

Durchsetzung von Neuerungen _Innovationsmanagement in Verlagen

Lösungen für die Leiden des Projektleiters T.

Verlage sind kreativ, aber bei der Zukunftsgestaltung unorganisiert. Marco Olavarria empfiehlt systematisches Innovationsmanagement.



Marco Olavarria ist seit 1998 geschäftsführender Gesellschafter bei Kirchner + Robrecht (Berlin), einer auf Verlage spezialisierten Unternehmensberatung. Er ist Dozent an der Akademie des Deutschen Buchhandels sowie der VDZ Akademie und hat eine Reihe von Studien und White Paper verfasst.

Innovationsmanagement klingt nach Konzern, nach den großen Unternehmen der Pharma- oder der Automobilbranche. Warum legen Branchen wie Automobil, Pharma oder auch Maschinenbau so viel Wert auf das Innovationsmanagement? Vielleicht, weil sie schon mehrere Transformationsphasen durchlebt haben? Weil sie in Branchen tätig sind, in denen sich die Produktlebenszyklen zum Teil deutlich verkürzt haben? In jedem Fall haben sie erkannt, dass es nur zwei Möglichkeiten gibt: Entweder ich verlasse mich auf eine zufällig günstige Entwicklung oder ich gestalte meine Zukunft aktiv.

In der Verlagsbranche herrscht hingegen eine andere Meinung vor: Die Zukunft ist nicht vorhersehbar, folglich kann auch Innovation nicht „gemanaged“ werden. Auch verstehen sich viele Verlage als kreative Unternehmen, deren Ideenreichtum allemal ausreiche. Nur ist „Innovation“ nicht mit Ideengenerierung gleichzusetzen, dies ist der kleinere und häufig einfachere Teil des Innova-

tionsmanagements. Vor allem die Durchsetzung von Neuerungen – sei es am Markt oder im Unternehmen selbst – ist der Gegenstand des Innovationsmanagements. Und es geht keineswegs nur um die Entwicklung neuer Produkte (s. Kasten links).

Wie Verlage ihre Zukunft gestalten

Landauf, landab werden in den Verlagen Projekte zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit initiiert. Workshops werden durchgeführt, Ideen gesammelt und bewertet. Redakteure werden zu Projektleitern ernannt und sollen mittels Entwicklung neuer Online-Angebote das angestammte Geschäft in die digitale Zukunft überführen. Lassen Sie uns gemeinsam Projektleiter „T.“ (wie typisch?) auf seinem Abenteuer begleiten. Vieles wird Ihnen bekannt vorkommen, Zahlreiches werden Sie hautnah selbst erlebt und einiges im eigenen Hause längst überwunden haben. Aber haben Sie auf alle Probleme bereits eine Antwort?

Es beginnt für T. ganz harmlos im Jour Fixe: Ob er Lust hätte, ein wirklich wichtiges Projekt zu leiten? Er sei doch sehr interessiert an allem Digitalen und hätte doch einen guten Einblick in Zielgruppe Z. Das Management hätte da nämlich eine gute Idee entwickelt: Ein neues Portal | Datenbank | Lösung | App (etwas Digitales halt, was genau, ist eigentlich nicht so wichtig) für Zielgruppe Z müsse doch ordentlich Erlöspotenzial haben. Das Projektteam hätte man schon zusammengestellt, alles Topleute. Erste Ergebnisse in zwei Monaten wären schön, dann könne man das Ganze noch in die Planung für das nächste Geschäftsjahr aufnehmen. T. fühlt sich – natürlich – geschmeichelt und nimmt an, wenn auch mit einem etwas mulmigen Gefühl.

Und so wird ein erster Termin mit dem

Die Handlungsfelder des Innovationsmanagements

- Produktinnovation: Entwicklung und Einführung neuer Produkte.
- Technische Innovation: Entwicklung und Implementierung von für das Unternehmen neuen Technologien sowie die Entwicklung neuen technologischen Know-hows.
- Business-Innovation: Erneuerung des Geschäftsmodells oder Komponenten hieraus (wie z.B. Erlösmodelle) und Veränderung der Branchenstrukturen und -spielregeln sowie der Marktstrukturen.
- Organisatorische Innovation: Entwicklung und Umsetzung neuer organisatorischer Systeme, aber auch Entwicklung und Einsatz neuer Management-Methoden und -Verfahren.
- Prozessinnovation: Konzeption und Implementierung neuer bzw. optimierter Arbeitsabläufe im Unternehmen.

