

Transformations- strategien im Verlagswesen

Vergleich von Transformationsansätzen für
Verlage

Tim Schreier

Dr. Marius Richter

Dr. Philipp Kleine Jäger

Juni 2023

Blogpost

Copyright © CORE SE

Öffentlich

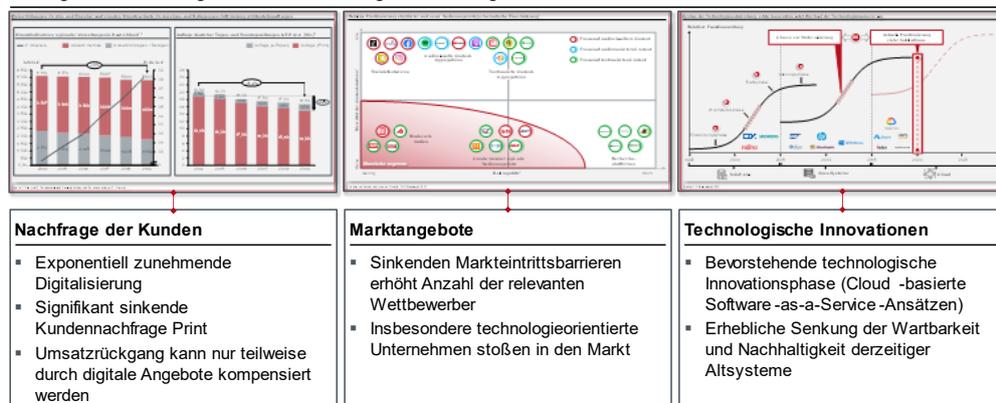
Key Facts

- › Die aktuellen Herausforderungen insbesondere die veränderten Kundenbedürfnisse und der Kostendruck in der Verlagsbranche machen eine Transformation unvermeidbar
- › Vielzahl von Verlagen entscheiden sich für sukzessive Transformationen mit Fokus auf Digital Publishing anstatt einer ganzheitlichen Transformation
- › Ganzheitliche Transformation ist effizienter als sukzessive Transformation und ermöglicht schnellere Ausrichtung auf Marktbedürfnisse und Kostenreduktion

Verlage sehen sich einem veränderten Marktumfeld ausgesetzt

Das Verlagswesen hat in den letzten Jahren eine Reihe signifikanter Veränderungen erlebt. Die digitalen Technologien haben den Markt erheblich verändert, die Kundenbedürfnisse haben sich gewandelt und die Wettbewerbssituation ist anspruchsvoller geworden. Diese Veränderungen haben einen erheblichen Einfluss auf das operative Geschäft von Verlagen. In diesem Text werden die drei wichtigsten Veränderungen – Technologische Innovationen, Veränderung und Erweiterung der Kundenansprüche und Veränderung des Marktumfelds besprochen und Transformationsstrategien diskutiert.

Auszug aus den wichtigsten Herausforderungen der Verlagsbranche



Grafik 1: Herausforderungen in der Verlagsbranche

1. Technologische Innovationen:

Verlage sehen sich mit einer Reihe nötiger technologischer Innovationen konfrontiert z.B. können Cloud-basierte Software-as-a-Service (SaaS) Ansätze die Wartbarkeit und Zukunftsfähigkeit derzeitiger Altsysteme erheblich senken. Dies ermöglicht es Verlagen, ihre Geschäftstätigkeiten effizienter und kosteneffektiver zu gestalten. Die Notwendigkeit ergibt sich, um einem steigenden Kostendruck auf Grund sinkender Umsätze und steigender Kosten von Altsystemen entgegenzuwirken.

2. Veränderung und Erweiterung der Kundenansprüche:

Die Veränderung der Kundenansprüche ist unter anderem auf die exponentielle Zunahme digitaler Lösungen und der damit einhergehenden signifikant sinkenden Nachfrage nach Printprodukten zurückzuführen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und den Umsatzrückgang zu kompensieren, müssen sich Verlage an die neuen Bedürfnisse ihrer Kunden anpassen und digitale Angebote entwickeln. Es ist jedoch festzuhalten, dass Umsätze durch digitale Angebote nicht vollständig den Umsatzrückgang im Printbereich kompensieren können.

