

buchreport

Management & Produktion

pubiz
publishing meets business

spezial

30 Jahre hgv!
Verlag im Herz.
IT im Blut.
Zukunft im Blick.



Ihr Fullservice-Partner. Seit 1989.

Das Buch liegt druckreif da, doch es fehlt ein Verlag. Immer mehr Autoren nutzen Self-Publishing als Karrieresprungbrett. Die Online-Druckerei WIRmachenDRUCK.de eröffnet Autoren diesen Weg: Ergreifen Sie die Chance, Ihr Buch in Eigenregie zu drucken. Wer erfolgreiches Selbst-Marketing betreibt und geschickte Vertriebswege wählt, dessen Unabhängigkeit zahlt sich am Ende womöglich aus: Bestseller, do it yourself!

DAS EIGENE BUCH

Drucken und veröffentlichen – do it yourself.



UNSERE PRODUKTAUSWAHL

Günstige Kleinauflagen ab 1 Exemplar

Sie möchten verlagsunabhängig Ihr Buch veröffentlichen und suchen nach einer zuverlässigen Druckerei für hochwertigen Buchdruck?

Wir drucken Ihre Bücher in qualitativ hochwertigem Digital- oder Offsetdruck zu günstigsten Preisen.

Bei der Buchausstattung können Sie zwischen verschiedenen Formaten und Papieren sowie Schwarz/Weiß- oder Farbdruk wählen.

1 Stück

DIN A5
 Inhalt: 100 Seiten, 90 g Naturpapier, s/w, Umschlag: 4/0-farbig, 300 g
Softcover* mit Mattfolie

inkl. Versand, zzgl. MwSt. **12,80 €**

10 Stück

DIN A5
 Inhalt: 100 Seiten, 90 g Naturpapier, s/w, Umschlag: 4/0-farbig, 300 g
Softcover* mit Mattfolie

inkl. Versand, zzgl. MwSt. **19,80 €**

250 Stück

DIN A5
 Inhalt: 100 Seiten, 90 g Naturpapier, s/w, Umschlag: 4/0-farbig, 300 g
Softcover* mit Mattfolie

inkl. Versand, zzgl. MwSt. **251,72 €**

1 Stück

DIN A5
 Inhalt: 204 Seiten, 90 g Naturpapier, s/w, Umschlag: 4/0-farbig, 135 g folienkaschiert auf 2,2 mm Graupappe
Hardcover* mit Mattfolie

inkl. Versand, zzgl. MwSt. **14,77 €**

5 Stück

DIN A5
 Inhalt: 204 Seiten, 90 g Naturpapier, s/w, Umschlag: 4/0-farbig, 135 g folienkaschiert auf 2,2 mm Graupappe
Hardcover* mit Mattfolie

inkl. Versand, zzgl. MwSt. **25,80 €**

100 Stück

DIN A5
 Inhalt: 204 Seiten, 90 g Naturpapier, s/w, Umschlag: 4/0-farbig, 135 g folienkaschiert auf 2,2 mm Graupappe
Hardcover* mit Mattfolie

inkl. Versand, zzgl. MwSt. **346,70 €**

* Alle Umschläge sind mit einer hochwertigen Cellophanierung veredelt. Die Oberfläche der Drucksache wird dabei mit einer hauchdünnen Folie beschichtet.

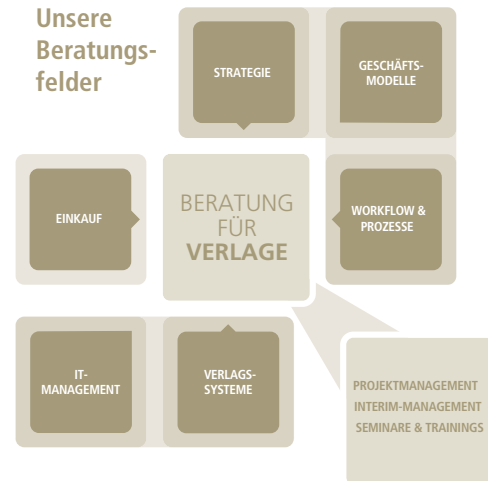
Inhalt

- 4 Gestärkt aus der Krise hervorgehen**
Die Wirtschaftskrise hat den spanischen Buchmarkt massiv getroffen. Jesús Badenes, CEO von Planeta, über Strategien aus der Krise.
- 8 Renaissance der alten Dame Abo**
Abo-Geschäfte entwickeln sich vom Vertriebsmechanismus zum Community-Programm. Wieso sich das für Medienunternehmen lohnt.
- 10 Wie Verlage mehr aus ihren Daten holen**
Künstliche Intelligenz im Verlag – das klingt für viele ziemlich abstrakt. Dabei ist die Analyse der Inhaltebasis eine naheliegende Anwendung.
- 14 Wer hat Angst vor Standards?**
Vor der Software-Lösung gehört die Arbeitsweise auf den Prüfstand. Andrea Tenorth warnt davor, IT über problematische Prozesse zu stützen.
- 16 Die Herstellung der Zukunft**
Zwischen Inhalt und Form ist weniger Handwerk gefragt als das Management von Produktionsprozessen und technischen Innovationen.
- 20 Wenn der Buch-Umbruch aus dem Browser kommt**
Bücher per DTP zu gestalten, passt nicht in die Ära crossmedialer Verwertung. Die formatoffene Web-Technologie ist auf dem Weg zur Allzwecklösung.
- 24 Das Ringen der Branche mit der Einschweißfolie**
Verlage stellen die Folienverpackung von Hardcover-Büchern in Frage. Das Publikum applaudiert. Die Ökobilanz ist aber nicht abgeschlossen.
- 30 Viele Fragen an den Drucker**
Das Ziel: Komplexe Leistungen termin-, qualitäts- und preissicher beauftragen. Einige Anhaltspunkte, um gute Drucker zu finden.
- 32 Warum agile Prinzipien oft zum Scheitern verurteilt sind**
Agile Arbeitsmethoden gelten als Allheilmittel für Innovation. Doch sie verlangen von Führungskräften mehr, als diese bereit sind zu geben.
- 36 Bitte weniger selbstverliebt in die eigene Besonderheit**
Rüdiger Wischenbart fürchtet, dass der Branche das Storytelling entgleitet.



» Gute Beratung heißt für uns, Strategien zu entwickeln, in den Alltag zu übertragen und operativ zum Erfolg zu führen.«

Unsere Beratungsfelder



- + Wandel gestalten
- + Wettbewerbsfähigkeit stärken
- + Kosten senken
- + Workflows effizienter gestalten
- + Passgenaue IT entwickeln
- + Richtige Systeme sicher einführen

Wir wissen aus Erfahrung, dass die aktuellen Herausforderungen der Verlagsbranche auch große Chancen und neue Potenziale eröffnen.

Chancen gilt es zu nutzen – wir begleiten Sie gerne dabei!

Publisher Consultants GmbH

Luise-Ullrich-Straße 20
80636 München

Tel. +49 (89) 9 54 28 43-20

Fax +49 (89) 9 54 28 43-29

info@publisher-consultants.de



publisher-consultants.de

Markt und Strategie

Wie halten Sie im Sturm den Kurs, Herr Badenes?

Die Wirtschaftskrise hat den spanischen Buchmarkt ab 2010 massiv getroffen. Jesús Badenes, CEO der Verlagsgruppe Planeta, über Strategien aus der Krise.

Die Wirtschaftskrise von 2008 hat die spanische Buchbranche erst mit einiger Verzögerung getroffen, doch als sie 2010 durchschlug, hatte sie sich in einen „perfekten Sturm“ verwandelt, erinnert sich Jesús Badenes, damals wie heute der Steuermann auf der Brücke der Grupo Planeta, der drittgrößten Publikumsverlagsgruppe weltweit.

Spaniens Buchmarkt hat einen massiven Schrumpfungsprozess durchgemacht:

■ Der Buchumsatz brach innerhalb von drei Jahren um mehr als 30% ein.

■ Befeuert wurde die Talfahrt zusätzlich von der neuen digitalen Revolution, die den illegalen Konsum von Inhalten in ganz neuem Umfang ermöglichte. Auf die Internet-Piraterie fanden die bestehenden Gesetze erst einmal keine wirkungsvolle Antwort, worunter auch die Entwicklung des Digitalmarktes litt.

Erst in jüngster Zeit hat sich der Gesamtmarkt wieder stabilisiert. Die Daten für 2017 bestätigen die seit 2014 beobachtete Trendwende, die den Beginn der Erholung des Verlagssektors ankündigte. Der Umsatz lag zuletzt bei etwa 2,3 Mrd Euro, zeigen die jüngsten Zahlen aus 2017. Das Plus fiel aufgrund eines überraschend schwachen Schulbuchgeschäfts mit 0,1% gegenüber 2016 nur marginal aus, aber laut Verlegerverband haben ansonsten alle Warengruppen zugelegt.

Planeta konnte im Vergleich zum Branchenschnitt in Spanien stärker zulegen. Insgesamt, so Jesús Badenes, habe es die Buchindustrie recht erfolgreich geschafft zu überleben: „Wir können sagen, dass wir heute stärker aufgestellt sind als vor einem Jahrzehnt.“

Die Krise zwingt zur Neuausrichtung

Bei Planeta waren diverse Maßnahmen nötig, um die Krise zu überstehen, die auch den spanischen Marktführer fest im Griff hatte. 2014 schaffte die Gruppe schließlich den Turnaround und konnte den Verlagsumsatz wieder steigern, nachdem die Talfahrt im Jahr zuvor mit 6,5% weniger Umsatz nochmals an Fahrt gewonnen hatte.

Die Verlagsaktivitäten des Medienkonzerns bündeln mehr als 100 Imprints in 25

Grupo Planeta

Grupo Planeta wurde 1949 von José Manuel Lara Hernández in Barcelona gegründet und ist bis heute Familieneigentum. Neben seinen Verlagsaktivitäten mit Niederlassungen in Spanien, Frankreich, Portugal und Lateinamerika ist die Gruppe in allen Bereichen audiovisueller Unterhaltung sowie im E-Commerce aktiv.

Konzernsitz	Madrid
Verlagssitz	Barcelona
Mitarbeiter	8120

	2017	2016	2015
Konzernumsatz in Mio €	2753	3221	3030
Verlagsumsatz in Mio €	1652	1790	1658
Umsatz Editis in Mio €	759	817	722

■ Editis, die nach Hachette zweitgrößte Verlagsgruppe Frankreichs, wurde 2018 an den ursprünglichen Eigentümer, den Medienkonzern Vivendi (u.a. Universal Music Group, Canal+, Havas), zurückverkauft.

■ In Italien unterhält Planeta mit de Agostini das Joint Venture DeAPlaneta Libri.

■ Die Tageszeitung „La Razón“, die TV Kanäle „Antena 3“ und „La Sexta“ sowie der Radiosender „Onda Cero“ ergänzen das Portfolio.

■ In Spanien, Frankreich und Marokko gibt es Businessschulen.

■ Seit 1952 vergibt die Verlagsgruppe den mit 600.000 Euro dotierten Preis „Premio Planeta“ für spanischsprachige Romane sowie einen mit 150.000 Euro dotierten Nachwuchspreis.



Ländern mit Werken von rund 15.000 Autoren. Einen erheblichen Anteil der Umsätze werden in der Wachstumsregion Lateinamerika gemacht, wo auch die weltgrößte Publikumsverlagsgruppe Penguin Random House in den vergangenen Jahren wiederholt ihre Ambitionen, u.a. mit Zukäufen, deutlich gemacht hat. Genaue Zahlen muss Planeta, das als eher leises Unternehmen gilt, nicht offenlegen: Es befindet sich seit seiner Gründung 1949 im Privateigentum der Gründerfamilie Lara.

Intern: Umbau der Strukturen

Zur Bewältigung der spanischen Buchkrise hätten nur nach außen gerichtete Maßnahmen nicht ausgereicht. Es galt, so Badenes, auch die interne Organisation neu auszurichten und effizienter zu werden:

■ **Strukturen straffen:** Im Zuge eines umfangreichen Sparpakets rückten u.a. die Verlagstöchter näher zusammen. Die Imprints genießen inhaltlich weiterhin weitgehende Eigenständigkeit, aber die Strukturen im Backoffice wurden erheblich gestrafft.

■ **Betriebsabläufe verbessern:** Die intelligentere Nutzung von Marktinformationen führte bei Remissionen und Beständen zu Kostensenkungen.

■ **International koordinieren:** Eine bessere Koordination mit den Wachstumsmärkten in Lateinamerika begünstigte die Auflagenzahlen. Die Rückgänge in den durchschnittlichen Auflagenhöhen wurden durch Ankurbelung der Exporte nach Übersee ausgeglichen.

■ **Endkundenzentrierung:** Auch bei Planeta rückten die Endkunden ins Zentrum. Um mehr über deren veränderte Vorlieben zu erfahren, mussten neue Zugänge zur Marktforschung gefunden werden. Das erforderte neue Kompetenzen im Unternehmen, mit einer Verlagerung in Richtung Marketing und Vertrieb, wo neue Positionen geschaffen wurden.

Auch mit der zu Planeta gehörenden Filialistenkette „Casa del libro“ hatte der Verlagsbereich sein Ohr nah am Kunden. Andere wichtige Vertriebskanäle brachen dagegen ein. Die lange Zeit bedeutenden Supermarktketten halbierten ihren Umsatzanteil von 15 auf gerade einmal 7%. Digitalisierung, Online und E-Commerce wurden dagegen rasch zu den Treibern in der Umgestaltung des Buchmarktes.

Extern: Storytelling neu denken

Parallel zum nötigen internen Umbau wurden neue Geschäfte vorangetrieben und so mehr Standbeine geschaffen. E-Books blieben hinter anfänglichen Erwartungen weit zurück. Gerade einmal 5% hielten sie heute am Publikumsmarkt, berichtet Badenes, um jedoch rasch hinzuzufügen: „Eigentlich entsprechen E-Books eher 10% Marktanteil, wenn man die immer noch starke Piraterie hinzurechnet.“

Gemeinsam mit dem spanisch-lateinamerikanischen Telecom-Anbieter Movistar experimentierte Planeta im Digitalbereich schon frühzeitig mit ähnlichen Angeboten

Seit 19 Jahren an der Spitze: Jesús Badenes, geboren 1966, leitet die Verlagsgruppe Planeta seit 2000. Der studierte Wirtschaftswissenschaftler hatte zunächst Management-Positionen bei McKinsey und Endesa Energía SA inne und wechselte dann in die Verlagsbranche, wo er seine berufliche Heimat gefunden hat: Das Verlegen, so Badenes, sei sein liebster Job.

»Es geht um die
Neudefinition
der Grenzen des
Verlagsgeschäfts.«
Jesús Badenes

wie Amazons Kindle Unlimited. Unter der Marke Nubico erzeugen 40.000 E-Books zu einem monatlichen Tarif von rund 8 Euro „solides Wachstum“.

Neuerdings entwickelt sich auch ein spanischer Hörbuchmarkt mit neuen digitalen Vertriebs- und Geschäftsmodellen, Stichwort Streaming und Abo-Angebote für alle digitalen Formate.

So wie die Krise mehr als nur eine Ursache hatte, erfordern die strategischen Lösungsansätze, neben dem Buch-Kerngeschäft, auch eine ganze Reihe von neuen Initiativen parallel zu verfolgen. Es gehe um nicht weniger als um die „Neudefinition der Grenzen des Verlagsgeschäfts“, sagt Badenes: „Storytelling über Medien und Formate hinweg“ sei nötig, um mit audiovisuellen Formaten und Kanälen neue Zielgruppen zu erreichen. Hier sieht sich Planeta, u.a. auch mit eigenen TV- und Radiosendern in der Gruppe, heute an der Spitze, sowohl in Spanien als auch in Lateinamerika.

Natürlich habe man auch Glück gehabt, fügt der Verleger hinzu, und nicht alle Komponenten eines Erfolgs seien planbar. Zum einen habe die Eigentümerfamilie Lara auch in zweiter Generation ein genuines Interesse an Büchern und an Kultur, sei engagiert und auch sachkundig. Zum anderen gab es gerade in der härtesten Phase des

Umbaus einige große Bestseller, die den finanziellen Spielraum erweitert haben. Allein von Stieg Larssons Millennium-Trilogie wurden mehr als 4 Mio Exemplare verkauft, und spanische Autoren wie Carlos Ruiz Zafón finden ein ebenso treues wie breites Publikum.

Nicht verzetteln im Wettbewerb

Die zunehmende Konzentration am Markt sei die sichtbarste Auswirkung der Krise, konstatiert Badenes ohne Umschweife. Verlage haben sich in der Krise verschuldet, große Player haben davon teils profitiert und Chancen, zuzulegen, genutzt.

Planeta hat behutsam expandiert, bereinigt umgekehrt aber genauso sein Portfolio: 2008 hatte die Gruppe mit Editis die zweitgrößte Verlagsgruppe Frankreichs mit einem Umsatz von rund 750 Mio Euro gekauft, verkaufte diese jedoch 2018 wieder an den Vorbesitzer, den französischen Medienkonzern Vivendi, zurück. Es ging dabei einerseits um eine Erleichterung der erheblichen Schuldenlast, so Badenes, aber auch um die nüchterne Erkenntnis, dass zwischen den Buchmärkten in Spanien und Frankreich weniger Synergien zu erzielen waren, als man sich erhofft hatte.

