



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2020

Wie ergeht es Ihnen in diesen besonderen Zeiten? Wie stark ist Ihr Kerngeschäft von den Auswirkungen der Pandemiemaßnahmen betroffen? Ich glaube, dass die Krise einen perfekten Anlass bietet, um bisherige Gewohnheiten und Denkmuster in Frage zu stellen und innovative Ansätze bei Produkten und Prozessen auszuprobieren. Nie waren die Zeiten dafür so günstig wie jetzt, da so vieles neu gedacht und gemacht werden muss. Deshalb beschäftigen wir uns in diesem Newsletter mit dem Thema Innovationen: Wir starten mit einem Interview zu den Potenzialen von personalisierten Fachportalen, erläutern dann, warum Prozessanalysen eine perfekte Ausgangsbasis für grundlegende Veränderungen sind und stellen schließlich den "Innovationsmonitor Publishing 2020" vor. Also jede Menge Anregungen, von denen wir hoffen, dass einige davon nützlich für Ihre Innovationsstrategie sein können.



In diesem Sinne sendet
hochsommerliche Grüße aus Hamburg

Ihr
Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- [„Start small, grow tall“: KI zur Personalisierung von Fachportalen nutzen](#)
- [Mehr als BPMN-Tapeten: Prozessanalysen als Beitrag zur Zukunftssicherung nutzen](#)
- [Innovationsmonitor Publishing 2020: Viel erreicht, viel zu tun](#)

„Start small, grow tall“: KI zur Personalisierung von Fachportalen nutzen

Die Personalisierung von Fachportalen birgt ein großes Umsatzpotential, stellt Patricia Kraft, Lead Consultant Search & Analytics bei der SHI GmbH, im folgenden Interview fest. Allerdings: Nebenbei lässt sich das nicht erreichen, sondern hierfür braucht es Aufmerksamkeit und ausreichend Projektressourcen.



Auf dem CrossMediaForum 2020 haben Sie das Konzept für ein „personalisiertes Fachportal“ vorgestellt. Was verstehen Sie darunter?

Patricia Kraft: Unter einem personalisierten Fachportal verstehen wir ein Portal, das sich automatisiert an den aktuellen Nutzer, seine Interessen, seine Vorlieben und seine Historie anpasst, um ihn bei seiner Interaktion mit dem Portal zu unterstützen.

Welchen Nutzen haben Verlage, wenn Sie Fachportale personalisieren?

Patricia Kraft: Die Personalisierung des Fachportals sorgt einerseits dafür, dass Nutzer sich verstanden fühlen, und andererseits dafür, dass Nutzer schneller und leichter an die



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2020

Informationen und Produkte gelangen, nach denen sie gerade suchen. Dadurch steigt die Zufriedenheit der Nutzer und mit ihr die Kundenbindung. Durch langfristige Nutzung und den Erwerb weiterer Produkte und Abos steigt somit letztendlich auch der Umsatz für den Verlag. Ein Kunde, der sich gut aufgehoben fühlt, bleibt länger, kommt gerne wieder und kauft mehr.

Mit welchen Methoden kann ein Fachportal personalisiert werden?

Patricia Kraft: Personalisierung kann auf vielen Ebenen stattfinden. In einem Fachportal kann sie durch das Anbieten individueller Produkt- oder Inhaltsvorschläge oder auch durch individuelle Reaktion auf Suchanfragen des Nutzers realisiert werden. Ebenso ist es vorstellbar, dass Elemente des Fachportal wie die Suchfunktion oder die Navigationsleiste entsprechend den Vorlieben des aktuellen Nutzers unterschiedlich skaliert oder platziert werden. Auch technisch ist die Bandbreite der verschiedenen Methoden und Möglichkeiten groß: von einfachen Filtern bis hin zu komplexen KI-Systemen.

Ist der Einsatz von KI nicht sehr teuer und aufwendig?

