



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 10/2016

---

Industrie 4.0 ist das Schlagwort der aktuellen Diskussion über die Zukunft der Wirtschaft. Dabei geht es um Digitalisierung und Vernetzung, vor allem aber um neue Geschäftsmodelle und um neue, kundenorientierte Services. Daran anknüpfend haben wir zusammen mit Jörn Fahsel vom Fachbereich Buchwissenschaft der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen das Konzept "Publishing 4.0" entwickelt. Jetzt ist das Management Summary mit den 10 Kernthesen erschienen - [lesen Sie dazu den ersten Artikel](#).

Wenn Verlage Publishing 4.0 umsetzen möchten, dann müssen sie zu einem flexiblen und agilen Unternehmen werden (Kernthese 10). Wie ihnen das gelingen kann, beschreibt [Edgar Rodehack im Interview](#). Seine zentrale Erkenntnis: Agiles Vorgehen erfordert einen Struktur- und Kulturwandel!

Hinweisen möchte ich auch noch auf drei spannende Veranstaltungen:

1. Die Content World
2. das [8. Zukunftsforum Zeitschriften](#), das sich mit der Frage beschäftigt, welche neuen Wege Verlage für die Monetarisierung von Content finden
3. der Zertifikatskurs "[Projektmanager Digitale Medien](#)", der ein profunde und kompakte Einführung in diese komplexe Thematik bietet.

Mit herzlichen Grüßen aus Hamburg,



Ihr

Ehrhardt F. Heinold

PS: Sehen wir uns in Frankfurt? Würde mich freuen!

### Inhalt dieser Ausgabe

- [Publishing 4.0: Erste Ergebnisse der Studie zur Zukunft des Publizierens](#)
- [Agiles Vorgehen erfordert einen Struktur- und Kulturwandel - Interview mit Edgar Rodehack](#)
- [How to tell your story – cases, tools, solutions: Die 2. Content World vom 17.- 18. Oktober 2016](#)
- [Zertifikatskurs "Projektmanager Digitale Medien"](#)
- [Inhalte neu denken und monetarisieren: Das 8. Zukunftsforum Zeitschriften am 08.12.2016](#)



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 10/2016

---

### Von der Industrie 4.0 zu Publishing 4.0: 10 Thesen zur Zukunft des Publizierens

Von Ehrhardt F. Heinold ([ehrhardt.heinold@hspartner.de](mailto:ehrhardt.heinold@hspartner.de))

**Vernetzung von physischer und realer Welt, Echtzeitinteraktion, Maschinenintelligenz, Digitalisierung: Das Konzept der Industrie 4.0 beschäftigt nicht nur die Industrie, sondern alle Branchen. Unter der Führung des Fachbereichs Buchwissenschaft der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen und gemeinsam mit dem Softwareanbieter Xeditor/Xpublisher haben wir versucht, dieses Konzept auf die Verlags- und Medienbranche zu übertragen. Auf Basis von Case Studies, von Veranstaltungen und vor allem von einer intensiven Recherche sind 10 Thesen entstanden, die zeigen, in welche Richtung sich das Publishingbusiness entwickeln wird.**

Mit dem Internet der Dinge bzw. Internet of Everything als allgegenwärtige Vernetzung von Menschen, Maschinen und Produkten kündigt sich eine Revolution an, die als „Industrie 4.0“ bezeichnet wird: Mit der Mechanisierung beginnend, entlasteten Maschinen den Menschen zunächst von körperlicher Arbeit. In der „Industrie 4.0“ unterstützt die Technologie sie durch Automatisierung, Digitalisierung und Vernetzung bei Gestaltungs-, Produktions-, Informations-, Kommunikations- und Steuerungsprozessen. Durch das Konzept „Publishing 4.0“ wird dieses Muster auf die Medienbranche übertragen. Weil Medienprodukte vollkommen digitalisierbar sind, ergibt sich ein besonderes Potential für Produktivitätssteigerung, für innovative Produkte und Services sowie neue Geschäftsmodelle.

#### Crossmedia ist nur der erste Schritt

Die crossmediale Publikation von Medieninhalten über alle Kommunikationskanäle kann nur als ein erster Schritt hin zum „Publishing 4.0“ bezeichnet werden. Durch konsequente Kundenorientierung und auf Basis der digitalen, semantischen Aufbereitung von Inhalten und deren produktübergreifender Vernetzung mit Kundenprofilen werden neue Medienformen bis hin zu personalisierten Content-Services möglich.

