



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 4/2019

Neuausrichtung, Change-Prozess, agile Organisationsentwicklung: In der Verlags- und Medienbranche ist so viel Bewegung wie lange nicht. Aus gutem Grund: Die Veränderungen in den Märkten und bei den Kunden machen sich immer mehr im verlegerischen Kerngeschäft bemerkbar. Wie sollen Verlage auf diese Veränderungen reagieren? Sollen sie ihre Produktportfolios anpassen oder neu erfinden? Müssen sie ihre Organisation entsprechend verändern oder gar ganz neu aufstellen? In diesem Newsletter geben wir auf diese drängenden Fragen zwei spannende Antworten:

- Im ersten Artikel beschreibt DVV Media-Geschäftsführer Martin Weber, wie durch konsequente Kundenorientierung das informationsbasierte Kerngeschäft zukunftsfähig gehalten wird.
- Im zweiten Artikel beschreibe ich eine einfache, aber anspruchsvolle Methode, um das eigene Unternehmen zu dekonstruieren und wieder zusammensetzen. Wie das geht? Lesen Sie die Kurzanleitung zum Organisations-Hack in fünf Schritten.

Dies ist die letzte Ausgabe in diesem Jahr; vielen Dank, dass Sie uns weiterhin die Treue als Abonnent bzw. Abonnentin halten. Noch ist es zu früh für Neujahrswünsche, ich wünsche deshalb viel Spaß beim Lesen und eine nicht zu stressige (Vor-)Weihnachtszeit.



Ihr

Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- Wachstum durch tiefes Verständnis der Kundenprobleme und durch Akquisitionen
 - Organisation-Hack oder: Wie Sie Ihren Verlag in fünf Schritten dekonstruieren und neu zusammensetzen
 - Das 11. Zukunftsforum Zeitschriften: Zeitschriften neu ausrichten
-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 4/2019

Wachstum durch tiefes Verständnis der Kundenprobleme und durch Akquisitionen

Wie können Fachverlage in Zeiten wachsen, in denen traditionell gut laufende Produkte immer mehr unter Druck geraten? Martin Weber, Geschäftsführer der DVV Media, gibt darauf eine klare Antwort: Nur durch ein tiefes Verständnis der Problemstellungen des Kunden können bestehende Produkte angepasst und neue Produkte und Services geschaffen werden. Die Vermarktung von relevanten Informationen an Entscheidungsträger, also das grundlegende Geschäftsmodell von Fachverlagen, sieht er dabei nicht in Gefahr.



Fachverlage sind gefordert, ihr bestehendes Geschäftsmodell zu überdenken und dann vielleicht neu auszurichten. Was sind die größten Herausforderungen, vor denen Ihr Haus gestanden hat bzw. steht?

Martin Weber: Unsere Geschäftsmodelle als B2B-Fachverlag werden meiner Meinung nach gar nicht grundsätzlich in Frage gestellt.

Wir verkaufen relevante Informationen zur Entscheidungsunterstützung. Wir helfen unseren Kunden, ihre Marken, Produkte und Services zu vermarkten. Wir schaffen Kommunikationsplattformen für unsere Industrien. Im Unterschied zu früher gibt es heute aber keine Selbstläufer mehr. Traditionell gut laufende Produkte geraten immer mehr unter Druck, soweit sie für den Kunden keine echte Relevanz mehr haben. Dazu kommt, dass die Kundenbedürfnisse immer individueller werden. Darauf müssen wir uns einstellen. Damit müssen wir umgehen.

Welche zentralen Stellschrauben haben Sie identifiziert, um auf diese Herausforderungen zu reagieren?

Martin Weber: Wir müssen das Problem des einzelnen Kunden genau verstehen und ihm eine individuelle Lösung bieten können. Diese Herangehensweise erfordert einen Kulturwandel im Verlag. Standardlösungen führen in der Regel nicht mehr zum Ziel. Um effektive Lösungen bieten zu können, müssen wir zum Beispiel unsere Kompetenzen für die Konzeptionierung und Umsetzung verschiedenster Medienformate, wie zum Beispiel Video, Podcasts, Content-Marketing, ausbauen.

Worin besteht die grundlegende Neuausrichtung, also die größte Veränderung, die es bei Ihnen gegeben hat?