Projektteam vereinbart. Ziele und Erwartungen des Managements werden verkündet. Für das Team wichtige Fragen bleiben unbeantwortet: Wie viele Ressourcen man denn auf das Projekt verwenden dürfe? Wie das mit den Aufgaben im Tagesgeschäft geregelt sei? Was genau denn nach zwei Monaten stehen solle? Ob denn auch die IT unterstützen könne?

Es wird diskutiert, was die Leser denn so bräuchten und es wird beschlossen, zunächst den Wettbewerb zu sichten. Weiterhin soll geprüft werden, welche Contents für das neue Produkt zur Verfügung stünden. Der weitere Fortgang ist schnell erzählt und dennoch eher zäh. Hier einige Highlights:

- Schon beim zweiten Projektteam-Meeting bleiben einige Kollegen fern: „Zu viel Arbeit in der eigenen Abteilung!“

- Die Wettbewerbsanalyse frisst mehr Zeit als gedacht und wird nach Sichtung der wichtigsten angestammten Wettbewerber abgeschlossen.

- Das bislang bekannte Leseverhalten wird auch als zukünftiges Bedürfnis der Zielgruppe interpretiert.

- Es muss viel Zeit für die Verständigung auf die erforderlichen Inhalte und den richtigen Detaillierungsgrad aufgewendet werden, die die Erstellung des Erstkonzepts verzögert.

- Eine Entscheidung über das weitere Vorgehen ist auf Basis des Erstkonzepts nicht möglich, da keine wirtschaftliche Betrachtung verfügbar ist.

- Die sich anschließende Erarbeitung des Erlösmodells führt innerhalb des Projektteams zu langwierigen Diskussionen zwischen Bewahrern und Innovatoren.

- Die Ermittlung der Kosten erfordert die Einbindung der vollständig ausgelasteten IT.

- Endlich kommt es zur Zusammenarbeit zwischen den Fachexperten und den Technologen – aber auch hier tritt eine unerwartete Verzögerung ein, da die Anforderungen konkreter als erwartet erarbeitet werden müssen.

- In der Zwischenzeit gibt es neue Angebote am Markt, die noch berücksichtigt werden müssen.

Unser Projektleiter T. ist frustriert. Aber leider noch nicht am Ende seines Leidenswegs, denn auch die Umsetzung erweist sich als schwierig, die auf Papier so schlüssig wirkenden Konzepte müssen revidiert werden. Mal sind Dinge technologisch nicht machbar, mal wurde die Qualität des Con-

tents falsch eingeschätzt. Selten gelingt der Transfer vom Konzept auf den Bildschirm: Die Anwendungsfälle sind nicht zu Ende gedacht, die Navigationskonzepte grafisch nicht sauber umsetzbar. Tests und Programmfehler erweisen sich als äußerst zeitraubend, obwohl man doch auf einer wie T. immer wieder versichert wurde „erprobten technischen Plattform“ aufsetzt. Und als das Produkt schließlich am Markt eingeführt wird, zeigt sich schnell, dass es ein langer Weg zur Profitabilität sein wird. Nur leider sind keinerlei Ressourcen für die erforderliche stetige Weiterentwicklung des Produkts eingeplant. Und so dümpelt das Produkt vor sich hin, was weder für die Mitarbeiter noch für das Management befriedigend ist.