Gleichzeitig ist, wie beim „Industrie 4.0“-Konzept, eine Vernetzung von physischen und digitalen Produkten in Form von Hybrid Media-Umsetzungen möglich, z.B. durch Augmented und Virtual Reality: Aber nicht nur Printmedien, sondern alle Dinge sind im „Internet of things“ digital vernetzbar, so dass sie zum kontextspezifischen „Display für Content“ werden können.

Nicht nur für Produkte und Services, sondern auch für das Marketing bietet das Konzept „Publishing 4.0“ neue Ansätze: Durch die Vernetzung mit den Kunden über Plattformen und „Devices“ wird eine Ansprache möglich, die sich am Kundenbedarf orientiert. Basis für diesen Kundendialog ist eine wachsende Datenbasis (Big Data), deren Analyse eine Marketingsteuerung bis hin zum einzelnen Kundenprofil ermöglicht.



HEINDOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 10/2016

---

Die wachsende Bedeutung von digitalen Vermarktungswegen erfordert von den Verlagen eine Ausrichtung des Marketings auf „Sichtbarkeit“ (Discoverability), denn nur so können Kunden Produkte und Services wahrnehmen und kaufen. Inhalte werden so zum zentralen Marketingtool: Der Content für das Marketing muss mit den gleichen Tools wie der Produkt-Content gemanagt werden.

### **Die Konsequenzen: Verlage müssen sich an Kundenbedürfnissen orientieren und auf den permanenten Wandel einstellen**

Um diese Herausforderungen bewältigen zu können, müssen Verlage sich konsequent an den wechselnden Kundenbedürfnissen orientieren und eine ganz neue Nähe zu ihren Nutzern herstellen. Da sich das Umfeld (vor allem Wettbewerb, Technologie und Geschäftsmodelle) ebenso schnell wandelt, ist höchste Flexibilität gefordert. Diese wird zum einen durch eine innovationsfähige Unternehmenskultur und zum anderen durch eine konsequente Digitalisierung der internen Prozesse erreicht:

- Das Konzept von „Publishing 4.0“ ist durch seine Flexibilität auf die immer schneller werdenden Veränderungen in den Bereichen Gesellschaft, Technologie, Medien, Kunden und Geschäftsmodelle optimal eingestellt: Die Prozesskette – von der Erstellung bis zur Vermarktung – ist jederzeit an neue Technologien und Geschäftsmodelle anpassbar.
- Im Mittelpunkt steht die Erhöhung des Kundennutzens durch ein zunehmendes Angebot von Content-Services (anstelle von Produkten) und die erhöhte Vernetzung mit Kunden und Partnern. Dabei ist eine strategisch sensitive Beobachtung von veränderten Wettbewerbsumfeldern und Kundenbedürfnissen die zentrale Aufgabe.
- Die Herausforderung für die Verlage besteht darin, diese sich ständig ändernden Anforderungen durch eine Anpassung der Unternehmenskultur zu ermöglichen und nachzuvollziehen. Diese Anpassung betrifft alle Bereiche des Unternehmens, von der Organisation, über Abläufe, Kommunikation, Mitarbeiter bis hin zur Führungskultur. Ohne dieses „Change-Mindset“ wird ein Verlag nicht in der Lage sein, das Konzept von „Publishing 4.0“ umzusetzen.

### **Die 10 Thesen im Überblick**

1. Publishing 4.0 folgt dem Muster der Industrie 4.0.
2. Von Hybridmedia zu Content-Services: Konsequente Kundenorientierung ist der Kern von Publishing 4.0.
3. Bei Publishing 4.0 werden aus Nutzern Prosumenten und aus Wettbewerb Coopetition.
4. Geschäftsmodelle bedingen Produkte und Prozesse.
5. Produktvarianten bis hin zu individuellen Medienprodukten und Services brauchen Automatisierung, Standardisierung und Geschäftsmodellierung.
6. Inhalte müssen medienneutral, intelligent und maschinenlesbar aufbereitet werden.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 10/2016

---

7. Publishing 4.0 hat Geschäftsmuster, die als Orientierung für die Strategieentwicklung dienen können.
8. Die bausteinbasierte Modellierung von Geschäftsmodellen und Geschäftsprozessen mit einfachen Standardsprachen bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung von Publishing 4.0.
9. Publishing 4.0 benötigt eine cloudbasierte und modulare IT für den gesamten Workflow vom Autor über Redaktion bis Leser bzw. Prosumenten.
10. Publishing 4.0 bedeutet die Einstellung auf die permanente Veränderung von Kundenbedürfnissen, Wettbewerbsumfeld und Geschäftsmodellen.