3. Veränderung der Marktangebote & Konkurrenz:

Eine der größten Veränderungen im Marktumfeld für Verlage ist die sinkende Markteintrittsbarriere. Dies führt dazu, dass eine größere Anzahl an Unternehmen, insbesondere technologieorientierte Unternehmen z.B. Google, Apple etc. , in den Markt eintritt. Dies stellt eine Herausforderung für Verlage dar, da sich der Wettbewerb verstärkt und sie somit mehr als zuvor um Kunden und Umsatz konkurrieren müssen.

Insgesamt ist es wichtig für Verlage zu erkennen, dass sich Ihr operatives Geschäft im Wandel befindet und dass sich die Marktbedingungen und technologischen Innovationen ständig weiterentwickeln. Sinkenden Umsätze sind hierbei eine besondere Herausforderung, da diese eine Investition in die eigene Transformation erschweren, welche jedoch notwendig sind, um wiederum Kosteneinsparungen realisieren zu können. Verlage müssen sich all diesen Herausforderungen stellen, indem sie ihre Geschäftspraktiken anpassen und sich auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse einstellen. Dies wird es ihnen ermöglichen, auch in Zukunft wirtschaftlich erfolgreich zu sein und ihr Geschäft auszubauen.

Zur Bewältigung aktueller Herausforderungen müssen strategische Ziele verfolgt und passende Modernisierungsmaßnahmen identifiziert werden

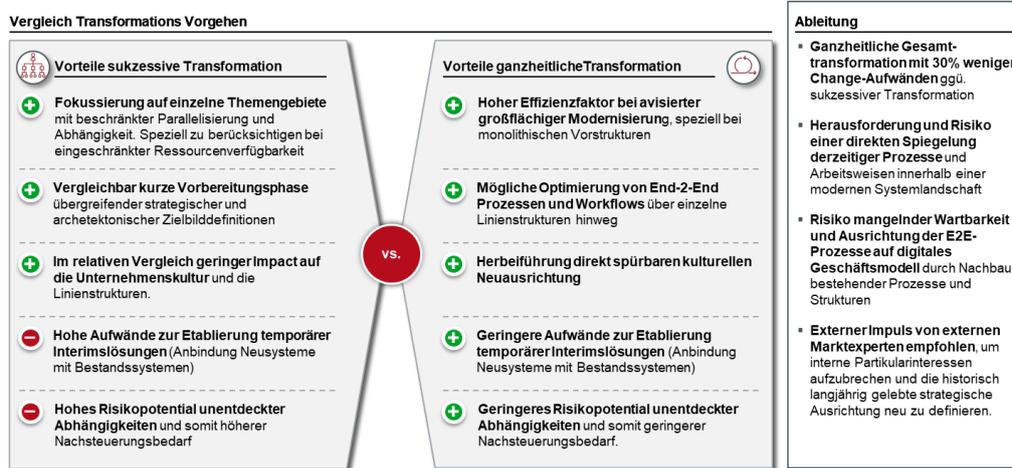
In der aktuellen Wirtschaftslage stellen die Veränderungen im Marktumfeld eine große Herausforderung für Verlage dar. Um erfolgreich zu sein und um die eigene Marktposition zu sichern, ist es wichtig, strategische Ziele zu verfolgen und passende Modernisierungsmaßnahmen zu identifizieren. Hierzu eignet sich die Betrachtung folgender 5 Stellschrauben:

- **Kostenoptimierung:** Eines der wichtigsten Ziele für Verlage ist die Senkung ihres derzeitigen Kostendrucks. Dies kann durch die Implementierung von Prozessoptimierungen und Automatisierungen sowie die Ablösung von legacy Systemen z.B. SAP, AS400, etc. erreicht werden. Durch die Senkung der Kosten wird nicht nur die Marktposition gestärkt, sondern auch mehr Kapital für Innovationsinvestitionen bereitgestellt.
- **Fokus digitale Kanäle:** Verlage müssen sich auf zukunftsweisende, profitable und digitale Kanäle ausrichten. Dies umfasst sowohl die internen Prozesse, Produkte und Marketing-/Akquisitionsbemühungen, als auch die Schaffung einer robusten digitalen Infrastruktur.
- **Erhöhte Marktflexibilität:** Um auf Veränderungen im Markt schnell und flexibel reagieren zu können, ist es wichtig, eine verstärkte prozessspezifische Modularität zu etablieren. Dies garantiert eine schnelle Anpassung an die Bedürfnisse des Kunden und verbessert so die Kundenakzeptanz.
- **Komplexitätsreduzierung:** Verlage müssen die organisatorische und prozessuale Komplexität reduzieren, um sich auf die marktdifferenzierende Redaktions- und Kuratierungsarbeit zu fokussieren. Dies garantiert eine effizientere Arbeitsweise und eine bessere Ausrichtung auf das Kernprodukt.
- **Hebelung verlagsübergreifender Synergien:** Durch die Schaffung technologischer Voraussetzungen für eine effiziente Hebelung verlagsübergreifender Kooperations- und Synergiemodelle wird es Verlagen möglich sein, Synergien auszuschöpfen und so ihre Wettbewerbsposition zu stärken.