Vom Projekt- zum Innovationsmanagement

Aus den Problemen von T. haben viele Verlage gelernt. Der unangemessenen Verzögerung von Projektlaufzeiten, nicht zufriedenstellenden Projektergebnissen und dem Ritt auf toten Pferden wird mit der Optimierung des Projektmanagements entgegengewirkt. Mitarbeiter werden geschult, das Projektportfolio besser gesteuert, mehr Zeit des Managements auf die Projektsteuerung verwendet. Im Ergebnis werden die Projekte professioneller geleitet und es gibt einen besseren Überblick über verfügbare Ressourcen und Engpässe. Aber was nützt diese Erkenntnis, wenn man den Innovationsbedarf nicht kennt? Wie soll man sich entscheiden, ob sich die IT zunächst um die Entwicklung einer neuen App oder um eine verbesserte Systemunterstützung im Vertrieb kümmern sollte? Bei genauer Betrachtung ist das Projektmanagement nur eine Vorstufe für das eigentlich Erforderliche: Ein systematisches Innovationsmanagement.

Denn das Innovationsmanagement stellt mit seinen fünf Bausteinen wichtige Erkenntnisse und hilfreiche Instrumente für die aktive Gestaltung der eigenen Zukunft zur Verfügung (siehe Abb. S. 42). Doch was bedeutet das in der Praxis? Wo liegen die konkreten Vorteile des Innovationsmanagements?

Innovationsbedarf als Steuerungsgrundlage

Erst wenn ermittelt wurde, wie viel Umsatz in z.B. drei oder fünf Jahren mit Produkten generiert werden muss, die heute bestenfalls als Idee bestehen, ist die Bedeutung der Innovation wirklich erkennbar (hierzu wird das Ver-

Ziele des Innovationsmanagements

- Strategiegeleitete und steuerbare Prozesse statt des Prinzips „Zufall“.
- Dauerhafte Wahrnehmung der Aufgabe „Innovation“ im Verlag.
- Erhöhung der Erfolgsquote bei Innovationsprozessen.
- Bestmöglicher Ressourceneinsatz im Rahmen von Innovationsprozessen.
- Transparenz und Gesamtübersicht über das Innovationsgeschehen im Verlag.

Innovationsstrategie	Abgeleitet aus den Unternehmenszielen, der Verlagsstrategie und dem Innovationsbedarf formuliert die Innovationsstrategie Ziele für das Innovationsmanagement und legt Suchfelder und Budgets fest
Innovationskultur	Die Förderung einer innovationsfreundlichen Kultur im Verlag unterstützt das Innovationsmanagement
Innovationsorganisation	Die Benennung und die Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der Organisation ist ein wichtiger Hebel für den Innovationserfolg des Verlags
Innovationsprozess	Der Innovationsprozess steuert die Entstehung von Innovationen von der Ideengenerierung über die Ideenbewertung bis hin zum (Multi-) Projektmanagement und der Einführung von Innovationen
Innovationsmethoden	Zur Unterstützung der Innovationsvorhaben können Methoden auf organisatorischer, Team- und individueller Ebene eingesetzt werden

Innovationsmanagement: Systematik mit fünf Bausteinen zur Zukunftsgestaltung (Quelle: Marco Olavarria: Systematisches Innovationsmanagement für Verlage, 26. VDZ White Paper, 2011).

fahren der Gap-Analyse angewendet). Hat man den Innovationsbedarf einmal ermittelt, ist neben der Festlegung des Innovationsmodells (s. Infokasten unten) auch die Ableitung eines Budgets für Innovation und die Zuordnung von Ressourcen auf Innovationsprojekte deutlich vereinfacht. Die Zuordnung von Ressourcen erfolgt strategiegeleitet und das Management kann Engpassbereiche früher identifizieren und gezielt auflösen. In Summe leistet das Management so eine der wichtigsten Dienstleistungen für die Projekte im Haus: Die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für die Innovation.

Für Projektleiter T. bedeutet dies ganz praktisch: Der Bedarf für Innovation insgesamt ist bekannt, auf dieser Basis kann die Rolle des einzelnen Projekts im Rahmen der Innovationsstrategie festgelegt werden. Ma-

agement und Projektleitung können die Priorität des Projekts klar benennen und im Verlag transparent kommunizieren. Das Innovationsprojekt hat so deutlich bessere Startbedingungen, denn die Ressourcenzuordnung erfolgt nicht zufällig, sondern auf Basis der Einordnung in das Innovationsportfolio und vor dem Hintergrund klarer und wirtschaftlich unterlegter Innovationsziele. Die für die Entwicklung eines wirklich guten Produkts erforderlichen Schritte werden bewusst unternommen, von der Marktforschung über die Wettbewerbsanalyse bis hin zur für den Verlag innovativen Gestaltung des Geschäftsmodells. Und die Engpassbereiche können deutlich besser angesteuert werden.