Die Finanzspritze durch den Verkauf stärkt Planeta zudem gegenüber wachsender Konkurrenz auf dem ibero-amerikanischen Markt. Bertelsmanns Penguin Random House expandierte in jüngster Zeit mit seinem Grupo Editorial von Barcelona aus kräftig. Aber auch Hachette nahm nach seiner Übernahme der Anaya-Gruppe den spanischsprachigen Markt ins Visier. Planeta steht als zuvor unangefochtener Primus vor einer ernsthaften Herausforderung, sowohl in Spanien als auch in Lateinamerika.

„Mit unseren so zahlreichen wie unterschiedlichen Maßnahmen haben wir letztlich zwei Dinge erreicht“, resümiert Jesús Badenes den für sich entscheidenden Punkt des Umbaus im vergangenen Jahrzehnt: „Wir haben gelernt, uns tatsächlich an den Endkunden zu orientieren und uns zugleich auf ein neues, technologisch getriebenes Marktszenario eingelassen. Das erlaubt es, dass wir uns auch in Zukunft an neue wirtschaftliche Entwicklungen anpassen vermögen.“

Publishers' Forum

Jesús Badenes (Planeta) spricht auch beim Publishers' Forum am 9./10. Mai 2019 in Berlin.

Publishers' Forum: „Die Strategie-Debatte zu den aktuellen Herausforderungen im Verlagsgeschäft“

Das Verlagsgeschäft ist im Umbruch: Die neuen Konkurrenzen und Risiken im Verlagsgeschäft spitzen sich zu. Strategie und Tagesgeschäft in Einklang zu halten, wird zum Balanceakt.

- Bücher stehen in direkter Konkurrenz zu anderen Formaten.
- Traditionelle Geschäftsmodelle stehen auf dem Prüfstand.
- Distribution und Produktmanagement werden neu aufgestellt.
- Künstliche Intelligenz und Big Data öffnen neue Zugänge zur Marktanalyse und im Endkundengeschäft.
- Verlage schließen neue Kooperationen mit anderen Kreativindustrien.
- Wie verändern diese Entwicklungen die Zukunft des Lesens?

Referenten sind neben Badenes u.a. auch Sara Sargent (Penguin Random House), Joerg Pfuhl (Holtzbrinck), Friederike Diaz Ortega (Amazon Publishing), Henning Schönenberger (Springer Nature)
Programm und Anmeldung: www.publishers-forum.com



BOMMERSHEIM
CONSULTING
PERSONALBERATUNG

Building the bridge...

... zu neuen Aufgaben:

Finden Sie mit uns Ihre
passende Herausforderung!

... zu talentierten Mitarbeitern:

Wir finden für Sie Querdenker,
Vermarkter, Digital Experts &
C-Level-Leader!

**Sprechen Sie mit uns –
Meer geht immer!**



BOMMERSHEIM CONSULTING

Helena Bommersheim & Dr. Kirsten Steffen
München – Berlin

Tel.: 089-46 13 88 70

Mail: info@bommersheim.de

www.bommersheim.de

Geschäftsmodell Abonnement

Renaissance der alten Dame

Abo-Geschäfte entwickeln sich vom Vertriebsmechanismus zur Community. Wieso sich neue Formen langfristiger Kundenbindung für Firmen lohnen.



Sven Fund
ist Geschäftsführer der
Beratung Fullstopp sowie
des Open-Access-
Anbieters Knowledge
Unlatched.

Abo-Geschäfte waren lange Verlegers Liebling: Langfristige Vertragsbindung, gut planbarer Cashflow und geringe Customer Acquisition Costs. Aus Sicht des Abonnenten stellte sich das, trotz aller Vorteile einer kontinuierlichen Belieferung mit Zeitschriften oder Loseblattwerken, in den vergangenen Jahren aber zunehmend anders dar. Nicht zuletzt die Digitalisierung, durch die Inhalte aller Art praktisch überall und zu jedem Zeitpunkt verfügbar geworden sind, ließen die Attraktivität von Abos deutlich sinken – beim Endkunden wie auch im institutionellen Bereich. In der Folge schmolzen Abo-Stämme praktisch aller Orten – die wirtschaftlichen Risiken bei den ehemaligen Cashcows stiegen deutlich.

Das Abo vom Kunden aus neu denken

Die Digitalisierung hat jedoch nicht das Modell Abonnement zerstört, sondern führt zu seiner Renaissance. Einige der erfolgreichsten inhaltegetriebenen Unternehmen, vor weniger als einer Dekade gegründet, wären ohne das Abo nicht denkbar. Tien Tzuo zeigt in seinem neuen Buch „Das Abo-Zeitalter“, dass Börsenlieblinge wie Spotify und Netflix auf dieses Geschäftsmodell setzen. Tzuo, Mitgründer und CEO von Zuora, einem vor wenigen Monaten an die Börse gegangenen Milliarden-Unternehmen, muss es wissen: Seine Firma hilft mit Software-Lösungen der alten Dame Abo, in neuem Gewand zu reüssieren.

Mit dem wenig kundenfreundlichen alten Modell des Dauerbezugs von Medien hat das, was einige Unternehmen heute anbieten, wenig zu tun. So kann man die Abos, an die Tzuo denkt, jederzeit und ohne nervige Spitzfindigkeiten kündigen – oder sie genauso einfach bestellen. Wie er im Gespräch erläutert, dient das Abo primär dem Kunden und erleichtert ihm den Medienkonsum. Es will nicht seine Zahlungsbereitschaft ausbeuten.

Was in der Theorie gut klingt, kommt auch in der Praxis immer mehr an. Der

Abo-Service der Verlagsgruppe Handelsblatt wirbt z.B. aktiv mit der Option, die Dauerbelieferung mit Gedrucktem oder Digitalem problemlos monatlich kündigen zu können – eine sinnvolle Innovation, um Inhalte zu verkaufen, nicht nur an Millennials.

Der Abonnent wird Club-Mitglied

Tzuo geht noch einen Schritt weiter: Ihm geht es bei der vertraglichen Bindung um den Beitritt des Abonnenten zu einer Community von Menschen mit gleichen Interessen. Diese nicht nur durch mediale Beschallung kurzfristig zu monetarisieren, sondern gemeinsam weiterzuentwickeln, ist für ihn die eigentliche Kunst des heutigen Abos. Das setze zwar die Fähigkeit voraus, „immer Beta bleiben“ zu müssen, ermögliche jedoch die Aktivierung neuer Umsatzpotenziale.

Tien Tzuo zeigt so, dass das alte Abo zwar tot ist (und damit ist der Titel seines Buches in der deutschen Übersetzung zumindest irreführend), neue Formen der langfristigen Kundenbindung für Medienunternehmen und darüber hinaus allerdings eine neue Attraktivität gewonnen haben, weil sie stärker vom Nutzen für den Abonnenten gedacht werden als jemals zuvor. Die Möglichkeit, jederzeit durch Kündigung des Abos aus der Community austreten zu können, treibt Innovation. Auch das ist beim Handelsblatt zu beobachten: Der Leser ist deutlich mehr als ein Leser, er genießt als Mitglied im Handelsblatt-Club Service-Angebote wie Events, Vorzugsangebote von Partnern und Zugriff auf exklusive Inhalte.

Am Abonnement zeigt Tien Tzuo eindrücklich, wie die Digitalisierung das Verständnis vom Kunden und Konsumenten revolutioniert hat und Geschäftsmodelle grundlegend auf den Kopf stellt. Zugleich veranschaulicht er, dass dies Medienunternehmen neue Möglichkeiten eröffnet – mit denen einige bereits experimentieren.

Sven Fund sven.fund@fullstopp.com

Das Buch

Tien Tzuo: „Das Abo-Zeitalter. Warum das ABO-Modell die Zukunft Ihres Unternehmens ist und was Sie dafür tun müssen“
288 S., 19,99 €, Plassen,
ISBN 978-3-86470-609-7

SALZER PAPIER

A TOUCH OF DESIGN PAPIER

SALZER TOUCH /// SALZER DESIGN

Salzer Papier berührt die Sinne:

Außergewöhnliches Designpapier für außergewöhnliche Druckanforderungen!
Begreifen – ein sinnliches Erleben mit **SALZER TOUCH** und **SALZER DESIGN**.
Einzigartige Oberfläche, edle Anmutung, natürlicher, samtiger Griff, ein **haptisches Erlebnis!**

A TOUCH OF NATURE. SINCE 1798.

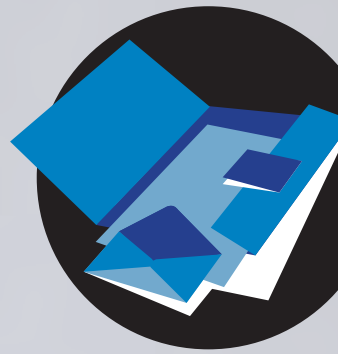


DISTRIBUTION BY
www.igepagroup.com



IGEPA group

SALZER PAPIER GmbH
Stattersdorfer Hauptstrasse 53
3100 St. Pölten | Austria
Tel. +43 2742 290-0
office@salzer.at | www.salzer.at



Unternehmensdatenanalyse

Wie Verlage mehr aus ihren Daten holen

Künstliche Intelligenz im Verlag – das klingt für viele ziemlich abstrakt. Die Analyse der eigenen Inhaltebasis ist dabei eine naheliegende Anwendung.



Michael Marheineke ist Betriebswirt und Finanzfachmann. Er gelangte über mehrere berufliche Stationen bei Dienstleistern in der Finanzbranche als Business Developer zum Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen Capgemini und ist seit 2013 dort Bereichsleiter Search, Analytics, Machine Learning und Big Data beim Suchdienstleister SHI.

Begriffe wie Künstliche Intelligenz (KI) und Machinelles Lernen (Machine Learning, ML) sind aktuell populäre Schlagwörter der Informatik. Aber wie schaffen es Verlage, Nutzen aus diesen Technologien zu ziehen? Ein Feld für die Anwendung von KI und ML ist das Durchsuchen der unternehmenseigenen Datenbestände, wofür gern die Bezeichnung Enterprise Search verwendet wird. Ziel ist es, mehr Wert aus Datenbeständen zu schöpfen und das sollte auch in der Verlagsbranche möglich sein.

Zur Begrifflichkeit:

■ Maschinelles Lernen liegt vor, wenn ein IT-System aus der Erfahrung mit vielen vergleichbaren Mustern eigenständig lernen und immer besser werden kann, ohne explizit auf bestimmte Routinen programmiert worden zu sein.

■ Künstliche Intelligenz: KI bedeutet, dass ein System eigenständig Entscheidungen trifft, die bei der Überprüfung durch einen Menschen „intelligent“, also richtig oder zumindest nachvollziehbar sind.

Die Datenexplosion zwingt zu intelligenter Suche

Schon allein, weil die Zeit stetig steigt, die während der Arbeit mit der Suche von Informationen verbracht wird, lohnt es sich, in die Optimierung von internen Enterprise-Search-Lösungen zu investieren.

In der Vergangenheit hieß Suche lediglich, Daten-Repositoryn nach bestimmten, bereits enthaltenen Schlüsselbegriffen zu durchsuchen und die gefundenen Dokumente aufzulisten – zum Beispiel in absteigender Reihenfolge der Häufigkeit des Vorkommens dieser Schlüsselbegriffe. In Zeiten explodierender Datenvolumina reicht

dieses Vorgehen nicht mehr aus und zwingt zu einem intelligenteren Vorgehen.

Ein Analyst des Marktforschungsinstituts Gartner schildert die aktuelle Zwangslage und schlägt KI als Lösung vor: „Mitarbeiter verbringen einen erheblichen Teil ihrer wertvollen Zeit damit, nach den Informationen zu suchen, die sie benötigen, um Aufgaben zu erledigen und Entscheidungen zu treffen. KI-Techniken können eine Vielzahl von Geschäftsproblemen lösen.“ Der Gartner-Analyst schreibt KI-basierten Suchprojekten stolze Kapitalrenditen bis 800% und mehr zu. Angesichts wachsender Daten- und Informationsvielfalt muss es daher schon aus kaufmännischen Gründen im Interesse jedes Verlags liegen, seine Inhalte so effektiv wie möglich zu verwalten, um schnell und effizient zum Ziel zu kommen.

Dabei ist es zweitrangig, ob eine Suchlösung ausschließlich verlagsintern die Mitarbeiter unterstützt, etwa um datenbasierte neue Produkte zu entwickeln oder Rechnungen den korrespondierenden Leistungen korrekt zuzuordnen, oder ob Kunden von außen auf die Daten zugreifen können, um maßgeschneiderte Informationspakete für sich zusammenzustellen.

Machine Learning hilft, Inhalte anzureichern

Machine Learning kann dann am besten unterstützen, wenn komplexe Probleme auf der Grundlage großer Datenmengen gelöst werden sollen. Genau dies ist die Hauptaufgabe der Enterprise-Search-Systeme: in größeren Datenbeständen die richtigen Inhalte finden.

Um die Auffindbarkeit von Dokumenten zu optimieren, hilft es, sie mit Metadaten anzureichern, für die es zahlreiche Möglich-

keiten gibt. Anwendungsbeispiele für Machine Learning zur systematischen Inhaltsanreicherung sind:

■ **Klassifikation von Dokumenten:** Handelt es sich beim jeweiligen Dokument um eine Rechnung, eine Bestellung, eine Autorenvita oder ein Gesetz? Für den Suchenden kann dies eine zentrale Information sein, anhand derer das Dokument schnell und zielgerichtet gefunden werden kann.

■ **Erkennung von Entitäten:** Welche Orte, Personen, Organisationen etc. kommen in einem Dokument vor? Bezüglich Organisationen oder Personen kann es in bestimmten Fällen (z.B. bei einer Vorschrift) von Bedeutung sein, ob das Dokument von dieser Entität kam oder an diese Entität ging.

■ **Erkennung von Synonymen:** Es geht darum, Dokumente mit Begriffen anzureichern, die die gleiche oder eine ähnliche Bedeutung haben. Dies kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, ob ein Dokument später überhaupt gefunden wird. Diese Anreicherung kann auch Akronyme oder andere Abkürzungen einschließen. Wer sucht schon gerne nach einem komplexen

Fachbegriff, wenn es dafür auch eine bequeme Abkürzung gibt?

Solche Anreicherungen könnte theoretisch auch ein Mensch durchführen. Aber wie lange bräuchte er, um Millionen Dokumente zu klassifizieren und alle Entitäten aus dieser Menge an Inhalten zu extrahieren? Hier helfen Machine-Learning-Modelle, die derartige Aufgaben in einer Geschwindigkeit erledigen können, in der parallel ein Datenbankindex aufgebaut wird. Und für die Modelle spielt es keine Rolle, ob sie diese Tätigkeiten für ein paar Dutzend oder für ein paar Millionen Datensätze durchführen müssen.

Machine Learning hilft, Anwender zu verstehen

Nicht nur die Indexierungsfunktion einer Enterprise-Search-Lösung kann von Machine Learning profitieren, sondern auch die Suchfunktion:

■ **Learning to Rank:** Regelbasiert das Ranking so zu optimieren, dass für jede Suchanfrage die relevantesten Ergebnisse an erster Stelle erscheinen, ist eine aufwendige und knifflige

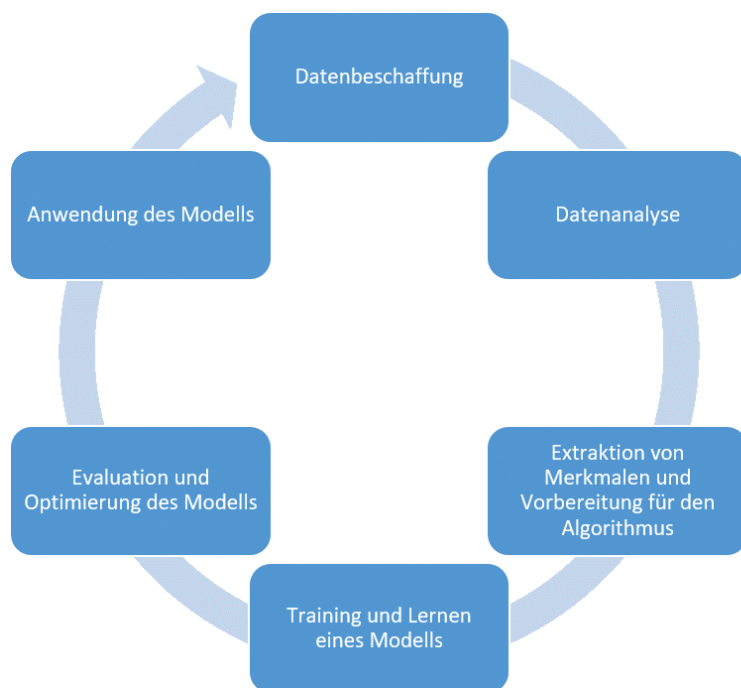
Wir übertragen Gedanken.



**druckhaus
köthen**

Die Profis für schöne Bücher.
anfragen@koethen.de

Ab Herbst 2019 produzieren wir für Sie auch in Leipzig.



Machine Learning:
Der Wirkungszyklus des maschinellen Lernens zeichnet sich durch den Effekt des Erfahrungssammelns während der Datenanalyse aus.

Aufgabe. In solchen Fällen können Machine-Learning-Modelle helfen.

■ **Personalisierung und Recommendations:** Was im E-Commerce seit Jahren als automatisch generierte Empfehlung funktioniert, kann auch auf Enterprise Search übertragen werden, denn die Historie eines Nutzers kann dabei helfen, zukünftig relevante Dokumente zu empfehlen oder bestimmte Merkmale des Nutzers in eine Suchanfrage einzubeziehen, um die Trefferliste individuell relevanter zu gestalten.

■ **Query Intent Classification:** Wer versteht, was der User mit seiner Suchanfrage bezweckt oder wissen möchte, kann ihm passgenaueste Inhalte anbieten. Machine Learning kann helfen, zu verstehen, welche Absicht ein User mit seiner Suchanfrage verfolgt.