Die oben genannten Ziele sind die Leitplanken aktueller Transformationsprojekte im Verlagswesen. Verlage verfolgen unterschiedliche Ansätze bei der Umsetzung Ihrer Transformationsprojekte, welche wir im folgenden Kapitel gegenüberstellten.

Transformationsansätze schaffen Rahmenbedingungen, welche bewusst diskutiert und akzeptiert werden müssen

Im Verlagswesen werden primär zwei Ansätze zur digitalen Transformation verfolgt: die sukzessive- oder die ganzheitliche Transformation. Die Vor- und Nachteile dieser Transformationsmodelle werden in den folgenden Absätzen erläutert und bewertet.



Grafik 2: Vergleich Sequenzielle und ganzheitliche Transformation

Sukzessive Transformation

Eine sukzessive Transformation im Verlagswesen ist eine schrittweise und kontrollierte Umstellung, die die Vorteile einer digitalen Transformation nutzt, ohne dabei alle bestehenden Systeme und Prozesse im Verlag in Frage zu stellen, sondern gezielt auf eine eigenständige Transformation im Kerngeschäft Publishing setzt.

Wir beobachten im Verlagswesen einen überproportionalen Anteil an sukzessiven Transformationen zur Etablierung hybrider (Digital und Print) sowie digitaler Geschäftsmodelle für ePaper und Plus Modelle. Durch die Verknüpfung von Systemen für Print- und Digitalkanäle wird ein "Digital First"-Ansatz verfolgt, um Prozesse und Systeme im Publishing auf kanalneutrales Publizieren anstatt Print First auszurichten. Das erklärte Ziel ist hier neue Umsatzpotentiale im Kerngeschäft „Publishing“ zu erschließen, bevor Optimierungen in sich an das Publishing angrenzenden Fachbereichen z.B. Blattplanungssysteme im Print Publishing, Anzeigen- und Beilagen Management Systeme im Werbemarkt oder GIS und Personalplanungssysteme in der Logistik in einem zweiten Schritt vorgenommen werden. In einem dritten Schritt werden Backoffice Funktionen z.B. ERP-Systeme für Finanzen und Warenwirtschaft oder HR-Systeme im Personalwesen optimiert.

Diese Vorgehensweise hat mehrere Gründe. Einerseits soll durch die Limitierung des Change die Erfolgswahrscheinlichkeit des Transformationsprojekts erhöht und somit die Risiken vermindert werden. Hierbei gilt es die interne Steuerbarkeit für das Transformationsprojekt mit limitierten Ressourcen sicherzustellen, um in der Regel keine externen Dienstleister hinzuziehen zu müssen. Die beschränkte Parallelisierung von Transformationen pro Fachbereich und geringe

Abhängigkeiten der Publishing Domänen zu Umsystemen sind hierfür eine gute Basis. Die Einschränkung des Scopes reduziert den Vorbereitungsaufwand und ermöglicht einen schnellen Projektstart. Andererseits soll der resultierende Change aus dem Transformationsprojekt an die Geschwindigkeit des Kulturwandels im Unternehmen angepasst werden, um alle betroffenen Mitarbeitenden im Publishing für die neuen Prozesse zu gewinnen.

