

Survival of the fittest – Erfolgsfaktor Geschäftsprozesse

**AKEP-Jahrestagung
Sub-Konferenz „Geschäftsprozesse“
19. Juni 2013**

Verlage müssen sich bewegen!

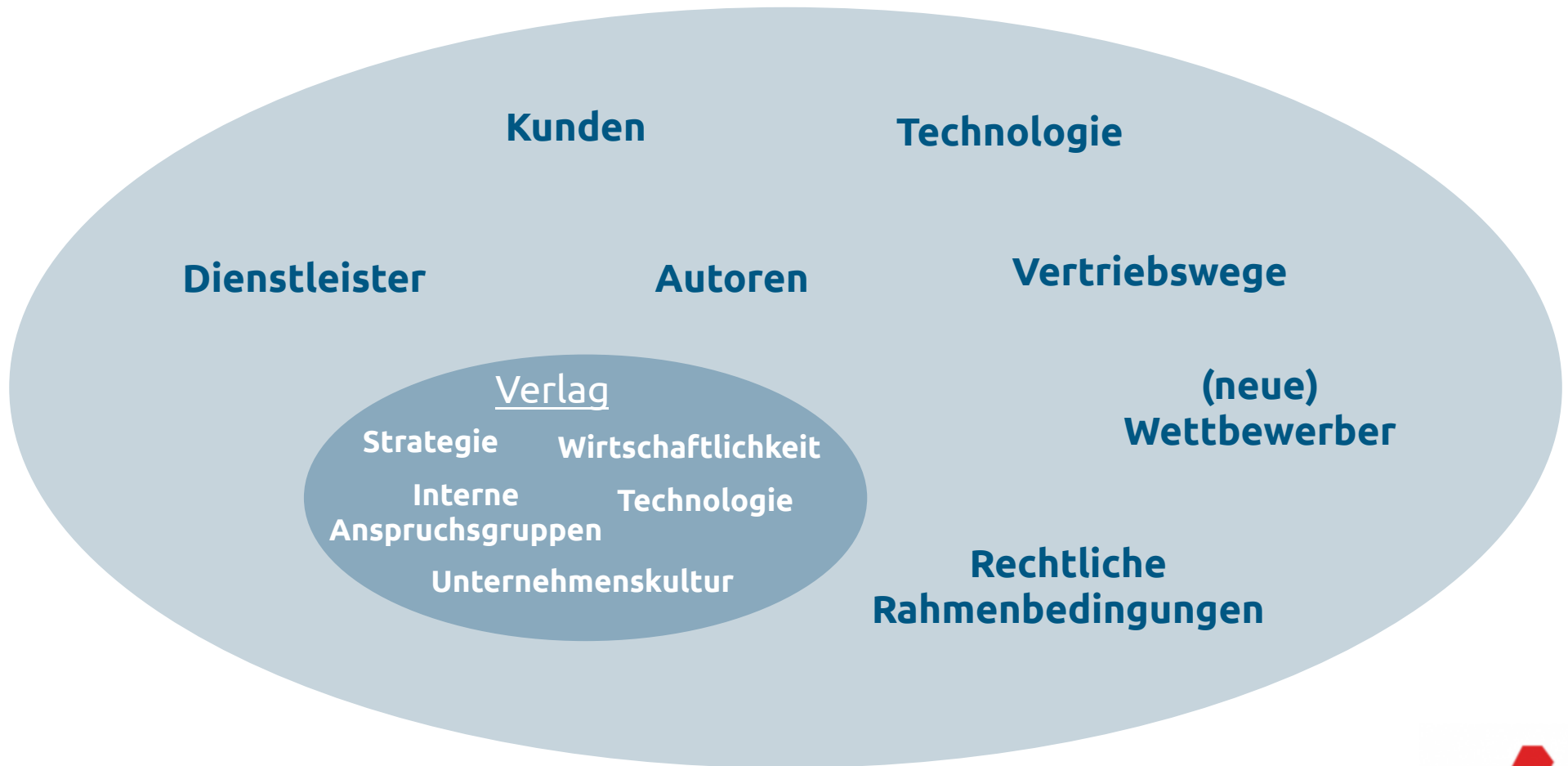