■ **Chatbots:** Mit Chatbots lässt sich ein Teil der Suchanfragen in Dialoge überführen, was die Hürde zum Zugang zu Informationen senkt und das Browsen oder Navigieren zu den gewünschten Informationen beschleunigen kann.

Besonders Learning to Rank, Personalisierung, Recommendations und Query Intent Classification basieren auf den Daten, die die Nutzer während ihrer Interaktion mit Suchapplikationen hinterlassen. Maschinelles Lernen und KI können diese Daten verwenden, um ein Fundament für Suchfunktionen zu bilden. Dies gilt, nebenbei bemerkt, nicht nur für die hier angesproche-

nen Enterprise-Search-Lösungen, sondern für Suchapplikationen jeglicher Art.

Wie Suchprojekte entstehen und wachsen

Es gilt also, Suchlösungen zu etablieren, die von Anfang an in der Lage sind, Suchdaten datenschutzkonform zu sammeln, zu speichern und auszuwerten. Je mehr Daten man hat, desto besser funktioniert Machine Learning. Auf diesem Fundament kann man bereits erste Erkenntnisse darüber gewinnen, wie die Suchanwendung verwendet wird und wo Verbesserungspotenzial steckt. Die erste schmale Lösung lässt sich so nach und nach ausbauen, um Machine Learning in die Enterprise Search zu integrieren und dadurch die Effizienz der Plattform zu steigern. Dabei sind klare Konzepte und Zielbestimmungen von Vorteil: Wenn mangelnder Einsatz menschlicher Intelligenz Probleme aufwirft, löst diese keine KI.

Wenn ein Verlag prüft, ob er mit Machine Learning mehr aus seinen Daten herausholen kann, sollte er sich zunächst fragen, ob er über die beschriebenen Voraussetzungen verfügt. Angst vor hohen Lizenzkosten ist unbegründet, denn für ML und KI ist auch der Einsatz von Open-Source-Software möglich.

Wie Machine Learning die Verlage verändert oder verändern kann

Heute sind selbst Computer von der Größe eines Smartphones für KI nutzbar. Warum sie nicht einsetzen, um in kurzer Zeit Routinetätigkeiten zu verrichten, die zwar auch ein Mensch mit ein wenig Grips erledigen könnte, für die er aber ohne Maschine ein ganzes Berufsleben bräuchte?

Machine Learning wird das Leben erleichtern und verändern, nicht nur, weil es Aufgaben schneller, kostengünstiger und präziser erledigen, Entscheidungen effizienter vorbereiten und Informationsvorsprünge besser sichern kann. Sondern auch, weil es die Möglichkeiten der Marktteilnehmer erweitern wird. Was kann aus den Abermillionen von Daten, Texten und Bildern eines Verlages entstehen? Wofür kann der Verlag künftig zusätzlich nützlich sein? Wem kann er seine Daten als Grundlage für dessen Business bereitstellen? Verlagsdaten „as a Service“ – vielleicht ein neues Businessmodell?

Michael Marheineke

Michael.Marheineke@shi-gmbh.com

**Mehr Freiraum
für
Kreativität
und
Innovation**



knk Gruppe

Much more than Software!



IT und Prozesse

Wer hat Angst vor Standards?

Vor der Software-Lösung gehört die Arbeitsweise auf den Prüfstand.

Andrea Tenorth warnt davor, IT über problematische Prozesse zu stützen.



Andrea Tenorth ist Coach und Beraterin nach langjähriger Praxis als Herstellungsleiterin in Verlagen (Tomus, Middelhaue, Hueber) sowie von 2010 bis 2014 Leiterin Herstellung, Einkauf und Prozessmanagement in der Bastei Lübbe-Gruppe. www.andrea-tenorth.de

Die IT löst keine Prozessprobleme, sondern beschleunigt sie.“

Das war einer der ersten Sätze, die ich gelernt habe, als ich mich zu Beginn der 2000er-Jahre das erste Mal intensiv mit der Einführung von Verlagssoftware beschäftigt habe. Heute würde ich hinzufügen: Wenn man anfängt, eine zentrale Software zur Verwaltung der Prozesse und ihrer Ergebnisse einzusetzen, kann man nicht mehr an den Problemen in Organisationen vorbeischaun, zu deren „Lösung“ man Prozesse implementiert, ohne die Probleme zu lösen.

Das ist das Dilemma eines jeden Software-Einführungsprojektes.

In dem Moment, wo man sich entschieden hat, eine (Standard-)Software einzuführen, muss man sich damit auseinandersetzen, wie man arbeitet: Prozess-Probleme werden aufgedeckt, Entscheidungen und Nichtentscheidungen werden transparent.

Klare Ziele und Entscheidungen

Diese Themen anzugehen, braucht ein klares Commitment aller Beteiligten und eine zusätzliche Kompetenz neben reinem Fachwissen über IT-Technik und Projektmanagement, weil zunächst andere Probleme gelöst werden müssen: Es braucht Vereinbarungen darüber, wie gearbeitet werden soll, oder zumindest klare Ziele – und ich meine damit eindeutige, smarte Ziele! –, damit man Soll-Prozesse entwickeln kann.

IT kann alles abbilden, aber wenn zu jedem Button oder zu jedem Eingabefeld ein umfangreiches Regelwerk erforderlich ist, wann und warum der Button geklickt oder die Eingabe gemacht werden soll und wann nicht, hilft IT nicht wirklich weiter. Deshalb muss es Entscheidungen dazu geben, wie standardmäßig gearbeitet werden soll.

Es gibt in vielen Unternehmen heute durchaus Prozessverständnis und geregelte Prozesse – meistens aber nicht abgestimmt über Abteilungen hinweg und zu wenig

standardisiert. Das verursacht unzählige Schnittstellenprobleme: unfertig übergebene Teilprodukte, fehlende Metainformationen, unpünktliche Übergaben, Missverständnisse über Qualität, Kommunikationsprobleme etc. – die Liste ist lang.

Und selbst in Unternehmen, in denen gut kommuniziert und sehr teamorientiert zusammengearbeitet wird, staunen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn man anfängt, Prozesse zu visualisieren, darüber, wie unterschiedlich die Prozesse tatsächlich gelebt werden.

Im Detail gibt es viele Abweichungen, die nur so lange funktionieren, wie immer alles gleich gemacht wird und gleich bleibt, das heißt wenn Produkte und Mitwirkende sich nicht verändern. Es ist deshalb absolut verständlich, dass man zum Beispiel Angst davor haben kann, bei Veränderungen die Kontrolle zu verlieren, Fehler zu machen und sein Pensum nicht mehr geschafft zu bekommen.

Für mich ist es daher wichtig, dass es allerspätestens mit dem Beginn der Einführung bzw. des Aufsetzens des Softwareprojektes auch die Erlaubnis und die Ressourcen dafür gibt, nicht nur die Ist-Prozesse mit den Beteiligten anzuschauen, sondern auch genau hinzuschauen, warum die Prozesse so gelebt werden – frei nach dem Motto: „Für welches Problem ist die augenblickliche Situation die Lösung?“

Meine Erfahrung nach 19 Jahren aktivem Prozessmanagement als Betroffene, aber auch als Coach und Beraterin, ist: Es gibt zu viele Möglichkeiten, zu wenig Geld und zu wenig Zeit! Wir reden heute mehr denn je bei Prozessoptimierung nicht mehr davon, ideale Prozesse zu schaffen, sondern Mangel zu verwalten – „die Decke ist zu kurz!“

Und da kommen Standards genau richtig, da Standards vorweggenommene Entscheidungen sind, mit denen man sehr gut arbeitsteilig, effektiv und effizient arbeiten kann:

Standards:

Der nebenstehende Beitrag wurde zuerst veröffentlicht im buchreport-IT-Channel. Channel-Partner knk veranstaltet am 26. Juni 2019 in Köln einen Workshop zum Thema mit einem Kurzvortrag von Andrea Tenorth.

Kurzlink:

www.buchreport.de/go/workshop-19-04



■ Standards in der Abbildung von Prozessergebnissen ermöglichen allen den Zugriff auf Informationen und Daten.

■ Standards als Definitionen, wann ein Prozessschritt abgeschlossen ist, regeln die Qualität der Übergabe von Teilergebnissen oder Teilprodukten.

■ Standards sichern die Qualität (etwas, was man übrigens nur in der Medienbranche erklären muss!).

■ Standards regeln zusätzlich den Umgang mit Ausnahmen.

■ Standards geben Raum für neue Projekte, Produktentwicklungen und Ausnahmen.

■ Standard-Software bietet eine einheitliche Logik für die Abbildung von Prozessen und Prozessergebnissen, standardisiert aber nicht die Produkte.

Es lohnt sich also bei zunehmender Komplexität und Veränderungsdynamik, sich damit auseinanderzusetzen, wie man bisher gearbeitet hat. Man darf nur nicht blauäugig loslegen und „nur“ technisch auf die Sache schauen. Menschen und Systeme sind komplex und haben ihre eigene Dynamik, und

der Umgang damit erfordert mindestens genauso viel Zeit und Expertise wie das Projektmanagement zur Softwareeinführung.

Aber es bietet sich wie bei jedem Projekt dieser Art die Chance, das anzugehen, was man durch die Prozessanalyse an Problemen gespiegelt bekommt. Man muss nur berücksichtigen: Wie bei einer Krankheit sind die Symptome nicht gleichzeitig Ursachen. Die Ursachen von Prozessproblemen liegen meistens tiefer und an anderer Stelle. „Pflasterkleben“ oder die Einführung von Standard-Software ohne die Bereitschaft von Führung und Management, ihren Teil an Veränderung dazu beizutragen, macht die Umsetzung sehr, sehr teuer und langwierig.

Für mich gibt es in unserer heutigen digitalen Welt keinen anderen Weg als über Standards, um überhaupt eine Chance zu haben, Komplexität zu bewältigen. Und Standard-Software gehört dazu, allein schon aus dem Grund, dass kein Unternehmen Zeit und Kapazität hat, bei technisch nötigen Updates immer wieder neu zu programmieren.

Andrea Tenorth at@andrea-tenorth.de

Standards sichern die Qualität. Das ist etwas, was man übrigens nur in der Medienbranche erklären muss!



SCHABERT

seit 1946

f.color

brillianta

balacron

creative print

Einbandmaterial
Papier & Karton
Buchleinen
Vinyl & Velours

Seit über 70 Jahren sind wir verlässlicher Lieferant und Partner der Druck- und Verlagsbranche.

Gerne beraten und unterstützen wir Sie bei Ihren Projekten und senden Ihnen unsere Musterkollektionen zu.

www.schabert.eu

Produktion und Prozesse

Die Herstellung der Zukunft

Zwischen Inhalt und Form ist weniger Handwerk und Erfahrung gefragt als Management von Produktionsprozessen und technischen Innovationen.



Markus Wilhelm ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Publisher Consultants.

Das Beratungsunternehmen hat seine Schwerpunkte in den Bereichen Produktion, Beschaffung, Technologie und Prozesse. publisher-consultants.de

Die Verlagsberatung Publisher Consultants hat Produktionsleiter großer Verlage aller Genres befragt, wie sich die wandelnden Geschäftsmodelle, Technologien und Anforderungen auf ihr Haus und ihre Organisation auswirken. Ihre Antworten – s. die Auszüge am Fuß der Seiten – geben Auskunft über den Veränderungsdruck und das Spannungsverhältnis zwischen Handwerk und modernem, quasi industriellem Prozessmanagement.

Publisher-Consultants-Geschäftsführer Markus Wilhelm und buchreport-Autor Michael Lemster haben die Einlassungen ausgewertet und systematisiert.

Die Bedürfnisse und Anforderungen der Zielgruppen von Verlagen rücken weiter in den Fokus. Dieser teils neue Blick auf den Markt löst seit einigen Jahren in der Verlagsbranche viele, oft tiefgreifende Veränderungen aus. Ein Teil dieser Veränderungen resultiert aus äußeren Einflüssen. Ein anderer, wachsender, auch aus der eigenen inneren Einsicht, etwas verändern zu müssen, um (wieder) erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein.

Insbesondere die viel zitierte digitale Transformation kommt in zunehmender Geschwindigkeit in den Verlagen an. Vor allem Schul- und Fachverlage legen eine deutlich höhere Geschwindigkeit an den Tag als andere Verlagstypen, wenn es darum geht, die Strategie anzupassen, die eigenen Geschäftsmodelle zu modifizieren und die angewandten Prozesse und eingesetzten IT-Systeme an beides anzupassen.

Kurs auf Komplexität

Die Weiterentwicklung der eigenen Geschäftsmodelle und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sind zunehmend notwendig und überlebenswichtig für alle Verlagstypen. Die Produktvielfalt und die Produktarten sowie die möglichen Modelle für die Monetarisierung des eigenen Contents nehmen dabei stetig zu. Für die sogenannten Herstellungsabteilungen gilt es heute, den Content so flexibel wie nötig aufzubereiten, um schnell und kostengünstig die unterschiedlichsten Publikationskanäle bespielen und beliebige Produkte lizenz- und rechtssicher vermarkten zu können.

Foto: Bettina Volke

Brauchen Verlage noch eine Herstellung im Haus?

Ellen Böckmann (Cornelsen): Führt ein Unternehmen eine strikte Outsourcing-Strategie mit intern darauf angepassten Strukturen, kann es sinnvoll sein, auch den Bereich der Herstellung nach außen zu verlagern. Das ist auch stark abhängig von der Größe des Unternehmens, der Art des Programms und den Marktanforderungen.

Grundsätzlich sehe ich den Bereich Herstellung als einen Kernbereich im Verlagsunternehmen, hier werden Liefertermine gesteuert, Lieferfähigkeit und Produktionsqualität abgesichert und ein großer Kostenblock des Unternehmens verantwortet. Da ist eine

interne Vernetzung und zentrale Steuerung eine unbedingte Voraussetzung.

Olaf Deconinck (MairDumont): Es kommt darauf an, wie man Herstellung definiert. Der Einkauf muss meiner Ansicht nach im Haus bleiben. Wir haben



Böckmann



Deconinck

das so umgesetzt, dass unsere Hersteller ganzheitliche Verantwortung für ihre Produkte oder Reihen tragen, dazu gehört auch die materialwirtschaftliche Verantwortung. Dass anderenfalls der Kontakt zum Markt und zu den Dienstleistern und die Beurteilungskompetenz verloren gehen, wurde uns vor einigen Jahren bei der Analyse einer Tochterfirma wieder vor Augen geführt. Auch die Produktentwicklung wollen wir im Haus behalten, da sie direkt von unserem Verständnis der Zielgruppen abhängt. Projektbezogen arbeiten wir aber auch mit externen Producenten zusammen, um Kapazitätsspitzen abzufangen.

Zeitgleich mit der Zunahme an Produktformen sinken die Auflagenhöhen im Print. Die Folge sind einerseits wachsender Margendruck, aber vor allem immer komplexere Prozesse bei steigender Qualität. Komplexer werden die Prozesse auch deshalb, weil die Produkte selbst komplexer werden: Immer schneller müssen Produkte mit immer mehr Lieferanten für die unterschiedlichen Produktformen immer kostengünstiger erstellt und in den Verkauf gebracht werden.

Kritische Mission Prozessmanagement

Die Herstellung spielt für die Schaffung, Weiterentwicklung und Steuerung dieser Prozesse eine entscheidende Rolle. Entsprechend wachsen Zahl und missionskritische Qualitätsanforderungen der Aufgaben, die eine Herstellungsabteilung heute zu meistern hat:

- Schaffung der technisch-prozessualen Basis für einen Paradigmenwechsel von „Medium first“ hin zu „Content first“
- Entwicklung granularer, ausgabeneutraler Contentstrukturen und (technischer) Produktentwicklung
- Gewinnung und Weiterverarbeitung semantischer Metadaten
- Beschaffung, Einsatzkonzepte und Betrieb von ERP- und Produktions-Systemen
- Gewinnung, Steuerung und Weiterentwicklung der passenden Beschaffungsmärkte und Lieferanten
- Aufbau von Supply-Chain-Lösungen und eine kostenoptimierte, erforderlichenfalls internationale Beschaffung bis hin zu Outsourcing-Lösungen

■ Entwicklung und Steuerung effizienter und nach Möglichkeit automatisierter Prozesse

■ Schaffung digitaler Prozessstandards über alle Wertschöpfungsketten hinweg

■ Projektmanagement in unterschiedlichen Disziplinen

■ Technisch-fachliches Know-how in Mediovorstufe, Offset- und Digitaldruck, in Weiterverarbeitung und in Logistik mit der entsprechenden Qualitätssicherung

■ Aufbau, Absicherung und Weiterentwicklung von Produktions- und Prozessstandards

■ Betriebswirtschaftliches Know-how mit ausgeprägten Controlling-Fähigkeiten.

Gutes Handwerk genügt nicht mehr

Eine Herstellungsabteilung, die diesen Kernherausforderungen nur bedingt oder gar nicht gewachsen ist, kann den Verlag heute kaum in geeigneter und notwendiger Weise auf dem Weg zur Umsetzung der Strategie, der Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle und der digitalen Transformation unterstützen. Bleibt eine Herstellung in einem traditionell handwerklichen Denken und Handeln verhaftet – will sagen: versteht sie sich primär als dienender Bereich der Gestaltung sowie der Auftragsvergabe und -abwicklung –, so entsteht eine wachsende Know-how-Leerstelle. Wachsend deswegen, weil das verfügbare Wissen über herstellerische Prozesse und Systeme ähnlich exponentiell zunimmt wie das Wissen schlechthin. Eine Stagnation oder ein Vaku-

Stephan Huber (C.H. Beck): Verlage mit komplexen Produktionen, die direkte Abstimmungen und kurze Inhouse-Wege brauchen, sind gut beraten, ihre Herstellungsfachleute zu halten. Allerdings müssen diese Häuser dafür sorgen, dass sie ihre Herstellungsabteilungen richtig und effizient in die Prozesse einbinden. Dafür braucht es intelligente Prozessanalysen und -umsetzungen.