Neben den beschriebenen Vorteilen birgt eine sukzessive Transformation jedoch Nachteile gegenüber einer ganzheitlichen Transformation. Einer dieser Nachteile ist der hohe Aufwand für die Etablierung temporärer Interimslösungen z.B. Schnittstellen von neuen Systemen im Publishing System an bestehenden Alt-Systeme der Fachbereiche oder Querschnittsfunktionen, welche im nächsten Schritt modernisiert werden. Hierdurch wird die Komplexität im Projekt erhöht, sowie die Aufwände und Kosten durch die Etablierung der Interimslösungen gesteigert. Ein weiteres Risiko sind unentdeckte Abhängigkeiten, die zu einem hohen Nachsteuerungsbedarf führen können. Dies bedeutet, dass es möglicherweise Abhängigkeiten z.B. zu anderen Fachbereichen (Print Publishing, Werbemarkt oder Querschnittsfunktionen) gibt, die erst bei einer späteren Stufe der Transformation bekannt werden, da diese Fachbereiche nicht Teil des ersten Transformationsprojektes waren. Des Weiteren gilt es keine bestehenden Prozesse und Strukturen in den neuen Systemen nachzubauen, sondern diese konsequent auf digitale Geschäftsmodelle und Wartbarkeit auszurichten.

Weitere Optimierungspotentiale im Verlag z.B. Print- und Werbemarkt sowie den Backoffice Systemen z.B. ERP oder HR werden in nachgelagerten Projekten schrittweise eröffnet, um die beschriebenen Vorteile auch für diese Projekte zu nutzen. Die oben beschriebenen Limitationen und Mehraufwände sollten bewusst vor Projektstart bewertet und im Rahmen der Entscheidung für eine sukzessive Transformation einbezogen werden.

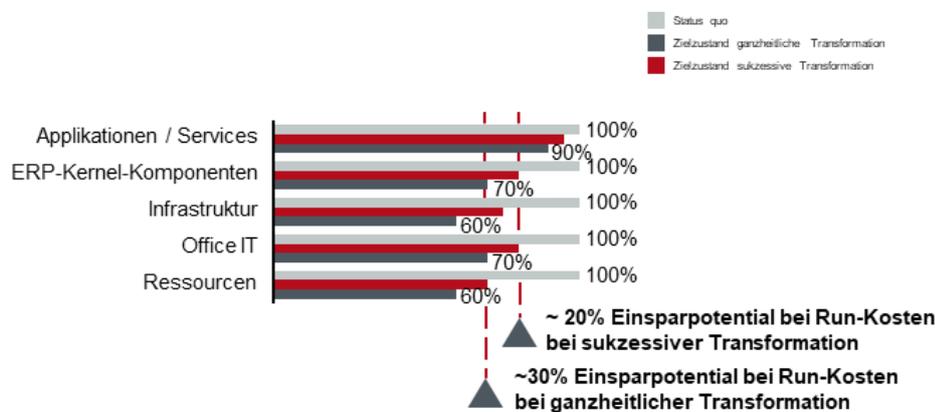
Ganzheitliche Transformation

Eine ganzheitliche Transformation im Verlagswesen beschreibt eine parallele Veränderung aller Systeme und Prozesse in mehreren überlappenden Wellen. Hierbei werden auch die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Systemen und Prozessen berücksichtigt, um eine optimierte und effiziente Gesamtlösung zu erzielen. Für die Verlagsbranche zeigt sich aktuell ein zunehmender Trend, ein ganzheitliches Vorgehen beim Thema Transformation zu wählen, um die Systeme und Prozesse schnellstmöglich auf die sich verändernden Marktbedürfnisse und -anforderungen ausrichten zu können.

Bei der ganzheitlichen Transformation wird vorrangig ein Vorgehen in drei Transformationswellen gewählt. Die erste Welle beinhaltet die Umstellung auf Digital Publishing inklusive der Etablierung eines Headless CMS, dem Lesermarkt (CRM und Abo Mgmt.), dem Print Publishing sowie dem Werbemarkt (CRM und Anzeigensystem). Die zweite Welle modernisiert die Logistikprozesse und -systeme und die dritte Welle umfasst das Finanzwesen, das Personalwesen sowie die Warenwirtschaft.