### Management Summary

Die Ergebnisse der Studie "Publishing 4.0 – Chancen, Anforderungen, Konzepte Studie 2016: Cross-, Hybrid-Media und Digital Content-Services", die im November erscheinen wird, haben wir zu 10 Thesen gebündelt und bieten diese als Management Summary bereits jetzt zum kostenlosen Download an.

---

### Agiles Vorgehen erfordert einen Struktur- und Kulturwandel. Interview mit Edgar Rodehack

**Iteratives Vorgehen, Fehlerkultur, wertschätzender Umgang - und vor allem die permanente Einbeziehung der Kunden(perspektive): Agile Vorgehensweisen erfordern grundlegende Veränderungen von gewohnten Mustern in der Organisation, vor allem aber bei den Einstellungen der Führungskräfte und Mitarbeiter. Edgar Rodehack, Organisationsberater und agiler Coach mit Verlagserfahrung, erläutert im folgenden Interview, wie der Einstieg in diese fordernde, aber sehr fruchtbare Managementmethode gelingen kann.**

#### Was ist das Grundprinzip der agilen Vorgehensweise?

Edgar Rodehack: Agilität wird häufig als reine Methode betrachtet, was nachvollziehbar ist. Agilität ist aber mehr als ein spezifisches methodisches Vorgehen. Es ist eine Haltung. Als Organisation, als Team, als Abteilung, als Spezialisten wollen wir dauerhaft von unserer Arbeit leben und uns damit auch verwirklichen. Das gelingt uns nur durch Produkte, Dienstleistungen und die Arbeit, die unsere Kundschaft auch längerfristig zufriedenstellt. Eines der wichtigsten Elemente agiler Methoden ist deshalb, immer wieder sich selbst, seine Kunden und Geschäftspartner zu befragen, ob man noch auf dem richtigen Weg ist und was u.U. besser gemacht werden kann. So kann man sich weiterentwickeln, anpassen und verbessern.

Dies ist im Prinzip die Grundphilosophie agiler Zusammenarbeit. Die hört sich im ersten Moment vielleicht platt und abgedroschen an. Wer aber agil arbeiten möchte, sollte wissen: Bei der Agilität sind dies keine Plattitüden. Im Gegenteil wird beides ziemlich stringent methodisch umgesetzt und sehr konsequent gelebt. Agilität und ihre Methoden entfalten nur so ihre ganze Wirkung. Zwei Prinzipien sind besonders wichtig: Produktorientierung und



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 10/2016

---

Qualitätsfokus. Das Produkt muss einfach stimmen. Denn nur dafür zahlt der Kunde Geld. Agilisten konzentrieren sich deshalb bei allem, was sie tun, auf diese Aspekte und ordnen ihnen auch so ziemlich alles andere unter.

Permanentes Lernen durch Feedback sind zwei weitere wichtige Grundpfeiler der Agilität. Kundenrückmeldungen zum Produkt und zur Zusammenarbeit sind dabei ein wesentlicher Aspekt. Wirklich neuartig und entscheidend ist aus meiner Sicht aber etwas anderes. Nämlich, dass agile Teams in regelmäßigen und überschaubaren Rhythmen zusammenkommen, um sich offenes Feedback zu ihrer Arbeit zu geben. Unabhängig vom Produkt sprechen sie regelmäßig über die Art der Zusammenarbeit. Denn die Qualität der Zusammenarbeit prägt die Produktqualität entscheidend mit, für die die Kunden schlussendlich bezahlen. Was also können oder müssen wir in den nächsten zwei bis vier Wochen verbessern? Dies ist natürlich ein Vorgang, der alles andere als leicht oder konfliktfrei ist und der sehr viel Offenheit erfordert. Schließlich muss man sich Fehler eingestehen, es werden Überzeugungen ausgetauscht, um den richtigen Weg gerungen. All das ist aber wichtig, weil sie dem Team helfen, ihre Annahmen zu überprüfen, aus Fehlern zu lernen, so einen gemeinsamen Weg zu finden, sich auf das Wesentliche zu fokussieren und ihre Kompetenzen zu verbessern. Permanent wird das gesamte Team immer besser. Schritt für Schritt. Um all das tun zu können, brauchen die Teams und deren Mitglieder die Möglichkeit, im vorgegebenen Rahmen selbst entscheiden zu können, wie sie ihre Arbeit erledigen. Selbstorganisation ist also das nächste wichtige Stichwort. Sie spart überflüssige "Genehmigungsverfahren" ein und sorgt für Schnelligkeit und dafür, dass Menschen verbindlicher und zufriedener arbeiten. Dadurch wird die Arbeit der Teams besser, schneller. Und im Endeffekt auch nachhaltiger.

