

Verlagswesen im Umbruch – der Weg zur ganzheitlichen IT-Transformation

Artur Burgardt
Justus Dircks
Roger Regitz
Sophie Stich
Tim Schreier

September 2023
Blogpost
Copyright © COREtransform GmbH

Öffentlich

Key Facts

- › Die Verlagsbranche sieht sich mit den Herausforderungen des digitalen Wandels konfrontiert, darunter technologische Innovationen, veränderte Kundenanforderungen und ein dynamisches Marktumfeld. Dies erfordert Anpassungen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.
- › Die Hauptgründe für das Scheitern von Transformationsprojekten sind unklare Ziele, fehlende Strategien, mangelnde Erfolgsmessung, Fachwissenslücken, späte Mitarbeiterbeteiligung und unrealistische Planungshorizonte. Dies verdeutlicht die Komplexität solcher Vorhaben und die Bedeutung strukturierter Planung.
- › Die Vorprojektphase ist entscheidend bei der Verlags-Transformation, da sie die Grundlage für fundierte Entscheidungen und den Projekterfolg bildet. Dies umfasst Statusanalyse, Anforderungsdefinition, Zielbildarchitektur, Transformationsplanung, Business Case und Managemententscheidung. Die Einhaltung dieser Schritte reduziert Fehler, steigert die Effizienz und gewährleistet nachhaltigen Erfolg. Empfohlener Zeitrahmen: 3-6 Monate.
- › In verschiedenen Geschäftsbereichen wie dem Lesermarkt, Werbemarkt, Logistik und ERP können Optimierungspotenziale identifiziert werden. Diese reichen von der Integration von Kundendaten und Workflow-Automatisierung über die Vereinfachung von Produktportfolios bis zur Vollautomatisierung von Self-Service-Portalen.
- › Die Detaillierung technologischer Optimierungspotenziale mit einem serviceorientierten Domänenzuschnitt und die Definition von technologischen und architektonischen Leitplanken bilden einen entscheidenden Schritt im Transformationsprozess eines Verlags und ermöglichen eine strukturierte Analyse, die Identifizierung von Effizienzsteigerungen und die Festlegung von klaren Richtlinien.
- › Die Erstellung eines Transformationsplans ist entscheidend für den Erfolg einer ganzheitlichen Transformation. Dieser umfasst die Definition von Transformationszielen, die Identifizierung von Handlungsfeldern und Maßnahmen, den zeitlichen Ablauf der Umsetzung sowie die Festlegung von Arbeitspaketen und Meilensteinen. Ein koordinierter und sequenzieller Ansatz, der sich auf die schrittweise Umstellung entlang der Geschäftsbereiche konzentriert, minimiert Risiken und ermöglicht eine effiziente Anpassung an sich ändernde Marktbedingungen.

Verfolgung eines ganzheitlichen Transformationsansatzes im Verlagswesen zur Anpassung an das veränderte Marktumfeld

Die Verlagsbranche steht aufgrund des digitalen Wandels vor drei wesentlichen Herausforderungen: Erstens bringen technologische Innovationen neue Möglichkeiten und Veränderungen mit sich. Zweitens ändern und erweitern sich die Ansprüche der Kunden, die heutzutage nach personalisierten, interaktiven und digitalen Inhalten suchen. Und drittens entwickelt sich das Marktumfeld mit neuen Wettbewerbern und Vertriebskanälen rasant weiter. Angesichts dieser Entwicklungen ist es für Verlage und Medienhäuser von entscheidender Bedeutung, den Status Quo zu hinterfragen und sich den Herausforderungen des digitalen Wandels anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Es geht darum, bestehende Strukturen und Prozesse kontinuierlich weiterzuentwickeln und einen erfolgreichen Transformationsprozess einzuleiten.

Denn trotz der Notwendigkeit des Wandels werden mehr als zwei Drittel aller Transformationsprojekte als nicht erfolgreich bewertet. Dieses unterstreicht die Komplexität und Schwierigkeit, die mit einer effektiven Umgestaltung einhergehen. Verlage müssen sich den neuen Gegebenheiten stellen und dabei möglicherweise auch traditionelle Geschäftsmodelle hinterfragen. Eine erfolgreiche Transformation erfordert eine gründliche Planung und Umsetzung, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Branche zugeschnitten ist. Dazu gehört auch, die Möglichkeiten der digitalen Technologien optimal zu nutzen, um neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die den Bedürfnissen der digital-affinen Kunden gerecht werden.

Neben unzureichender Zieldefinition, fehlender Strategie und Architekturleitplanken, mangelnder agiler Erfolgsmessung, Defizit an Fachwissen und zu spätem Einbeziehen der Mitarbeiter, ist das Setzen von unrealistischen oder zu langen Planungshorizonten eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern von Transformationsprojekten. Die Verwendung von zu lang angesetzten Planungshorizonten steht in Zusammenhang mit einem gesteigerten Risiko und einer erhöhten historisch bedingten Komplexität an Projekten, welche potenzielle Probleme zur Folge haben können¹.

Des Weiteren werden bei Transformationsprojekten oftmals die Kosten signifikant überschritten. In einer Oxford-Studie wurden bei neun von zehn Projekten Kostenüberschreitungen festgestellt. Bei ICT-Projekten² zeigte sich eine besonders hohe Tendenz zu Kostenüberschreitungen, indem eines von sechs Projekten einen statistischen Ausreißer mit einer durchschnittlichen Überschreitung von 200% vorwies.³

Die Diversität an auftretenden Ursachen bei Transformationsprojekten lässt sich darauf zurückführen, dass es sich nicht um einen einfachen und isolierten Prozess handelt, bei dem lediglich Technologien identifiziert und in das Unternehmen integriert werden. Stattdessen handelt es sich um ein vielschichtiges, facettenreiches und komplexes Vorhaben mit einer Vielzahl an zu berücksichtigenden Komponenten. Es erfordert grundlegende Investitionen in Fähigkeiten, Ressourcen, Infrastruktur und die Bereinigung der Systeme.

Um das Auftreten der zuvor genannten Ursachen zu vermeiden, ist es fundamental einem strukturierten Plan bei der Durchführung eines Transformationsprozesses zu folgen. Die dafür notwendigen fünf Schritte im Rahmen der Vorprojektphase werden in diesem Blog-Artikel elaboriert.

¹ (O’Riordan, 2021)

² ICT= Information and Communication Technologies

³ (O’Riordan, 2021)

1. **Status Quo Analyse:** Dient als Schlüsselbestandteil, um eine fundierte Grundlage für die geplante Transformation zu schaffen.
2. **Anforderungsanalyse:** Ermöglicht durch eine präzise Definition von Zielprozessen eine optimale Anpassung an die Anforderungen des digitalen Marktes.
3. **Definition Zielbildarchitektur:** Stellt sicher, dass die Transformation auf klar definierten Zielen basiert und die bestehenden Prozesse in Einklang mit den neuen Anforderungen gebracht werden.
4. **Transformationsplan und Business Case:** Der Transformationsplan gewährleistet einen strukturierten Ablauf der Veränderungen und identifiziert Handlungsfelder inklusive priorisierter Maßnahmen mit einem zeitlichen Fahrplan. Aus dem Transformationsplan wird der Business Case abgeleitet, der den Mehrwert der Transformation für den Verlag verdeutlicht und die langfristigen Auswirkungen beleuchtet.
5. **Entscheidungsfindung Management:** Die Management Unterlage konsolidiert alle erarbeiteten Komponenten. Nach Genehmigung durch das Management beginnt die Umsetzungsphase der Transformation.