Die Umsetzung einer ganzheitlichen Transformation im Verlagswesen bietet mehrere Vorteile gegenüber einer sukzessiven Transformation. Der erste Vorteil ist die höhere mögliche Transformationsgeschwindigkeit durch die parallele Veränderung und die Anpassung aller

Systeme und Prozesse im Verlag. Hierdurch wird insbesondere bei monolithischen Vorstrukturen ein hoher Effizienzfaktor erreicht, der sich wiederum reduzierend auf die Gesamtkosten des Transformationsvorhabens auswirkt. Weiterhin bietet die ganzheitliche Transformation die Möglichkeit, End-2-End Prozesse und Workflows über einzelne Linienstrukturen hinweg zu optimieren. Durch die Überlappung der einzelnen Transformationswellen wird auch das Risikopotential unentdeckter Abhängigkeiten minimiert, wodurch weniger Nachsteuerungsbedarf besteht, gerade Nachsteuerungen führen in Projektvorhaben immer wieder zu Budgetüberschreitungen. Belegt wird dies durch vorangegangene Transformationsprojekte in Verlagshäusern bei denen sich zeigte, dass die ganzheitliche Transformation im Durchschnitt 30 % kostengünstiger als eine vergleichbare sukzessive Transformation gewesen ist. Ein Überblick der Kostensenkungspotentiale finden Sie in der folgenden Grafik 3.



Grafik 3: Vergleich Einsparpotential sequenzielle und ganzheitliche Transformation

Die Nachteile einer ganzheitlichen Transformation sind unter anderem die hohe Vorbereitungszeit. Klare technische Vorgaben in Bezug auf Zielprozesse und Architekturen in den Systemen sowie zu erfüllende fachliche Anforderungen sind die Grundlage für die Planung der Gesamttransformation in einem übergreifenden Zeitplan. Gegeben der hohen Menge an notwendigen Entscheidungen und Steuerungsaufwände für interne Mitarbeitende (Fachexpert:innen) sowie Vendors ist die Belastung für interne Ressource hoch. Dementsprechend müssen gegebenenfalls externe Ressourcen für die Unterstützung der Projektarbeit hinzugezogen werden, um den operativen Betrieb weiterhin sicherstellen zu können. Der Einbezug externer Ressourcen wird in Transformationsprojekten jedoch als ein Vorteil betrachtet, da gerade bei der Planung neuer Prozesse und Systeme die externe Perspektive hilft bestehende Sichtweisen aufzubrechen und dadurch best practice Ansätze aus anderen Transformationsprojekten in das Projekt einfließen können.

Zusammenfassend ist eine ganzheitliche Transformation im Verlagswesen eine parallele Veränderung aller Prozesse und Systeme im Verlag zur schnellstmöglichen und effizientesten Adressierung der Marktanforderungen sowie Erreichung der Kostenziele im Verlag. Hierdurch können signifikant geringere Kosten von bis zu 30 % für die Verlagstransformation realisiert

werden, sofern ausreichend Expertise und Ressourcen für die Planung und Umsetzung des Vorhabens zur Verfügung stehen.

Die Tabelle unten fasst die obige Bewertung der beschriebenen Transformationsansätze zusammen.

Bewertungsdimension	Sukzessive Transformation	Ganzheitliche Transformation
Gesamtkosten	Bis zu 30 % höhere Gesamtkosten auf Grund von Interimslösungen und Nachkonfigurationsbedarfen	Bis zu 30 % niedrigere Gesamtkosten auf Grund Wegfall von Interimslösungen und E2E Ausrichtung der Prozesse
Geschwindigkeit	Geringere Geschwindigkeit auf Grund schrittweisen Vorgehens	Hohe Geschwindigkeit auf Grund Parallelisierung
Risiko Erreichung Ziele	Ziele der Kosten sowie Komplexitätsreduktion werden oft nur teilweise erreicht da Prozesse nicht E2E gedacht werden	Teilprojekte müssen sich parallel an den Projektzielen ausrichten und Prozesse konsequent entlang den Projektzielen E2E designen
Umsetzungsrisiko	Geringeres Umsetzungsrisiko auf Grund geringeren Scopes	Hohes Umsetzungsrisiko auf Grund von Parallelisierung welches durch eine adäquate Steuerung sowie stringente Go-Live Planung mitregiert werden muss
Etablierung Change Kultur	Sukzessiver Change nimmt nur Teile der Mitarbeitenden pro Projekt mit und schafft keinen Druck der ganzheitlichen Veränderung	Alle Mitarbeitenden des Unternehmens sind vom Gesamtprojekt betroffen und müssen sich auf Veränderungen einstellen