© AlienCat - Fotolia.com

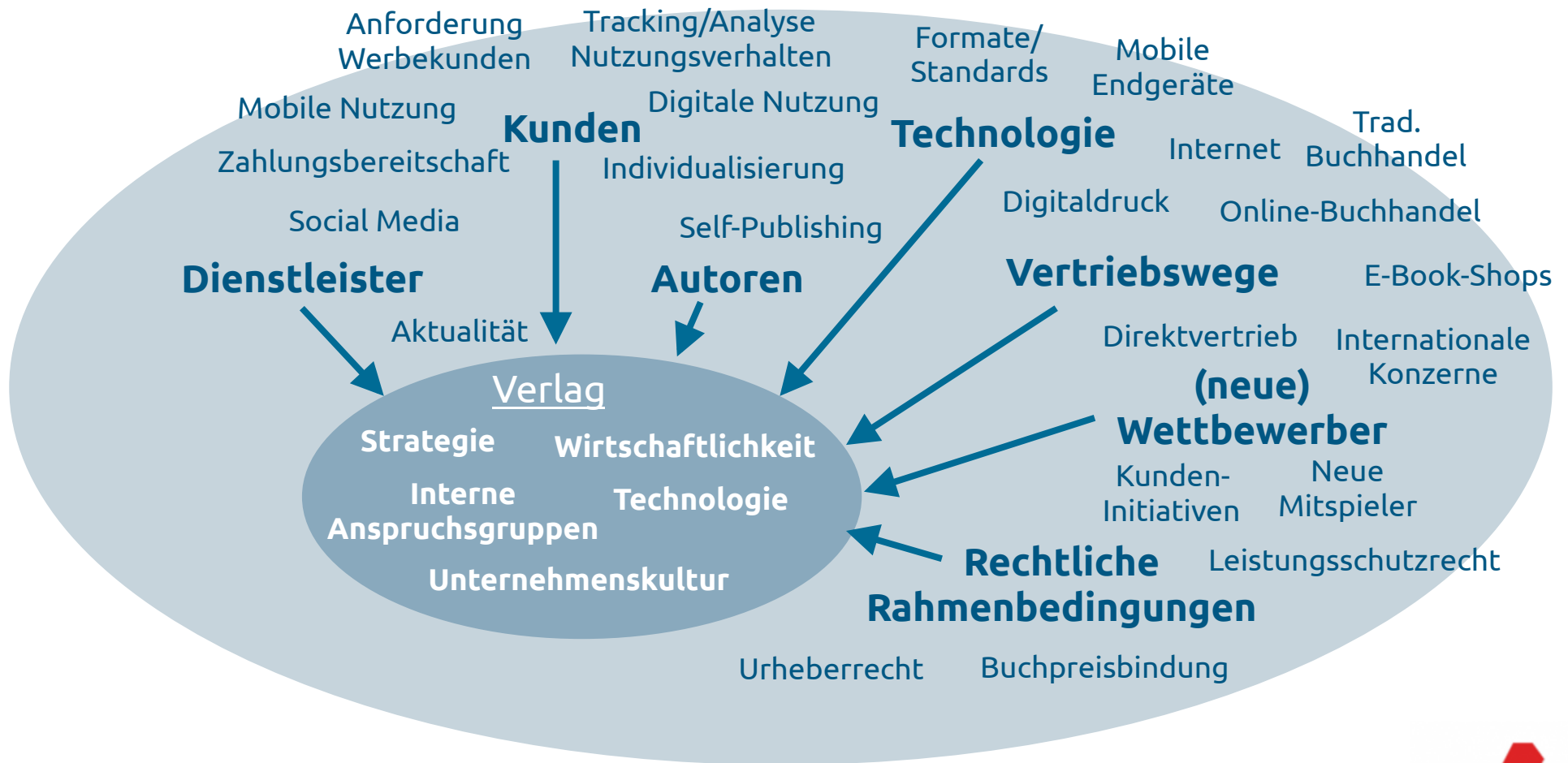
#39009032

Geschäftsprozesse
sind ein Schlüsselthema
bei der Bewältigung
der aktuellen
Herausforderungen.