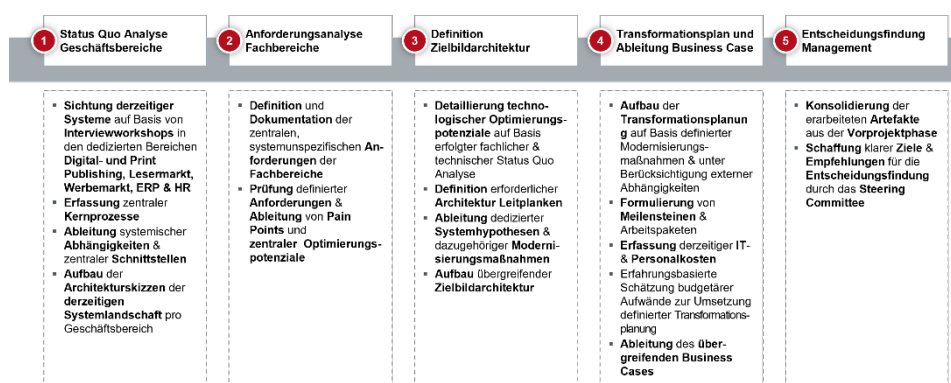


Abbildung 1: Fünfstufiger Vorgehensplan zur Durchführung der Vorprojektphase im Rahmen einer ganzheitlichen Transformation im Verlagswesen

Die Einhaltung dieser Reihenfolge ermöglicht eine systematische und gut strukturierte Herangehensweise an die Transformation im Verlag. Jeder Schritt baut auf dem vorherigen auf und schafft eine Grundlage für den nächsten. Dies reduziert das Risiko von Fehlern, verbessert die Effizienz und trägt dazu bei, dass die Transformation die gewünschten Ergebnisse erzielt und nachhaltig erfolgreich ist. Auf Basis unserer Erfahrungswerte, empfehlen wir für die Durchführung der Schritte einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten.

Das Hauptziel der Vorprojektphase besteht darin, eine umfassende Grundlage für Entscheidungen zu schaffen, die dazu dienen, eine fundierte Wahl für oder gegen die Umsetzung des Projekts zu treffen. Dies schließt nicht nur die bekannten Aspekte von Zeit, Umfang und Budget ein, sondern bezieht auch die Identifizierung von klar benannten Risikofaktoren als Ergebnis der durchgeführten Analyse mit ein. Gleichzeitig bietet diese Phase dem Projekt einen soliden Rahmen, innerhalb dessen die operativen Aktivitäten durchgeführt werden können. Der Rahmen wird durch die Festlegung von Meilensteinen geschaffen, der eine gezielte Arbeitsweise ermöglicht. Zudem dient das definierte Budget als Leitlinie für Verhandlungen mit externen Partnern. Die Zielarchitektur, die in dieser Phase ausgearbeitet wird, bildet eine Grundlage für technische Abstimmungen im operativen Verlauf. Zusammenfassend verleiht die gründliche Vorarbeit dem Projekt seine

Arbeitsfähigkeit, indem sie eine klare Anleitung für notwendige Entscheidungen in Bezug auf technische und budgetäre Fragen bietet.

Letztendlich muss der digitale Wandel als eine Chance betrachtet werden, um neue Geschäftsfelder zu erschließen, die Reichweite zu vergrößern und innovative Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Die Verlage, die den Wandel erfolgreich meistern, können sich langfristig als relevante Akteure in einer sich ständig verändernden Medienlandschaft behaupten.

1. Status Quo Analyse

Die Status Quo Analyse bildet den ersten Schritt, fungiert als essenzielle Basis für die Durchführung eines erfolgreichen Transformationsprozesses und orientiert sich an den strategischen verlagsspezifischen Zielen. Diese können unter anderem die Ausrichtung auf digitale Kanäle (Digital-First Approach), das Erreichen einer erhöhten Marktflexibilität, das Optimieren von Kosten, das Ablösen von Legacy Systemen oder die Hebelung verlagsspezifischer Synergien sein.

Im Rahmen der Analyse soll ein ganzheitliches Verständnis über die bestehende Systemlandschaft und die damit in Verbindung stehenden Kernprozesse generiert werden. Um dies zu erreichen, müssen zunächst die IT-Systeme je Geschäftsbereich identifiziert werden. Hierbei ist sicherzustellen, dass die IT-Systeme aller im Verlag verankerten Bereiche, folglich Digital- und Print-Publishing, Lesermarkt, Werbemarkt, Logistik, Finanz- und Personalwesen sowie Warenwirtschaft in Gänze betrachtet werden. Sofern vorhanden, ist es in der Phase der Status Quo Analyse notwendig, bereits existierende Architektur-Diagramme und Schnittstellendokumentationen hinzuzuziehen. Außerdem sollten bereits zu diesem Zeitpunkt die Lizenztypen, die Laufzeiten, die Nutzungsbedingungen und die Restlaufzeiten der aktuell sich in Nutzung befindlicher Systeme gesichtet werden. Auf Basis der IT-System-Sichtung können bereits in der Status-Quo Analyse erste technologische Engpässe wie beispielsweise veraltete Softwarelösungen oder eine veraltete Hardware identifiziert werden.

Nach Identifikation der IT-Systeme werden die Kernprozesse betrachtet. Diese stellen elementare Abläufe in der Wertschöpfung eines Verlags dar. Bei der Erfassung der Prozesse ist darauf zu achten, dass Informationen aller Teilbereiche innerhalb des Verlags gesammelt werden, damit diese bei der Definition von Optimierungspotenzialen sowie bei der Transformation der Architektur vollumfänglich berücksichtigt werden können.

Es werden zudem auf Basis individuell aufgebauter Fragenkataloge Workshops und Interviews mit den einzelnen Fachexpert:innen durchgeführt. Dies dient dazu, Informationslücken zu schließen und weitere bzw. tiefergehende Informationen der einzelnen Prozessbereiche zu erhalten sowie Workflow-Spezifika zu verstehen. Die IT-Systeme je Teilbereich inklusive der damit verbundenen Workflow-Spezifika und Prozessinformationen werden in eine Gesamtansicht überführt. Bei der Erstellung der Gesamtansicht - im Folgenden auch Architektur genannt - ist darauf zu achten, dass miteinander verbundene und voneinander abhängige Systeme auch als solche kenntlich gemacht werden. Zudem ist das Ziel, aus der Ist-Architektur strukturiert und unkompliziert ablesen zu können, in welchen Bereichen des Verlags, welche IT-Systeme Verwendung finden. Diese präzise Vorgehensweise ist notwendig, um die Ableitung der systemischen Abhängigkeiten und das Definieren zentraler Schnittstellen vorzunehmen. Bei der Betrachtung verlagsspezifischer Bereiche treten häufig Herausforderungen auf, die eine reibungslose Abwicklung erschweren können.

Im Folgenden finden Sie einen Auszug an Herausforderungen, die wir im Rahmen unserer Arbeit mit Verlagen identifiziert haben.

Lesermarkt:

- › **Doppelte Führung von Kundendaten und Kundensegmenten:** Verlage sind mit einer doppelten Führung von Kundendaten und Kundensegmentieren konfrontiert, welche zu einer Fragmentierung führt. Diese Trennung hat zur Folge, dass Dateninkonsistenzen auftreten und Schwierigkeiten bei der Vereinheitlichung auftreten. Die Datenqualität ist unzureichend, wodurch eine effiziente Analyse stark behindert wird. Die unzureichenden Daten können nicht verlässlich für Erkenntnisse genutzt werden. Zusätzlich gestaltet sich die Verwendung dieser Daten für Analysezwecke aufgrund der mangelnden Bereinigung und Strukturierung als kompliziert.
- › **Komplexe Produktgestaltung:** Die vorhandenen Produkte sind entweder zu komplex gestaltet oder in zu verzweigten Strukturen angelegt, sodass die Anpassungsfähigkeit an die wandelnden Marktbedingungen gehemmt wird. Dies hat zur Folge, dass Chancen zur Erschließung neuer Märkte oder zur Verbesserung der Kundenbedienung ungenutzt bleiben.
- › **Unzureichender Ausbau des Self-Service Bereichs für Kund:innen:** Die Fortentwicklung von Self-Service Portalen – sowohl für B2B als auch B2C Kunden - befindet sich oftmals in einem unzureichenden Stadium. Der Automatisierungsgrad vieler Prozesse ist nicht ausreichend vorangeschritten und stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Die vorhandenen Prozesse sind noch stark manuell geprägt, was zu längeren Bearbeitungszeiten und erhöhtem Kommunikationsaufwand führt.