### **Welche Verlagsprojekte eignen sich für eine agile Vorgehensweise?**

Edgar Rodehack: Zwar kennt man heute agile Arbeitsrahmen hauptsächlich aus dem Projektgeschehen. Daneben gibt es aber auch jede Menge andere agile Hilfsmittel und Methoden, die für andere organisatorische Einsatzbereiche gedacht sind. Beispielsweise hilft Kanban, wiederkehrende, eher gleichförmige Arbeiten möglichst gut, verlässlich und zügig im Team abzuarbeiten. (Solche Arbeiten kommen z.B. in der Herstellung, im Lektorat oder in der Werbung vor.) Andere agile Arbeitsrahmen, wie etwa Lean Startup, Design Thinking, Innovation Games etc. sind für wieder andere Fälle gemacht. Alle verbindet aber die agile Haltung und das grundsätzliche Rahmenwerk: Produkt- und Qualitätsorientierung, permanentes organisatorische Lernen, Selbstorganisation. Insofern eignen sich so ziemlich alle Verlagsprojekte für agile Vorgehensweisen. Die Frage ist allerdings immer erst einmal, was das genaue Ziel ist. Macht es im spezifischen Fall Sinn, agil zu arbeiten? Wollen wir das?

Meine persönliche Einschätzung ist, dass auch in der Verlagswelt kein Weg daran vorbeiführen wird, in Teilbereichen agiler zu arbeiten. Wie in andere Branchen ja auch, verändert sich der Markt seit einiger Zeit sehr stark und immer schneller. Anders als das noch vor zehn, 15 Jahren der Fall war, stellt sich auch Verlagen immer drängender und öfter die Frage: Was müssen wir wem wie anbieten, um weiterhin Erfolg zu haben? Welche Dienstleistungen oder Produkte brauchen und wollen unsere Leser, Autoren und Handelskunden? Was müssen oder wollen wir wie anpassen, um weiter rentabel zu wirtschaften? Unserer Erfahrung nach



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 10/2016

---

hilft es oft, diese Fragen agil anzugehen. Dadurch finden Teams meistens schnell gute, motivierende Antworten.

### **Passt die Methode für alles, oder gibt es auch noch Anwendungsbereiche für das klassische Projektmanagement?**

Edgar Rodehack: Menschen und Organisationen entwickeln immer dann neue Herangehensweisen, wenn sie merken, dass ihre bisherigen Mittel zur Lösung des Problems nicht mehr ausreichen. Aber nur, weil Instrumente im Moment nicht ausreichen, heißt das nicht, dass sie schlecht oder gar überflüssig sind. Vielleicht passen sie nur eben nicht mehr so gut wie früher auf die jetzige veränderte Situation. Das gilt auch für das klassische Projektmanagement, was auch immer wir darunter verstehen. Es macht Sinn, auch weiterhin das zu nutzen, was im klassischen Projektmanagement gut und zielführend ist. Für mich macht das einen professionellen, guten, wertschätzenden und motivierenden Umgang mit den eigenen Fähigkeiten aus. Außerdem ist es schlicht auch pragmatisch und auch unvermeidbar, zumindest übergangsweise: Denn erst einmal können wir ja nichts anderes. Fest steht: Solange es Projekte gibt, wird es auch notwendig sein, sie zu managen. Und zwar so, dass sie rentabel zum Erfolg kommen. Ob das mit "klassischen" Management-Methoden geschieht oder mit anderen Methoden, ist für mich zweitrangig. Zunächst ist die Frage wichtiger, welche Projektsituation wir antreffen und welche Herangehensweise wir für erfolgsversprechend halten.

Es kommt eben immer auf die individuelle Situation an. Wenn Sie ein gut eingespieltes "klassisches" Projektteam haben, das zufriedenstellend arbeitet: Warum sollten Sie es abschaffen? Wenn Sie aber an Grenzen stoßen, könnte Ihnen agile Ansätze helfen. Der größte Vorteil der agilen Herangehensweise ist, dass nicht nur erwünscht, sondern strukturell und methodisch vorgegeben ist, dass das gesamte Team konsequent alles tut, um die Qualität der Ergebnisse zu sichern. Agile Arbeitsrahmen sorgen dafür, dass Verbesserungen oder Anpassungen in der Regel schneller umgesetzt werden als im hierarchisch geprägten Projektmanagement. Deshalb liefern agile Teams auch schneller und verlässlicher gute Ergebnisse. Und weil sie selbst organisiert sind, manchmal auch, indem sie Elemente des klassischen Projektmanagements verwenden.