Interne und externe Änderungstreiber



Interne und externe Änderungstreiber



Die Änderungstreiber: Der Markt

Kunden

- geänderte Mediennutzung
 - mobile Nutzung
 - digitale Nutzung
 - selektive Nutzung
 - Individualisierung, Personalisierung
 - Aktualitätsanspruch
- neue Produktformen
- geringere Zahlungsbereitschaft
- Social Media
- Unterscheidung von Entscheidern, "Bezahlern", Nutzern
- Neue Anforderungen von Werbekunden

Autoren

Dienstleister

Die Änderungstreiber: Der Markt

Technologie

- Internet
- Mobile Endgeräte (E-Reader, Smartphones, Tablets)
- Digitaldruck (PoD, Kleinserien, Individualisierung)
- Tracking & Analyse des Nutzungsverhaltens

(neue) Wettbewerber

- Internationale Konzerne
- Neue Mitspieler
- Kunden-Initiativen
- Self-Publishing

Die Änderungstreiber: Der Markt

Politik

- rechtliche Rahmenbedingungen
- Buchpreisbindung
- Urheberrecht
- Leistungsschutzrecht

Vertriebswege

- Direktvertrieb
- eigene Online-Shops/Zielgruppenportale
- E-Book-Shops
- App-Stores

Die Änderungstreiber: Im Verlag

Strategie

- Internationalisierung
- Neue Geschäftsmodelle
- Neue Lizenzmodelle
- Neue Geschäftsfelder
- Neue Zielgruppen
- Neue Kooperationspartner

Wirtschaftlichkeit

- kürzere Lebenszyklen
- mehr Produktarten

Die Änderungstreiber: Im Verlag

Unternehmenskultur

- Ideenmanagement
- Qualitätsmanagement
- Wissensmanagement
- Flexiblere Arbeitszeitmodelle
- Transparente Entscheidungsstrukturen
- Professionalisierung
- Selbstorganisation

Technologien

- Systemeinführung
- Automatisierung von Prozessen & Workflows

Herausforderung: Bitte wiederverwenden!



- eBooks
(ePub 2.0/3.0, MOBI Pocket 7, KF8, Multi-Touch, ...)
- enhanced eBooks
(ePub 3.0, ePub Apple enhanced, KF8, ...)
- eBook Bibliotheken (z. B. Skoobe)
- Audiobooks
- Apps
- Datenbanken
- Eigene Softwarelösungen
- eLearning Angebote
- Digitale Unterrichtspakete
- Social Media

Strategische Bedeutung



Das Dinosaurier-Modell

Zusätzliche Produkte/Services

werden hergestellt durch

Komplexere Geschäftsprozesse

werden unterstützt durch

Heterogenere IT-Systeme

Eine kleine Erhöhung „positiver Komplexität“ führt leicht zu einer großen Zunahme „negativer“ Komplexität.

Das Modell für die Zukunft



Warum das Thema Geschäftsprozesse?

- Optimierte Geschäftsprozesse sind eine Voraussetzung für das Managen der aktuellen Herausforderungen und u.a. Grundlage für eine erfolgreiche Produktentwicklung und Marktpositionierung
- Die Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen bedeutet:
 - Schwächen erkennen: **Hinterfragen der bisherigen Arbeitsweise**
 - Chancen nutzen: **Entwickeln einer veränderten/neuen Arbeitsweise**

Beispielhafte Ziele der Verlage

- *Wir möchten Kosten senken, deshalb führen wir ein System (z. B. CMS) zur Unterstützung unserer Abläufe ein!*
- *Wir möchten auf allen digitalen Marktplätzen (Stores) mit neuen Produkten präsent sein!*
- *Wir möchten Kosten bei der klassischen Buchproduktion einsparen!*
- *Wir möchten auf Trends (Produkte, Dienstleistungen) schneller reagieren können.*

Der Nutzen:

Das kann Prozessoptimierung leisten

Schnelleres Reagieren und Agieren von Verlagen

- Reagieren auf Kundenbedürfnisse
- Reagieren auf Wettbewerber
- Agieren als Innovator

Mehr Transparenz

- klare Zuständigkeiten,
- klare und kurze Entscheidungswege,
- erwartbare Qualität und Ergebnisse

Der Nutzen: Das kann Prozessoptimierung leisten

Standardisierung von Routine-Abläufen & Schnittstellen

- Schaffen von Freiräumen für Kreativität und Innovation
- Erfüllen von mehr und komplexeren Aufgaben mit denselben Ressourcen

Höhere Mitarbeiterzufriedenheit durch mehr Einbeziehung

Lernende Organisation

- Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse
- Berücksichtigung interner Anspruchsgruppen

Die Grundlage für den Erfolg: Dokumentierte Prozesse

- Basis für Analyse
- Verbindliche Arbeitsgrundlage
- Schulung von Mitarbeitern
- Basis für ständige Entwicklung

Bitte vermeiden!

