

Aufgaben für bleibenden Erfolg _Zukunft der Herstellung

Der Hersteller muss auch künftig »alles wissen«

Die Anforderungen an die Herstellung als interner Dienstleister steigen. Sie muss weiter Know-how über Prozessabläufe aufbauen und einsetzen.

„Der Autor weiß es, der Lektor weiß es besser und der Hersteller weiß alles!“

(Georg Sand, von 1924 bis 1936
Herstellungsleiter bei C.H. Beck)

Zu den Autoren:
Jens Löbbe und Wolfgang Meyer sind Senior Berater Kirchner + Robrecht management consultants.

Die Tätigkeit der Herstellung in Verlagen wird häufig mit der eines Fußballtrainers verglichen. Wie dieser spielt sie nicht selbst, führt aber die einzelnen Prozessbeteiligten zusammen und leitet verantwortlich den gesamten Produktionsprozess bis zur Fertigstellung des Verlagsprodukts: Die Herstellung steuert die Beteiligten so, dass das Werk zum richtigen Zeitpunkt in der gewünschten Form in der angemessenen Qualität und zum günstigen Preis produziert wird.

Traditionell liegt ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg bei der Bewältigung der herstellerischen Aufgaben in der Organisation der Produktionsprozesse sowie in der Zusammenarbeit mit allen beteiligten Unternehmensbereichen und externen Dienstleistern. Aber: Wo früher Bücher, eine Zeitschrift oder Zeitung verlegt wurden, werden heute eine Zeitschrift, mehrere Online-Auftritte, zugehörige Lexikareihen mit DVDs sowie mobile Services angeboten. Und die zugehörige Online-Community inklusive IPTV-Angebot befindet sich zurzeit in Planung.

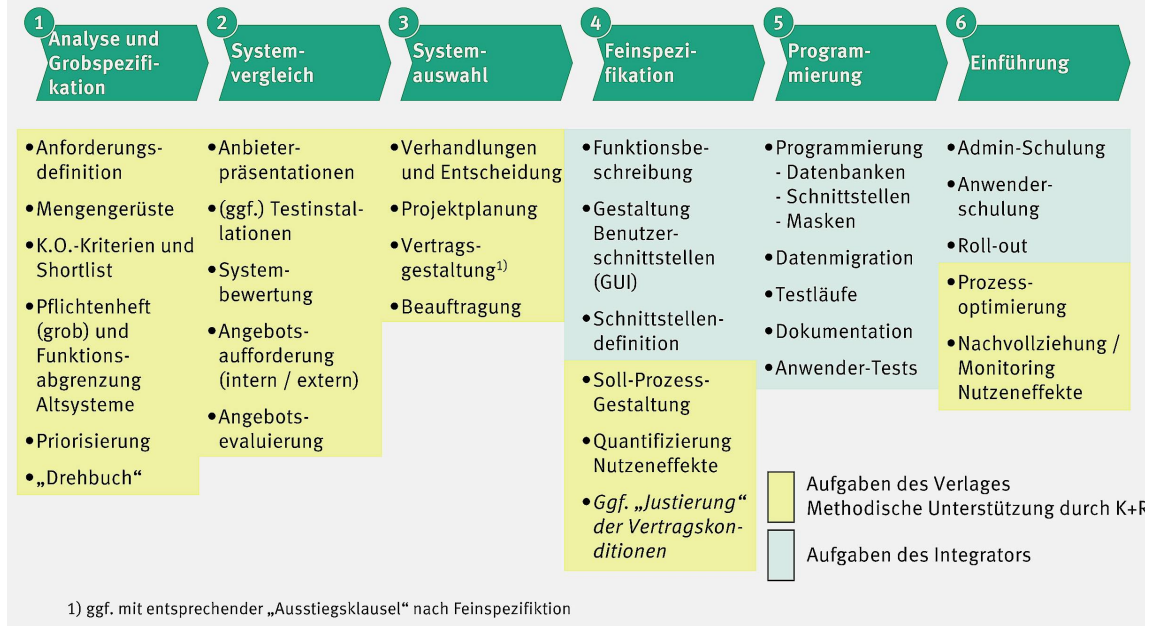
Die traditionelle Kernkompetenz der Herstellung, also die Schnittstellen-Koordination unter Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsaspekten, wird in Zeiten multimedialer Produktgestaltung vor vielen neuen Aufgaben und Herausforderungen stehen. Die Anforderungen der Kunden an die Verfügbarkeit der Contents über möglichst viele Medien und Plattformen sowie an die Qualität der Produkte werden absehbar weiter dynamisch wachsen. Die Entwicklungszyklen

werden immer kürzer und der wirtschaftliche Druck wird deutlich zunehmen. Um auch künftig erfolgreich tätig zu sein, muss die Herstellung eine Reihe von Aufgaben professionell beherrschen.