### **Manche Projekte brauchen einen festen Budget- und Zeitrahmen – gibt es hier Möglichkeiten einer Mischform aus agil und klassisch?**

Edgar Rodehack: Zunächst: Eine Mischform aus agil und klassisch ist möglich. Wer sich aufmacht, agil zu arbeiten, kommt gar nicht umhin die Methoden zu mischen. Alleine schon, weil Menschen dazu neigen, in alte Muster zu verfallen. Aber auch, weil eine ganze Organisation nicht auf Knopfdruck agil umgestellt werden kann – das wäre schrecklich. Und unagil. Teams suchen sich als Spezialisten ihrer eigenen Arbeit immer jene Formen der Zusammenarbeit, die gut für ihr Geschäft sind. Doch auch wenn sich Versatzstücke aus jeweils der anderen Welt finden, so ist sehr wahrscheinlich, dass sich die Teams mittelfristig für die eine oder die andere Form entscheiden. Das gilt übrigens unabhängig davon, ob ein fester Rahmen existiert oder nicht. In diesem Zusammenhang möchte ich daran erinnern, dass agile Arbeitsrahmen deshalb erfunden wurden, weil die bisherigen Management-Mittel an Gren-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 10/2016

---

zen stoßen und eben immer öfter nicht verhindern konnten und können, dass feste Rahmen gesprengt werden. Oder anders formuliert: Klassisches Management ist kein Garant dafür, dass feste Budget- und Zeitrahmen eingehalten werden. Das liegt daran, dass dies überhaupt keine Herangehensweise oder Methode garantieren kann. Auch Agilität nicht. Sie geht mit dieser Tatsache bloß offen und auf eine besonders wirksame Art und Weise um. Denn wie sich Projekte entwickeln, lässt sich zwar im Vorfeld mehr oder weniger gut abschätzen und meinetwegen auch planen. Trotzdem kann immer Unvorhergesehenes passieren. Und das tut es ja auch regelmäßig. Ganz unabhängig davon, auf welche Art Projekte gemanagt werden, egal, wie gut sie geplant waren und egal, wie gut sie gut überwacht und kontrolliert wurden.

Sicherheit wird es also nicht zu hundert Prozent geben, auch wenn sich das Auftraggeber, Inhaber, Management und Team gleichermaßen wünschen. Agile Methoden wie z.B. Scrum und Kanban erkennen das offen an. Gewissermaßen als zweitbeste Lösung streben sie deshalb eine möglichst große, beiderseitige Verlässlichkeit an. Gleichzeitig minimieren Sie die Projektrisiken durch methodische Prinzipien: Expertenwissen im gesamten Team nutzen, Betroffene zu Beteiligten machen, kurze Experimentier-, Feedback- und Lernschleifen etc. Die Erfahrung zeigt, dass dies sehr gut funktioniert. Auch bei festen Vorgaben für Projekt- oder Geschäftsziele.

### **Wenn ein Verlag in das agile Projektmanagement einsteigen möchte, wie sollte er dann vorgehen?**

Edgar Rodehack: Die einfache Antwort eines Agilisten kann nur heißen: Anfangen! Frage dich im Team, warum Ihr etwas ändern wollt, was soll mit welchen Maßnahmen erreicht werden? Welches Ergebnis erwartet Ihr? Probiert ein paar Wochen aus, überprüft danach die Ergebnisse. Passt an, was anzupassen ist. Macht das regelmäßig und immer wieder. Es macht natürlich auch Sinn, sich zunächst einen Überblick über die Grundlagen und unterschiedlichen Formen agiler Arbeitsrahmen zu verschaffen. Scrum ist z.B. ein sehr guter agiler Arbeitsrahmen für Projekte und sonstige Geschäftsabläufe. Eine Schulung ist hier also zu empfehlen. Wichtig ist aber auch, sich von Beginn an von einem agilen Coach begleiten zu lassen. Der kommt punktuell ins Haus und hilft den Teams, sich im agilen Sinne selbst zu organisieren. Es ist ungewohnt, agil zu arbeiten, und es braucht auch ein paar Fähigkeiten dazu, die nicht ohne weiteres vorhanden sind, z.B. eine gute Konfliktkultur. Da hilft ein Coach unheimlich.