- Ergebnisse aus Prozessprojekten landen in der Schublade, Thema wird „verbrannt“
- Fehlende Kontinuität
- Nicht Teil der Unternehmenskultur – fehlende Akzeptanz
- Keine begleitenden Workshops/Schulungen/Gespräche zur Einbindung der Mitarbeiter
- Ziele vorab nicht festgelegt, Unklarheit über langfristige Zukunftsziele des Verlages
- Fehlende Unterstützung durch Geschäftsführung (keine Zeit aufwenden, keine Unterstützung bei Konflikten)
- Prozesse nur als Begleiterscheinung von IT-Systemeinführungen

AKEP-Kommission Geschäftsprozesse

Zielsetzung:

- Die Relevanz des Themas Geschäftsprozesse für die Verlagsbranche aufzeigen
- Wissen über das Thema Geschäftsprozesse vermitteln
- Informationen und Tools für die Unternehmenspraxis entwickeln und bereitstellen

Aufbau:

- Mitglieder: Verlage (Geschäftsführung, Herstellung, Publishing Technologien, Business Development), Dienstleister, Druckereien
- Angestrebte Anzahl der Mitglieder: 8–10

Mitarbeit von:



Laufende Kommissionsarbeit

Arbeitsergebnisse

- Umfrage zum Thema „Digitaler Wandel und Geschäftsprozesse in der Verlagsbranche“ (Feb./März 2013)
- Erarbeitung Änderungstreiber und Nutzenargumente
- Nächster Schritt: Landkarte für Content-basierte Geschäftsprozesse

Kommissionstreffen

- 1. und 2. Kommissionstreffen im März und Mai 2013
- Nächstes Kommissionstreffen im Oktober 2013 während der Frankfurter Buchmesse

Geplante Kommunikationsmaßnahmen

- Vorträge, Workshops

Umfrage „Digitaler Wandel und Geschäftsprozesse in der Verlagsbranche“

- Durchgeführt im Februar/März 2013
- 48 Befragte aus Verlagen und von Verlagsdienstleistern
- Bereiche: Geschäftsführung, Geschäftsführung, Herstellung, IT, Business Development, Vertrieb/Marketing, Lektorat und Produktentwicklung



AKEP-Umfrage: Digitaler Wandel und Geschäftsprozesse in der Verlagsbranche

Stand im Unternehmen

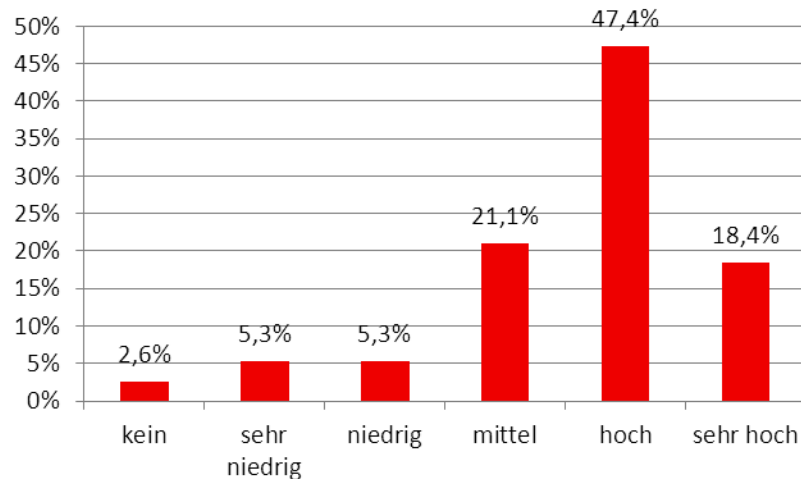
1. Welche der folgenden Aussagen treffen auf Sie/Ihr Unternehmen zu?

- ☐ Mit dem E-Book Geschäft sind wir zuversichtlich, unsere Marktposition stärken zu können.
- ☐ Die aktuelle Entwicklung der Digitalisierung sehen wir als Chance statt Bedrohung.
- ☐ Umsätze in digitalen Geschäftsfeldern werden langfristig sinkende Umsätze im Printgeschäft ganz oder zu einem großen Teil ersetzen.
- ☐ Wir dürfen unsere verlegerischen Kernaufgaben in Zeiten der Digitalisierung nicht aus dem Blick verlieren.
- ☐ Print wird auch in den nächsten 10 Jahren seine Bedeutung nicht verlieren.
- ☐ Durch die Digitalisierung wird sich die Organisationsstruktur der Verlage in Zukunft grundlegend ändern.
- ☐ Innovative digitale Geschäftsmodelle bieten neue Möglichkeiten für Verlage.