■ **Strukturiertes Datenmanagement:** Viele der produktionsrelevanten Daten eines Verlages liegen trotz – teilweise massiver – Investments in „medienneutrale“ Technologien wie XML noch immer in unzureichend strukturierter Form vor, um den Herausforderungen von morgen zu begegnen und um die Vielzahl der Prozesse noch effizienter steuern zu können. In den Inhaltenmodellen müssen daher Standardisierung und Homogenisierung vorangetrieben werden. Bei der Entwicklung der entsprechenden Modelle ist die Herstellung zumeist eng eingebunden; sie kennt die Anforderungen verschiedener Beteiligter, sie muss die Dienstleister „an Bord holen“ und sie muss auch hier die Effizienz der späteren Prozesse und somit die Kosten im Blick haben. So ist die vermeintlich einfache Frage, ob eine oder mehrere DTDs für den Verlag erforderlich sind, nur sinnvoll zu beantworten, wenn die Soll-Prozesse definiert und somit die Frage nach dem Grad der Prozess-Standardisierung geklärt ist.

■ **Prozess-Standardisierung und -optimierung:** In der Vergangenheit wurden in der Herstellung bei der Steuerung von Printprodukten überwiegend selbst entwickelte Softwaretools eingesetzt, meist reichte ein einfaches Excel-Tool aus. Der Markt fordert heute jedoch eine wesentlich höhere Geschwindigkeit und höhere Qualitäten bei günstigsten Preisen, was nur durch fortlaufende Analyse, Optimierung und Anpassung bestehender Produktionsprozesse möglich ist. Effektive Workflows lassen sich aber nur durch eine umfangliche, produktabhängige Standardi-

Schematische Darstellung eines Systemauswahl-Prozesses für ein Verlags-IT-System



sierung erreichen. Daher hält der Trend zu Standards bei der Planung und Steuerung der Herstellungsprozesse an.

Was aber heißt Standardisierung? Optimierung von Teilprozessen nach festen Schemata? Oder bedeutet es, entlang der Prozesskette eine gesamtheitliche Lösung zu entwickeln? Bereits die Optimierung von Teilprozessen setzt in einem immer komplexer werdenden Umfeld voraus, dass die Verlagsherstellung in die Diskussion um technische Entwicklungen und veränderte Anforderungen eintritt. Das Ergebnis dieser Diskussion wird die Entwicklung von neuen Strategien, Benchmarks und Standards sein.

Definierte Standards helfen, Abstimmungsprozesse zu vereinfachen und verhindern unnötigen Ballast im Verlauf der Wertschöpfungskette. Ziel jeglicher Standardisierung der Geschäftsprozesse muss die Ermöglichung einer mediengerechten Produktion mit strukturierten Daten zur Senkung von Kosten und Verbesserung der Produktqualität sein.

■ **Technologieauswahl und -einsatz:** Die Auswahl „passender“ Technologien und die optimale Einführung im Verlag ist vielleicht eine der herausforderndsten Disziplinen, in die die

Herstellung eingebunden ist oder werden muss. IT soll – so die meisten Anwender – so funktionieren, wie gewünscht. Und das bitte vor allem schnell, zuverlässig und zu minimalen Kosten. Aber was ist gewünscht? Die Abbildung etablierter Prozesse oder deren Standardisierung? Oder ganz neue Prozesse? Schon bei dieser vermeintlich einfachen Frage tauchen mithin divergierende Interessen, Vorstellungen und Erwartungen der Beteiligten auf, deren Klärung am Beginn jeder Systemauswahl höchste Aufmerksamkeit zu schenken ist.

Auswahl- und Einführungsprozesse lassen sich in den Kernanforderungen mit standardisierten Verfahren bewältigen, die jedoch an den konkreten Einzelfall anzupassen sind.

Und was gilt es noch zu beachten? Ganz wesentlich ist neben allgemeinen Anforderungen wie ein strukturiertes Projektmanagement ein „realitätsnahes Erwartungsmanagement“ bei allen Beteiligten, also auch den Sponsoren oder der „richtige Personaleinsatz“. Teambesetzungen, verfügbare Skills und die Organisationsformen sind weitere wesentliche Erfolgsfaktoren, und die Liste lässt sich in vielfacher Hinsicht noch verlängern.

■ **Auswahl und Steuerung der Dienstleister:**

Große Herausforderung: Die Auswahl geeigneter Technologien und deren Implementierung ist für Verlage eine bedeutende Aufgabe.

COVER

< Strategische Verlagssoftware >

COVER < Vertrieb Buch >

ist das steuernde Modul für Planung, Herstellung, Marketing, Auftragsabwicklung und den Vertrieb von Büchern, elektronischen Medien, Loseblatt-Werken und anderen Artikeln.

Die Aufgaben- und Terminplanung, die kompletten Produktionsdaten, die Auflagenverwaltung und die Kalkulationsdaten unterstützen umfassend die Titelplanung und -herstellung. Darüber hinaus sind im Marketing z. B. beliebige Werbetexte und die Rezensionenbewertung verfügbar.