Innovationskultur: Ein echter Knackpunkt

Die Veränderung der Kultur in einem Unternehmen ist ein schwieriges Unterfangen. Hier ein kurzer Blick auf drei von vielen Innovationshemmnissen:

1. Die eigene Erfolgsgeschichte: Ein Unternehmen, das über Jahrzehnte erfolgreich ein Geschäftsmodell betrieben hat, wird dieses sowohl bewusst als auch unbewusst verteidigen. Auch nach innen. Dies ist das klassische Innovationsdilemma: Während das angestammte Geschäftsmodell die Innovation finanziert, muss die Innovation dieses angreifen.

2. Das Verhalten des Managements: Gerade in Zeiten hoher Arbeitslast ist es nicht immer einfach, offen für Neues zu sein. Und so wird den Mitarbeitern häufig auch unbewusst vermittelt, dass Ideen nicht wirklich willkommen sind.

3. Die Gefahr zu scheitern: Die Quote „gescheiterter“ Projekte und Produkte ist hoch, denn Innovationsmanagement besteht, anders als das Tagesgeschäft, zu 95% aus Annahmen und nur zu 5% aus Wissen.

Unser Projektleiter T. kämpft gleich gegen mehrere – zumeist nicht offen ausgesprochene und im Verlag ungleich verteilte – Widerstände. Er arbeitet (vermeintlich) gegen die eigene Erfolgsgeschichte des Hauses, er verursacht mit seinem Projekt Mehraufwände, die nicht mit einem direkten Vorteil für die Beteiligten verknüpft sind und das Ganze führt eventuell zu keinem greifbaren Ergebnis. In Häusern, die die Einstellung eines neuen Produkts kurz nach dessen Markteinführung nicht dazu nutzen, etwas

Viele Wege führen zur Innovation

- Ideen und Initiativen: Innovationsimpulse entstehen aus der gesteuerten Entwicklung von Ideen im Verlag und ggf. unter Einbindung Externer (Kunden, Lieferanten, Verbände etc.).
- Entdeckung und Beobachtung: Sachverhalte werden gezielt mit der Intention der Entwicklung neuartiger Ansätze beobachtet; bei Produktinnovationen wird insbesondere das Kundenverhalten beobachtet.
- Forschung und Entwicklung: Der vermeintlich „klassische“ Ansatz der Innovation; es wird gezielt und theoretisch fundiert nach neuen Methoden, Verfahren, Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen etc. geforscht.
- Inkubation: Schaffung eines eigenen Bereichs zur systematischen Entwicklung neuer – auch radikal neuer – Ideen und zur Implementierung dieser unter Start-up-Bedingungen.
- Netzwerk: Gründung eines bzw. Beteiligung an einem Innovations-Netzwerk.
- Zukauf und Beteiligung: Übernahme von oder Beteiligung an Unternehmen, die Innovationen in den Markt einführen werden oder eingeführt haben.



Institutionalisierte Innovation: Ein agiles Organisationsmodell für das Innovationsmanagement in Verlagen.

Literatur:

■ Marco Olavarria: Systematisches Innovationsmanagement für Verlage, 26. VDZ White Paper, 2011. Neben der Darstellung der wichtigsten Methoden und Instrumente des Innovationsmanagements gibt es Fallbeispiele und Checklisten, die die eigene Umsetzung unterstützen.

Bezug: a.mumm@vdz.de (99 Euro bzw. 69 Euro für VDZ-Mitglieder).

■ Marco Olavarria: Produktmanagement 2.0 – Neue Methoden der Produktentwicklung in Fachverlagen. Infos: www.deutsche-fachpresse.de/studieproduktmanagement.

zu lernen, wird ein solches Projekt schnell zum Stigma für den Projektleiter.

