media, der sich 2009 durch die Übernahme von Springer-Zeitschriften durch die OZ Verlagsgruppe gebildet hat. Vision Media verlegt Zeitschriften in den Segmenten Frauen, Lifestyle und Jugend und muss, ähnlich wie Fachverlage, sehr nah an den Zielgruppen dran sein. Um dies zu erreichen, veranstalten die Vision Media-Zeitschriften zahlreiche Events. Die hohe redaktionelle Qualität ist auch hier ein Erfolgsfaktor, allerdings spielen Anzeigenkunden eine sehr wichtige Rolle. Die Werbekunden werden immer anspruchsvoller und verlangen oft mehr als nur eine Anzeigenschaltung. Vision Media spielt dazu auf einer umfangreichen Klaviatur, die von Sonderformaten in Print und Online über Bewegtbild bis hin zu Events reicht.

Ebenfalls auf Zielgruppennähe und Flexibilität basiert der Erfolg von Yaez, einer kostenlos an Gymnasien verbreiteten Zeitschrift für Jugendliche zwischen 14 und 20 Jahren. Ähnlich wie Vision Media vermarktet Yaez immer weniger reine Anzeigenflächen, sondern konzipiert für die Werbekunden Kampagnenkonzepte. Kunden sind neben Unternehmen wie Versicherungen und Krankenkassen auch öffentliche Institutionen wie z. B. Behörden und Ministerien, die den Zugang zu Jugendlichen suchen. Yaez hat durch inhaltliche Qualität und hier Glaubwürdigkeit und Kompetenz gewonnen.

Erfolg in der Nische hat auch der Beckmann Verlag. Und zwar durch eine Nähe zu den Lesern, die Verleger Jan Klaus Beckmann als „Rein in den Dreck“ bezeichnete: „Dreck lauert jenseits des Büros, in der Praxis. Dort wo Schreibtischtheorien steckenbleiben und schöngeistige Allgemeinplätze zerplatzen. Raus zum Leser, schauen, was er wie macht, das halte ich für extrem wichtig. Aber kennen Sie einen Verlag, wo die Herren und Damen Redakteure jedes Jahr eine Direkt-beim-Kunden-Mindestzeit nachweisen müssen – und zwar möglichst nicht beim Interview in dessen Büro, sondern ihn bei der Arbeit begleitend? Denn nur wer weiß worum es wirklich geht, kann das hinterher auch mit seinen redaktionellen Fähigkeiten und Qualitäten abstrahieren, anreichern und zu relevantem, gut lesbarem Stoff veredeln.“ Mit dieser Zielgruppennähe ist Beckmann Marktführer in der Nische und bleibt so ein unentbehrlicher Partner für die Werbekunden. Der Verlag als „Gravitationszentrum der Branche“ – diesem selbstgesetzten Anspruch werden die Beckmann-Medien durch eine sehr enge Vernetzung mit der Lesern gerecht.

Die wenigsten Relaunches sind welche – diese provokante These vertritt Agenturchef Jörg Künkel schon seit Jahren. Auf dem Zukunftsforum zeigte er mit einem Kunden, was er unter einem echten Relaunch versteht. Ziel des Relaunches: Nicht nur eine verjüngtes Layout, sondern eine Neukonzeption zur Gewinnung neuer, vor allem jüngerer Leser – also eine echte Repositionierung. Helmut Matthies, Geschäftsführer der Evangelischen Nachrichtenagentur idea, beschrieb anschaulich und ohne jede Beschönigung, wie sein Verlag mit dem Relaunch von idea durch das Tal der Tränen wandern musste: Nach Versand der radikal renovierten Ausgabe kamen 500 Protestmails, dazu gesellten sich etliche Abokündigungen. Die Kritik wurde ernst genommen, jedoch nur Details wurden nachgebessert. Das Ergebnis: Das Lob überwiegt, die Auflage konnte stabilisiert werden in einem Markt, der seit Jahren vom Rückgang geprägt ist.

Ebenfalls mutig und innovativ, aber auch analytisch stark führt Kilian Müller seinen publish-industry Verlag mit technischen Fachzeitschriften. Sein Hauptaugenmerk gilt der Unverwechselbarkeit seiner Fachzeitschriften. Dabei nimmt Müller bewusst in Kauf, dass Lesern eine Zeitschrift nicht gefällt: Das schlimmste, was passieren könnte, wäre, wenn ein Leser eine Zeitschrift beliebig findet. Der Verlag sucht deshalb nach „Fans“, die sich bewusst für seine Zeitschriftenmarken entscheiden. Um dieses Ziel zu erreichen, hat der Verlag einzigartige Markendefinitionen für seine Titel erarbeitet – eine Ausnahme in der deutschen Verlagslandschaft! Und er hat diese Markenbilder mutig und kompromisslos umgesetzt. Die Printtitel setzen dabei nicht mehr auf Information, sondern auf Inspiration und Faszination. Und so kommt es, dass technische Fachtitel nicht mit den üblichen Branchennews starten, sondern mit opulenten Bildstrecken.

Einen ähnlichen Weg sind die drei Gründer von PLOT gegangen, einer Fachzeitschrift, die sich mit „Inszenierungen im Raum“ beschäftigt. Die drei Jungverleger lösten ihren Titel in eine Erfolgsformel auf, die als Leitlinie für moderne Medien gelten kann:



- P ersonlichkeit
- L eidenschaft
- O riginalität
- T ollkühnheit

Die ästhetische Gestaltung der Zeitschrift, die Inszenierung in Events und die Vernetzung mit den Lesern im Internet lassen PLOT zu einer Blaupause für innovative Zeitschriftenkonzepte werden.