Tabelle 1: Bewertung sequenzielle und ganzheitliche Transformationsansätze

Die Bewertung gilt für die singuläre Betrachtung der Transformationsansätze. Sofern sich ein Verlag bereits in der Implementierung befindet oder schon einen Großteil der Unternehmensprozesse und Systeme transformiert hat, ist ein Review empfehlenswert, um zu

prüfen, ob die verlagsübergreifenden Transformationsziele erreicht wurden bzw. mit dem aktuellen Projektvorgehen erreicht werden können.

Schlusswort

Die aktuellen Herausforderungen in der Verlagsbranche machen eine Transformation unvermeidbar. Die Begutachtung von Transformationsprojekten in der Branche zeigt, dass eine ganzheitliche Transformation deutlich einer sukzessiven vorzuziehen ist, sollte der Verlag noch keine umfassende Transformation durchlaufen haben. Die ganzheitliche Transformation ermöglicht eine schnellere Ausrichtung aller Systeme und Prozesse auf die veränderten Marktbedürfnisse und Marktanforderungen. Zudem führt diese effizient zu einer deutlichen Kostenreduktion und hebt sowohl schnellstmöglich als auch nachhaltig bestehende Umsatzpotentiale. Darüber hinaus ist die ganzheitliche Transformation in der Durchführung kostengünstiger als die sukzessive Transformation. Sofern ein Transformationsprojekt aktuell in Implementierung ist oder bereits größere Transformationen durchgeführt wurden, wird ein Review empfohlen, um zu verifizieren, ob die verlagsübergreifenden Transformationsziele erreicht wurden bzw. mit dem aktuellen Projektvorgehen erreicht werden können.

Quellen

1. Grafik 1: Herausforderungen in der Verlagsbranche

CORE

2. Grafik 2: Vergleich Sequenzielle und ganzheitliche Transformation

CORE

3. Grafik 3: Vergleich Einsparpotential sequenzielle und ganzheitliche Transformation

CORE

4. Tabelle 1: Bewertung sequenzielle und ganzheitliche Transformationsansätze

CORE



Tim Schreier ist Senior Transformation Manager. Als Projektleiter mit langjähriger Erfahrung im Verlagswesen fokussiert er sich auf große Transformationsprojekte in den Bereichen Digital Publishing, Lesermarkt, ERP, HR und Print Publishing.

Mail: tim.schreier@core.se



Dr. Marius Richter ist Transformation Associate. Als Business Analyst hat er sich auf Transformationsprojekte im Verlagswesen spezialisiert. Hier unterstützt er insbesondere in den Bereichen Digital-Publishing, Print-Publishing und Lesermarkt als Experte für Produktstrukturen, sowie Abo Management Systeme.

Mail: marius.richter@core.se



Dr. Philipp Kleine Jäger ist Managing Partner bei CORE und für den Ausbau der Engineering Services verantwortlich. Er hat langjährige Erfahrung in Softwareentwicklung und Technologie Management im Verlagswesen sowie im Finanzsektor. Insbesondere cloud-native, skalier-fähige Distributed Microservice-Architekturen sowie innovative Sourcingmodelle bilden den Schwerpunkt seiner Tätigkeit.

Mail: philipp.kleinejaeger@core.se

CORE SE
Am Sandwerder 21-23
14109 Berlin | Germany
<https://core.se/>
Phone: +49 30 263 440 20
office@core.se

COREtransform GmbH
Am Sandwerder 21-23
14109 Berlin | Germany
<https://core.se/>
Phone: +49 30 263 440 20
office@core.se

COREtransform GmbH
Limmatquai 1
8001 Zürich | Helvetia
<https://core.se/>
Phone: +41 44 261 0143
office@core.se

COREtransform Ltd.
Canary Wharf, One Canada Square
London E14 5DY | Great Britain
<https://core.se/>
Phone: +44 20 328 563 61
office@core.se

COREtransform Consulting MEA Ltd.
DIFC – 105, Currency
House, Tower 1
P.O. Box 506656
Dubai | UAE Emirates
<https://core.se/>
Phone: +97 14 323 0633
office@core.se