Patricia Kraft: Der Einsatz von komplexen Algorithmen aus dem Bereich der KI, individuell trainierten Modellen und die dafür notwendige Beschaffung und Speicherung von Daten ist durchaus mit Aufwand und damit auch mit Kosten verbunden. Aber künstliche Intelligenz ist ein weiter Begriff und es gibt einige Einsatzmöglichkeiten, die schon in kleinem Rahmen gute Erfolge erzielen. Wir raten hier zu einem „Start small, grow tall“-Ansatz – mit kleinen, leicht zu integrierenden Features und Methoden beginnen und das Fachportal nach und nach ausbauen. Auch der Einsatz von lizenzkostenfreien Open-Source-Technologien kann zur Senkung der Kosten beitragen.

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt werden, um ein solches Konzept umzusetzen?

Patricia Kraft: Technisch ist die wichtigste Voraussetzung eine gute Datengrundlage. Häufig ist eine Vielzahl an Daten bereits vorhanden, ohne dass sich das Unternehmen dessen bewusst ist. Aber mindestens genauso wichtig wie die Daten ist der Wille, neue Technologien und Features einzusetzen und auf diese Weise den steigenden Anforderungen der Kunden gerecht zu werden. Das erfordert allerdings auch die Bereitschaft zur Freigabe von Ressourcen, seien es die eigenen Mitarbeiter oder Investitionen in externe Leistungen.

Zum Abschluss noch ein Tipp von Ihnen: Was ist der wichtigste Erfolgsfaktor, um ein solches Projekt erfolgreich umzusetzen?

Patricia Kraft: Schenken Sie dem Projekt die nötige Aufmerksamkeit! Ein Fachportal kann sich nicht „so mal eben nebenher“ personalisieren lassen. Es braucht Zeit, Struktur und das entsprechende Know-how.

Hinweis: Patricia Kraft hat zu dem Thema auf dem 22. CrossMediaForum digital einen Vortrag gehalten, der auf der [SHI-Website heruntergeladen](#) werden kann.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2020

Mehr als BPMN-Tapeten: Prozessanalysen als Beitrag zur Zukunftssicherung nutzen

Von Ehrhardt F. Heinold

Prozessanalyse, Workflow-Modellierung, BPMN, Swimlanes – die Analyse und Verbesserung von Arbeitsabläufen klingt nach Kärrnerarbeit, nach Schwarzbrot, nach etwas, das getan werden muss, weil... Ja, warum eigentlich? Die tägliche Arbeit wird ja auch so erledigt, da weiß doch jede/r, was zu tun ist – wozu braucht es da diese riesigen Ablauftapeten oder Exceltabellenwände, die schnell veralten und ohnehin nicht die Realität abbilden?

Vermutlich ist es dieser Einstellung zu verdanken, dass in so wenigen Verlagen bzw. Unternehmen aktuelle und auch gelebte Workflowbeschreibungen vorliegen. Manchmal gibt es diese, wenn sie projektbezogen angefertigt werden mussten, weil der Aufwand in einem Geschäftsprozess einfach zu groß geworden ist und Schleifen beseitigt werden sollten oder weil eine Software eingeführt wurde, und da geht es einfach nicht ohne... Und natürlich: Bei den ganz modernen Unternehmen, die nur noch agil unterwegs sind, gibt es ohnehin keine festgelegten Geschäftsprozesse mehr, da ist ja alles so im Fluss, dass feste Prozesse nur ein starres Korsett sind, ein Folterinstrument der Old Economy mit ihrem Stabilitätswahn.

Komisch nur, dass die bekannteste Workflow-Engine Camunda zum Management der Geschäftsprozesse bei Zalando, einem der führenden E-Commerce-Unternehmen, eingesetzt wird. Offensichtlich scheint Workflow-Management einer dynamischen Unternehmensentwicklung nicht im Weg zu stehen. Bei Lichte betrachtet ist es genau andersherum: Nur mit einem modernen Workflow-Management ist ein dynamisch agierendes Unternehmen in der Lage, Geschäftsprozesse so zu modellieren, dass Änderungen in den Abläufen möglich werden, ohne dass alles durcheinandergerät. Denn auch das dynamischste Start-up muss Produkte erstellen, ausliefern, abrechnen, Kundendaten managen – und zwar in verlässlicher Qualität, mit beherrschbaren Aufwänden, und dies vor allem auch personenunabhängig.