Carsten Schwab (Diogenes): Diese Frage lässt sich nicht pauschal für alle Verlage gleichermaßen beantworten. Sicher kann man viele Leistungen einkaufen. Sicher ist aber auch, dass Verlage zumindest über internes herstellerisches Know-how verfügen müssen. Vielleicht

ist die Frage auch nicht so sehr die, ob Verlage heute noch eine Herstellung brauchen, sondern die, welche Herstellung erforderlich ist. Dies gilt umso mehr, als neue Geschäftsmodelle in Verlagen eine ganz starke technologische Komponente haben, wenn nicht gar rein technologiegetrieben sind.



Huber



Schwab

Welche Fähigkeiten und Fachkenntnisse muss ein guter Verlagshersteller heute mitbringen?

Carsten Schwab (Diogenes): Ich vermute, dass wir mehr und mehr fachliche Spezialisierung in den Herstellungsabteilungen sehen werden. Einerseits werden wir weiterhin diejenigen brauchen, die ein Gespür für Gestaltung und Typografie haben, die sich für Materialien und Möglichkeiten der Weiterverarbeitung und Veredelung interessieren. Auf

Produktion & Prozesse

Channel powered by
publisher consultants

**Herstellung der Zukunft:
Die Statements der Her-
stellungsleiter werden im
Mai im buchreport-Channel
Produktion & Prozesse
publiziert.
www.buchreport.de/go/
produktion-prozesse**

um in diesem Bereich wird im Laufe der Zeit zum Risiko und irgendwann zur existenziellen Gefahr für den gesamten Verlag.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Technologie ist nicht der entscheidende Punkt! Fachwissen ist nicht der entscheidende Punkt! Aus der oben aufgeführten Aufstellung von herstellerischen Kernkompetenzen wird vielmehr eines deutlich: Die Herstellung ist mehr denn je eine Managementaufgabe und nicht die einer Design- und Gestaltungsschmiede. Es gilt, den Entstehungsprozess aller Produktformen effizient mit den richtigen Systemen und mit allen internen und externen Beteiligten im Spannungsfeld von Zeit, Kosten und Qualität zu managen. Auf den Punkt gebracht:

Herstellung ist Produktionsmanagement.

Für das gelten folgende Anforderungen:

- Verlage brauchen Content- und Produktionsmanager, die je nach Verlagsgröße in Kompetenzteams in einer Art Matrix bereichsübergreifend arbeiten.
- Es gilt Silo-Denken aufzubrechen, das Horten von Herrschaftswissen durch Wissensteilung zu ersetzen.
- Es muss vermieden werden, alle Produktformen irgendwie in heterogenen und manuellen Prozessen durch die gleichen, beliebigen und seit Jahren etablierten Prozesse zu quetschen.

der anderen Seite brauchen wir Expertinnen für XML-Workflows und Automatisierung sowie Spezialisten für Prozessmanagement und Produktionssysteme. Das lässt sich ab einem bestimmten Punkt nicht mehr alles gleichermaßen von Generalisten bewerkstelligen.

Ganz allgemein glaube ich: Wer in der Herstellung arbeitet, braucht eine hohe Bereitschaft, Veränderungen nicht nur zu ertragen, sondern diese auch aktiv mitzugestalten. Dafür sind Neugier, Aufgeschlossenheit und Eigeninitiative wichtig. Das Wichtigste ist aber vielleicht: überzeugt davon zu sein, dass Verlage etwas Wichtiges für unsere Gesellschaft leisten – sei es, dass sie Menschen mit Fachinformationen versorgen, sei es, sie mit immer wieder neuen Geschichten zu unterhalten.

Stephan Huber (C.H. Beck): Neugierde, Kreativität, Flexibilität sowie Termin- und Kostenbewusstsein sind schon im-

mer die Tugenden des Verlagsherstellers. Diese werden immer noch wichtiger. Dazu kommt natürlich die Herausforderung, technisch am Ball zu bleiben, Entwicklungen bei Satz und Druck zu verfolgen und in den Verlagskontext zu bringen. Und vernetzt zu sein!

Ellen Böckmann (Cornelsen): Herstellerinnen und Hersteller in Verlagen sind heute Produktionsmanager mit betriebswirtschaftlichem Know-how, einem Grundverständnis des Leistungsvermögens von IT-Systemen, Know-how über die Produktion von Digital- und Printprodukten, Prozessverständnis und Kommunikationsfähigkeit.

Olaf Deconinck (MairDumont): Ersten Lösungskompetenz. Wie komme ich auf geeignetem Weg zur besten Lösung? Zweitens Beurteilungskompetenz: Der Hersteller muss nicht bei allem unbedingt wissen, wie es geht, aber er muss wissen, wo es steht und wer ihm bei der Beurteilung und Lö-

Die Entwertung des Erfahrungswissens

Die Verlagsbranche ist eine der ältesten Branchen der Welt mit Unternehmen, deren Geschichte zwei-, drei-, vierhundert oder noch mehr Jahre zurückreicht. Sie sind zu Recht stolz auf diese Tradition, auf die Wandlungen ihres Geschäftsmodells in diesen Jahrhunderten und auf die Manager, die in der Lage waren, diesen Wandel zu antizipieren, zu gestalten und zusammen mit ihren Teams zu realisieren. Stellt aber heute jemand, von außen kommend, die Sinnhaftigkeit dieses oder jenes Arbeitsprozesses, dieser oder jener Entscheidung infrage, dann wird der Rekurs auf das in dieser Zeit angesammelte „Erfahrungswissen“ zum Mantra.

Erfahrungswissen ist an vielen Stellen kostbar, es darf aber niemals zur Rechtfertigung für Langsamkeit oder Stillstand werden. Wissen schlägt Erfahrung. Der Aufbau von Wissen und die Fähigkeit, dieses Wissen zu teilen und praktisch anzuwenden, fördert Innovation dort, wo sie gebraucht wird. Und sie wird in weiten Bereichen dringend gebraucht – gerade in der Herstellungsabteilung.

Herstellung bleibt Kernkompetenz

Herstellung muss (technischer) Innovator und Kernbereich im Verlag bleiben. Das

sung eines fachlichen Problems helfen kann. – Brauchen wir dafür in der Herstellung eher Generalisten oder Spezialisten? Die Diskussion pendelt bei uns hin und her, momentan sind wir eher auf Suche nach Spezialisten. Die können wir uns natürlich nicht backen, wir können sie nicht so ohne Weiteres im Arbeitsmarkt finden, deshalb helfen wir uns in der Herstellung seit einigen Jahren mit produkt- und reihenübergreifenden, sich selbst organisierenden sogenannten Kompetenzteams. Die haben wir nach Art einer Matrix reihenübergreifend über unseren Bereich gelegt. Hier mischen sich die Erfahrungen der älteren Kollegen und das Wissen der jüngeren und befruchten einander. Die Teammitglieder wirken einerseits als Kenntnisträger und Lösungshelfer innerhalb des Bereichs, andererseits in die übrigen Bereiche hinein, zum Beispiel als Key-User von IT-Systemen und als Schulungsbeauftragte.

kann sie aber nur sein, wenn sie sich im Sinne eines dynamischen Produktionsmanagements entsprechend den Anforderungen des Kunden und des Marktes weiterentwickelt und stetig in allen relevanten Disziplinen auf der Höhe der Zeit bleibt. Und wir müssen davon ausgehen, dass die Zeit alles andere tut, als stillzustehen.

Daneben existiert – natürlich – ein operatives Produktionsmanagement, in dessen Kern die Aufgabe steht, einem bestimmten Inhalt die aus Kundensicht optimal wertschöpfende typografische und industrielle Form zu geben, den Prozess dieser Formgebung zu steuern sowie all die Beiträge so gut und günstig wie möglich einzukaufen, die der Verlag zu dieser Formgebung nicht selbst leisten kann.

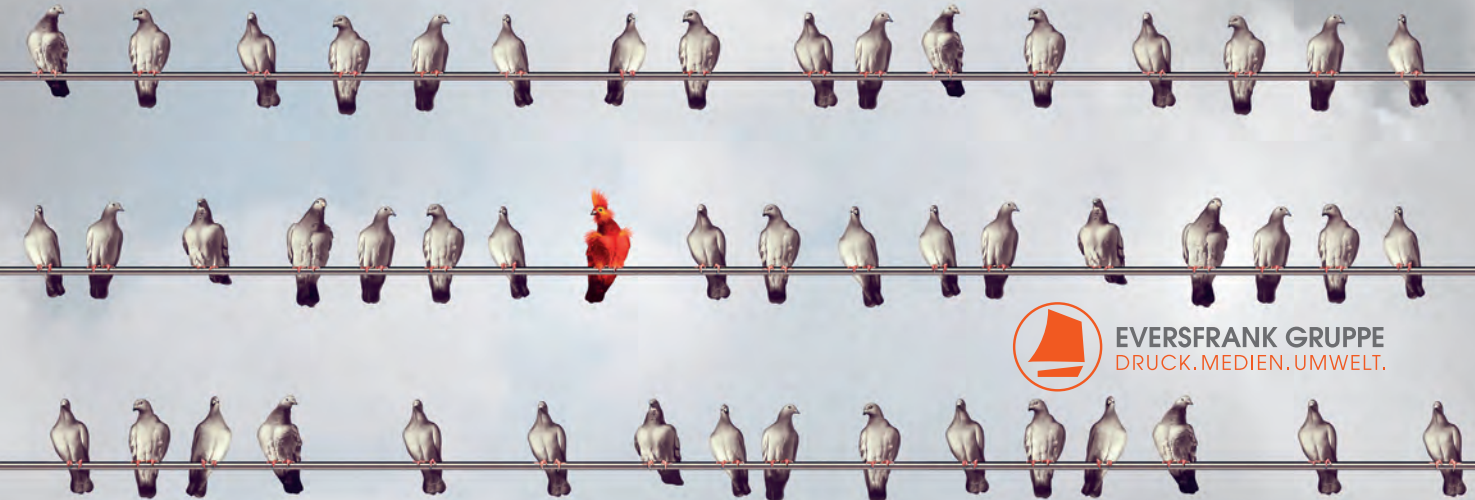
Welche Aufgaben das Produktionsmanagement in diesem Prozess im Einzelnen sinnvollerweise übernimmt, hängt vom Verlagsgenre ab – die Verantwortlichkeit für das gesamte Produktionsmanagement aber ist im Verlag selbst am besten aufgehoben.

Die Zukunft des Produktionsmanagements liegt in standardisierten und weitestgehend automatisierten Prozessen, die stark systemgestützt Content so granular aufbereiten, dass Produktarchitekten und die Endkunden selbst beliebige Produkte kreieren können. Teils wird es aber auch darum gehen, dem gleichen Content beliebige Ausgabeformen zu geben und diese in kurzer Zeit zur Marktreife zu bringen. Auf Basis digitaler Prozessstandards wird die gesamte Wertschöpfungskette miteinander vernetzt im Sinne des bekannten Tim-Cole-Zitats: „Alles, was sich digitalisieren lässt, wird digitalisiert, alles was sich vernetzen lässt, wird vernetzt – und das verändert alles.“

Supply-Chain-Lösungen, Technologien und Prozesse sind und müssen einer fortlaufenden Anpassung unterzogen werden. Fachwissen bleibt wichtig, aber die erfolgskritischen Faktoren sind Datenmanagement, Automatisierung und Controlling sowie die Bereitschaft und Fähigkeit, sich ständig zu entwickeln und zu verändern.

WENN PRINT KEINE GRENZEN IN DER INDIVIDUALITÄT KENNT.

Auf Basis von digitalen Daten produzieren wir in unserem Highspeed-Digitaldruck großindustrielle Auflagen individuell für jeden Empfänger – ob Katalog, Zeitschrift oder Mailing. In offsetähnlicher Qualität in so ziemlich allen Formaten.



EVERSRANK GRUPPE
DRUCK. MEDIEN. UMWELT.

Produktion

Wenn der Buch-Umbruch aus dem Browser kommt

Bücher per DTP zu gestalten, passt nicht in die Ära crossmedialer Verwertung. Die formatoffene Web-Technologie ist auf dem Weg zur Allzwecklösung.



Bert Bos ist ein IT-Wissenschaftler und arbeitet an Standards für Webtechnologien. Er hat in Groningen (NL) zu einer Prototypensprache für grafische Nutzerschnittstellen promoviert und im Anschluss einen Browser für die geisteswissenschaftliche Forschung entwickelt. Seit Oktober 1995 arbeitet Bert Bos für das World Wide Web Consortium (W3C). Er ist Co-Erfinder von CSS und hat die W3C Internationalisation-Aktivität ins Leben gerufen und geleitet. Aktuell arbeitet er zum Thema Privacy und ist Teil des W3C-Kommunikationsteams.

Das World Wide Web war schon immer darauf ausgelegt, geräteunabhängig zu sein. Heute können deshalb Dokumente sogar in nichtvisuellen, interaktiven Umgebungen, etwa als gesprochene Sprache oder Braille-Schrift, in nicht interaktiven Umgebungen, zum Beispiel im Papierformat und sogar von nicht menschlichen Nutzern im Semantic Web gelesen werden.

Webtechnologien wie HTML und CSS, aber auch XML, SVG, PNG, MathML, RDF und andere erlauben einen standardisierten Austausch von Dokumenten. Es wird viel Zeit investiert, diese Dokumente an interaktive und visuelle Umgebungen anzupassen, wie zum Beispiel in Web-Browsern und mobilen Apps.

Die Tatsache, dass Technologien eine breite Verwendung von Inhalten zulassen, dass sie standardisiert und softwaregestützt sind und darüber hinaus auch von Entwicklern verwendet werden, macht sie auch für die Druckindustrie und Medienvorstufe interessant. Auch wenn sie (noch) nicht alles können, was traditionelle Technologien wie DTP bieten.

Auszeichnungssprache HTML als Kern

Tatsächlich spielen Webtechnologien schon jetzt bei der Herstellung von Büchern eine große Rolle. Die bekannteste Technologie ist vermutlich XML, zunehmend werden aber auch HTML, CSS und weitere verwendet. Die Technologien kommen sowohl bei der Herstellung von E-Books zum Einsatz, die, sofern sie nicht im PDF-Format vorliegen, meist aus HTML und CSS-Dateien in einem Wrapper (zum Beispiel EPUB3) bestehen. Zusätzlich werden Bücher, die für den Druck bestimmt sind, zunehmend in

HTML/CSS hergestellt und anschließend direkt in ein fertiges PDF konvertiert. Verschiedene große Verlage produzieren bereits Romane auf diese Art, Hachette beispielsweise schon seit 2010.

Gelegentlich wird sogar schon der Originaltext in HTML geschrieben, was zur Folge hat, dass der gesamte Prozess bis zur Erstellung von PDF-fähigen Dateien in HTML erfolgt. O'Reilly ermutigt beispielsweise seine Autoren, in HTML zu schreiben, und stellt dafür geeignete Tools zur Verfügung. Wiley hat vor Kurzem zwei ähnliche Systeme zum Schreiben akademischer Texte erworben.

Experimente mit komplexen Layouts

Romane sind relativ einfach in Bezug auf Struktur und Typografie. Andere Publikationstypen hingegen können anspruchsvoller sein. Der Workflow für Magazine oder wissenschaftliche Zeitschriften basiert beispielsweise in vielen Fällen noch immer auf XML und LaTeX.

Das W3C kümmert sich in erster Linie darum, HTML und CSS für Apps zu verbessern und nicht so sehr um seitenbasierte Medien wie Print und E-Books, weshalb sich Verbesserungen in letzterem Bereich langsamer ergeben. Dennoch funktionieren einige Dinge bereits relativ gut, beispielsweise Kombinationen aus horizontalem und vertikalem Text (zum Beispiel für das Japanische), mehrspaltiger Text, Seitenzahlen und Silbentrennung. Die Typografie für nichtlateinische Schriftformate hat sich ebenfalls verbessert, obwohl es hier noch einiges mehr zu tun gibt. Merkmale wie Fußnoten, Abbildungen am oberen oder unteren Rand und komplexe Kolummentitel befinden sich noch im Experimentierstadium.

Laufende Aktivitäten am W3C

Im September vergangenen Jahres haben das W3C und das Advanced Publishing Laboratory der Keio University (Tokio) einen Workshop veranstaltet, in dem untersucht wurde, was für Online-Veröffentlichungen mit komplexen Layouts wie Mangas, Kochbücher und Kinderbücher noch fehlt.

Der Workshop-Bericht (Link: s. Randspalte) stellt u.a. das neue Grid-Layout-Modul von CSS dar. Es erweitert die Möglichkeiten von CSS für komplexe Layouts, auch wenn die Leistung der aktuellen ersten Version noch eingeschränkt ist: Es eignet sich gut zur Platzierung kurzer, unabhängiger Inhalte ähnlicher Größe, aber weniger für lange Texte, und es weist derzeit noch Einschränkungen beim Markup auf, also bei der Struktur des Inhalts.