Werbemarkt:

- › **Mangelnder Ausbau des Self-Service Bereiches und Analyse von Kundendaten:** Die Schwierigkeiten in der Kundeninteraktion ergeben sich aus dem fehlenden Ausbau des Self-Service-Bereiches sowie aus unzureichender Optimierung der Werbemarktprozesse. Darüber hinaus wird die Situation durch die mangelnde Wiederverwendung von Kundendaten zu Analysezwecken und zur Verbesserung von Produkten und Anzeigen verschärft. Dies führt zu einem suboptimalen Kundenerlebnis und erschwert die Nutzung von wertvollen Daten zur Steigerung der Effizienz und Effektivität in der Angebotsvielfalt.
- › **Komplexität der Anzeigenformate:** Eine weitere Herausforderung im Werbemarkt ergibt sich aus der hohen Komplexität der unterschiedlichen Anzeigeformate. Dies führt insbesondere in Bezug auf die Vertriebsprozesse und die Kommunikation mit Kund:innen zu Komplexität, Missverständnissen und erhöhtem Zeitaufwand.

Logistik:

- › **Ineffizienz bei Zusteller Management und der Gebietsoptimierung:** Das Management der täglichen Zustellungen ist u.a. durch die hohe Fluktuation bei Zustellern und die Ausweitung der Geschäftsmodelle um die Zustellung weiterer Produkte wie Briefe komplexer geworden. Die Optimierung der zugrunde liegenden geografischen Strukturen (Touren, Abdestellen, Bezirke und Gangfolgen) wird durch die zunehmende Ausdünnung der Auslieferungen für Abonnements und die stark gestiegenen Personal- und Energiekosten zur Schlüsseldisziplin für die Effizienz der gesamten Zustellologistik führen.

ERP:

- › **Mangelnde Automatisierung der Buchungsprozesse:** Die Kernherausforderung ist der signifikante Mangel an Automatisierung in den Buchungsprozessen. Dieser Mangel an

Automatisierung führt zu einer erhöhten manuellen Arbeitsbelastung, verzögerten Abläufen und einer potenziell erhöhten Fehleranfälligkeit, was insgesamt die Effizienz und Genauigkeit der Buchhaltungsprozesse beeinträchtigt.

- › **Fehlende Trennung zwischen Finanzwesen und Controlling:** Oftmals gibt es keine klare Trennung zwischen Berichten (Reporting) und Steuerung (Controlling). Die Hauptproblematik liegt darin, dass innerhalb des Controllings oft ein zu detaillierter Daten- und Informationsumfang erfasst wird, der eigentlich viel effizienter und übersichtlicher im Rahmen des Berichtswesens präsentiert werden könnte. Dies führt zu einer Unschärfe in der Abgrenzung zwischen den Funktionen des Controllings und des Berichtswesens. Eine zielgerichtete Selektion und Aufbereitung dieser Informationen im Reporting würde es ermöglichen, die relevanten Erkenntnisse leichter zugänglich zu machen und effektiver in den Entscheidungsfindungsprozess einzubinden. Der Umgang mit den Herausforderungen bedingt eine strategische Herangehensweise, um die verschiedenen Geschäftsbereiche zu optimieren, Prozesse zu vereinfachen, die Datenqualität zu erhöhen und die Kommunikation mit Kunden zu verbessern.

2. Anforderungsanalyse

Nach Analyse des Status Quos erfolgt im zweiten Schritt die Anforderungsanalyse. In diesem Abschnitt liegt das Hauptaugenmerk auf der präzisen Definition von Zielprozessen, die in der Lage sind, sämtliche Überreste der bisherigen, meist historisch bedingt auf das Print-Publishing ausgerichteten Prozesse vollständig zu überwinden und dadurch eine optimale Anpassung an die Anforderungen des digitalen Marktes zu gewährleisten. In diesem Zuge findet die gründliche Ausarbeitung von End-to-End (E2E) Prozessen besondere Beachtung, welche darauf abzielt, die Wartungsfähigkeit und die Effizienz der Abläufe auf höchstem Niveau sicherzustellen.

Bei der Anforderungsanalyse erfolgt zuerst die Erfassung der zentralen systemunspezifischen Fachanforderungen je Teilbereich. Darauffolgend werden die definierten Anforderungen geprüft und auf Basis von Best Practices und gemeinsamen Diskussionen Optimierungspotenziale identifiziert. Besonderes Augenmerk muss hierbei auf die Beschaffung und Vollständigkeit der Anforderungen seitens der Fachbereiche gelegt werden, Abhängigkeiten und bereichsspezifische Prozesse im Gesamtkontext verstanden und adressiert werden. Häufig tritt das Szenario ein, dass Besonderheiten und spezielle und individualisierte Kernprozesse einzelner Abteilungen nicht benannt und erkannt werden und erst im Verlauf des weiteren Projektes identifiziert werden. Änderungen im Umfang der Anforderungen haben weitreichende Auswirkungen auf sämtliche Projektartefakte und Abläufe. Dies kann beispielsweise aufgrund von externen Einflüssen wie dem Erwerb kleinerer Verlage oder Medienhäusern geschehen, die den Projektscope und bereits identifizierte Zielbilder modifizieren.

Es ist von wesentlicher Bedeutung, dass die Dokumentation der Anforderungen stets die tatsächliche fachliche Notwendigkeit widerspiegelt. Hierbei sollte der Fokus darauf liegen, was fachlich erreicht werden soll, und nicht auf den technischen Prozessen, die derzeit im aktuellen System implementiert sind. Dies ermöglicht es, eine frische Sicht auf die Anforderungen zu bewahren und verhindert, dass lediglich das bestehende System nachgebaut wird.

Gleichzeitig ist es unabdingbar, die Priorität und Geschäftsrelevanz bei der Erfassung der Anforderungen festzulegen. Dies erfordert eine klare Diskussion darüber, wie geschäftskritisch die jeweilige Anforderung ist und welchen Einfluss sie auf das Unternehmen hat. Dieser Schritt ist besonders wichtig, um sicherzustellen, dass die Entwicklungsressourcen auf diejenigen

Anforderungen konzentriert werden, die den größten Mehrwert für das Unternehmen bieten. Darüber hinaus sollte bei der Erstellung der Anforderungen auch der MVP-Prozess (Minimal Viable Product) in Betracht gezogen werden. Dies bedeutet, dass zunächst die grundlegenden und geschäftskritischen, fachlichen Anforderungen umgesetzt werden, um schnell ein funktionsfähiges Produkt zu liefern. Weitere Erweiterungen können dann schrittweise erfolgen, basierend auf Rückmeldungen und sich ändernden Geschäftsanforderungen.

Es ist essenziell, den Fokus auf den fachlichen Output zu legen und sicherzustellen, dass die entwickelte Lösung die gewünschte fachliche Funktionalität erfüllt. Dies bedeutet, dass die Bedürfnisse der Nutzer und die geschäftlichen Anforderungen im Mittelpunkt stehen, während technische Details auf ein notwendiges Minimum reduziert werden.

In Zusammenfassung betont dieser Ansatz die Wichtigkeit, die eigentliche fachliche Anforderung klar zu erfassen und zu definieren, ohne sich in technischen Details zu verlieren. Geschäftskritikalität und Priorisierung sind entscheidende Faktoren, die den MVP-Prozess und die Entwicklungsrichtung beeinflussen. Dabei sollte der Fokus immer auf dem fachlichen Output liegen, unterstützt von messbaren KPIs und datengetriebener Analyse.

Definition zentraler systemunspezifischer Fachanforderungen

Die Definition zentraler systemunspezifischer Fachanforderungen ist auf Basis der übergreifenden Unternehmensziele und der strategischen Ausrichtung vorzunehmen. Beides muss im Detail vorliegen, um die entsprechenden von den Fachexpert:innen gestellten Anforderungen adäquat zuordnen und priorisieren zu können. Grundsätzlich sind Fachanforderungen in funktionale und nicht-funktionale Anforderungen zu unterteilen. Hierbei inkludieren funktionale Anforderungen beispielsweise Funktionen in den Bereichen Content Management, E-Commerce und Analytics. Nicht-funktionale Anforderungen enthalten dagegen Parameter wie Leistung, Skalierbarkeit und Sicherheit der IT-Architektur. Bei Auflistung der Fachanforderungen ist es von hoher Relevanz, diese nachvollziehbar und sofern möglich, auch messbar aufzubereiten.