Martin Weber: Unsere Strategie besteht aus zwei Teilen: Konzentration und Wachstum. Bei der Weiterentwicklung des Geschäftes konzentrieren wir uns auf unsere starken Marken und auf relevante Themen. Die Wachstumstreiber liegen zum einen in der weiteren Digitalisierung unserer bestehenden Publikations- und Vermarktungsangebote. Derzeit liegt der Anteil unserer Digitalumsätze bei etwa 25 %. Daneben werden wir unser Veranstaltungsgeschäft, das heute einen Anteil von weiteren 25 % hat, weiter ausbauen. Schließlich werden wir auch weiterhin systematisch nach Akquisitionsmöglichkeiten in unseren relevanten Märkten suchen.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 4/2019

Veränderung bedeutet für einen Verlag auch immer interne Veränderung. Wie haben Sie diesen Prozess bei sich gestaltet?

Martin Weber: Im Rahmen einer grundlegenden Analyse unseres Produktportfolios haben wir diejenigen Produkte und Services identifiziert, die heute und in Zukunft gute Deckungsbeiträge erwirtschaften. Dabei haben wir versucht, alle Mitarbeiter soweit wie möglich in die Analyseprozesse einzubeziehen. Auf diese Weise kamen mehr als 100 Verbesserungsvorschläge zustande, die in den folgenden Monaten abgearbeitet worden sind. Wir haben auch versucht, so offen wie möglich über die Ziele und die einzelnen Fortschritte zu kommunizieren.

Wenn Sie Bilanz ziehen: Wie weit sind Sie schon gekommen, sind Ihre Ziele bereits erreicht, oder liegt da noch eine Wegstrecke vor Ihnen?

Martin Weber: Nach der erfolgreichen Anpassung unseres Produktportfolios und unserer Organisationsstrukturen geht es jetzt darum, Wachstumsmöglichkeiten in unseren bestehenden Geschäften zu suchen - organisch und durch Zukäufe. An den oben beschriebenen Rahmenbedingungen - in der Mediennutzung und auch in unseren Industrien - hat sich nichts geändert. Wir haben es nach wie vor mit einem sehr dynamischen Umfeld zu tun, verbunden mit großen Unsicherheiten für zukünftige Entwicklungen. Das tiefe Verständnis der Problemstellungen unserer Kunden, die umfassende Kompetenz für verschiedenste Medienformate und die Möglichkeit agil, zu handeln werden, uns in die Lage versetzen, unser Geschäft erfolgreich weiterzuentwickeln.

Martin Weber wird den Weg der DVV Media auf dem nächsten [Zukunftsforum Zeitschriften](#) am 05.12.2019 in seiner Key Note beschreiben.

Organisation-Hack oder: Wie Sie Ihren Verlag in fünf Schritten dekonstruieren und neu zusammensetzen

Von Ehrhardt Heinold

Die rasanten Veränderungen der Märkte, der Kunden, der Technik und überhaupt der Rahmenbedingungen stellen immer neue Anforderungen an Verlage. Wie müssen sich Verlage intern aufstellen und organisieren, um in einem derart dynamischen Umfeld weiterhin erfolgreich zu agieren? Der Organisations-Hack ist eine kreative und interaktive Methode, um zusammen mit den Mitarbeitern mögliche Szenarien zu erarbeiten. Eine Kurzanleitung in fünf Schritten.

Schritt 1: Team zusammenstellen und Ziele erarbeiten bzw. benennen

Wie bei jedem Projekt besteht der erste Schritt darin, das Team zusammenzustellen und die Ziele für den Prozess zu erarbeiten bzw. zu benennen (je nach Vorgehensweise). Das Team



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 4/2019

sollte alle Abteilungen und Bereiche in angemessener Weise repräsentieren. Ziele des Prozesses können sein:

- Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses für die Notwendigkeit von Veränderungen
- Erkennen von Schwachstellen in der bestehenden Organisation
- Erarbeitung einer neuen Organisationsstruktur

Schritt 2: Die Veränderungstreiber benennen

Im zweiten Schritt sollten die Treiber der Veränderungen benannt und zu Themenkomplexen verdichtet werden. Diese Themenbereiche werden anschließend bewertet bzw. gewichtet - Kriterien können sein:

- Bedrohung: Wie stark bedroht der jeweilige Treiber unser Geschäftsmodell?
- Zeitlicher Horizont: Wann wird dieser Treiber spürbar?
- Reaktionsmöglichkeiten: Wie gut können wir auf die Veränderung reagieren?