### **Verlage arbeiten traditionell und aus guten Gründen klassisch, also gewissermaßen „anti-agil“: Bücher sind langfristige Projekte, die nicht als „Version 1.0“, sondern als perfektes Produkt erscheinen sollten. Wie können diese beiden Welten versöhnt werden?**

Edgar Rodehack: Wenn mit „traditionell“ und „klassisch“ hierarchisch gemeint ist, ja, dann arbeiten viele Verlage sehr ausgeprägt so. Ob die Gründe dafür noch gut sind, könnte man meiner Meinung nach einmal überprüfen. Vor allem dann, wenn die Ergebnisse nicht den Erwartungen entsprechen. Vielleicht haben sich ja mittlerweile die Umstände geändert und es wird Zeit, auch etwas an dieser Organisationsform zu ändern? Wenn ein Verlag dann die Notwendigkeit sieht, sich anzupassen, halte ich Agilität natürlich für eine gute Idee. Und ich



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 10/2016

---

finde auch, dass sich das sogar sehr gut mit der bisherigen Verlagswelt vereinbaren lässt. Denn Verlagen und dem Verlagsgeschäft haftet aus meiner Sicht traditionell sogar sehr viel Agiles an, genannt seien hier nur beispielhaft die festen Erscheinungs- und damit mögliche Lernzyklen. Und das war auch schon immer so. Insofern könnten Verlage sogar an ihre eigenen organisatorische Erfahrungen und Traditionen anknüpfen, wenn sie – wieder – agil werden. Nebenbei möchte ich ein bisschen kritisch nachfragen: Müssen Bücher wirklich perfekt erscheinen? Und tun sie das denn wirklich? Das wage ich doch ob der Nachauflagen zu bezweifeln, bei der still und heimlich die gefundenen Fehler bereinigt werden. Unsere Erfahrung zeigt jedenfalls, dass agile Veränderungsprozesse sehr wohl in der Lage sind, alte und neue Welten zusammenzuführen. Meist ist sehr viel Aufbruchstimmung im Spiel, die viel Kreativität freisetzt und ansteckend wirkt. Agilität ist eben per definitionem sehr kommunikativ und motivierend. Die einzelnen Teammitglieder haben viel Gestaltungsspielraum und agile Methoden helfen zusätzlich, schnell zu guten Ergebnissen zu kommen. Welche Verlagsmitarbeiterin und welcher Verlagsmitarbeiter möchten da nicht mit dabei sein? Und welche Verlagsleiter hätten damit ein Problem?

### **Neben der Methodik ist vor allem eine Veränderung der Firmenkultur notwendig. Wie kann diese Veränderung Deiner Erfahrung nach am besten erreicht werden?**

Edgar Rodehack: Es gibt den sehr sinnhaften Satz: "Die Kultur folgt der Struktur." Mit anderen Worten: Kultur lässt sich nur ändern, indem man die Dinge dauerhaft anders angeht. Beim agilen Change geht das am besten, indem man anfängt und ausprobert. Aus den Fehlern lernen – sie sind unvermeidlich – und sich darüber freuen, dass man immer besser wird. Das ist oft leichter gesagt als getan. Denn wir entstammen – hierzulande vielleicht besonders – alle einer Kultur mit Hang zum Perfektionismus. Die Angst, Fehler zu machen, ist da groß, und das noch einmal mehr in hierarchisch geprägten Unternehmen. Für Agilität, die ja gerade auf Lernen durch Fehler setzt, ist das natürlich eine gewisse Hürde. Andererseits ist die Ernsthaftigkeit und Gründlichkeit, mit der Teams dann Agilität eben besonders gut und perfekt umsetzen wollen, wieder sehr hilfreich. Und manchmal auch ein bisschen komisch.

Ich plädiere immer dafür, wertschätzend mit sich und seiner Vergangenheit umzugehen. Das bedeutet anzuerkennen, dass die bisherigen Strukturen sehr lange und aus gutem Grund zum Erfolg beigetragen haben. Jetzt sind sie aber eben nicht mehr so passend oder wirksam wie früher, was oft den Umständen geschuldet ist. Das Neue ist deswegen nicht grundsätzlich besser, nur eben momentan passender. Nach unserer Erfahrung ist es sehr wichtig, dass sich das Team über diese Dinge austauscht. Und natürlich auch über Ziele, Wünsche und eventuell bestehende Ängste, die mit dem Kulturwandel verbunden sind. Denn das kann agiles Arbeiten schon auch: Anfänglich Angst machen. Schließlich ist es vom Ansatz etwas sehr anderes als unsere bisherigen hierarchischen Routinen. Von der praktischen Seite her beginnen agile Veränderungen deshalb auch meistens erst einmal an einer Stelle im Unternehmen, z.B. in einer Abteilung, die ein Projekt agil angeht. So kann man – sozusagen exemplarisch für die gesamte Unternehmung – Erfahrungen sammeln, auswerten und dann gegebenenfalls weiter ausweiten. Um darüber zu entscheiden, ist natürlich sinnvoll zu wissen, welcher Arbeitsrahmen für welches Problem gedacht ist und vor allem, welche grund-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 10/2016