Prüfung definierter Kernanforderungen und Identifikation von Optimierungspotenzialen

In diesem Schritt ist es notwendig, dass die Anforderungen anhand des technologischen Kontextes und der angestrebten Ziele erarbeitet werden. Besondere Aufmerksamkeit gilt der Identifikation der zentralen Anforderungen, die mit den Transformationszielen in Einklang stehen. Das bedeutet, dass nicht nur bestehende Mängel aufgrund des aktuellen Zustands berücksichtigt werden, sondern vielmehr der Fokus auf die Zielsetzungen gelegt wird. Dadurch können gezielte Maßnahmen abgeleitet werden, um sicherzustellen, dass die Bemühungen in die richtige Richtung geleitet werden und die Transformation effektiv voranschreitet.

Aus diesem Grund ist es essenziell, sich auf die Kernanforderungen zu fokussieren und nicht zu kleinteilig vorzugehen. Eine zu detailreiche Analyse von Anforderungen führt zu einer erhöhten Komplexität und beeinträchtigt das Erkennen eines Gesamtzusammenhangs. Außerdem wird eine zu fragmentierte Sicht auf die Anforderungen verursacht. Diese erschwert es sowohl die Prioritäten als auch den Gesamtumfang des Projekts zu verstehen und erhöht somit das Auftreten von Missverständnissen oder Fehlinterpretationen. Zudem benötigt die Erfassung aller Details einen signifikanten zeitlichen Aufwand, der das Verlangsamen des Prozesses und eine zeitintensive Bindung von Ressourcen zur Folge hat. Im Fall von veränderten Prioritäten oder

Bedürfnissen gestaltet sich die Anpassung bereits detaillierter Anforderungen schwierig und die Integration neuer Anforderungen wird erschwert. Die Anforderungsanalyse dient im Rahmen des Transformationsprozesses dazu, einen klaren Rahmen für das Projekt festzulegen, nicht aber dazu, zu detailbasiert in dieser Phase vorzugehen.

Zur Ableitung der Optimierungspotentiale werden die gesammelten Anforderungen und die Analyseschwerpunkte je Geschäftsbereich verwendet und mit den vorab definierten Zielen abgeglichen. Es geht darum, sich darauf zu fokussieren, auf welchem Wege eine zielgerichtete Optimierung vorgenommen werden kann. Die Optimierungspotenziale werden auf Basis folgender Kategorien geclustert:

- › **Technische Optimierung:** Die technische Optimierung beinhaltet die Überprüfung existierender Systeme mit Hinblick auf deren Fähigkeit zur Wartung und Anpassung an dynamische Marktbedingungen. Das vorrangige Ziel besteht darin, die technische Infrastruktur so zu optimieren, dass sie robust und flexibel genug ist, um den gegenwärtigen Anforderungen und den künftigen Veränderungen des Marktumfeldes standzuhalten.
- › **Fachliche Optimierung:** Bei der fachlichen Optimierung geht es darum, Potenziale zu identifizieren, die sich auf die Simplifizierung oder Entnahme redundanter bzw. nicht notwendiger Elemente bezieht.
- › **Prozessuale Optimierung:** Im Bereich der prozessualen Optimierung liegt der Fokus auf den organisatorischen Abläufen, um Synergien zu identifizieren und die Agilität zu steigern. Dies beinhaltet auch eine mögliche Neugestaltung von Prozessen und die Einführung effizienter Arbeitsverfahren.
- › **Budgetäre Optimierung:** Die budgetäre Optimierung ist eng mit den vorangegangenen drei Kategorien zur Optimierung verknüpft. Sie basiert auf den durch technische, fachliche und prozessuale Optimierungen erzielten Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen und bildet somit die Grundlage für eine effektive Verwaltung der finanziellen Ressourcen.

Bei der Identifikation von Optimierungspotentialen erweist sich insbesondere eine externe Perspektive als bedeutsam, um sich von bestehenden Prozessen zu lösen und Best Practices aus anderen Verlagen und Industrien einfließen zu lassen. Die Einbeziehung einer externen Sichtweise ermöglicht es außerdem, neue Ansätze zu erkennen und in die Optimierung einzubringen, wodurch die angestrebten Projektziele effizient verfolgt werden können.

Unsere Erfahrung zeigt, dass beispielweise im Bereich der Planung, Erstellung und Ausspielung von Content oftmals Potentiale zur Effizienzsteigerung identifiziert werden können. Ein Weg diese Potentiale auszuschöpfen, kann unter anderem die Umstellung noch praktizierter manueller Prozesse in automatisierte, KI-basierte Prozesse oder die bereichsübergreifende Installation diverser Tools sein. Eine oft im Lesermarkt vorzufindende Problematik ist beispielweise die getrennte Kunden- und Abo-Verwaltung im Bereich Digital- und Print-Publishing. Das Verwenden voneinander isolierter Systeme führt bei Verlagen in erster Linie zu einem erhöhten Verwaltungs- und Kostenaufwand. Darüber hinaus können sich aus dieser Vorgehensweise Probleme beim Bezahlvorgang, der Analyse von Kundendaten und dem Customer-Relationship-Management ergeben. Die separate Verwaltung von Abonnements innerhalb eines Verlags kann außerdem Unannehmlichkeiten bei den Endkonsumenten verursachen, insbesondere, wenn sie bereits ein Abo abgeschlossen haben und ein weiteres abschließen möchten. In diesem Fall können die Optimierungspotentiale darin liegen, eine zentrale und Nutzer- und Produktverwaltung inkl. CRM- und Finance-Komponenten zu integrieren.

Im Folgenden finden Sie weitere von uns in der Vergangenheit identifizierte Optimierungspotentiale:

Lesermarkt:

- › **Auflösung doppelte Führung von Kundendaten und Kundensegmenten:** Eine der möglichen Potentiale zur Optimierung ist die Etablierung einer umfassenden Datenintegrationslösung, um die Sammlung von Kundendaten aus verschiedenen Quellen einzurichten und die Konsolidierung in einer zentralen Datenbank zu ermöglichen. Zudem sollte eine Datenstandardisierung vorgenommen werden, um eine einheitliche Erfassung und Speicherung der Daten sicherzustellen und effiziente Analysen zuzulassen. Ein kontinuierliches Management der Datenqualität und die Automatisierung von Prozessen zur Erfassung und Aktualisierung von Daten dient zudem der Minimierung der Fehlerrate und des manuellen Aufwands. Darüber hinaus ist eine gründliche Datenbereinigung erforderlich, um Duplikate zu entfernen, Fehler zu korrigieren und Inkonsistenzen zu beseitigen.
- › **Auflösung komplexer Produktgestaltung:** Das bestehende Produktportfolio sollte auf die Produkte überprüft werden, die zu komplex sind oder in zu verzweigten Strukturen angelegt sind. Eine Option ist hierbei die Vereinfachung oder Bereinigung dieser Produkte, um die Anpassungsfähigkeit zu erhöhen. Des Weiteren sollte die Entwicklung neuer Produkte auf einem modularen Ansatz basieren. Anstelle von umfangreichen Produkten können modulare Komponenten erstellt werden, die flexibel kombiniert werden können, um sich den Marktanforderungen anzupassen.
- › **Vollautomatisierung der Self-Service Portale:** Hierbei liegt das Potential darin, digitale Lösungen zu etablieren, die es Kund:innen ermöglichen, Routineaufgaben und Anfragen eigenständig durchzuführen. Beispielsweise sollten Kund:innen ihre Bestellungen, Änderungen oder Anfragen ohne menschliches Eingreifen über die Portale selbst abwickeln können, um lange Bearbeitungszeiten zu vermeiden und den Kommunikationsaufwand zu verringern.

Werbemarkt:

- › **Automatisierung der Anzeigenprozesse:** Durch eine verbesserte Automatisierung können Verlage eine schnellere Abwicklung von Werbeaufträgen und -kampagnen ermöglichen. Das Einreichen von Anzeigen, die Auswahl von Zielgruppen oder die Anpassung von Werbeformaten sollte weitestgehend automatisiert und digitalisiert werden.
- › **Auflösung der Formatkomplexität bei Anzeigen:** Durch die Vereinfachung der Anzeigenformate können unnötige Komplexitäten in den Verkaufsprozessen und in der Kundenkommunikation reduziert werden. Dies impliziert, dass man sich auf eine klar definierte Auswahl an Anzeigenformaten konzentrieren sollte, um die Verwaltung und Bereitstellung von Werbung effizienter zu gestalten.