Schritt 3: Probleme der bisherigen Organisation und Arbeitsweise im Hinblick auf die Treiber der Veränderungen benennen

Im dritten Schritt wird ermittelt, wie gut bzw. schlecht die jetzige Organisation auf die Veränderungen vorbereitet ist und welche Konsequenzen drohen, wenn nicht gehandelt wird. In diesem Schritt sollte mutig das Bestehende hinterfragt und wenn notwendig dekonstruiert werden. Um diese Aufgabe leisten zu können, sollte eine Bestandsaufnahme in zwei Bereichen erfolgen:

1. Geschäftsmodell und Markt: Auf Basis einiger weniger zentraler Kennzahlen sollte die ökonomische Situation beschrieben werden, Stichworte sind: Entwicklung des Marktes und der Wettbewerber, Entwicklung der Kundensegmente und der Kundenbedürfnisse, Entwicklung von Umsätzen und Deckungsbeiträgen in den einzelnen Programm- bzw. Produktbereichen.
2. Interne Situation: Beschreibung der bestehenden Organisation, Stichworte dafür sind: Arbeitsabläufe, Aufgabenverteilung, Organigramm, Organisation des Projekt- und Innovationsmanagements.

Ziel dieses Schrittes ist die Identifikation von Schwachstellen, Hindernissen oder Bremsklötzen, ohne Beschönigung, Beschwichtigung oder Vertagung nach dem Motto "Müssten wir demnächst mal tiefer analysieren". Je realistischer, offener und mutiger hier gedacht wird, desto besser. Dabei geht es nicht um Panikmache oder Verbreitung einer Untergangsstimmung, sondern einfach um eine ehrliche Beschreibung der (potenziellen) Defizite.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 4/2019

Schritt 4: Formulierung von Handlungsoptionen und neuen Ansätzen in der Organisation

Nach der Zertrümmerung folgt die konstruktive Arbeit, denn in diesem Schritt soll eine Antwort auf die gefundenen Hindernisse gefunden werden. In einer Zusammenschau aus den Veränderungstreibern aus Schritt zwei und der Hindernisse aus Schritt drei sollten möglichst konkrete Antworten auf diese Fragen gefunden werden:

- Welche Maßnahmen im Hinblick auf die bestehende Organisation erscheinen sinnvoll?
- Welche Veränderungen in der Organisation sind ratsam (wie z. B. die Auflösung, Fusion oder Neudefinition von Abteilungen, die grundlegende Umorganisation von Arbeitsabläufen)?
- Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen auf Arbeitsplatzbeschreibungen, Kompetenzprofile und die Mitarbeiter*innen?

Schritt 5: Wege zur Veränderung

Im fünften und letzten Schritt sollten die möglichen Schritte für eine Umsetzung beschrieben werden. Dabei können sehr unterschiedliche Maßnahmen festgelegt werden: Es können bereits konkrete Veränderungsmaßnahmen definiert werden oder auch "nur" die weitere Bearbeitung der erarbeiteten Themen in Projektgruppen. Eines sollte jedoch immer erreicht werden: Eine verbindliche Vereinbarung, wie die gefundenen Ergebnisse weiter be- und verarbeitet werden.

Veranstaltungshinweise:

Ehrhardt Heindold wird zusammen mit Mathias Voigt (Literaturtest) auf der [future!publish am 31. Januar 2020](#) in Berlin einen Workshop zum Thema "Geschäftsmodell-Hack" durchführen. Wenn Sie sich mit dem Ticketcode "fp20referentin" (ohne Anführungszeichen) anmelden, erhalten Sie 10% Rabatt auf den Ticketpreis.

Gerne führen wir einen Organisations-Hack auch bei Ihnen als Inhouse-Workshop durch. Der Zeitbedarf liegt bei mindestens einem Tag. Sollten Sie daran Interesse haben, erstellen wir Ihnen gerne auf Basis eines Briefinggesprächs ein Angebot ([Mail](#) oder Telefon 040/3986620).

Das 11. Zukunftsforum Zeitschriften: Zeitschriften neu ausrichten

Erfolgreiche Marken und Produkte sowie zukunftsfähige Strategien und Geschäftsmodelle für Zeitschriften- und Magazinverlage: Das 11. Zukunftsforum Zeitschriften, das wir in Zusammenarbeit mit der Akademie der Deutschen Medien am 5. Dezember 2019 in München gestalten, diskutiert unter dem Titel "Zeitschriften neu ausrichten. Relaunch für Organisation, Produkt und Geschäftsmodell" die Zukunftsstrategien der Verlagsbranche. Span-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 4/2019

nende Fallbeispiele von: DVV Media, Burda, Beuth, Hertha BSC, Deutscher Landwirtschaftsverlag und NWB. Alle Informationen zum 11. Zukunftsforum Zeitschriften auf der [Konferenz-Website der Medienakademie](#).

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
Internet: <http://www.hspartner.de/>

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 herunterladen: [Newsletter-Archiv](#)

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
Internet: <http://www.hspartner.de/>

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".



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 4/2019

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