Wie kann diese Mischung aus Stabilität und Flexibilität, die nach einer Quadratur des Kreises klingt, gelingen? Wie soll dieses komplexe Thema überhaupt angegangen werden? Zunächst es wichtig, sich über die Ziele zu verständigen, die mit Workflow-Management verfolgt werden sollen. Und diese Ziele sollten unabhängig vom unmittelbaren Anlass (wie z. B. Qualitätsprobleme, Softwareeinführung, Umorganisation, neue Geschäftsmodelle) formuliert werden. Es lassen sich eine Reihe von übergreifenden Zielen formulieren, die letztlich alle mit dem Geschäftsmodell in Verbindung stehen: schnellere Erstellung von Neuprodukten, Erhöhung der Effizienz durch Reduktion manueller Tätigkeiten und Beseitigung überflüssiger Schleifen, Automatisierung von Abläufen oder Verbesserung der Qualität.

Schon bei der Auflistung dieser Ziele wird deutlich klar, welche Dimensionen ein solches Projekt haben kann und welcher Projektrahmen sinnvoll ist: Hier geht es nicht darum, ein paar Freaks komplexe BPMN-Grafiken anfertigen zulassen, sondern es geht um eine Aufgabenteilung, bei der alle Beteiligten von Beginn an einbezogen werden sollen. Es geht um einen



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2020

Team- und einen Veränderungsprozess, der, wenn er gelingt, Veränderungen erwirkt, die nicht nur die Qualität der (Zusammen-)Arbeit, sondern zugleich die Resilienz des Geschäftsmodells und somit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens steigern kann.

Sollten Sie ein Prozessanalyse-Projekt planen, dann sind vielleicht die folgenden Tipps hilfreich für Sie:

1. Nutzen Sie Workflow-Analysen als Startpunkt für einen Optimierungs- und Erneuerungsprozess, der das gesamte Team oder besser den gesamten Verlag in Bewegung bringt.
2. Sehen Sie ein Prozessoptimierungsprojekt nicht als ein rein technisch-dokumentarischen Vorgang an, sondern nutzen Sie dieses als Grundlage für einen ganzheitlichen Veränderungsprozess, der die Bereiche Mitarbeiter, Organisation, Abläufe und Technik umfasst.
3. Integrieren Sie die Geschäftsmodellsicht in Ihre Workflowanalysen: Welche Prozessschritte liefern welchen Beitrag zu heutigen und vor allem zukünftigen Geschäftsmodellen, Produktformen und Marketing- und Serviceangeboten?
4. Wenn Sie für jeden Prozessschritt eine Zeitaufwandsschätzung vornehmen, erhalten Sie ein transparentes Steuerungsinstrument für einen permanenten Verbesserungsprozess.
5. Vergraben Sie ihre "Ablauftapeten" nicht, sondern bleiben Sie am Ball: Nutzen Sie das gewonnene Wissen über Abläufe und ihre Dokumentationstechniken für eine immer wieder zu führende Diskussion über Kundenbedürfnisse, Markterfordernisse, Geschäftsmodelle und daraus abzuleitende interne Prozesse.

Hinweis: Ehrhardt Heinold hat zu dem Thema auf dem 22. CrossMediaForum digital einen Vortrag gehalten, der auf der [Forumswebsite](#) heruntergeladen werden kann.

Innovationsmonitor Publishing 2020: Viel erreicht, viel zu tun

Wie innovativ ist die Verlagsbranche? Pauschal lässt sich das nicht beantworten, deshalb gibt der "Innovationsmonitor Publishing 2020" eine differenzierte Antwort: Einige Verlage sind schon gut unterwegs, andere begeben sich erst auf die Reise. Insgesamt aber, so mein Eindruck, wächst das Bewusstsein für den hohen Stellenwert, der dem Innovationsmanagement mittlerweile eingeräumt wird.