Logistik:

- › **Optimierung des Zusteller Managements und der Tourenplanung:** Durch die Implementierung einer fortschrittlichen Logistiksoftware und entsprechender Systeme, sollten Echtzeitdaten genutzt und effiziente Wege gefunden werden, um Routen optimal zu planen. Außerdem sollten die Geodaten geprüft werden, um zu ermitteln, welche Auslieferungskreise notwendig sind, um eine effiziente Durchführung zu ermöglichen. Zusätzlich können Schulungsprogramme eingesetzt werden, um Zusteller für die Nutzung von Technologien zur Arbeitsautomatisierung und zur Verbesserung der Arbeitsabläufe einzubinden.

ERP:

- › **Workflow-Automatisierung:** Hierbei liegt der Fokus auf der Automatisierung von Workflows im Rechnungseingang und von Mahnprozessen. Durch eine bessere Automatisierung

können Zeit und Ressourcen eingespart werden, was zu einer effizienteren Abwicklung der Finanzprozesse führt.

- › **Einführung einer klaren Trennung zwischen Finanzwesen und Controlling:** Das Berichtswesen sollte auf das Wesentliche beschränkt sein und nur die notwendigen Informationen liefern, um Entscheidungsfindung zu unterstützen. Hingegen sollte das Controlling tiefergehend sein und die Prozesse, Maßnahmen und Ziele des Unternehmens aktiv lenken. Eine klare Abgrenzung dieser beiden Funktionen ist von zentraler Bedeutung, um eine effektive Unternehmenssteuerung sicherzustellen.

3. Definition einer umfassenden Zielbildarchitektur

Nach Festlegung der Anforderungen und der ersten Identifikation von Optimierungspotenzialen, erfolgt die Definition der Zielbildarchitektur. Diese inkludiert die Ermittlung des gewünschten IT-Architekturellen Zielzustands in Abhängigkeit der geschäftsstrategischen Zielerreichung und der in der Vorphase formulierten Anforderungen und Optimierungspotentiale. Die IT-Architektur inkludiert alle dafür erforderlicher Systeme und Anwendungen.

Die Definition eines Zielbildes ist ein komplexer Prozess, der mehrere teilweise kundenspezifische Vorgehensweisen umfasst. Dabei spielt die enge Zusammenarbeit mit den Fach-expert:innen und den Stakeholdern eine entscheidende Rolle, um deren Bedürfnisse und Ziele zu verstehen und in die Architektur einfließen zu lassen. Nur so kann eine zukunftsfähige und nachhaltige Zielarchitektur geschaffen werden, die den Anforderungen der Organisation gerecht wird und einen erfolgreichen Weg für die angestrebte Transformation ebnet.

Vor der Entwicklung einer umfassenden Zielbildarchitektur müssen zunächst die im Folgenden aufgeführten Schritte durchgeführt werden.

Detaillierung technologischer Optimierungspotenziale auf Basis eines serviceorientierten Domänenzuschnitts

Im Rahmen der Detaillierung technologischer Optimierungspotenziale mittels eines serviceorientierten Domänenzuschnitts liegt der Fokus auf der Aufteilung der IT-Systeme und Geschäftsprozesse in eigenständige Domänen. Jede einzelne Domäne repräsentiert einen spezifischen Aufgabenbereich oder eine fachliche Einheit des Verlags. Die Erstellung eines serviceorientierten Domänenzuschnitts ermöglicht eine strukturierte Betrachtung aller Teilbereiche und dient als fachlicher Ausgangspunkt für die technischen Architekturzielbilder. Zudem ergibt die Einordnung der Fachdomänen in ein umfassendes Modell eine Landkarte für die Verortung von Optimierungspotenzialen und einen ersten Überblick über die bestehenden Domänen übergreifenden fachlichen Abhängigkeiten. Der serviceorientierte Domänenzuschnitt ermöglicht eine strukturierte Durcharbeitung aller Teilbereiche und dient als wertvoller Orientierungspunkt für die spätere Erstellung des Zielbilds.

Eine erfolversprechende Herangehensweise auf Basis des Domänenzuschnitts liegt darin, die Fachbereiche stärker in die Verantwortung zu nehmen, indem zu jeder der benannten Domänen jeweils ein Domänenverantwortlicher zugeordnet ist. Dies ermöglicht eine gezielte Zuweisung von Themen und Verantwortlichkeiten. Des Weiteren ermöglicht es, den Ansatz zu verfolgen, für Domänen mit eher Verlagsspezifischen modulare Spezialsysteme zu positionieren, um die individuellen Anforderungen der Fachbereiche optimal zu erfüllen. In der Praxis zeigt sich oft, dass z.B. in den Bereichen Werbemarkt, Logistik und Printproduktion, entsprechend spezialisierte Softwareprodukte zum Einsatz kommen. Gegensätzlich dazu können in Bereichen wie dem Vertrieb, der Kundenbetreuung, im Finance oder für Personalmanagement Industrieübergreifende Lösungen zum Einsatz kommen, die in ihrer Funktionalität und Kostenstruktur häufig attraktiver sind als Lösungen mit Branchenfokus.

In einem technologischen Kontext bezieht sich die Idee einer fachlich losen Domäne darauf, dass innerhalb eines komplexen Systems oder einer Softwarearchitektur verschiedene fachliche Bereiche oder Domänen voneinander entkoppelt sind. Diese Entkopplung zielt darauf ab, sicherzustellen, dass die fachlichen Aspekte in den jeweiligen Domänen weitgehend eigenständig entwickelt und gestaltet werden können. Dabei sollen keine starken Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Domänen bestehen, um eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an Marktbedingungen zu gewährleisten.

Die Realisierung einer modularen Architektur erfordert die Etablierung dieser losen Domänen. Durch die Trennung der fachlichen Bereiche in eigenständige Module oder Komponenten wird erreicht, dass Änderungen oder Erweiterungen in einem Bereich keine unmittelbaren Auswirkungen auf andere Bereiche haben. Dies ermöglicht es, spezifische Anforderungen oder Veränderungen in einer Domäne umzusetzen, ohne die Gesamtstruktur des Systems grundlegend zu beeinflussen.

Die losen Domänen sind somit eine Grundvoraussetzung für eine modulare Architektur, da sie die Möglichkeit bieten, einzelne Bausteine des Gesamtsystems unabhängig voneinander zu entwickeln, zu testen und zu deployen. Dies wiederum erhöht die Agilität und Anpassungsfähigkeit des Systems, da es ermöglicht, auf Veränderungen im Markt oder in den Anforderungen schnell zu reagieren, ohne das gesamte System übermäßig beeinträchtigen zu müssen.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Einführung fachlich loser Domänen eine strategische Entscheidung ist, die darauf abzielt, die Flexibilität und Widerstandsfähigkeit eines technologischen Systems zu steigern. Durch die Reduzierung von Abhängigkeiten zwischen verschiedenen

fachlichen Bereichen wird eine Grundlage geschaffen, um eine modulare Architektur zu realisieren und somit eine effiziente Anpassung an sich ändernde Marktbedingungen zu gewährleisten.

Überblick serviceorientierter Domänenzuschnitt



Abbildung 2: Überblick über einen serviceorientierten Domänenzuschnitt

Definition erforderlicher technologischer und- architektureller Leitplanken

Leitplanken sind entscheidend, um sicherzustellen, dass der Transformationsprozess auf dem richtigen Kurs bleibt und die angestrebten Ziele erreicht werden. Sie dienen als Rahmenwerk aus Richtlinien, Standards und Prinzipien, die eine konsistente Herangehensweise fördern und somit Effizienzsteigerungen ermöglichen. Diese Leitplanken haben verschiedene Facetten, darunter technologische und architektonische Aspekte, die im Folgenden genauer erläutert werden.