Die Erfahrungen und Thesen der Referenten werden durch eine aktuelle Studie des Deutschen Fachverlages (dfv) bestätigt, die von Brita Westerholz, Verlagsleitung Agrar-Medien im dfv, vorgestellt wurde. In der Studie wurde untersucht, was Leser von Fachzeitschriften mit den Titeln verbindet. Dabei wurden drei zentrale Faktoren ermittelt – für Leser sind Zeitschriften:

1. Heimatgefühl-Vermittler
2. Relevanz-Filter
3. Alltagsentschleuniger

Zeitschriften haben damit einen Wert weit über die reine Information oder den klassischen Nutzwert hinaus. Zeitschriften können im besten Fall Markenqualität bekommen, die einen festen Platz im Leben der Markennutzer, also der Leser, haben.

Projektmanager E-Publishing ADB: Nur noch wenige Plätze frei!

Medienunternehmen können die Expertise im E-Business nicht ausschließlich externen Spezialisten überlassen. Sie stehen vielmehr vor der Herausforderung, E-Publishing Know-how im eigenen Unternehmen aufzubauen. Die Winter School der Akademie ermöglicht es Fach- und Publikumsverlagen, ihre Mitarbeiter für die Herausforderungen der Digitalisierung in kompakter Form zu qualifizieren. Das Zertifikatsprogramm zum Projektmanager E-Publishing ADB vermittelt im Rahmen eines fünftägigen Intensivkurses die Grundlagen des Online-Produktmanagements.

Hochqualifizierte Referenten aus dem E-Business und der Verlagsbranche behandeln praxisnah alle relevanten Bereiche des E-Publishing – von der Strategieentwicklung über Marketingthemen bis hin zur technischen Umsetzung. Die Teilnehmer lernen, aus welchen Bausteinen eine professionelle Online-Produktentwicklung besteht und welche Erfolgsfaktoren zu beachten sind. Die Winter School wird von uns inhaltlich konzipiert und vor Ort begleitet.

Das Programm

- § 1. Tag: Strategie: Medienmarken, Zielgruppen und Geschäftsmodelle im E-Publishing
- § 2. Tag: Produkt-Konzeption von E-Medien
- § 3. Tag: Betreuung von Internetportalen
- § 4. Tag: Online-Marketing und -Vermarktung
- § 5. Tag: Projektmanagement und technische Betreuung von Online-Projekten

Zielgruppe

Fachkräfte aus Medienunternehmen und Verlagen, v.a. aus den Bereichen Produktmanagement, Lektorat, (Online-)Redaktion, Electronic Publishing und Internet.

Die Referenten

- Ehrhardt F. Heinold (Moderator), Geschäftsführer, Heinold, Spiller & Partner
- Markus Hillmeier, Marketingleitung, WEKA Media
- Dominik Huber, Geschäftsführer, Internet Lösungen & Web Konzepte
- Christian Kohl, Senior Manager E-Business, Verlag Walter de Gruyter
- Dr. Kirsten Steffen, Beraterin, Bommersheim Consulting



- Eckhardt Zimmermann, Leiter Content E-Business, Langenscheidt

Ihre Vorteile

- Berufsbegleitende Zusatzqualifikation (auch für Nachwuchskräfte)
- Abschluss mit Zertifikat der Akademie des Deutschen Buchhandels (ADB)
- Kompakter Intensivkurs mit begrenzter Teilnehmerzahl
- Hochqualifizierte Trainer aus dem E-Business und der Verlagsbranche
- Optimale Verbindung von Theorie und Praxis in kompakter Form
- Zuschnitt auf die Aufgabenfelder in Medienunternehmen
- Erfahrungsaustausch mit Branchenkollegen

Ort und Zeitraum

Die Winter School findet vom 24. bis 28. Januar 2011 in München statt.

Konditionen, Information

Der Tagungsbeitrag beträgt für AKEP-Mitglieder: € 1.650,-, für andere Teilnehmer: € 1.950,- (jeweils zzgl. Mehrwertsteuer). Im Seminarbeitrag inbegriffen sind die Tagungsunterlagen und die Ausstellung des Zertifikats. Rabatte sind nicht kumulierbar. Weitere Informationen zum Veranstalter und Anmeldemöglichkeit finden Sie auf der [Website der Buchakademie](#).

Verlag 3.0: Das Strategieseminar

Die traditionellen Produkt- und Vermarktungsstrategien von Verlagen geraten durch die Digitalisierung immer stärker unter Veränderungsdruck. Zwar bietet die digitale Medienwelt neue Chancen – doch welche Konzepte schaffen auch langfristig eine solide wirtschaftliche Grundlage? Und wie kann der Veränderungsprozess eines traditionellen Verlags zu einem [Verlag 3.0](#) umfassend und professionell gemanagt werden?

Zunächst gilt es, den Veränderungs- und Optimierungsbedarf im eigenen Verlag zu ermitteln. Dabei müssen alle relevanten Bereiche mit einbezogen werden: Vom Marketing über Vertrieb bis hin zur technischen Infrastruktur und Workflows der Mitarbeiter.

Nutzen Sie dieses Seminar für einen Zukunfts-Check Ihres Verlags und erfahren Sie, wie Sie erste Maßnahmen für die Umsetzung einer zukunftsorientierten Strategie in die Wege leiten.

Das Seminar wird von Ehrhardt F. Heinold geleitet, wird von der Akademie des Deutschen Buchhandels veranstaltet und findet am 11.02.2011 in München statt. Weitere Informationen und Anmeldung auf der [Akademie-Website](#).

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