Der Bericht betont zudem, dass Web-Technologien zwar noch unvollständig sind, dafür aber neue Ausdrucksformen zulassen, deren Umsetzung zuvor schwierig, wenn nicht gar unmöglich war. Zum Beispiel können Web Publications interaktiv

sein, Animationen enthalten oder auf Online-Ressourcen verweisen. So erstellt das SVG-Format, das Webformat für Vektorgrafiken, interaktive, animierte Bilder mit Hyperlinks. Auch wenn ein Buch gedruckt wird, gibt es oft eine Online-Version, bei der solche Funktionen nützlich sein können.

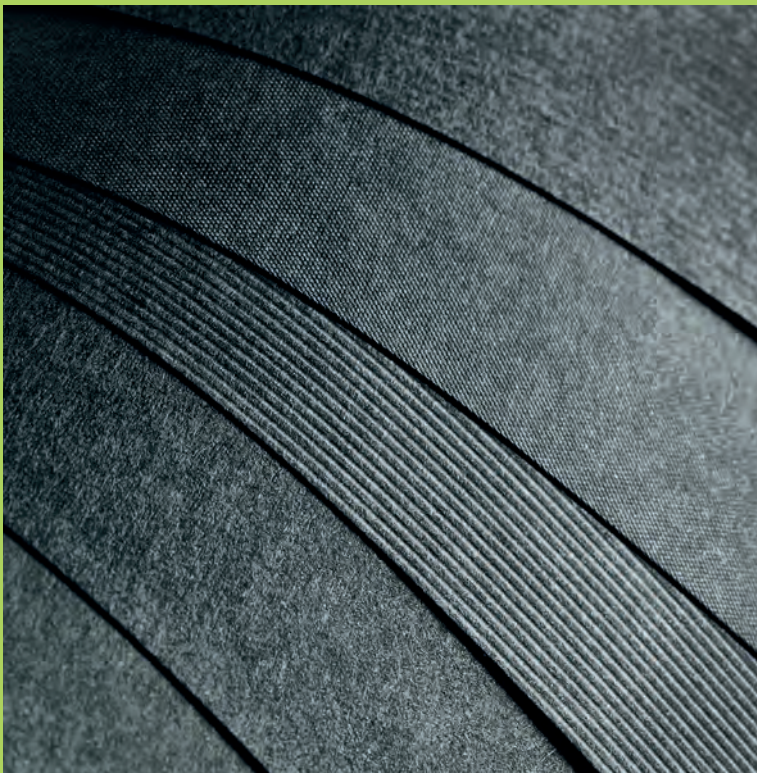
Tückisch: Bildzeilen, Tabellen, Spalten

Schon jetzt ist es mit HTML und CSS möglich, eine Beschriftung oberhalb, unterhalb oder neben einer Abbildung zu platzieren. Die Lösung liegt typischerweise in den CSS-Modulen für Grid, Flexbox oder Tabellen. Zunächst muss ermittelt werden, welches der verschiedenen CSS-Module am besten geeignet ist – eine nicht immer leichte Aufgabe. Wenn nichts anderes funktioniert, können die CSS-Eigenschaften für die absolute Positionierung eine mögliche Option sein, obwohl sie schwieriger zu verwenden und auch fehleranfälliger sind.

HTML unterstützt seit 1997 Tabellen. Allerdings führt das automatische Tabellenlayout in HTML nicht immer zu visuell

Link

Online-Veröffentlichungen komplexer Layouts von Manga bis zu Magazinen: W3C Workshop on Digital Publication Layout and Presentation, Kurzlink: www.buchreport.de/go/w3c-tokio18



Für jedes Thema das passende Covermaterial!

peyer graphic ist Ihr bewährter Partner für verlässlichen Service und kreative Ideen.

peyer graphic steht für eine große Auswahl an besonderen Covermaterialien.

Z.B. SURBALIN®, das Vorsatz- und Überzugpapier. Ab sofort auch in tiefschwarz!

Mehr peyer-Materialien finden Sie auf unserem Inspirationsfinder unter www.peyergraphic.de.

peyer

Web-Typografie

Je nach Sprache sind die Lösungen, die Web-Technologien in typografischer Hinsicht bieten, unterschiedlich weit entwickelt. Eine Übersicht zeigt Lösungen und Lücken für 80 Sprachen. Kurzlink: www.buchreport.de/go/w3c-int

ansprechenden Ergebnissen. In diesem Fall bietet CSS nur eine Alternative: die manuelle Spezifizierung der Spaltenbreite. Manchmal ist das Grid-Modul von CSS eine Lösung, da es eine bessere Mischung aus Steuerung und Automatisierung bietet. Die Tabellen- und Grid-Eigenschaften von CSS erfordern jedoch derzeit noch eine andere Organisation des Markups und sorgen daher nur für eine eingeschränkte Umwandlung des Dokuments.

Eine weitere Herausforderung ist eine Tabelle mit vertikalen oder diagonalen Spaltenköpfen. Die Umsetzung ist zwar prinzipiell möglich, führt aber auch zu einem fehlerhaften automatischen Layout, weshalb für jede Kopfzelle die entsprechende Größe manuell ausgewählt werden muss.

Weniger problematisch sind sich wiederholende Kopf- und Fußzeilenzellen: Wenn Tabellen in HTML mit den Elementen `<thead>` und `<tfoot>` richtig markiert sind, werden Kopf- und Fußzeilen von Spalten nach einem Seitenumbruch automatisch wiederholt. Alle dedizierten Produkte für das Rendering von HTML in PDF erledigen dies korrekt (u.a. Prince, Antenna House, PDFReactor, Weasyprint).

Mehrspaltiger Text funktioniert größtenteils mit der Einschränkung, dass nur Spalten gleicher Breite unterstützt werden und Elemente wie Bilder oder Überschriften sich entweder in einer einzelnen Spalte befinden oder alle Spalten umfassen müssen. Die Darstellung von Text, der über nur einige der Spalten fließt, ist nicht möglich. Es gibt jedoch einige experimentelle Implementierungen. Diese sind allerdings noch nicht standardisiert.

JavaScript für Transformationen

Einige der Anwendungen, die PDF aus HTML erzeugen, unterstützen auch JavaScript. Mithilfe passender Skripte eines Programmierers können einige der aktuellen Mängel in HTML und CSS behoben werden. Zum Beispiel ist es möglich, automatisch ein Inhaltsverzeichnis oder einen einfachen alphabetischen Index zu generieren. Ein ordnungsgemäß formatierter Index, der Duplikate weglässt („7, 7“ → „7“) und Bereiche komprimiert („7, 8, 9“ → „7–9“), ist ein schwieriges Problem, das CSS bislang noch nicht adressiert. JavaScript ist hierbei allerdings auch wenig hilfreich, da es ange-

wendet wird, bevor der Text in Seiten aufgeteilt wird.

Einige andere Merkmale für gute Typografie sind in der Entwicklung, aber noch nicht fertiggestellt. Ein Beispiel ist ein Baseline-Grid („line rhythm“), um sicherzustellen, dass die Zeilen und Spalten nebeneinander oder auf der Vorder- und Rückseite einer Seite dargestellt werden, auch dass hängende Initialen oben und unten korrekt ausgerichtet sind oder dass mehrstufige Kopf- und Fußzeilen, dehnbare Trennzeichen in mathematischen Formeln oder Zeilenumbrüche in komplizierten Absätzen richtig dargestellt werden.

Viele Seiten im Web zeigen Beispiele dafür, was derzeit mit HTML, XML, MathML und SVG technisch möglich ist, wenn die standardisierten und experimentellen Funktionen von CSS und gelegentlich auch JavaScript kombiniert werden. Zum Beispiel hat der Formatierer „Prince“ eine eigene Seite mit Beispielen und Andreas Jungs Website Print CSS Rocks enthält ebenfalls Tutorials. Kurzlinks:

- www.buchreport.de/go/prince-bsp
- www.print-css.ocks

In der Entwicklung, aber schon nutzbar

Mit etwas Aufwand und gewissen technischen Fähigkeiten ist bereits vieles möglich. Die Tools werden stetig verbessert, aber die Technologien für den Buchumbruch werden bis zur vollen Reife noch einige Zeit benötigen, während die W3C-Arbeitsgruppen an neuen Funktionen für das breite Spektrum der Webtechnologien arbeiten.

Der zentrale Vorteil ist, dass sich Webstandards zwar kontinuierlich verbessern, aber selten verschwinden. Und zumindest beim W3C sind die Technologien rückwärtskompatibel. Mit anderen Worten: Es ist auch heute sicher, HTML zu verwenden, weil heute vorhandene Funktionalitäten durch morgen verfügbare Erweiterungen nicht in Gefahr gebracht werden.

Bert Bos *via* redaktion@buchreport.de
Übersetzung von **Stefanie Hegele** und **Georg Rehm**
(W3C Büro Deutschland/Österreich)

W3C-Kontakt: Wer sich für eine Mitarbeit im W3C interessiert oder mehr über das W3C wissen möchte, kann sich per E-Mail an den Leiter des deutsch-österreichischen Büros des W3C wenden: **Georg Rehm**
georg.rehm@dfki.de

Standards fürs Web

Das W3C oder World Wide Web Consortium hat die Aufgabe, international verbindliche Standards für Webtechnologien auszuarbeiten und zu beschließen. 1994 gegründet, ist es eine von wenigen verbliebenen demokratischen Institutionen der Webwirtschaft. Auch die größten Plattformen haben im W3C nur eine Stimme.



Biblio 3

CREATED BY  **virtuales**
PUBLISHING SOLUTIONS

Branchenführende
Software für
Verlage



Titelverwaltung



Produktion



Digital Asset Workflow
Management



Vertrags- und
Rechteverwaltung



Honorarabrechnung

 **virtuales**
PUBLISHING SOLUTIONS

Die Zukunft der Verlagsarbeit gestalten

www.biblio3.de
info@biblio3.de

+49 89 954592-61



Produktion

Das Ringen der Branche mit der Einschweißfolie

Verlage stellen die Folienverpackung von Hardcover-Büchern in Frage. Das Publikum applaudiert. Die Ökobilanz ist aber nicht abgeschlossen.



Michael Lemster ist Unternehmensberater (alvoliconsult.de) und Journalist. Er betreut die Fachinformations-Channel auf buchreport.de.

Weg mit der Einschweißfolie!“ fordern seit Herbst 2018 Verlage und Buchhändler. Ein Teil von ihnen geht mit gutem Beispiel voran. Eine plastikmüde Klientel applaudiert. Kein Zweifel: marketingtechnisch ist #ohneFolie auf der Überholspur: „Wir wollen auf Plastik verzichten. Schluss mit der Folie! Der Umwelt zuliebe!“ (s. Kasten).

Suche nach Folienersatz

Soweit die Wünsche. Der Blick auf die Details zeigt: Es ist noch schwierig, eine verlässliche Ökobilanz zu ziehen.

Fakt ist: auf den Tischen mit den Bestsellerstapeln dominiert weiterhin die Folierung. Und Buchhersteller wie die Druckerei C.H. Beck oder Kösel nehmen bei ihren Kunden aktuell keine entschiedene Abkehr von der Folierung und auch keine Hinwendung zu gefälligen Öko-Alternativen wahr – mit der Ausnahme religiöser Verlage, wie aus Nördlingen verlautet.

Die Drucker versuchen sich, mit erkennbar geringerem Enthusiasmus als entsprechende Material-Zulieferer wie Achilles mit seinen kompostierbaren Eco Star-Kaschierfolien aus Holzzellstoff, an ökologischen Alternativen und liefern im Übrigen das, was der Printbuyer will. Bei Beck ist das neben der Folie eine Verpackung aus Papier, ein Karton für den Einzelversand oder auch ein Frischesiegel, das aber bisher nicht nachgefragt wurde – vielleicht weil es dreimal so viel kostet wie die PP-Folie?

Als experimentierfreudig loben Hersteller CPI, wo Bonniers #ohneFolie-Pilotprojekt, der Krimi „Muttertag“ von Nele Neuhaus, vom Band lief. Das als Folienersatz angebrachte Frischesiegel war aus Kunststoff. Ein solches Siegel könnte aber auch mit „100 %

Papier“ funktionieren, wie Beck-Vertriebsleiter Roland Schröppel versichert.

Apropos Alternativen: „Es gibt blätterbare Alternativen zum Frischesiegel. Die Drucker liefern, wenn Verlage sie fordern“, sagt Julian Riedl, Leitung Verkauf und Business Development bei Parzeller Print & Media in Fulda. Achilles-Geschäftsführer Thorsten Drews meldet eine nur geringe Nachfrage bei den Buchherstellern nach seinen griff- und scheuerfesten X-treme-Kaschierfolien. Auch im Markt alternativer Oberflächenveredelungen wie etwas Lackierungen sieht er derzeit keine Bewegung.

Dies alles belegt: Im Grunde hat sich jeder Teilnehmer der Lieferkette an die Folierung gewöhnt:

- Im Lager schützt sie vor mechanischer Beanspruchung und Temperaturschwankungen.
- In der Transportwanne verhindert sie Scheuern und Bestoßen der Bände.
- Im Wareneingang wirkt sie Beschädigungen beim Hantieren am Packtisch entgegen.
- Im Regal verhindert sie bei längerer Stehzeit das Einstauben.
- Am PoS schützt sie vor Fingerabdrücken auf den modischen wie empfindlichen Mattfolien, mit denen Verlage die Umschläge gern kaschieren lassen.
- Im Versandhandel beglaubigt die Folie, dass ein Buch keine Retoure, sondern tatsächlich fabrikneu ist.

Von Folien und Fakten

Der Kunde will es so, beteuern Folien-Gegner. Folien-Fans sagen dasselbe. Welcher Typ Kunde das Übergewicht behält, entscheidet sich langfristig am Kassentresen und in der Remissionsabteilung.

#ohneFolie

Plastik den Kampf ansagen: Wie die Buchbranche den Nerv der Zeit trifft

Durch den Verzicht darauf, einen sicheren Bestseller ohne die übliche Schrumpffolie aus Polyethylen oder Polypropylen auszuliefern, hat sich der Ullstein Verlag im Herbst 2018 an die Spitze einer spartenübergreifenden Anti-Plastik-Bewegung gesetzt. Diese wendet sich gegen eine lange stillschweigend gepflegte Branchen-Übereinkunft: das Einschweißen von Festebänden mit Schutzumschlag oder hochwertigen Broschüren. Gleichzeitig sicherte der begleitende #ohneFolie der Buchbranche den Anschluss an eine zunehmend verpackungskritische Verbraucheröffentlichkeit.

Dass das gedruckte Wort nichts von seinem Wert einbüßt, wenn der umgebende Deckel berieben ist, ist außerhalb Deutschlands Gemeingut. Und auch in Deutschland regt sich in größeren Abständen immer mal wieder der Widerstand gegen die „Buchpelle“. Zwei Dinge haben sich inzwischen aber geändert und dem neuerlichen Vorstoß Auftrieb verliehen:

- Breite Schichten der Verbraucher wünschen keine Verpackungen mehr.
- Das Verpackungsgesetz, in Kraft seit Januar 2019, bringt sehr wahrscheinlich Kosten für Verlage mit sich, die einschweißen lassen, auch wenn die Buchfolie zunächst nicht im Fokus steht.

Ullstein wird zum Vorreiter

Der Mann, der in der Buchbranche für #ohneFolie bekannt wurde, ist Christian Schumacher-Gebler, CEO bei Bonnier Media Deutschland. Er beschreibt im buchreport-Interview die Initialzündung: „Ich ärgere mich über Bio-Gurken und Bio-Äpfel in Plastikfolie. Wir Konsumenten können das kaum ändern, der Produzent ist in der Verantwortung. Da ist es naheliegend, sich selbst als Hersteller zu hinterfragen: Was tun wir da? Wir schweißen unsere Hardcover ebenfalls in Plastik ein. Wir möchten nicht länger Ausflüchte vor dieser Verantwortung einer saubereren Umwelt suchen. Und so haben sich bei Bonnier die Verleger entschlossen, zu handeln.“

Als Alternative ist ein Frischesiegel zur Hand. Der prominente Testkandidat war der Krimi „Muttertag“ der Bestsellerautorin Nele Neuhaus – Startauflage 300.000 Exemplare. Das Siegel verhindert das unbeabsichtigte Aufschlagen und das feuchtigkeitsbedingte „Schnäbeln“ (Aufklaffen) des Buchblocks und zeigt damit vor allem dem Verbraucher an: dieses Exemplar ist intakt und unbeschränkt verschenkfähig. Buchhersteller CPI produziert es auf einer improvisierten Fertigungsstraße, in der unter anderem eine Schaumstoffwalze verbaut ist, wie sie aus der Farbenabteilung im Baumarkt bekannt ist. Das zeigt der Verlag stolz auf seinem Blog „Resonanzboden“.



Ungeliebter Müllberg: „So sieht es aus, wenn wir den Plastikmüll einer Woche in die Buchhandlung kippen“, untertitelte die Buchhändlerin Ragna Lüders ein Foto, das sie Ende Januar bei Instagram hochgeladen hat und das einen enormen Einschweißfolien-Berg zeigt. Diese Visualisierung des Müll-Problems im Einzelhandel verband die Sortimenterin mit einem Aufruf an alle Verlage, künftig aufs Einschweißen zu verzichten. Ihre Prognose: In zwei Jahren werde es kaum noch Verlage geben, die ihre Bücher in Plastik verpackt ausliefern.

Dieses Beispiel und seine Inszenierung zeigt, dass es längst nicht allein darum geht, die Umwelt möglichst weitgehend von Kunststoffen zu entlasten. Das schlechte Gewissen der Verbraucher ist auch für die Buchbranche zum Geschäftsgegenstand geworden.