Technologische Leitplanken:

Technologische Leitplanken sind unerlässlich, um sicherzustellen, dass die technologischen Entscheidungen eines Verlags den übergeordneten Verlagszielen und strategischen Vorgaben entsprechen. Einige wichtige technologische Leitplanken sind:

- › **Digital-First Approach:** Dieser Ansatz betont die Priorisierung digitaler Kanäle und Inhalte, um den Anforderungen eines digitalen Publikums gerecht zu werden.
- › **Marktflexibilität:** Die Technologien sollten die Fähigkeit des Verlags verbessern, sich schnell an Marktveränderungen anzupassen und neue Chancen zu nutzen.
- › **Reduzierung von Komplexität:** Die Technologien sollten dazu beitragen, die Prozesse und Systeme schlanker und effizienter zu gestalten, um unnötige Komplexität zu vermeiden.
- › **Nutzung von Synergien:** Die Technologien sollten es ermöglichen, Ressourcen und Funktionen über verschiedene Verlagsbereiche hinweg zu teilen, um Effizienzsteigerungen zu erzielen.
- › **Kostenoptimierung:** Die Auswahl und Implementierung von Technologien sollten darauf abzielen, die Betriebskosten zu senken, ohne die Qualität der Dienstleistungen zu beeinträchtigen.

Architektonische Leitplanken:

Die architektonischen Leitplanken sind von entscheidender Bedeutung, um die technologische Infrastruktur des Verlags zu gestalten und sicherzustellen, dass sie den Anforderungen gerecht wird. Hier sind einige wichtige architektonische Leitplanken und ihre Bedeutung:

- › **Greenfield First:** Dieser Ansatz bevorzugt die Auswahl neuer Technologiekomponenten anstelle der Erneuerung oder Migration bestehender Infrastruktur. Er ermöglicht eine frische Herangehensweise und vermeidet potenzielle Altlasten.
- › **Cloud First:** Die vollständige Nutzung von Plattformen und Software as a Service (PaaS und SaaS) ist entscheidend, um die Skalierbarkeit, Flexibilität und Kosteneffizienz der IT-Infrastruktur sicherzustellen.
- › **Best of Breed:** Für marktspezifische Prozesse, wie im Leser- oder Werbemarkt, sollte die Auswahl von spezialisierten Komponenten ermöglicht werden, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.
- › **Best of Suite:** Für Standardprozesse wie Finanzen oder Personalwesen ist die Auswahl integrierter Lösungen sinnvoll, um eine nahtlose Zusammenarbeit und Datenkonsistenz sicherzustellen.
- › **Lockere Koppelung:** Die Integration von Komponenten sollte über REST APIs oder standardisierte Dateiformate erfolgen, um eine flexible und zustandslose Interaktion zu ermöglichen.

Diese architektonischen Leitplanken sind notwendig, um sicherzustellen, dass die technologische Infrastruktur des Verlags effizient, skalierbar und zukunftssicher ist. Sie ermöglichen es dem Verlag, sich den sich wandelnden Anforderungen anzupassen und gleichzeitig die Qualität seiner Dienstleistungen zu verbessern.

Aufbau übergreifender Zielbildarchitektur

Die Zielbildarchitektur wird zum Schließen der Abweichungen und zur Erreichung der Verlagsziele konzipiert. Ein wichtiger Aspekt bei der Entwicklung der Zielbildarchitektur ist die Berücksichtigung der (technologischen) Architekturleitplanken und des Domänenzuschnitts. Das bedeutet, dass die Struktur und Aufteilung der Systeme und Anwendungen gemäß den spezifischen Bedürfnissen und Anforderungen der einzelnen Geschäftsbereiche erfolgt. Durch eine gezielte Ausrichtung auf die Fachbereiche können maßgeschneiderte Lösungen geschaffen werden, die eine effiziente und effektive Umsetzung von optimierten Geschäftsprozessen ermöglichen.

Bei der Erstellung der Zielbildarchitektur werden bereits Standards, Prinzipien und Richtlinien für die IT-Architektur definiert. Zusätzlich beinhaltet der Aufbau der Zielbildarchitektur das Festlegen von Komponenten, Schnittstellen, Datenflüssen und technologischen Lösungen, um die angestrebte Architektur zu realisieren. Die Zielbildarchitektur wird in Form von Modellen visualisiert und muss mit allen relevanten Stakeholdern des Verlags abgestimmt und validiert werden. Rückmeldungen und zusätzlicher Input sind von hoher Relevanz, um sicherzustellen, dass die Architektur die Anforderungen der Teilbereiche und Ziele des Verlags umfassend erfüllt. Die Ausgestaltung der Zielarchitektur spielt eine zentrale Rolle bei der Gewährleistung der Arbeitsfähigkeit eines Projekts. Sie legt nicht nur die grundlegenden Strukturen fest, sondern auch die erforderlichen Schnittstellen und die Art der Datenübertragung. Dadurch werden mögliche unvorhergesehene Erweiterungen des Projektumfangs, wie ungeplante Schnittstellen oder auch Verkleinerungen wie das Weglassen einer Rückkopplungsschnittstelle für Bonitätssperren bei Kunden, von

vornherein vermieden. Die Zielarchitektur schafft somit Klarheit und Präzision, um das Projekt zielgerichtet und effizient umzusetzen.

4. Erstellung eines ersten Transformationsplans und Ableitung des übergreifenden Business Case

Die Erstellung eines ersten Transformationsplans und das Aufsetzen eines Business Case stellen den Abschluss der Vorprojektphase im Zuge einer ganzheitlichen Transformation dar.

Transformationsplan

Der Transformationsplan beinhaltet eine detaillierte Beschreibung des gesamten Transformationsprozesses und schließt eine klare Definition der Transformationsziele, die Identifizierung relevanter Handlungsfelder und priorisierter Maßnahmen sowie den zeitlichen Ablauf der Umsetzung ein.

Arbeitspakete und Meilensteine werden klar definiert, um den Fortschritt und die Erreichung der Transformationsziele zu überwachen. Auf Basis unserer Erfahrungswerte, ist es wichtig die Arbeitspakete anhand von Funktionsbereichen, Abhängigkeiten und Priorisierungskriterien zu gliedern, um eine effiziente Durchführung und Nachverfolgung zu gewährleisten. Festgelegte Meilensteine dienen im späteren Verlauf des Prozesses als wichtige Kontrollpunkte für den Projektfortschritt mittels derer das Projekt zielgerichtet vorangetrieben und zeitliche Vorgaben eingehalten werden können.

Bei der Definition eines realistischen und erreichbaren Zeithorizonts werden die Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Aufgaben berücksichtigt und eine Analyse des kritischen Pfads durchgeführt, um die längste Sequenz abhängiger Aktivitäten zu kennzeichnen. Zusätzlich werden Reviews und Audits in die zeitliche Planung integriert, da sie als Test- und Validierungsverfahren dienen und es ermöglichen, potenzielle Probleme oder Lücken zu identifizieren und zu beheben. In diesem Zuge werden außerdem von den Projektzielen abgeleitete KPIs definiert, um einen datenbasierten Monitoring- und Evaluierungsprozess zu gewährleisten und um Schwachstellen auf Management-Ebene bereits früh zu erkennen.

Grundsätzlich werden sämtliche Systeme und Prozesse in mehreren sich überlappenden Phasen gleichzeitig transformiert. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Interaktionen zwischen den verschiedenen Systemen und Prozessen gelegt, um eine optimale Gesamtlösung zu erreichen. Die Reihenfolge, in der die einzelnen Bereiche transformiert werden, variiert basierend auf individuellen strategischen Zielen, Bedürfnissen und organisatorischer Herausforderungen. Die Umsetzung erfolgt in aufeinanderfolgenden Phasen, wobei jedoch keinem stringenten Schema Folge zu leisten ist.

Die Gestaltung des Umsetzungsplans ist hierbei immer individuell zu betrachten und hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie zum Beispiel von organisatorischen Bedürfnissen, Strukturen und internen Kapazitäten ab. Mit entscheidend ist, zu welchem Grad es organisatorisch leistbar ist, die Geschäftsprozesse zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen auf Basis von Interimslösungen so zuzuschneiden, dass beispielsweise die Einführung neuer Leser- und Werbemarkt Systeme gegen die noch nicht neu eingeführten Systeme (beispielsweise ein neues ERP-System) laufen lassen zu können. Durch eine flexible Anpassung des Plans auf Grundlage dieser Faktoren wird das Risiko von verdeckten Abhängigkeiten minimiert. Dies trägt dazu bei, den

Bedarf für nachträgliche Anpassungen zu reduzieren, die oft dazu neigen, das Projektbudget zu überschreiten. Ein maßgeschneiderter Transformationsplan wird somit effektiver auf die spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten des Projekts eingehen.