Der Innovationsmonitor Publishing, erstellt vom digital publishing report, der Hochschule der Medien und Alexander Pinker, hat eine solide empirische Basis: Durch eine quantitative Umfrage mit 110 Teilnehmern und Interviews mit 16 Vertretern aus großen, mittleren und kleinen Publishing-Unternehmen haben die Autoren ermittelt, wie Verlage zu Innovationsideen kommen, diese bewerten und schließlich umsetzen. Die befragten Verlage sind sich dabei einig, wie wichtig Innovationen sind: 89% bewerten diese als dringlich oder sehr dringlich,



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2020

um in ihrem Markt zu bestehen. Als Grundlage arbeitet die Studie mit einer einfachen, aber praktikablen Definition: "Innovationen sind prozess- und produktbezogene Innovationen, die entweder aus der eigenen oder von fremden Branchen abgeleitet werden können. Sie müssen dabei besonders das aktuelle Verständnis der Arbeit im Unternehmen verändern und den Fokus haben, sowohl die Mitarbeiter als auch die Kunden zu unterstützen und ihnen einen Mehrwert zu liefern." Die Unterscheidung zwischen prozess- und produktbezogen macht Sinn. Insgesamt liefert die Studie nicht nur einen sehr guten Überblick zur Situation in den Verlagen, sondern gibt viele Anregungen für die Verbesserung des Innovationsmanagements.

Die zentralen Ergebnisse im Überblick

- **Ausgangspunkt:** Der Struktur- und Medienwandel wie auch die Disruption von Angeboten und Wertschöpfungsketten führen zu einem hohen Handlungsdruck. Innovation ist in einer solchen Situation nur eine unter mehreren Handlungsoptionen, die aber eine große Mehrheit als dringlich oder sehr dringlich erachtet. Innovation wird dabei sehr unterschiedlich verstanden, das Spektrum reicht von Prozess- und Kostenoptimierungen bis hin zu neuartigen Angebotsformen. Dabei wird anders als bei einer früheren Erhebung aus dem Jahre 2014 die eigene Innovativität im brancheninternen Vergleich überwiegend als gut, in einzelnen Fällen als sehr gut wahrgenommen. Es besteht aber ebenfalls Einigkeit darüber, dass globale Tech-Companies und andere Disruptoren eine deutlich höhere Innovationskraft aufweisen.
- **Strategische Ansatzpunkte:** Etwa die Hälfte der befragten Verlage beschreibt die Situation insofern als bedrohlich, als ihr Hauptangebot substituiert zu werden droht. Der Umgang mit dieser Bedrohung reicht von einer Konzentration auf die Kernkompetenzen bis zu einer mehrheitlichen Forcierung neuer Produktformen und der Erschließung neuer Märkte. Digitale Technologien spielen dabei eine wichtige Rolle wie auch neue Erlösmodelle. Eine Reihe von Verlagen bleibt nicht bei innovativen Produkten und Services stehen, sondern richtet ihre Strategien und Geschäftsmodelle neu aus. Als relevante Faktoren werden dabei ähnlich einer SWOT-Analyse sowohl externe Faktoren und Trends genannt (u. a. Urheberrecht, Open Access, Fachkräftemangel), wie auch interne Aspekte (Prozesse, IT-Kompetenz, Transformation der Organisation). Dementsprechend kommt dem Business Development in den Verlagen eine wachsende Bedeutung zu, neben Stabsstellen entstehen auch gleichnamige Abteilungen.
- **Impulsgeber und Ideenmanagement:** Die befragten Verlage setzen ein Spektrum unterschiedlicher Methoden ein, was die Generierung und Sammlung von Ideen betrifft. Interne Impulse kommen je nach Verlagstyp und Marktsegment eher aus dem Management oder auch von allen Hierarchieebenen, oft aus kundennahen Abteilungen wie dem Vertrieb. Interne Ideen haben den Aussagen zufolge häufig eine höhere Erfolgsquote, aber auch externe Impulse von Partnern oder direkt von Kunden spielen – auf derzeit moderatem Niveau – zunehmend eine Rolle. Dabei setzen Innovationsideen überwiegend bei Produkten oder Dienstleistungen an, gefolgt von Prozessen oder auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eine besondere Rolle kommt



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2020

in diesem Zusammenhang dem Technologie-Screening zu, also der Beobachtung und Analyse neuartiger Technologien, Endgeräte oder Anwendungen.