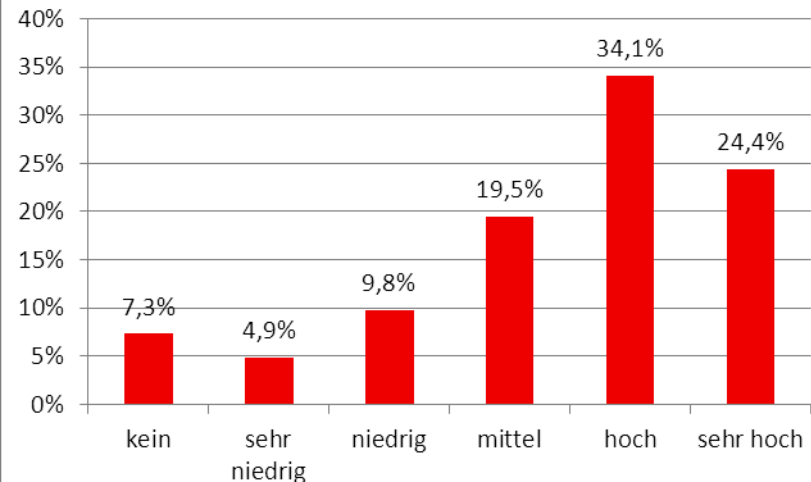


Thema wird hohe Bedeutung beigemessen

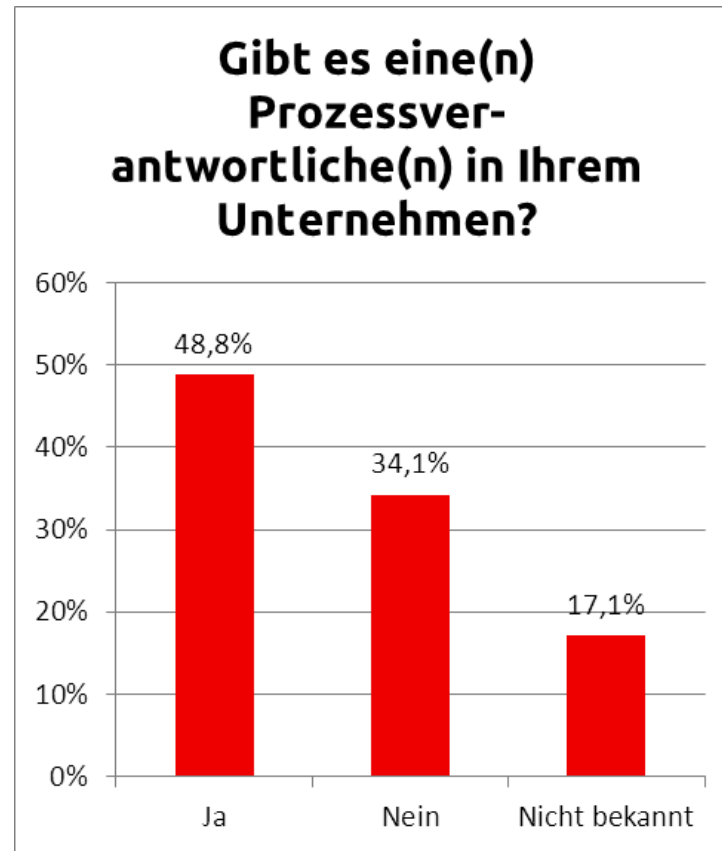
Wie schätzen Sie die Bedeutung des Themas Prozessanalyse/-optimierung im Verlagsbereich ein?