Ein erfolgreiches Vorgehen kann beispielsweise in der in Abbildung 3 beschriebenen Reihenfolge erfolgen, die sich auf die schrittweise Umstellung auf Digital-Publishing konzentriert. Dabei werden in der ersten Phase ein Headless Content-Management-System (CMS) implementiert und Print-Publishing aktualisiert. Gleichzeitig wird der Lesermarkt durch die Neugestaltung von Customer Relationship Management (CRM) und Abo-Management sowie der Werbemarkt durch die Anpassung von CRM und Anzeigensystemen berücksichtigt. Die zweite Phase beinhaltet die Modernisierung der Logistikprozesse und -systeme, während in der dritten Phase Aspekte wie Finanzwesen, Personalwesen und Warenwirtschaft berücksichtigt werden.

Dieser Vorschlag, der auf bewährten Projekterfahrungen basiert, ist aus verschiedenen Gründen sinnvoll und effektiv. Er zeichnet sich durch eine strukturierte Herangehensweise aus, die auf die zentralen Unternehmensbereiche abzielt. Diese Phasenorientierung ermöglicht eine gezielte Transformation entlang der Geschäftskritikalität und befähigt das Unternehmen, sich flexibel an veränderte Marktbedingungen anzupassen und seine Reichweite zu erweitern. Darüber hinaus minimiert die abgestimmte Anpassung des Vorschlags auf die spezifischen Anforderungen aller Geschäftsbereiche Risiken, auch wenn dies den Einsatz von Interimslösungen zur Sicherstellung der Funktionalitäten zwischen den verschiedenen Phasen erfordert. Dieser koordinierte Ansatz stellt sicher, dass Betriebsunterbrechungen vermieden werden und ein nahtloser Übergang zu den neuen Systemen gewährleistet ist.

Im Vergleich zu einem klassischen Big-Bang-Ansatz, welcher mit einer höheren Gesamtkomplexität und stärkeren Abhängigkeiten zwischen den Geschäftsbereichen einhergeht, ist dieses koordinierte und sequenzielle Vorgehen als effizienter und Risikoarmer zu betrachten, wenngleich zusätzliche Kosten für den Aufbau von Interimslösungen zur Sicherstellung der Funktionalitäten zwischen den verschiedenen Go-Live-Phasen verursacht werden. Dennoch bietet es den klaren Vorteil, das Risiko möglicher Betriebsunterbrechungen erheblich zu minimieren und einen reibungslosen Übergang zu den neuen Systemen zu gewährleisten.

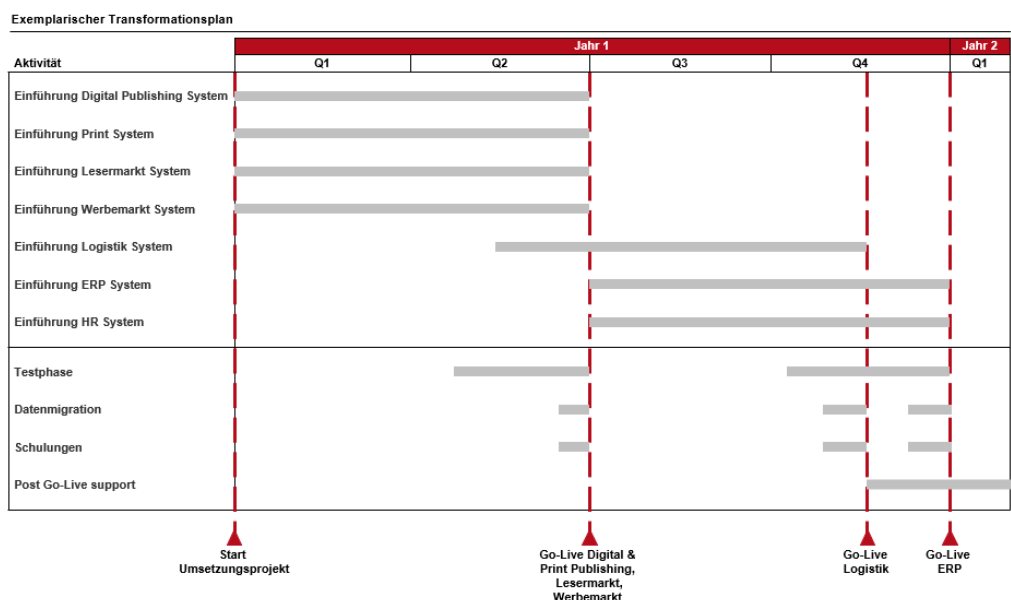


Abbildung 3: Exemplarischer Transformationsplan

Business Case

Der Business Case bildet die ökonomische und strategische Rechtfertigung der Transformation ab, veranschaulicht den Mehrwert und die prognostizierten Vorteile für den Verlag, beinhaltet eine Return-on-Investment Analyse und fungiert folglich als Entscheidungsgrundlage für das Management. Auf Basis aller Erkenntnisse aus den vorangegangenen Schritten werden sowohl die Kosten-Nutzen-Aspekte als auch die Risiken aufgezeigt. Außerdem stellt der Business Plan ein wichtiges Instrument dar, um die Kosten im Rahmen des Transformationsprozesses zu tracken und zu überwachen. Dadurch, dass der Business Plan bei der Umsetzung als Grundlage verwendet wird und die Kosten laufend aktualisiert werden müssen, dient dieser als relevantes Steuerungselement. Es wird sichergestellt, dass das Projekt in Übereinstimmung mit dem Budget durchgeführt wird, während gleichzeitig die angestrebten Ziele und der Mehrwert der Transformation gewährleistet wird. Der Business Case verdeutlicht somit die langfristigen Auswirkungen der Transformation und zeigt, dass sich derartige Investitionen über die Zeit i.d.R. auszahlen. Es wird nicht nur das unmittelbare Projektbudget im Auge behalten, sondern auch der langfristige Nutzen für den Verlag und seine Positionierung im sich wandelnden Markt berücksichtigt. Dadurch wird die Relevanz der Transformation gestärkt und die Grundlage für einen erfolgreichen Wandel gelegt.

Um den Nutzen der Transformation im Verhältnis zur Ist-Situation abbilden zu können, ist es erforderlich, zunächst sämtliche bestehende IT- und Personalkosten anhand bereitgestellter Dokumente oder durch Gespräche mit den entsprechenden Fachbereichen zu erfassen. Anschließend wird eine Abschätzung der finanziellen Aufwände zur Umsetzung der vorgenommenen Transformationsplanung durchgeführt. In diesem Zuge werden verschiedene finanzielle Kennzahlen wie Betriebskosten, Umsatzpotenziale, Kosteneinsparungen und ROI (inkl. Amortisierungszeitpunkt) berücksichtigt. Zudem fließen qualitative Faktoren wie Marktpositionierung und Wettbewerbsfähigkeit in die Bewertung ein. Bei Systemen, die noch

Restlaufzeiten aufweisen und im Rahmen des Transformationsprozesses abgelöst werden sollen, ist es zudem erforderlich, die verbleibenden Lizenz- und Betriebskosten in die Berechnung einzubeziehen. Basierend auf den gesammelten Daten und Informationen wird eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt, um die finanziellen Auswirkungen der Transformation zu bewerten. In diesem Zuge werden die finanziellen Kennzahlen gegenübergestellt, um die Rentabilität des Projekts zu ermitteln.