Verlage ernten viel Zustimmung

Dass es bei Verbrauchern im Allgemeinen gut ankommt, ihnen neben schönen Geschichten und packenden Wahrheiten auch ein gutes Gewissen zu verkaufen, zeigt die Reaktion auf den aktuellen Vorstoß von Piper: „Wir haben uns getraut und die Folie abgeschafft! Ein Teil unserer Hardcover-Bücher wird bereits #ohneFolie ausgeliefert. Was sagt ihr dazu, dass die Plastikfolie als Schutz wegfällt?“, heißt es in einem Facebook-Post vom 24. Februar 2019. Das Ergebnis: 337 Reaktionen – davon 300 Likes, 40 Hearts, 4 Wows und 63 Kommentare, die zwar sehr gemischt ausfielen, aber überwiegend und teilweise sogar begeisterte Zustimmung signalisierten.

Seitdem haben weitere Verlage gemeldet, dass sie nachgezogen haben oder nachziehen werden, unter ihnen Hanser, Matthes & Seitz mit seinen von der Ökologie inspirierten „Naturkunden“-Büchern, Delius Klasing, die Friedenauer Presse und der kleine Hamburger Mundartverlag Quickborn. Auch der Mitp-Verlag verkündete im Februar seinen Folienvorstoß, allerdings mit den naheliegenden Fragezeichen: „Bei hochpreisigen Titeln oder Büchern in kleinerer Auflage waren wir uns bisher noch nicht sicher. Was ist, wenn da zu viele beim Transport kaputt gehen? Kaufen Leute Bücher, die nicht vollkommen neu aussehen?“



Alternativen zur Folie (v.o.):
Das bei Ullstein eingesetzte Siegel wird von CPI mit einer eigens dafür gebauten Anlage angebracht, es soll perspektivisch aber aus Kostengründen wegfallen. Die Friedenauer Presse setzt auf eine wertige Verpackungslösung mit Pergamentpapier und Verlags-Signet.

Bis diese markttechnischen Fakten unumstößlich geschaffen sind, lohnt es, sich mit den industriellen Fakten zu befassen. Was bedeutet es zum Beispiel für die Lieferkette, wenn die „Pelle“ fehlt? Für die Gurken im Lebensmittelhandel hat die österreichische Beratungsfirma Denkstatt gerechnet, dass die Folierung die Menge der Gurken halbiert, die unverkäuflich im Container landen. Der klimabezogene Nutzen des Einschweißens allein im Handel ist dreimal höher als der des Verzichtes auf die Folie. Beim Verbraucher selbst dürfte die Relation ähnlich sein. Selbst ein Verbraucher, der ein Jahr lang treu und brav alle Kunststoffverpackungen zur Wiederverwendung oder zum Recycling schafft, spart damit so viel, als ob er auf 85 km Autofahrten verzichtet.

Dass die meisten Paletten mit Folie umwickelt werden, wenn der Herstellungsbetrieb sie an die Distributeure ausliefert, dürfte sich so schnell nicht ändern. Wer möchte schon die Verantwortung dafür übernehmen, dass im Starkregen auf dem Ladehof Werte vernichtet werden und neben den Handlingkosten vermeidbarer Müll in Gestalt von aufgequollenen Buchblocks entsteht? Auf einer einzigen Palette „Muttertage“ von Nele Neuhaus liegt immerhin ein Bruttowarenwert von 16,588 Euro.

Auf der nächsten Stufe der Supply Chain geht es um die Bereitstellung für den PoS. Welche Alternativen zur Einzelfolierung sind den Verlagen bisher eingefallen?

■ Frischesiegel (Ullstein, Piper)

■ geschlossene Schleifen (CPI bietet bspw. eine vertikale Schleife an)

■ Pergamentpapierhülle (Friedenauer Presse)

■ ersatzloser Verzicht (u.a. Matthes & Seitz).

Das Frischesiegel fungiert ähnlich wie die Folie, soweit es um den Nachweis der Neuwertigkeit geht. Es schützt nur bedingt vor dem Einstauben und überhaupt nicht vor dem Bereiben, Befingern oder Bestoßen der empfindlichen Oberflächen. Zur Schadensbegrenzung könnten Verlage immerhin zu der Praxis zurückkehren, auf Vorrat Schutzumschläge produzieren zu lassen und für beschädigte Umschläge neue nachzuliefern. Der Buchhändler wirft das beschädigte Teil weg und legt ein neues um.

Allerdings ist ein Schutzumschlag ganz anders als eine Polyethylen- oder Polypropylenfolie nicht „sortenrein“, also einfach ein Stück Papier, sondern Verbundmaterial. Die schicke Mattfolie zum Beispiel ist aus Polypropylen. Und Kunststofffasern, die der Papier-Pulpe beigemischt werden, sorgen für eine Reißfestigkeit, die der Kunde heute erwartet. Was an Rohstoffen alles in diesem Verbundmaterial steckt – und das gilt für den überwiegenden Teil der Materialien, mit denen Buchhändler und Verlage umgehen – ist manchmal nicht einmal allen verarbeitenden Betrieben bekannt, wie eine Befragung mehrerer Druckereien ergab. Das liegt vor allem an den komplexen Lieferketten. Es gehört zudem nicht zum Jobprofil des Außendienstes einer Druckerei, den Printbuyern lückenlose Auskünfte darüber zu erteilen... ▷

Wir verleihen Ihren Metadaten Flügel!



● ONIX Export Engine

das einzige verlagssystemunabhängige Standardprodukt • integrativ • flexibel • ONIX 2.1 und ONIX 3.0 parallel jederzeit verfügbar

● Media Asset Management

für Verlage gemacht • kompatibel mit allen Verlagssystemen • günstiger als jedes Allroundsystem

● Metadaten-Verzeichnis

wer macht was mit meinen Daten • die Info-Plattform für den deutschen Markt • www.buch-metadaten.de



BARKMANN software & service | Herbert Barkmann
Tel. +49 7661 6299063 | Mail: hbarkmann@onixtools.de
www.onixtools.de | www.buch-metadaten.de



Metadatenmanagement für Verlage und ONIX Datenaustausch seit 2001

Problematische Verbundstoffe

Diese Erörterung ist nicht akademisch in einer Zeit, in der Mikroplastik in der Nahrungskette als große Bedrohung für die Tierwelt und auch für den Menschen in den Fokus gerät. Der Verdacht ist demnach nicht von der Hand zu weisen, dass eine höhere Wegwerfquote buchhändlerischen Materials jenseits aller erkennbaren Wohlfühl-Ökologie für einen erhöhten Eintrag unsichtbarer und dadurch umso tückischerer Materialien in die Ökosphäre sorgt.

Materiallieferanten und Verlagshersteller, die sich schon länger mit dem Thema befassen, betonen, dass es für eine echte Ressourcenersparnis im Sinne der Klimaunschädlichkeit sowie für echten Gesundheits- und Biosphärenschutz nicht hinreicht, einzelne Komponenten der Supply Chain auszutauschen. Erforderlich ist eine Gesamtbetrachtung.

Den ganz großen Rundumblick in Sachen Nachhaltigkeit will man jetzt auch im Branchenverband wagen: Die IG Pro des Börsenvereins hat von den Fachausschüssen den Auftrag bekommen, die Gesamtökologie der Branche zu analysieren: Auf

den Prüfstand kommen sollen neben den naheliegenden Bereichen Herstellung, Logistik und Remissionen auch Themen wie Geschenkpapier oder Ökostrom.

Kleinere Verlage sind interessanterweise bereits recht gut darin, Ressourcen zu sparen: die Büchergilde Gutenberg zum Beispiel setzt auf Minimalismus und Materialersparnis, berichtet Herstellungsleiterin Cosima Schneider:

- Einsatz von Resten bei den Bezugstoffen
- Verzicht auf Folienkaschierung der Einbände und Umschläge, denn Folie + Kleber + Papier sind Mischmüll
- Einschrumpfen mit reiner PP/PE-Folie und ein Umstieg, sobald recycelbare „Biofolien“ angeboten werden
- bündelweises Einschweißen, zum Beispiel von fünf Exemplaren desselben Titels.

Der „Verzicht auf den Verzicht“ löst bei Büchergilde-Endkunden durchaus Anfragen aus. Diesen Anfragen stelle man sich aber in genossenschaftlichem Geist, heißt es, und man könne in der Regel zufriedenstellende Antworten geben.

Michael Lemster lemster@buchreport.de

Was sagt der Buchhandel?

Zur Frankfurter Buchmesse hatten Ullstein-Bestsellerautorin Nele Neuhaus („Wir müssen diesen Schritt wagen“) und Bonnier-Deutschland-CEO Christian Schumacher-Gebler das Einschweißen von Hardcover-Büchern in Frage gestellt und den Praxistest mit dem Neuhaus-Krimi „Muttertag“ angekündigt. Als Ullstein im Herbst 2018 begonnen hatte, das Buch ohne Folie auszuliefern, hat buchreport ein Stimmungsbild unter Buchhändlern eingeholt:

- Folienfrei soll zur Regel werden, sagten 85% der befragten Buchhändler.
- 48% davon forderten dies mit Nachdruck („unbedingt“).
- 37% waren etwas vorsichtiger und kreuzten „Ja, mit Augenmaß“ an.
- 12% lehnten die folienlose Auslieferung ab oder wollten sie nur als Ausnahme akzeptieren.

An der Umfrage haben 314 Buchhandlungen teilgenommen. Die Teilnehmer setzten sich so zusammen:

- 61% sind kleinere Buchhandlungen mit bis zu 500.000 Euro Jahresumsatz
- 23% setzen 0,5 bis 1 Mio Euro um
- 9% bewegen sich in der Umsatzklasse ab 1 Mio Euro
- 7% machten zur Unternehmensgröße keine Angaben

In den Kommentaren gab es neben viel Zustimmung („Das ist schon seit Längerem fällig“, „Kundenresonanz sehr gut“) auch die Forderung „Hier müssen die anderen Verlage mitziehen“. Kritisiert wurden aber Beschädigungen (Auszüge):

- Eine schlechte Lösung, da Papier-Schutzumschlag, welcher bei nicht einem Buch unbeschädigt in unseren Booxpress-Kisten geliefert wurde, daher viele Remi, was die Umwelt noch mehr belastet.
- Das muss zwar kommuniziert werden, und die Verlage müssen sich (wieder) angewöhnen, ein paar Umschläge zusätzlich produzieren zu lassen, weil bei der Lieferung schon die ein oder andere Macke entsteht, aber in Summe ist das gut zu vermitteln.
- Kontraproduktiv: Früher konnte man bei den Verlagen Ersatz für eingerissene Schutzumschläge bekommen. Wollen wir das wirklich wieder?
- Die Idee ist toll, die Durchführung ließ in diesem Falle zu wünschen übrig. Bei der Hälfte der angelieferten Exemplare waren die Umschläge an den oberen und unteren Buchschnitten so verknickt oder anderweitig angemackt, dass wir Mühe haben würden, sie so zu verkaufen. Wir haben die Umschläge vorsichtig lauwarm gebügelt, danach ging es optisch einigermaßen. Aber das können wir nun wirklich nur ganz ausnahmsweise mal machen...

WIR HABEN

DIE

Alter native FOLIE



Neugierig?

Unser Experte Julian Riedl freut sich über Ihre
Anfragen unter Telefon +49 (0) 661/280-212 oder
per Mail an julian.riedl@parzeller.de

Parzeller print & media GmbH & Co. KG
Frankfurter Straße 8, D-36043 Fulda
www.parzeller.de



Druckeinkauf

Viele Fragen an den Drucker

Ziel: Komplexe Leistungen termin-, qualitäts- und preissicher beauftragen. Einige Anhaltspunkte für Hersteller und Einkäufer, gute Drucker zu finden.



Wolfgang E. Totzauer ist Berater für die Druck- und Medienindustrie mit Schwerpunkten Personalentwicklung, Workflow-optimierung und Qualitätsmanagement. Totzauer ist gelernter Schriftsetzer, Reprograf und Industriemeister Druck. Er war Betriebsleiter in einem großen Münchner Vorstufenunternehmen und auch international aktiv, in den USA (technische Gesamtherstellung Magazine) und China (Installation eines Schulungszentrums der grafischen Industrie).

Links

- Wer liefert was? www.wlw.de
- PSO-Insider www.pso-insider.de
- Medien-Standard Druck des Bundesverbandes Druck und Medien (kostenloses PDF) – Kurzlink: www.buchreport.de/go/bvdm-standard

Bücher in unterschiedlichen Formaten, Kataloge, Handzettel, Dekomaterial: Verlage und im Werbemittelbereich auch Buchhandlungen haben zahlreiche Druckaufträge zu vergeben. Sie sondieren immer wieder den Markt, um insgesamt oder für einzelne Projekte optimale Lösungen zu finden, optimal in der Gemengelage Qualität, Materialien und Veredelungsoptionen, Prozesse und Preis. Printbuying ist ein Geschäft mit vielen Variablen. Und die Frage lautet: Wie finde ich den richtigen Druckpartner und was sind die wichtigsten Kriterien?

Warum auch der erste Eindruck zählt

Für die erste Selektion wird man fündig unter „Wer-liefert-Was“ und im „PSO-Insider“, die Site der Verbände und der Fogra mit ISO-zertifizierten Unternehmen. Die erste Selektion kann man nach dem ersten Eindruck vornehmen: Allein die Gestaltung der einzelnen Websites erlaubt bereits Rückschlüsse auf die Qualifikation des Unternehmens. Wiederum sollte man sofort die Unternehmen aussortieren, die keine klare Gliederung ihres Leistungsportfolios ausweisen, die keine Ansprechpartner mit Kontaktdaten nennen oder die es nicht schaffen, ihren Leistungsumfang von der Datenannahme, über die Maschinenklassen, der Weiterverarbeitung bis hin zur Logistik übersichtlich zu beschreiben. Referenzprodukte oder -kunden liefern weitere Hinweise, die Firmengeschichte eher nicht...

Nach einer engeren Auswahl kann es sich lohnen, den einen oder anderen Dienstleister zu besuchen und sich die Druckerei zeigen zu lassen, wenn das zeitlich und entfernungs-technisch möglich ist. Nichts vermittelt die Arbeitsweise des Unternehmens besser als ein Blick hinter die Kulissen. Der verwaiste Empfang, der 100-jährige Gummibaum hinter der Eingangstür, unsichere oder gar unfreundliche Mitarbeiter,

die Gestaltung der Arbeitsplätze und der Umgangston zwischen Büropersonal und Technik geben einen zuverlässigen Eindruck, wie vermutlich auch mit den Kunden und deren Aufträgen umgegangen wird.

Mein Rat ist, sich alle kritischen Punkte erklären zu lassen. Detailliertere Fragen enthält die Checkliste im Kasten rechts.

Vorgaben und Abnahme

Zu den richtigen Fragen gehört, dass Printbuyer eindeutige Vorgaben formulieren und dabei auch auf technische Einzelheiten eingehen. Je klarer die Vorgaben, Richtlinien und Toleranzen im Vorfeld definiert sind, desto einfacher ist später die Abstimmung in der Produktion. Eine gute Anleitung zur Produktionsweise in der Vorstufe, zur Umsetzung für den Druck und zu den nötigen Kontrollmitteln enthält der „Medien-Standard Druck“ des Bundesverbandes Druck und Medien (bvdm).

Auf Basis dieses Standards ist eine Druckabnahme vor Ort normalerweise unnötig, weil die gewünschte Farbgebung bereits im Vorfeld nach geltenden Standards festgelegt worden ist und der Augenschein immer von subjektiver Unschärfe beeinträchtigt ist. Sofern der Dateninhalt fachrichtig umgesetzt wurde, kann eine Retusche an der Maschine das Ergebnis eigentlich nur verfälschen, aber nicht verbessern. Nur wenige Auftraggeber verfügen selbst über eine genormte Abmusterumgebung, um bereits im Vorfeld optische Qualitätsprüfungen am Proof selbst durchführen zu können. Die Messtechnik kann hier eine objektive Diskussionsgrundlage schaffen, da die gewünschten Werte in der Vorstufe bereits festgelegt wurden.