COVER < Vertrieb Buch >

kennt alle Vorgänge der Abwicklung von Einzel- und Fortsetzungswerken.

Weitere Leistungsmerkmale:

flexible Konditionen, Aktionen, Vormerker, Lagerwesen, Honorare, Fremdtiteleinkauf, Lizenzverkauf, Shopanbindung und Vertreter.

Zusätzlich sind folgende Module verfügbar:

COVER < Adressmanagement >

COVER < Vertrieb Zeitschriften >

COVER < Anzeigen Zeitschriften >

COVER < Veranstaltungen >

COVER < Marketing >

Intermedia Softwarelösungen GmbH & Co. KG
Calwer Straße 1, 71034 Böblingen

Telefon +49 7031 2126300

Telefax +49 7031 2126399

vertrieb@covernet.de, www.covernet.de

Intermedia
Softwarelösungen

Den idealen Dienstleister zu finden war immer schon die Aufgabe des Verlagsherstellers. Die Suche nach dem zum Unternehmen passenden Dienstleister setzt gerade heute eine profunde Marktkenntnis voraus. Bei der Auswahl der zukünftigen Partner werden nicht nur die Hardfacts wie Preis, Qualität u.ä., sondern auch die Softfacts in Ansatz gebracht werden müssen. Als Softfacts verstehen wir u.a. die Seriosität, auch die Bonität, sowie die „Chemie“ zwischen den beteiligten Personen. Um zu einer sinnvollen Bewertung der Dienstleister zu gelangen, lassen sich differenzierte Scoringlisten im Ausschreibungsprozess einsetzen. Neutral ermittelte und vergleichbare Ergebnisse von Anbieterbewertungen müssen hier Intuition und Erfahrungswerte der Verhandlungsführer ergänzen.

■ **Kostenmanagement:** Das Kostenmanagement muss sich mit allen fixen und variablen Kostenbestandteilen der Produktionsprozesse befassen. Hier gilt es, alle Optionen auszuschöpfen, beginnend bei den Druckkosten durch Neuausschreibungen, der Bündelung von Einkaufsmacht bei Papier und anderen Bedruckstoffen bis hin zu Support- und Dienstleistungsverträgen für Dokumentbearbeitung – auch unter Einbeziehung des globalen Marktes. Hierzu gehört aber ebenso eine ständige Suche nach internen Optimierungspotenzialen in den Abläufen sowie die Vermeidung von kostspieligen Fehlersituationen durch ein durchgängiges Qualitätsmanagement.

■ **Change-Management im Verlag:** Alle Versuche, Prozesse zu optimieren oder neue Technologien zur Effizienzsteigerung einzuführen, müssen versagen, wenn die Menschen, die diesen Veränderungen unterworfen sind, nicht auf diesem Weg mitgenommen werden und die notwendigen Veränderungen mitgestalten können. Hier ist jeder Verlag aufgerufen, den Wandel so zu gestalten, dass Motivation und Innovation gefördert werden. Vielfach

zeigt sich in den Herstellungsabteilungen selbst ein nicht zu unterschätzender Veränderungsbedarf, der zunächst selbst zu managen ist, bevor die Herstellungsabteilung als Change-Manager das Unternehmen sinnvoll unterstützen kann. Und Change-Management ist weit mehr als ein Schulterdruck oder ein Workshop. Change-Management muss die Gesamtkomplexität des Unternehmens, der Märkte sowie der handelnden Personen bedenken und muss im Kopf beginnen. Hier gilt es für viele traditionelle Herstellungsabteilungen, die es in Verlagen noch vielfach gibt, noch weite und teilweise steinige Weg zu gehen.

Die Produktion alter und neuer Medien hat die Aufgaben der Herstellung grundlegend verändert: Technische Anforderungen müssen angenommen und umgesetzt werden, die Betreuung der Autoren bei der Manuskripterstellung, die Beantwortung technischer Prozessoptimierungen und die Hilfestellung bei Problemen im Produktionsprozess sind immer wichtiger geworden.

Die Anforderungen der Kunden an die Mehrfachverwertung von Inhalten verändern sich in immer kürzeren Zyklen. Entsprechend steigen auch die Anforderungen an die Herstellung als interner Dienstleister. Der Hersteller muss sein Gespür für die Kundenbedürfnisse sowie auch sein Wissen um die aktuellen, aber auch die zukünftig möglichen Technologien und Vertriebswege kontinuierlich weiterentwickeln. Die heute schon differenzierten Beziehungen zu Dienstleistern und Kooperationspartnern werden sich weiter stark vermehren, das Management der Abstimmungs-, Austausch- und Leistungsprozesse nimmt an Bedeutung zu. Die Herstellung wird weiter Know-how über Prozessabläufe aufbauen und effizient einsetzen müssen, wenn das vorangestellte Zitat auch künftig Gültigkeit haben soll.

Jens Löbbe/Wolfgang Meyer,
redaktion@buchreport.de