Das Innovationsmanagement muss daher auch die kulturelle Ebene berücksichtigen und allen Beteiligten nicht nur die Bedeutung der Innovation für das Unternehmen vermitteln, sondern auch dafür sorgen, dass auch die Einstellung von Projekten und das Scheitern von Produkten einem Ziel dienen: Zu lernen und es das nächste Mal besser zu machen. Herrscht diese Sichtweise vor, so kann T. nicht nur scheitern, er darf auch scheitern. Er muss nicht nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner suchen, sondern kann sein Team dazu anleiten, das bestmögliche Produkt zu entwickeln, wirklich innovativ zu sein. Dann wird T. gemeinsam mit seinem Team mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit ein erfolgreiches Produkt kreieren.

Innovationsorganisation: Kümmerer gesucht

Das Management des Innovationsprozesses ist die Kernaufgabe eines im Verlag institutionalisierten Innovationsmanagements. Dies kann ganz unterschiedliche Ausprägungen annehmen: Während Verlag A neue Ideen für neue Produkte und Geschäftsmodelle entwickeln muss, tut sich Verlag B schwer bei der Bewertung von Ideen und der Priorisierung der Projekte und Ressourcen. Und Verlag C hat eine ausgeprägte Schwäche in der Durchführung von Umsetzungsprojekten, sei es zur Einführung neuer Produkte oder zur Realisierung neuer Prozesse. Daher muss jeder Verlag die für ihn geeignete Ausprägung des Innovationsmanagements selbst entwickeln. Gemeinsam ist ihnen aber eines: Ohne eine klare Zuordnung von Aufgaben und Verantwort-

lichkeiten und ohne den berühmten „Kümmerer“ wird es nicht funktionieren.

Gerade in mittelständischen Strukturen muss dies schlank und mit hoher Flexibilität erfolgen, denn die Anforderungen an das Innovationsmanagement sind dynamisch. Daher empfiehlt sich gerade in Verlagen eine Aufstellung, in der ein Mitarbeiter das Prozessmanagement wahrnimmt und die verschiedenen erforderlichen Teams steuert und vernetzt (s. Abbildung).

Die Innovationsstrategie, die Definition von Prioritäten und die Entscheidung über das Weiterverfolgen oder die Einstellung von Projekten erfolgen im Innovation Board. Auch unser Projektleiter T. berichtet regelmäßig an dieses Gremium. So kann er seine Belange einbringen und sich sicher sein, dass das Management seines Hauses hinter dem Projekt steht. Bei der Erstellung der erforderlichen Entscheidungsvorlagen unterstützt ihn der Innovation-Manager, der auch die wichtigsten Vorlagen so aufbereitet, dass das Team sie effizient einsetzen kann. Auch kann T. den Innovation-Manager jederzeit ansprechen, wenn im Projektteam methodische Kompetenz (zum Beispiel bei der Entwicklung eines Businessplans) fehlt.

Experten beobachten Zukunftsthemen

Fachliche Unterstützung zu wichtigen Zukunftsthemen wie der weiteren technologischen Entwicklung kann sich das Projektteam bei den „Radarteams“ einholen. Hier beobachten Experten wichtige Themenfelder und stellen ihre Erkenntnisse Interessierten zur Verfügung. Nachdem T. bereits in die Methode des User Centered Designs eingeführt wurde, freut er sich bereits auf die nächste Schulung zum Innovationsexperten. Und dass in anderen Abteilungen Innovationsexperten mit unterschiedlichem methodischem Know-how zur Verfügung stehen, ist auch von großem Vorteil.

Es ist deutlich spürbar, dass die Projekte sorgfältiger ausgewählt und aufgesetzt werden, die Ressourcenplanung eine stringente Bearbeitung erlaubt, Entscheidungen nicht nur schneller, sondern auch fundierter gefällt werden und die Widerstände gegen Neues im Haus deutlich nachgelassen haben. T. freut sich schon auf das nächste Projekt!

Marco Olavarria,
marco.olavarria@kirchner-robrecht.de