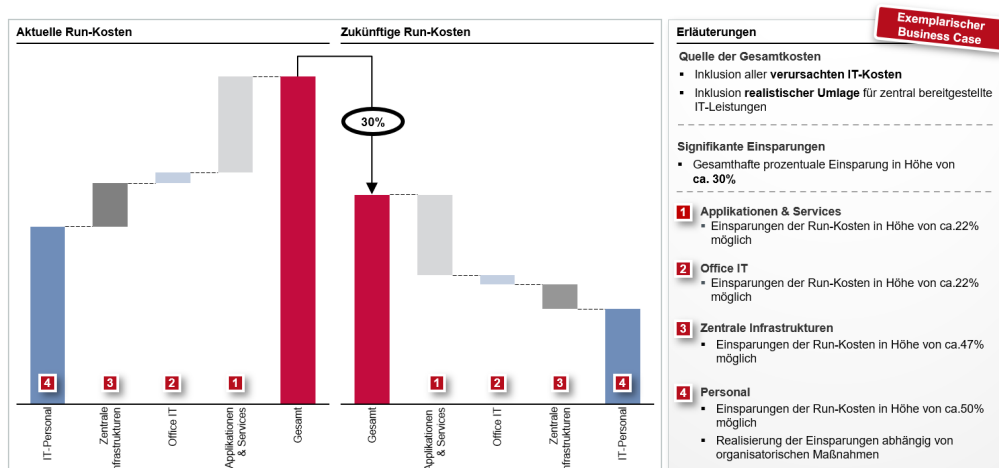


Abbildung 4: Exemplarischer Vergleich aktueller Run- vs. zukünftiger Run-Kosten

Abschließend werden alle erarbeiteten Komponenten, einschließlich der Kosten-Nutzen-Analyse, der Risikobewertung, der Transformationsplanung, der Key Facts aus der Status-Quo Analyse, der Zielformulierung und einer Beschreibung der erwarteten Vorteile und Auswirkungen, in einer strukturierten Business-Case-Dokumentation konsolidiert, um als Grundlage für das Management zur Entscheidungsfindung verwendet zu werden.

Schritt 5: Prozess der Entscheidungsfindung durch das Management

Um den Entscheidungsfindungsprozess durch das Management des Verlags einzuleiten, werden alle erarbeiteten Komponenten einschließlich der Zielformulierung, der Key-Facts aus der Status Quo Analyse und der Anforderungsanalyse, der Transformationsplanung, der Risikobewertung, der Kosten-Nutzen-Analyse und einer Beschreibung der erwarteten Vorteile und Auswirkungen in Form einer strukturierten Management Unterlage konsolidiert. Diese ermöglicht das Schaffen einer klaren Entscheidungsgrundlage in Bezug auf Zeit, Scope und Budget und setzt gleichzeitig deutliche Ziele für das Umsetzungsprojekt. Exemplarische Zielsetzungen könnten gewisse prozentuale Kosteneinsparungen oder der Wechsel auf eine Software-as-a-Service Infrastruktur sein.

Nachdem der Scope des Transformationsprojekts, folglich die Ziele, die Veränderungsbereiche, die technologische benötigte Infrastruktur, die organisatorischen Veränderungen, der Ressourcenbedarf, das Budget und der Zeitrahmen seitens des Managements genehmigt wurde, beginnt die Umsetzungsphase des ganzheitlichen Transformationsprozesses.

Schlusswort

Eine ganzheitliche Transformation ist für Verlage von Bedeutung, da sie als Reaktion auf die vielfältigen Herausforderungen und Veränderungen dient, mit denen die Branche konfrontiert ist. Je nach Zielsetzung ermöglicht diese Art der Transformation den Verlagen, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, Systeme und Produkte an die neuen Realitäten der digitalen Ära anzupassen. Die Notwendigkeit der Transformation von Verlagen ist unumstritten, dennoch scheitert ein Großteil der Transformationsprojekte. Aus diesem Grund erfordert die Umsetzung einer ganzheitlichen Transformation bereits in der Vorprojektphase einen strukturierten Ansatz. Alle getätigten Analysen und gewonnenen Erkenntnisse dienen als Fundament für die Durchführung der Transformation.

Die zentrale Herausforderung besteht darin, sich mit den historisch gewachsenen und komplexen Prozessen auseinanderzusetzen, die in der Vergangenheit oft nicht ausreichend auf ihre Geschäftskritikalität und ihre tatsächliche Komplexität hin überprüft wurden. Im schlimmsten Fall führt dies dazu, dass die neu eingeführten Systeme stark individualisiert werden müssen, um den spezifischen Anforderungen gerecht zu werden. In solchen Fällen kann es vorkommen, dass die alten Arbeitsabläufe im Wesentlichen in einem neuen System nachgebildet werden müssen. Dies hat zur Folge, dass viele der strategischen Ziele, die mit der Einführung neuer Systeme verfolgt werden, letztendlich nicht erreicht werden können. Es ist essenziell, eine robuste Grundlage in Form von Business Cases, Zielarchitekturen und präzisen Anforderungen zu schaffen, um eine effiziente Steuerung des Umsetzungsprojekts sicherzustellen. Ohne diese essenziellen Artefakte ist eine reibungslose Lenkung nicht möglich.

Mittels der in diesem Blog-Post elaborierten fünf Schritte, wird die Basis einer erfolgreichen ganzheitlichen Transformation gesetzt. Nach Beendigung der Vorprojektphase folgen die Implementierung der Transformationsmaßnahmen und damit einhergehend die Intensivierung des Change-Managements, die Durchführung von Schulungen und Weiterentwicklungsmaßnahmen innerhalb des Verlags, eine kontinuierliche Evaluation, stetiges Ergebnis-Monitoring und Stakeholdermanagement sowie abschließend das Einleiten der Übergangsphase. In den kommenden Artikeln dieser Blog-Post Reihe werden wir die Projektphasen und Schritte, die wir zuvor beschrieben haben, weiter vertiefen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fünfstufiger Vorgehensplan zur Durchführung der Vorprojektphase im Rahmen einer ganzheitlichen Transformation im Verlagswesen
CORE

Abbildung 2: Überblick über einen serviceorientierten Domänenzuschnitt
CORE

Abbildung 3: Exemplarischer Transformationsplan
CORE

Abbildung 4: Exemplarischer Vergleich aktueller Run- vs. zukünftiger Run-Kosten
CORE

Literatur

O’Riordan, B. (2021). *Why Transformations Fail And How They Can Succeed With People Power*. Abgerufen am 20. Juli 2023 von Forbes: <https://www.forbes.com/sites/unit4/2021/10/11/why-transformations-fail-and-how-they-can-succeed-with-people-power/?sh=6a3e89e12f89>



Artur Burgardt ist Managing Partner bei CORE und spezialisiert auf das Management agiler Umsetzungsprojekte in komplexen Kontexten. Als ausgebildeter theoretischer Physiker sammelte er erste Berufserfahrung als Business Analyst bei großen Finanzdienstleistern und erwarb grundlegende Kenntnisse in der Entwicklung von Kernbankensystemen. Dieser Karriereschritt führte ihn zu CORE. Mit seinem umfangreichen Wissen verantwortet Artur neben den Projekten bei Klienten das Knowledge Management bei CORE.

Mail: artur.burgardt@core.se



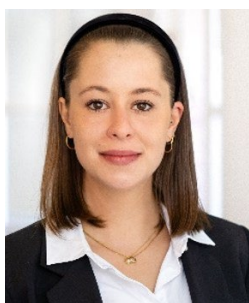
Justus Dircks ist Transformation Manger bei CORE. Als Projektleiter zahlreicher großer Transformationsprojekte hat er langjährige Erfahrung in verschiedenen Industrien gesammelt. Der aktuelle Fokus liegt im Verlagswesen in den Bereichen Digital- und Print Publishing sowie der Transformation von ERP und Personalprozessen.

Mail: justus.dircks@core.se



Roger Regitz ist Transformation Director bei CORE. Der studierte Mathematiker und Informatiker leitet nicht nur Großprojekte im Finanz- und Mediensektor, sondern entwickelt auch technische Werkzeuge zur Verbesserung des operativen Transformationsmanagements. Seit mehr als 20 Jahren ist er im IT-Projektmanagement tätig, zum Beispiel als Programm-Manager und IT-Leiter in verschiedenen Branchen.

Mail: roger.regitz@core.se



Sophie Stich ist Transformation Associate. Als Business Analyst hat sie sich auf Transformationsprojekte im Verlagswesen spezialisiert. Hier unterstützt sie insbesondere in den Bereichen Digital-Publishing, Print-Publishing und Lesermarkt als Expertin für Produktstrukturen sowie Abo-Management-Systeme.

Mail: sophie.stich@core.se



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

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

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

COREtransform Ltd.
9 Devonshire Square, 5th Floor
London EC2 4YF
Großbritannien
<https://core.se/>
Telefon: +44 20 328 563 61
office@core.se

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