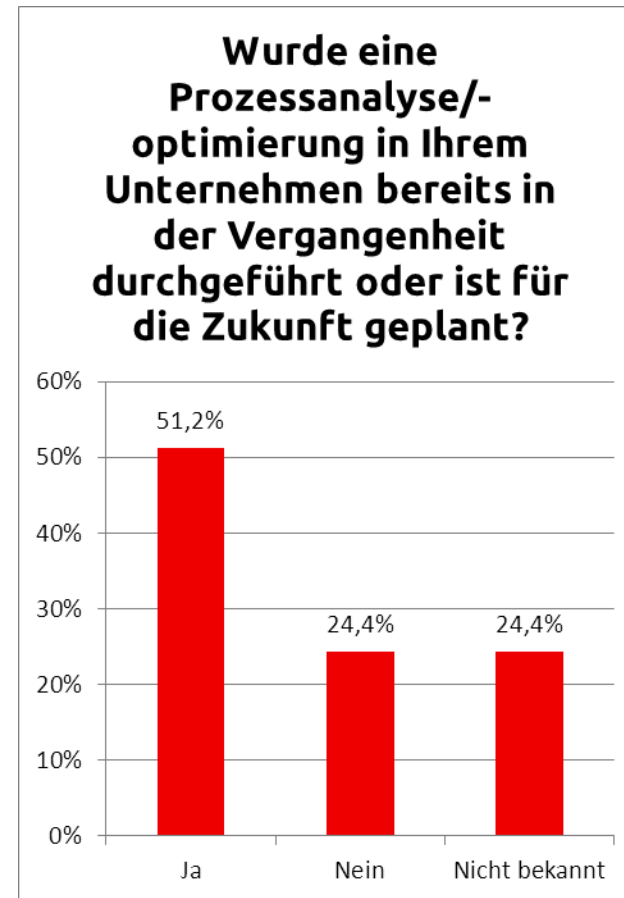
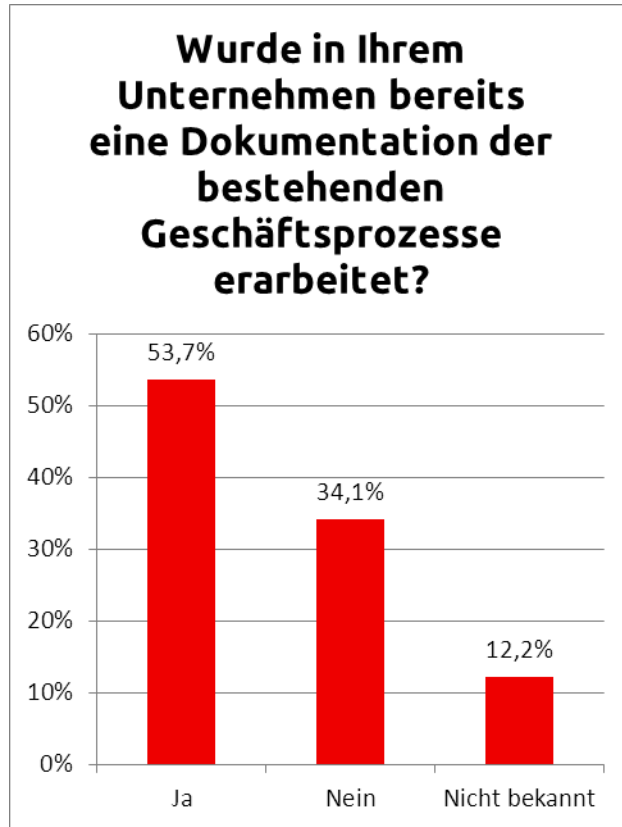
Welchen Stellenwert nimmt die Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen in Ihrem Unternehmen ein?



In fast der Hälfte der Unternehmen gibt es einen Prozessverantwortlichen



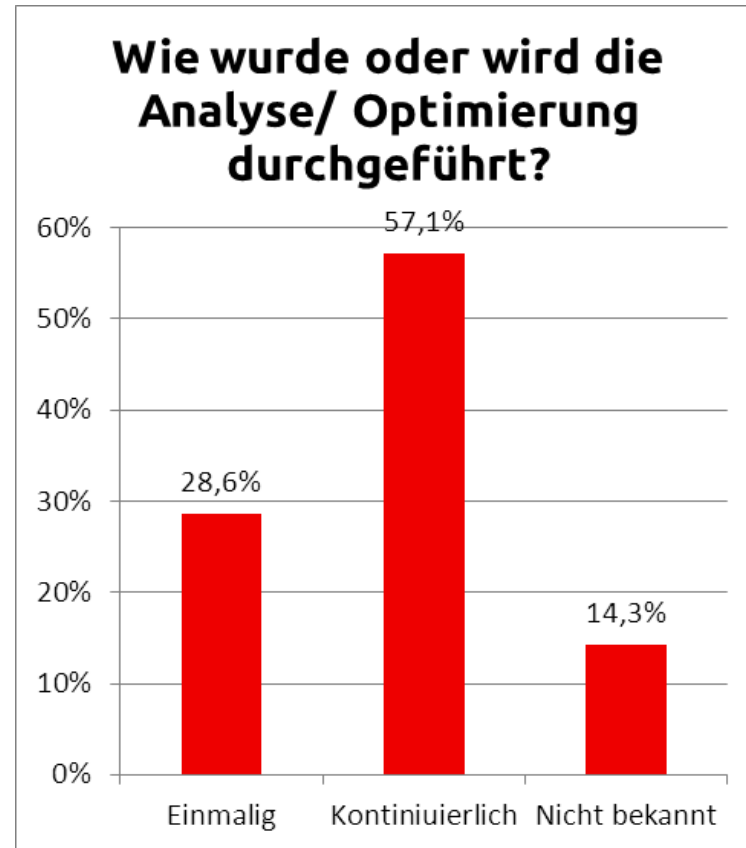
In über der Hälfte der Unternehmen wurden Prozesse dokumentiert und optimiert