---

sätzlichen Überlegungen der Agilität zugrunde liegen. Eine Einführung in agile Arbeitsweisen ist also sicher eine gute Idee.

Und noch einmal der Tipp: Kümmert Euch um eure Fähigkeiten, im Team gut mit Konflikten umzugehen. Agiles Arbeiten fördert in aller Regel die Zufriedenheit. Denn man geht offen mit Konflikten offen um.

### **Über den Interviewpartner**

*Edgar Rodehack ist Organisationsberater und agiler Coach. Nach der Ausbildung zum Buchhändler und dem Studium in München (Germanistik und Buchwissenschaft) Einstieg in den Verlag (dtv). Studienabschluss und Auslandsaufenthalt in Irland mit internationaler Vertriebs- und Projekt- Erfahrung in der IT-Branche. Rückkehr nach Deutschland und Wiedereinstieg in die Verlagsbranche. Dort in zwölf Jahren unterschiedliche vertriebs-, service- und IT-nahe Positionen mit und ohne Personalverantwortung (Holtzbrinck, Rowohlt, hgv Publishing Services, Bonnier Media Deutschland).*

*Edgar Rodehack ist Referent auf der nächsten future!publish, die vom 26. - 27. Januar 2017 in Berlin stattfindet. Wenn Sie sich mit unserem **Promotion-Code "f!pHSP25"** [anmelden](#), erhalten Sie 25% Rabatt!*

### **Weitere Artikel zum Thema**

*Mit agilen Managementmethoden haben wir uns im Newsletter bereits mehrfach befasst:*

- [Agile Methoden sind nur die halbe Wahrheit!](#)
- [Agil statt Wasserfall: Scrum im Methoden-Schnellcheck](#)
- [Methoden-Schnellcheck: Agile Produktentwicklung](#)

---

## **How to tell your story – cases, tools, solutions: Die 2. Content World vom 17.- 18. Oktober 2016**

Content Marketing: Kaum ein Thema in der Kommunikationsbranche wird derzeit heißer und kontroverser diskutiert. Dieses Buzzword sorgt unter den Top-Kreativen, Marketing-Managern und Beratungsunternehmen derzeit für enormen Gesprächsstoff um die Deutungshoheit des Begriffs. Auf dem internationalen Jahreskongress Content World 2016 erwartet Sie ein inspirierender Trip tief in die Welt des Content Marketings: Es werden Diskussionen angestoßen, Fragen aufgeworfen und Antworten gegeben. Unter dem Motto **How to tell your story – cases, tools, solutions** versammeln sich bereits zum zweiten Mal nationale und internationale Top-Marketers, CEOs, Kreativ-Agenturen, Content-Experten und Wissenschaftler, um Ihnen zu vermitteln, wie gutes Storytelling in Verbindung mit Big Data erfolgreich umgesetzt wird: „Creativity loves tech“!

Um Ihnen einen perfekten und praxisnahen Überblick zu geben, werden Themenbereiche wie Storytelling, Community-Building, ROI und Conversion intensiv beleuchtet. Sie erhalten



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 10/2016

---

Learnings für Ihr eigenes Unternehmen und generieren daraus Ihren Unternehmenserfolg in zukunftsweisender Kundenansprache. Seien Sie Teil einer lebendigen Community zusammen im regen Austausch mit den Referenten und Diskutanten ([Programm hier downloaden](#)).

Als weiteres Highlight erwartet Sie die Verleihung des [Deutschen Content Marketing Preises 2016](#).