Verklausulierte Angebote

Letztlich prüft der Druckeinkäufer das Angebot und stellt der Leistungsbeschreibung die tatsächlichen Kosten gegenüber. Da muss er

Checkliste für Druckanfragen

Zur Qualifizierung des Druckdienstleisters stellen sich folgende Fragen:

- Welche Unterlagen erhalten Sie auf Ihre Anfrage von den ausgewählten Unternehmen?
- Meldet sich ein zuständiger Sachbearbeiter, der bereit ist, alle anstehenden Fragen zur bevorstehenden Produktion erschöpfend zu beantworten?
- Sind Sonderwünsche hinsichtlich Datenwiedergabe (Rasterarten), Farbräumen und Drucktechniken möglich?
- Wie steht das Unternehmen zu unterschiedlichsten Veredelungsmöglichkeiten und Sonderformaten?
- Wie wird mit Ihren Wünschen zu Auslieferung und Versand umgegangen?
- Wie reagiert das Unternehmen auf kurzfristige Änderungen in Produktionsumfang und Auflagenhöhe?
- Welche Kapazitäten und Maschinen-Backups stehen zur Verfügung?
- Enthält bereits das Angebot klare Richtlinien, nach welchen technischen Gesichtspunkten der Auftrag gefertigt werden wird?
- Erhalten Sie neben der Kostenaufstellung und den zeitlichen Vorgaben eine Serveradresse, an die Sie Ihre Daten senden können?
- Hat sich Ihr Ansprechpartner Zeit genommen, Sie auf die erforderlichen technischen Details hinzuweisen?
- Existiert ein Datenübergabeformular?
- Erhalten Sie eine Rückmeldung über den Zustand der gelieferten Vorstufendaten?
- Nach welchen Standards und nach welchen Vorgaben und mit welchen Toleranzen wird das Druckunternehmen Ihren Auftrag abwickeln?
- Sie haben alle Vorstufendaten im Rahmen bestimmter ISO-Normen gefertigt. Ist die Druckerei auch in der Lage, nach diesen Vorgaben zu arbeiten?
- Ist das Unternehmen in der Lage, zuverlässig Konvertierungen (per Device-Link) in die geforderte Druckbedingung vorzunehmen?
- Welche Prüfmittel und Auswertungsmöglichkeiten bietet das Unternehmen?
- Wer erstellt die Proofs? Wo werden sie ausgewertet und inwieweit wird das Papierweiß in der Produktion berücksichtigt?
- Existiert ein Qualitätsmanagement-System, dessen Ergebnisse auch von Kundenseite einsehbar sind und einen transparenten Überblick über die Produktionsqualität erlauben?
- Ist das Unternehmen in der Lage, seine Produktionsumgebung, die Abmusterungsbedingungen und die Belegexemplare mittels Messtechnik zu klassifizieren und den gewünschten Vorgaben zuzuordnen?
- Werden Ihnen die Ergebnisse des Qualitätsmanagements zur Verfügung gestellt und erhalten Sie die Möglichkeit, kritisch darauf zu reagieren?

genau hinschauen, weil Angebote verklausuliert abgegeben werden und ein vergleichbarer Endpreis nur schwer zu ermitteln ist. Dadurch kommen manchmal Dienstleister zum Zug, deren Grundpreis auf den ersten Blick relativ günstig ausfällt, die aber notwendige Produktionsschritte zusätzlich berechnen. Wie in anderen Lebensbereichen gilt auch

beim Drucken: Der günstigste Anbieter ist nicht immer der beste! Ein leistungsfähiger Dienstleister beschäftigt gut ausgebildete und „teure“ Mitarbeiter und seine Produktionsmittel befinden sich auf einem aktuellen Stand. Voraussetzung für diese Investitionen ist allerdings auch eine gewisse Auftragsrendite.

Wolfgang E. Totzauer



ZUKUNFT DURCH LEIDENSCHAFT

Ihre Buchhandlung, Ihre Zukunft, unsere Leidenschaft.

Gemeinsam schaffen wir Synergien, Perspektiven, Chancen, Flexibilität und Platz für Individualität.

Werden Sie ein Teil Deutschlands größter Verbundgruppe des unabhängigen Buchhandels.

Gemeinsam mehr erreichen!

 **Buch**

Wir **lieben** Bücher.

www.ebuch.de

Organisation

Warum agile Prinzipien meist zum Scheitern verurteilt sind

Agile Arbeitsmethoden gelten als Allheilmittel für Innovation und Fortschritt. Doch sie verlangen von Führungskräften mehr, als sie zu geben bereit sind.



Günther Wagner
ist Experte für Change
Management und (Digital)
Leadership, Coach und
Speaker und versteht sich
als Brückenbauer zwischen
Old und New Economy.

Agilität wird heute als Allheilmittel verschrieben für mehr Ideen, mehr Innovationen und höhere Entwicklungsgeschwindigkeit im Unternehmen. Dabei wird die Rechnung meist ohne den „Patienten“ gemacht.

Dieser „Patient“ heißt Management. Solange das Top-Management agile Prinzipien für etwas hält, das ausschließlich einige Stufen weiter unten in der Hierarchie angewendet werden darf, sind diese Prinzipien zur Wirkungslosigkeit verdammt.

Agil – aber ohne das C-Level bitte!

Software-Entwicklung, noch umfassender gesehen die gesamte Digitalisierung, beruht heute meist auf den Prinzipien des agilen Manifests. Doch trotz dessen umfassender Weiterentwicklungen sprechen einige Experten davon, dass die agile Bewegung gescheitert ist. Warum? Weil die Prinzipien agilen Arbeitens mehr verlangen als das, was die meisten Unternehmen und deren Management bereit sind, dafür aufs Spiel zu setzen.

Echte Agilität betrifft auch die Führungskräfte der Unternehmen. Doch diese Gruppe und die damit verbundenen Organisationsstrukturen richten sich selbst nur selten wirklich nach den Agilitätsgrundsätzen.

Man will, dass die Arbeitsprinzipien der Mitarbeitenden agil werden. Jedoch arbeitet die Organisation mit ihrem Management weiterhin nach den Prinzipien von Frederick W. Taylor. Dabei wird zur Steuerung Druck ausgeübt, u.a. mittels fixer Zielvorgaben und Deadlines. Die tayloristischen Prinzipien widersprechen in wesentlichen Teilen den Prinzipien des agilen Manifests.

Die agilen Prinzipien werden in der Regel maximal auf Teamlevel angewandt. Das ruft Auseinandersetzungen hervor.

Das Dilemma der Führungskräfte

Fachleute sprechen davon, dass 70 bis 85% der Versuche, agiles Projektmanagement einzuführen, scheitern. Die restlichen 15 bis 30% dümpeln vor sich hin und reiben sich an diesem Konflikt auf, statt das mögliche Potenzial auszuschöpfen. Die Probleme bei der Umsetzung agiler Methoden gehen nicht spurlos am Management vorüber. Die Führungskräfte fragen sich schon, woran es liegt, dass es nicht so gut funktioniert.

Ambitionierte Führungskräfte tun selbstverständlich alles, um die Digitalisierung und die damit verbundenen neuen Arbeitsweisen, wie Agilität, Kollaboration und Sinnökonomie, im Unternehmen bestens aufzusetzen. Diese Ambition endet aber meist dort, wo es gilt, sich selbst als Manager in diesem Prozess neu zu definieren.

Unternehmen, in denen die Manager zur Gewinnmaximierung angehalten werden, befinden sich in einem Dilemma: Auf der einen Seite heißt es, alle müssen digitalisieren, was mit mehr Kollaboration, mehr Agilität, mehr Offenheit und Transparenz, mit flachen Hierarchien, Kommunikation auf Augenhöhe usw. verbunden ist. Gleichzeitig will aber niemand, am wenigsten jene, die sich Privilegien, Einflussnahmen und Boni hart erarbeitet haben, durch die Einführung neuer Arbeitsweisen sich selbst beschneiden und die eigenen Einflussnahme-Möglichkeiten und Vergütungen neu aushandeln müssen.

Change ist in der Digitalisierung erwünscht, aber nur, wenn man selbst davon nicht betroffen ist:

■ Unternehmen und deren Führungskräfte wollen Neues fördern, aber nur, wenn das Management selbst so weitermachen kann wie bisher, mit allen Annehmlichkeiten.

■ Unternehmen und deren Führungskräfte wollen Prozesse verändern, aber nur, wenn die Unternehmensstrukturen und das Management selbst von den Folgen der Veränderungen, von möglichen Verlusten und Neubewertungen der Aufgaben und Vergütungen verschont bleiben.

Prinzipienwechsel auf allen Ebenen

Ich weiß, diese Gedanken sind sicherlich alles andere als das, was Manager hören wollen. Dass sie selbst den Veränderungen im Weg stehen, weil sie nicht bereit sind, sich selbst als Führungskraft neu zu definieren, unter Umständen auch Entscheidungen auf sich zu nehmen. Das betrifft nicht nur die damit verbundenen Aufgaben, sondern auch die Privilegien.

Doch aus dieser Sicherstellung bzw. Schutzhaltung heraus ist es nicht möglich, die Digitalisierung erfolgversprechend ohne Chaos anzuleiten. Eine agile Transformation kann in Unternehmen, die klassisch organisiert sind, nicht funktionieren. Es benötigt ausnahmslos auf allen Ebenen einen Prinzipienwechsel, wenn man es ehrlich vorhat, einen erfolgversprechenden, verantwortungsbewussten Beitrag zur Digitalisierung zu leisten.

Mission: Privilegienverzicht

Sicher fällt es schwer, hart erarbeitete Machtpositionen, Status und Prestige in Frage zu stellen und auf mühsam errungene Privilegien zu verzichten. An diesem Punkt ist aber ehrliche Reflexion angesagt:

■ Welche persönlichen Gewinne können Führungskräfte in einem agil geführten Unternehmen erzielen, wenn gleichzeitig durch einen umfassenden Digitalisierungsprozess ihre eigenen Positionen und die damit verbundenen Annehmlichkeiten in Frage gestellt werden?

■ Wie viel Einfluss, Annehmlichkeiten oder Boni sind Führungskräfte bereit, loszulassen, um agile Arbeitsweisen ehrlich und ambitioniert zur Wirkung zu bringen?

Die Tendenz, die eigenen Vorteile und Einflussmöglichkeiten behalten zu wollen, sollte niemandem vorgehalten werden. Eigentlich ist es widersinnig, Manager aufzufordern, endlich die Digitalisierung richtig in Schwung zu bringen, agil, kollaborativ, sinnökonomisch zu arbeiten, wenn sie dadurch ihre Bedeutung, ihren Status

Tayloristische Prinzipien

- Fokus auf Effizienz und Skalierung
- Planwirtschaft und Budgetierung
- Controlling, nicht nur des Budgets, sondern auch der Menschen
- Hierarchischer Aufbau einer zentral gesteuerten Organisation
- Desintegration von Denken und Handeln – oben wird entschieden und unten umgesetzt

Agile Prinzipien

- Betonung von sich selbst organisierenden Teams, denen man vertraut, in denen es keine disziplinarischen Vorge-setzten gibt
- Technische Exzellenz, u.a. im Sinne von echtem Netzwerken, sprich transparent, frei, fluide arbeiten, sich je nach Bedarf mit anderen zusammenschließen und wieder trennen
- Nachhaltiges Arbeiten in einem konstanten Tempo, welches über die Zeit gehalten werden kann

und ihre Wirkungskraft verlieren. Es ist schizophren, sich für eine Sache zu engagieren und sich selbst auszulöschen. Und doch ist es genau das, worauf agile Arbeitsweisen hinauslaufen.

Die berechtigte Angst vor Bedeutungs- und Kontrollverlust steht demnach den Veränderungsprozessen im Weg. Gleichzeitig drückt der Schuh. Die Transaktionskosten einer klassisch hierarchischen Organisation gegenüber jenen von Märkten oder neuen Netzwerken und Verbundnetzwerken könnten bald unvertretbar ansteigen, sodass man sich den Luxus einer hierarchischen Sicherstellung der eigenen Position als Führungskraft nicht mehr leisten können.

Was tun? Man könnte beispielsweise versuchen, die Verluste der Manager im Digitalisierungsprozess durch neue Vorteile, durch neue emotionale Sicherheiten und Werte zu ersetzen. Aber was könnte den bisherigen Erfolgsmaßstäben der Manager gerecht werden – frische Ziele mit neuem Sinn, eine Wirtschaft, die echte Win-Win-Situationen schafft, mehr Umweltbewusstsein, mehr Ressourcenbewusstsein...?

Diese Ziele sind zwar von außen betrachtet wertvoll, doch für viele Manager selbst schwer zu greifen. Viele mögen ähnliche Ziele ohnehin im Hinterkopf haben, doch schwimmen diese im Arbeitsalltag. Sie genügen nicht, um sich selbst als Manager neu zu definieren und so zu motivieren, dass der Verzicht auf Annehmlichkeiten möglich ist. ▷

Agilität verträgt keine Hierarchie

Die Folge ist weniger eine reflektierte Haltung zu den Herausforderungen, sondern eine erneute Zuflucht zur Hierarchie. Die Stellung des Managements und der damit verbundenen Ordnung und Arbeitsweisen wird sakrosankter als je zuvor – so die Aussage von Unternehmensberater Felix Frei. Das zeigt sich in ausgeklügelten Grading-Systemen, unausrottbaren Titel-Exzessen, in den gängigen Zielvereinbarungsprozessen und aufs Feinste abgestuften Bonusplänen.

Nach Frei stehen wir vor der paradoxen Situation, dass Hierarchie als Organisationsprinzip unumgänglich scheint, sich größter Akzeptanz oben wie auch unten erfreut, aber gleichzeitig ungeeignet für die neuen, zunehmend fluiden Bedingungen ist.

Werner Müller, Professor für Wirtschaftswissenschaft an der Universität Basel, konnte eindeutig belegen, dass die gängige Reformpraxis sinnstiftende und identitätsrelevante Aspekte schwerwiegend untergräbt. Insbesondere in Bezug auf das Top-Management zeigen sich gravierende psychologische Fehler in der Change-Kultur.

Weder Unternehmen noch Strukturen ändern sich, nur Menschen tun es. Aber gleichzeitig prägen die Organisationsstrukturen maßgeblich die Menschen in ihrem Handeln und Denken – es besteht eine Wechselwirkung. Änderungen funktionieren also nur im Gesamten, wenn alle gemeinsam ohne Ausnahmen sich unter neuen Bedingungen neu auszurichten suchen. Hierarchie mag zwar im aktuellen digital bestimmten Veränderungsprozess abflachen, aber in neuer Weise wirken. Hierarchie als solche ist auch nicht das Problem, sondern eher die Art und Weise, wie Führung gestaltet wird.

Die Zeit für Veränderung drängt

Es geht nicht darum, keine Regeln mehr zu haben. Es geht vielmehr um Bewusstsein und Einsicht in die ablaufenden Wandlungsprozesse. Man kann nicht von heute auf morgen eine große Organisation von Hierarchie auf fluide Hierarchie umbauen. Es geht darum, den Blick über den eigenen Tellerrand zu richten und die tatsächlichen Herausforderungen zu sehen.

Das hat Folgen für alle – auch wenn man die Folgen aktuell noch nicht zu spüren bekommt. Aber genau das ist das Fatale. Die

meisten Folgen bekommt man erst zu spät zu spüren, dann, wenn man nur noch aus der Not heraus handeln kann. Damit vergibt man sich jedoch die Chance, beizeiten die Situation aktiv zu beeinflussen – mit verträglicheren Folgen.

Management muss ins Risiko gehen

Die Digitalisierung erfordert höchstpersönliches Risiko des Managements aus eigener Betroffenheit. Mag sein, dass Sie als Führungskraft davon ausgehen, dass Sie ohne größere Einschnitte wegkommen, was Ihre Position betrifft. Das mag vielleicht in Ihrem Unternehmen funktionieren. Vielleicht deshalb, weil Sie schon immer mit Mitarbeitenden Entscheidungen gemeinsam auf Augenhöhe getroffen haben.

Aber die Digitalisierung der Arbeits- und Produktwelt verlangt soziale Innovationen – nicht nur auf der Ebene der Mitarbeitenden, sondern eben auch im Management. Der Wirtschaftswissenschaftler Stephan A. Jansen schreibt, dass die Deutschen wirklich Beindruckendes in der Technologie geleistet haben. Aber die Arbeitsweise und die Produkte gehen immer weiter vorbei an dem, was die MitarbeiterInnen und KundInnen wünschen und brauchen. Technische Innovationen gibt es genug, aber die menschlichen Innovationen hinken hinterher.

Die Fähigkeit zu einem agil kollaborativen Management ist laut Jansen der Schlüssel für ein erfolgreiches Zusammenspiel der sozialen Innovationen und für das Überleben der eigenen Arbeitskraft in hoch digitalisierten Zeiten. Es braucht den ehrlichen Blick auf sich selbst als Führungskraft. Wenn dann ein „Ja, aber ...“ kommt, dann können Sie sicher sein, Sie sind betroffen, Sie spüren die Herausforderung. Und dann braucht es Ehrlichkeit, Einfühlungsvermögen und Mut.

Ich möchte das Hierarchiesystem und die damit verbundene Kontrollsicherheit nicht anklagen. Ich möchte vielmehr anregen, achtsamer mit hierarchischen Führungsinstrumenten und der damit verbundenen Macht umzugehen. Das ist meiner Meinung nach notwendig, um die anstehenden Herausforderungen und den digitalen Change erfolgversprechend zu meistern.

Und es braucht ein echtes Bemühen, um diese Veränderungen zu gestalten.

Günther Wagner guenther@wagner-consulting.eu

HR Personal

Channel powered by
BOMMERSHEIM
CONSULTING

Personalkonzepte
für die Zukunft:

Mehr zum Thema Personalmanagement und -führung lesen Sie im HR-Channel von buchreport und Channel-Partner Bommersheim Consulting unter www.buchreport.de/go/hr


AUGMENTED Reality – oder wie erweckt man ein *NASHORN* zum Leben?



Lichter, Schatten, Motive, Farben, Bildsprache – Fotografien sprechen Menschen seit 190 Jahren emotional an. Doch der Wettbewerb um Aufmerksamkeit wird heute intensiver geführt denn je. In einer Welt, in der sich Bewegtbild zur dominanten Kommunikationsform entwickelt, gibt es heute technische Möglichkeiten, die durch crossmediale Medienerlebnisse „analoge“ Bilder zum Leben erwecken. Druckpartner hat dazu eine spannende Lösung parat. Die genARate mobile App ermöglicht Ihnen durch die Kombination von gedruckten Informationen und einem mobilen Endgerät das Eintauchen in eine virtuelle Welt. Betrachter sehen Objekte wie Videos, Animationen oder 3D-Modelle, wenn sie ihr Smartphone oder Tablet auf ein gedrucktes Medium richten. Doch genARate ist mehr als nur ein Aha-Effekt: Druckpartner ist mit diesem Tool jetzt in der Lage, Print-Materialien umfassend mit faszinierenden, digitalen Inhalten aufzuwerten. Mit genARate zeigen wir wie die analoge (gedruckte) Welt und digitale Kommunikation miteinander verbunden wird. Haben Sie Lust, in diese AR-Welt einzutauchen? Dann laden Sie sich die genARate-App kostenlos aus dem Google Play Store oder Apple Store auf Ihr Smartphone oder Tablet. Schauen Sie sich die Savanne „analog“ an – dann scannen Sie das Bild und erwecken es zum Leben und tauchen noch etwas mehr in die Welt Afrikas ein.