Anlässe für die Prozessoptimierung:

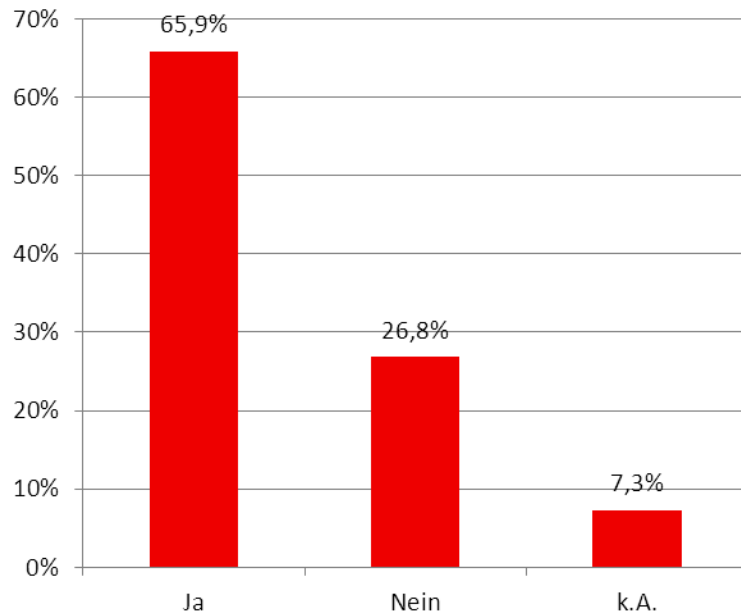


In den meisten Unternehmen findet eine kontinuierliche Prozessoptimierung statt

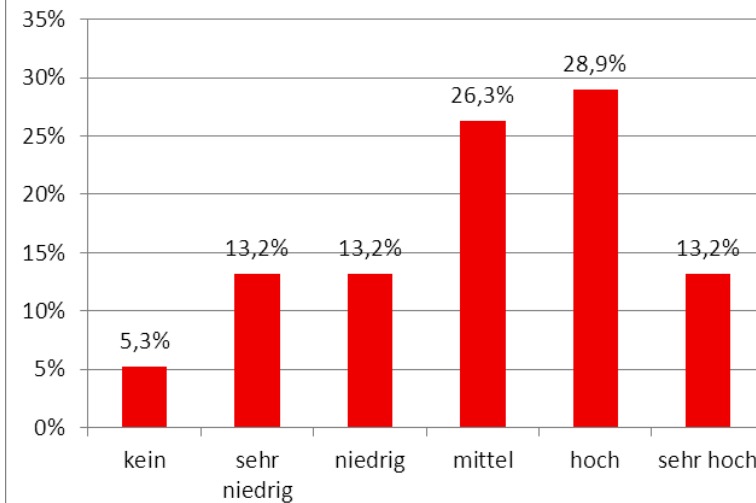


Unterschiedlicher Kenntnisstand zum Thema

Haben Sie sich persönlich bereits mit dem Thema Analyse und/oder Optimierung von Geschäftsprozessen beschäftigt?