- **Innovationsmethoden:** Klassische Innovationsmethoden sind immer noch der Standard, aber neuere Ansätze sind in der Summe auf gleichem Niveau: Design Thinking, agiles (Innovations-)Projektmanagement und Business Model Generation sind „geliebte Praxis“. Auch hier finden sich interessante Korrelationen zu den verschiedenen Verlagstypen. In diesen Kontext gehören auch kulturelle Merkmale der betreffenden Organisation wie die generelle Offenheit für Neuerungen wie auch der Umgang mit Fehlern. Die Offenheit bewerten die Verlage generell positiv, im Detail korreliert dies mit dem Verlagstyp. Letzteres ist den Befragten – nicht zuletzt durch den anhaltenden Diskurs – bewusst, von einer ausgereiften Fehlerkultur mag aber noch kaum jemand sprechen.
- **Innovationsmanagement und Ressourcen:** Für die Implementierung von Innovationsprozessen spielen neben der Bereitschaft vor allem Ressourcen eine zentrale Rolle. Hier werden fast einstimmig knappe Zeit bzw. personelle Ressourcen wie auch zu kleine Innovationsbudgets beklagt. Im Vergleich sei man noch eher bereit, finanziell in Innovationen zu investieren, als personell. Zudem wird die Reaktanz des eigenen Verlages ganz überwiegend als noch zu langsam wahrgenommen. Die unzureichenden Ressourcen werden außerdem als der wichtigste Grund für das Scheitern von vielen Innovationsprojekten wahrgenommen. Trotz vielfältiger Innovationsaktivitäten gibt es zumeist keine formalisierten Prozesse für Ideen- oder Innovationsmanagement bzw. Business Development. Viele Verlage streben dabei aber einen „Bottom-up Prozess“ an, um Ideen und Impulse aus der gesamten Belegschaft einfließen zu lassen. Eng verbunden mit den Prozessen sind dezidierte Rollen im Innovationsprozess wie Facilitator (Ermöglicher) oder Product Owner.
- **Bewertung von Innovationen:** Was die Bewertung der Innovationen betrifft, so dominieren immer noch quantitative Erfolgsgrößen. Oft sind diese Messgrößen aus dem klassischen Controlling abgeleitet und monetär ausgerichtet wie Umsatz-, Ergebnis- und Renditekennzahlen. Spezifische Steuergrößen für den Innovationsbereich fehlen meist noch oder befinden sich im Anfangsstadium. Hier besteht insofern Handlungsbedarf, als einschlägige Kennzahlen und Steuergrößen erwünschtes Verhalten belohnen und wichtige Anreize setzen können.
- **Publishing-Trends – Agenda 2025:** Die Befragten nennen in diesem Zusammenhang sowohl „harte“ Ressourcen wie Geld und Zeit für Innovationen, aber auch weiche Faktoren wie Vertrauen, Besonnenheit und Risikobereitschaft. Es ist eine zuversichtliche Grundstimmung zu erkennen, die aber keineswegs die Unzulänglichkeiten, Stolpersteine und Herausforderungen verkennt. Im Vergleich zu 2014 wird eine deutliche Weiterentwicklung und Belebung des Innovationsgeschehens in deutschen Buchverlagen sichtbar. Situation und Handlungsbedarf werden realistisch eingeschätzt, sind aber meist noch nicht mit hinreichenden Ressourcen ausgestattet. Auch die Reaktions- und Innovationsgeschwindigkeit muss gesteigert werden, um den Herausforderungen des dynamischen Marktes erfolgreich zu begegnen. Insgesamt würde man



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 1/2020

den Verlagen mehr Erfahrungsaustausch untereinander und weniger Sorge vor dem Verlust von Wettbewerbsvorteilen wünschen.

Bibliographische Angaben:

Innovationsmonitor Publishing. Studie zum Innovationsmanagement in Verlagen, Hg. v. Okke Schlüter, Steffen Meier, Daniel Lenz, Alexander Pinker, 128 Seiten, ISBN-13: 9783751929684, Books on Demand, EUR 199 (Print), EUR 149 (E-Book).

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](#)