### **Buchen Sie mit unseren Rabatt-Code!**

Lassen Sie sich die Content World 2016 nicht entgehen und seien Sie von Anfang an mit an Bord! Wir laden Sie herzlich ein, einen intensiven Blick auf die DNA des Content Marketings zu werfen und freuen uns schon jetzt, gemeinsam mit Ihnen zwei spannende und höchst informative Tage im Radisson Blu Hotel Frankfurt zu erleben. Mit unserem Rabatt-Code erhalten Sie einen Nachlass in Höhe von 20% ([Programmfolder und Anmeldeunterlagen downloaden](#)). Alle Informationen über Themenschwerpunkte, Referenten und die Teilnahmebedingungen finden Sie auf der [Content World-Website](#).

---

### **Zertifikatskurs "Projektmanager Digitale Medien"**

Das Projektmanagement von digitalen Medien und Content-Angeboten erfordert spezielle Kenntnisse – von der Strategieentwicklung über die Konzeption und technische Umsetzung bis zur Vermarktung. Denn um einen reibungslosen Projektablauf zu gewährleisten, müssen Mitarbeiter über grundlegendes Know-how verfügen, bisherige Arbeitsprozesse verändern und Sicherheit im Umgang mit digitalen Projekten erlangen. Mit dem Besuch dieses Seminars erwerben Sie das Zertifikat „Projektmanager Digitale Medien“, das die erworbene Zusatzqualifikation ausführlich dokumentiert.

Im Zertifikatskurs "Projektmanager Digitale Medien", der vom 27.11. - 02.12.2016 in München von der Akademie der Deutschen Medien durchgeführt und von Ehrhardt F. Heinold geleitet wird, erfahren Sie:

- welche Komponenten und Erfolgsfaktoren das Projektmanagement von digitalen Medien umfasst
- wie Sie digitale Medien systematisch konzipieren, entwickeln und vermarkten
- welche technischen Vorgänge und Hintergründe zu beachten sind
- welche Erfolgsfaktoren bei der Projektsteuerung kritisch sind

Alle Informationen zu Inhalten, Referenten und Konditionen finden Sie auf der [Website der Medienakademie](#).



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 10/2016

---

### Inhalte neu denken und monetarisieren: Das 8. Zukunftsforum Zeitschriften am 08.12.2016

Der Ebner Verlag denkt und gestaltet Inhalte neu und kundennah als „Predictive Content“ mit Echtzeit-Relevanz. BurdaForward richtet sein Werbegeschäft durch Branded Content in gänzlich neuer Form nach dem Nutzer aus. Gruner + Jahr erschließt mit der Gründung der Content Marketing-Agentur Territory und dem Zukauf von E-Commerce-Unternehmen neue Wachstumsfelder für das Content-Business. Die Devise lautet: Inhalte neu denken und monetarisieren. Zwar haben Inhalte schon immer den Kern des Zeitschriften- und Magazin-Business ausgemacht. Heute setzen Verleger jedoch mehr denn je auf Strategien und Erlösmodelle, die sich durch spezielles Content-Know-how und langjährige Erfahrungen im Reichweiten- und Audience-Management auszeichnen. Sie produzieren hochwertige Inhalte, die auf den Bedarf der Leser und Anzeigenkunden zugeschnitten sind. Und nutzen ihren Content kanalübergreifend auch für Marketingzwecke, um Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen.

- Wie kann und muss zukunftsweisender Magazin-Content aussehen – Stichworte: Intelligent Content, Real-Time-Relevancy und Automatisierung?
- Wie müssen Medienhäuser ihre Redaktionen aufstellen und organisieren, um ihre Inhalte über alle Medienkanäle auszuspielen zu können?
- Kann sich Content – abseits von Pay Walls, digitalen Abonnements und native Advertising – selbst finanzieren?
- Wie können Publikums- und Fachverlage das verlagsspezifische Know-how in Content-Marketing-Produkte oder E-Commerce-Modelle überführen? Welche Optionen gibt es außerhalb des Kerngeschäfts?

Referenten sind u.a. Gerrit Klein, Geschäftsführer Ebner Verlag, Tanja zu Waldeck, Geschäftsführerin Burda Forward, Arne Wolter, Chief Digital Officer Gruner + Jahr, Tobias Oswald, Geschäftsführer Funke digital, Manfred Neunaber, Chefredakteur profi, Fredrik Andersson, Chief Product Officer Bonnier Business to Business und Stefan Huegel, Chief Technology Officer und SVP Strategic Marketing Services IDG Communications Media.

Das Programm wird Anfang Oktober veröffentlicht. Weitere Informationen zu Programm und Anmeldung finden Sie auf der [Website der Medienakademie](#).



HEINOLD, SPILLER & PARTNER  
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

## HSP-Newsletter Ausgabe 10/2016

---

### 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](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](#)