Wollen Sie Ihren Druck zum Leben erwecken?
kontakt@druckpartner.de



Einfach QR-Code scannen
und  GENARATE-App
kostenlos downloaden.




druckpartner
Druck- und Medienhaus

Am Luftschacht 12 · 45307 Essen
+49 (0) 201 5929-0 · www.druckpartner.de

Markt und Strategie

Bitte weniger selbstverliebt in die eigene Besonderheit

Rüdiger Wischenbart fürchtet, dass der Branche das Storytelling entgleitet. Ein Punkt ist das übersehene Leserpotenzial mit Migrationshintergrund.



Rüdiger Wischenbart analysiert die internationale Branchenentwicklung (u.a. Ranking „Global 50“ und „Global E-Book“-Report) und ist seit 2014 programmverantwortlich für das Publishers' Forum in Berlin. Einige Aspekte des nebenstehenden Beitrags waren Teil einer Rede vor dem Verband der Schriftsteller und bei einer Podiumsdiskussion auf der Leipziger Buchmesse 2019.

Wir beklagen, dass in Deutschland und europaweit die Nachfrage nach Büchern rückläufig ist, die Käufer schwinden. Dabei leben wir, wenn es um das Erzählen von Geschichten und die Aufbereitung von Wissen geht, in goldenen Zeiten. Wir müssen uns diese Diskrepanz genau anschauen und untersuchen, warum die grundsätzlich guten Bedingungen so wenig auf das Buch einzahlen.

Erzählstränge überall

Storytelling boomt, ist aber nicht mehr an den „Container“ und die Vertriebswege des Buches gebunden. Es geht an Verlagen vorbei, etliche Erzählstränge verlagern sich von Büchern zu filmischen Geschichten oder komplexen narrativen Games, zu ausufernd epischen Erzählvorlagen, die ganze Gesellschaften von Mitspielenden zusammenführen.

Das Prinzip ist dabei gar nicht buchfern, knüpft vielmehr nahtlos ans 19. Jahrhundert an, als sich Literatur und Buchmarkt im noch heute gültigen Verständnis konstituierten. Fortsetzungsromane, Serien, Massenpublikum, Abo-Modelle und geschäftstüchtige Verleger sind keine Erfindungen von Netflix, Kindle Direct Publishing und Schreib-Plattformen wie Wattpad. Hohe Literatur und breiter Publikumsgeschmack, solides Handwerk und nicht nur ästhetische Innovation sind seit Langem eng miteinander verzahnt. Auch Trash hat Tradition!

Großes Leserpotenzial

Zu den grundsätzlich guten Nachrichten gehört: Die Zahl der potenziellen Leser wächst. In Schwellenländern von China und Indien bis Mexiko und Brasilien ist eine neue Mittelklasse aus vielen Hundert Millionen

Menschen, mit Wünschen nach Bildung und Unterhaltung, nach Geschichten und Wissen entstanden. Doch der globale Absatz von Büchern wächst noch nicht in dem Maße.

Aber wir müssen gar nicht auf die Weltkarte und die globalen Wachstumsmärkte schauen, es reicht der Rundblick in unseren Städten: Das Potenzial der Millionen Zuwanderer in den Industrieländern, die etwa in Deutschland aufgestiegen sind und weiter aufsteigen, hier leben und lernen, sind vom Buchmarkt kaum erreicht worden.

Allein ein Blick in die Übersetzungstatistik ist erhellend. Es werden jährlich Tausende Bücher aus dem Englischen und Französischen, mehrere Hundert aus dem Spanischen, Italienischen, Schwedischen und Niederländischen übersetzt, aber nur drei Dutzend aus dem Polnischen und dem Türkischen. Dies steht 2,1 Mio Einwohnern in Deutschland mit polnischen Wurzeln gegenüber und 2,8 Mio türkischer Herkunft. Die 1,1 Mio mit Bindungen an Ex-Jugoslawien sind in puncto Übersetzungen in den verfügbaren Daten gar nicht zu fassen. Schafkäse, Yeni Raki oder Wodka mit einem Halm Büffelgras sind längst feste Bestandteile deutscher Alltagskultur. Aber bürgerliche Großeltern aus Lodz oder Mersin können den in Dortmund oder Frankfurt aufwachsenden Enkelkindern nur sehr schwer *Polskie ksiązki* oder *Türkçe kitaplar*, also Bücher aus ihrer Heimat besorgen.

Mehr Diversity

Es ist tatsächlich ein negatives Buchphänomen. Andere Medienformate haben es geschafft, ob in der Originalsprache oder durch Integration von Stimmen mit „Migrationshintergrund“, die recht selbstverständlich im Unterhaltungsfernsehen hörbar

sind, in der Comedy, im staatlich geförderten Art-House-Kino, auch unter kleinen und mittelständischen Unternehmungen unterschiedlichster Sparten. Wir kennen Künstlerinnen und Unternehmer, Politiker und Wissenschaftlerinnen mit Migrationshintergrund. Unter Autorinnen und Autoren, in Verlagen oder im Feuilleton gilt dies bestenfalls marginal.

Die fehlende Vielfalt, neudeutsch: Diversity, und die ungenügende Reflexion der gesellschaftlichen Veränderungen lässt sich in der Branche generell beobachten. Die Buchkultur hat in mehr als nur einer Dimension den Anschluss an die Transformation unserer Gesellschaften verloren. Das mag auch damit zusammenhängen, wie Lektorate und Programmabteilungen ihr Personal rekrutieren. Ein erster Schritt, das aufzubrechen, wäre schon, die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach ihrem Freizeitverhalten und ihren Interessen zu befragen, und zwar unbedingt auch in der Buchhaltung und der IT.

Neue Zielgruppen

Meine größte Sorge, wenn ich über die aktuellen Veränderungen bei Büchern, Lesenden und die Bücher Kaufenden nachdenke, ist, dass wir uns so furchtbar schwertun, über unsere Verliebtheit in unsere Besonderheiten und Alleinstellungen wenigstens ein Stück weit hinaus zu blicken und stattdessen Exklusivität und Einzigartigkeit betonen. In Zeiten der Stabilität mag das Gefühl des Besonderen noch angehen, aber Zeiten der Transformation stellen andere Anforderungen. Und da geht es dann nicht nur um die Entwicklung der Marktanteile von E-Books.

Die Digitalisierung des Buches und, weit darüber hinaus, des Geschichtenerzählens, der kulturellen Produktion, Distribution und Rezeption ist viel umfassender. Es geht nicht darum, wie viele Leute einen Roman nun am Handy lesen oder doch lieber Serien gucken. Es geht darum, welche Leute überhaupt von Büchern angesprochen werden – oder auch gar nicht als Zielgruppen oder auch als Autorinnen und Autoren wahrgenommen werden.

Wattpad, in Europa und Nordamerika lange ignoriert als Trash-Plattform für Fan-Fiction, nutzt heute künstliche Intelligenz und Machine Learning, um aus Millionen hochgeladener Storys besonders vielver-

sprechende herauszufiltern und mit deren Autoren gezielt an Verwertungen weit über das Format Buch hinaus zu arbeiten. Und gleichzeitig sehr aktiv Zielgruppen von Schreibenden und von Lesenden weit jenseits der Klientel des klassischen Buchhandels anzusprechen.

Andere Spielregeln

Unter dem Stichwort „digitale Produktion“ geht es für Autorinnen und Autoren darum, wie ihre Arbeit, das Erzählen von Geschichten, die Arbeit am Wissensberg, in ihre einzelnen Schritte und Bestandteile zerlegt, und neu zusammengesetzt wird. Es geht auch um eine Industrialisierung des Schreibens.

Wenn Netflix 2017 weltweit mehr als 7 Mrd Dollar für Produktionsbudgets ausgibt und diese Summe 2018 vermutlich verdoppelt hat, wenn Amazon Studios zügig aufschließt und Disney in noch höheren Dimensionen in den Zugang zu digitalen Vertriebskanälen investiert, dann öffnet dies neue Möglichkeiten am Markt des Geschichtenerzählens! Dies ist aber auch ein gnadenlos harter Poker, in denen ein Buchverlag nicht unbedingt die besten Karten hat und Autoren vor neuen Herausforderungen stehen.

Ein Manuskript nicht für ein Buch, sondern für eine Serie oder ein Game entsteht zumeist in einer komplexen Hierarchie in Autorentams, mit Blick auf ein großes Produktionsvorhaben, und unter dem Druck, der sich aus großen Produktionsbudgets ableitet. Das neue Zeitalter des Storytelling ist damit für einige Glückliche vergoldet. Als Autorinnen und Autoren werden sie – in den besten Fällen – heftig umworben, sind eine rare, nachgefragte Ressource, ein „talent“ für das „content development“, wie die neuen Überschriften für die Geschichtenerfinder lauten.

Geschichten gehen neue Wege, der Verlag als Gatekeeper, der vor allem seinen eigenen Garten pflegt, ist passé. In dieser Transformation wird es großes Geschick erfordern, fundamentale Spielregeln und Rahmen mitzunehmen, wenn es um Honorierungen, geteilte Rechte und um Mitsprache im gesamten kreativen Prozess geht.

Was in diesen Transformationen nicht mehr hält, ist die Behauptung der Einzigartigkeit, also sich selbst genug zu sein.

Rüdiger Wischenbart wischenbart@buchreport.at

Links

zum Thema

- Kundenschwund s. Börsenvereinsstudie: www.buchreport.de/go/kaeuferschwund
- global wachsende Leserschaft und Medienverbund s. Interview mit Markus Dohle: www.buchreport.de/go/dohle-19

Personen	Unternehmen	
Badenes, Jesús 4	Achilles 24	Matthes & Seitz 25
Böckmann, Ellen 16	Amazon 36	Mitp-Verlag 25
Bos, Bert 20	Bonnier 24	Netflix 36
Deconinck, Olaf 16	Börsenverein 24	Parzeller Print & Media 24
Drews, Thorsten 24	Büchergilde Gutenberg 24	Piper 25
Frei, Felix 32	Bundesverband Druck und Medien 30	Publisher Consultants 16
Fund, Sven 8	C.H. Beck 16, 24	Quickborn 25
Huber, Stephan 16	Capgemini 10	SHI 10
Lemster, Michael 16, 24	Christian Schumacher-Gebler 25	W3C 20
Marheineke, Michael 10	Cornelsen 16	Wattpad 36
Müller, Werner 32	CPI 24	Zuora 8
Neuhaus, Nele 25	Delius Klasing 25	
Riedl, Julian 24	Denkstatt 24	
Schneider, Cosima 24	Diogenes 16	
Schröppel, Roland 24	Disney 36	
Schwab, Carsten 16	Friedenauer Presse 25	
Taylor, Frederick W. 32	Gartner 10	
Tenorth, Andrea 14	Grupo Planeta 4	
Totzauer, Wolfgang 30	Handelsblatt 8	
Tzuo, Tien 8	Hanser 25	
Wagner, Günther 32	Keio University 20	
Wilhelm, Markus 16	Kösel 24	
Wischenbart, Rüdiger 36	MairDumont 16	

buchreport

www.buchreport.de

Verlag

Harenberg Kommunikation
Verlags- und Medien-GmbH & Co. KG
Königswall 21, 44137 Dortmund
Tel. 0231/9056-0; Fax: 0231/9056-110

Chefredakteur

■ Dr. Thomas Wilking
Tel. 0231/9056-200 wilking@buchreport.de

Verantwortlich für diese Ausgabe

■ Dr. Thomas Wilking
■ Lena Scherer, Tel. 0231/9056-233
scherer@buchreport.de

Redaktion

■ Rainer Uebelhöde (stellv. Chefredakteur)
Tel. 0231/9056-202
uebelhoe@buchreport.de
■ Eva Killy, Tel. 0231/9056-212
killy@buchreport.de
■ Lucy Mindnich, Tel. 0231/9056-213
mindnich@buchreport.de
■ Christina Reinke, Tel. 0231/9056-208
reinke@buchreport.de
■ Till Spielmann, Tel. 0231/9056-203
spielmann@buchreport.de
■ Lisa Maria Starke, Tel. 0231/9056-209
starke@buchreport.de

■ Daniela Zielberg (Redaktionsassistentin)
Tel. 0231/9056-201
zielberg@buchreport.de

Ständige Mitarbeit

■ Anja Sieg, sieg@buchreport.de
■ Nicole Stöcker, stoecker@buchreport.de

Mitarbeit an dieser Ausgabe

Bert Bos, Sven Fund, Michael Lemster, Michael Marheineke, Andrea Tenorth, Wolfgang Tetzauer, Günther Wagner, Markus Wilhelm, Rüdiger Wischenbart

Produktion

■ Sabine Muechler, Tel. 0231/9056-137
muechler@buchreport.de
■ Tanja Nüse-Balzer, Tel. 0231/9056-150
nuese@buchreport.de

Vertriebsmarketing

■ Ute Gloger-Köhning (Leitung)
Tel. 0231/9056-103, Fax: 0231/9056-112
gloger@buchreport.de
■ Dagmar Miska
Tel. 0231/9056-104, Fax: 0231/9056-112
miska@buchreport.de
■ Kai Rohde
Tel. 0231/9056-106, Fax: 0231/9056-112
rohde@buchreport.de

Geschäftsführung

■ Jan Kerbusk, Telefon 0231-9056-123,
kerbusk@buchreport.de
■ Manuel Wessinghage

Anzeigenmarketing

■ Christoph Ostermann (Leitung)
Tel. 0231/9056-172
ostermann@buchreport.de
■ Gerhard Wehling (Anzeigenobjektleitung
buchreport) Tel. 0231/9056-122
wehling@buchreport.de
■ Janine Mandrela, Tel. 0231/9056-121
mandrela@buchreport.de
■ Wladimir Miller, Tel. 0231/9056-190
miller@buchreport.de
■ Klaus Pähler, Tel. 0231/9056-210
paehler@buchreport.de
■ Christian Wiemhöfer, Tel. 0231/9056-190
wiemhoefer@buchreport.de
Es gilt die Anzeigenpreisliste 45 vom 1.1.2019

Druck

Lensing Druck GmbH & Co. KG
Feldbachacker 16; 44149 Dortmund

Einzelpreis buchreport.spezial pro Ausgabe:
13,90 Euro (jeweils zzgl. Versand/MwSt.)

Weitere Angebote unter www.buchreport.de/shop

Copyright und Nachdruck

Copyright für den gesamten Inhalt, sofern nicht anders angegeben, bei der Harenberg Kommunikation Verlags- und Medien-GmbH & Co. KG.
Nachdruck nur mit Genehmigung.
Erfüllungsort und Gerichtsstand: Dortmund

MENSCHEN FÜR MEDIEN

Dörrich Kleinhans + Partner
MENSCHEN FÜR MEDIEN ● ● ● ●
Personal- und Unternehmensberatung



PERSONALBERATER

KARRIERELOTSEN

Einer der Schwerpunkte unserer Personalberatung sind Stellenbesetzungen im Umfeld von Produktion und digitalem Workflow. Durch strategische Partnerschaften und langjährige Erfahrung besitzen wir ein großes Netzwerk von Fach- und Führungskräften in diesem Bereich.

Sprechen Sie uns an, wenn Sie Experten für Ihre Produktion suchen.

Wenn Sie den nächsten Karriereschritt planen und diskret Ihre Optionen prüfen möchten, freuen wir uns auf den Dialog mit Ihnen. Vereinbaren Sie gerne ein telefonisches oder persönliches Beratungsgespräch.

Wir haben immer ein offenes Ohr für Sie. Rufen Sie gerne an oder schreiben Sie uns. Wir verbürgen uns für absolute Vertraulichkeit.

DÖRRICH KLEINHANS & PARTNER
Dorfener Str. 6a | 85435 Erding
Fon +49 (0) 81 22 · 95 75 52 0
kontakt@doerrich-kleinhans.de

Smarte Apps für den gesamten Lebenszyklus Ihrer Verlagsprodukte

Wir haben die Abläufe für Titelpflege, Lektorat und Herstellung neu gedacht und für Sie in einem prozessgetriebenen Workflow verbunden.

„Von der Idee zur Freigabe“: Die schnellen und intuitiven, cloudbasierten Apps von Klopotek STREAM ermöglichen Ihnen effizientere Arbeitsprozesse für alle Phasen, die Ihre Produkte durchlaufen – auf jeder Art von Endgerät.

Titelpflege mit unterschiedlichen Szenarien

Können Sie mit Ihrem System Titelpflege auf Ihre Weise gestalten? Mit dem **Title Metadata Editor** legen Sie selber fest, welche Attribute und Daten einbezogen werden. Um einen übersichtlichen Workflow zu gewährleisten, bietet die STREAM-App verschiedene Szenarien. Jedes davon beinhaltet die passenden Attribute.

Leistungsstarkes Set, um schnell eigene Szenarien zu bauen

Wenn Sie mit anderen Szenarien arbeiten möchten, die nicht Teil des Standards sind, den wir ausliefern, können Sie den **Scenario Manager** nutzen und Ihre eigene Abfolge erstellen, in der Daten eingegeben werden.

Schnelle und strukturierte Erstellung von Titel-Entwürfen

Konzentrieren Sie sich auf die Attribute, die für Sie wichtig sind

WEB Scenario Manager

WEB Early Title Manager

WEB Title Metadata Editor