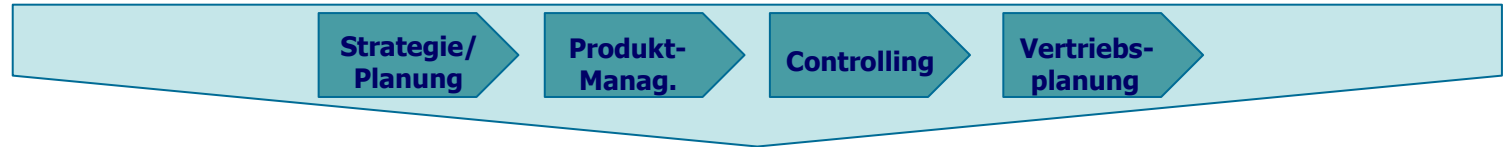


Wie schätzen Sie Ihren Kenntnisstand zu diesem Thema ein?

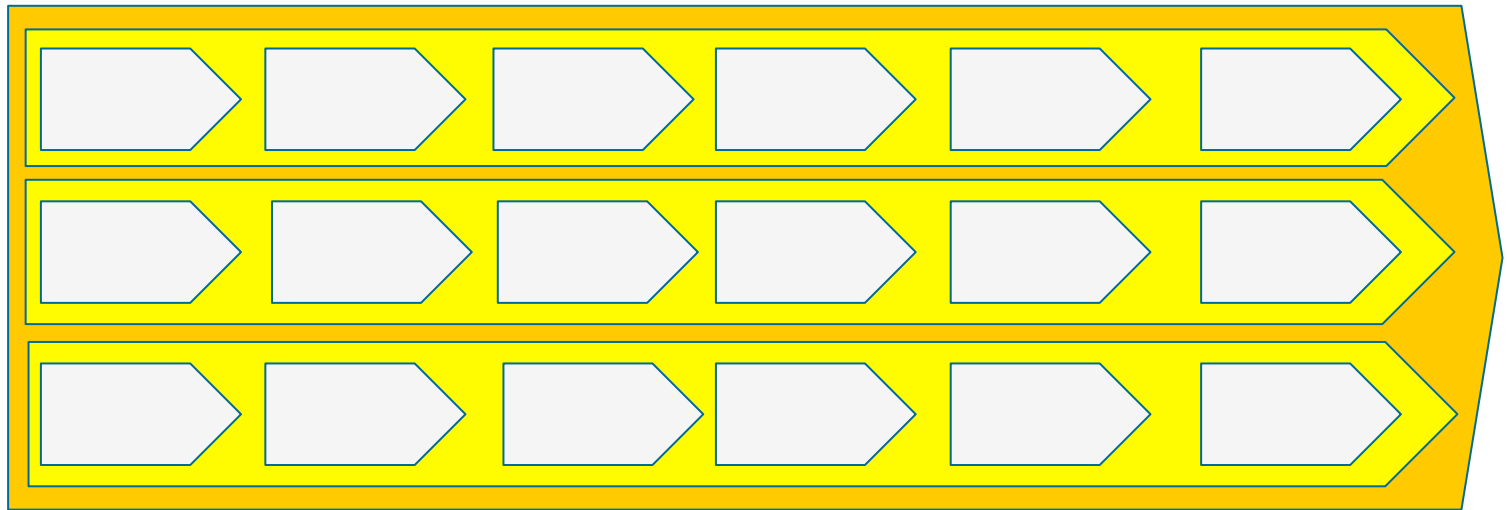


Prozesslandkarte für Content-basierte Geschäftsprozesse

Führungs-
prozesse



Kern-
prozesse



Unterstützungs-
prozesse



Prozesslandkarte für Content-basierte Geschäftsprozesse

Vorteile einer Prozesslandkarte

- Übersichtliche Darstellung von Gesamtprozessen im Unternehmen
- Sinnvoll als Einstieg in prozessorientierte Arbeitsweise
- Hilfsmittel für die Reorganisation
- Basis für die Kommunikation

Arbeit der Kommission

- Erarbeitung einer Prozesslandkarte für alle Verlagstypen
- Konzentration auf **Kernprozesse**
- modularer Aufbau (Baukastenprinzip)

Geschäftsprozesse:

Was sind Ihre Erfahrungen?

- Wo sehen Sie den größten Änderungsbedarf in Ihrem Unternehmen?
- Welche Änderungstreiber erkennen Sie?
- Haben Sie sich bereits mit dem Thema Prozessanalyse und –optimierung beschäftigt?
- Wurde in Ihrem Unternehmen bereits Prozesse dokumentiert und optimiert?
- Was sind Ihre Erfahrungen dabei? Wo gibt es Hürden und Konflikte?

**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!**