

Produktion und Prozesse

Die Herstellung der Zukunft

Zwischen Inhalt und Form ist weniger Handwerk und Erfahrung gefragt als Management von Produktionsprozessen und technischen Innovationen.



Markus Wilhelm ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Publisher Consultants. Das Beratungsunternehmen hat seine Schwerpunkte in den Bereichen Produktion, Beschaffung, Technologie und Prozesse. publisher-consultants.de

Die Verlagsberatung Publisher Consultants hat Produktionsleiter großer Verlage aller Genres befragt, wie sich die wandelnden Geschäftsmodelle, Technologien und Anforderungen auf ihr Haus und ihre Organisation auswirken. Ihre Antworten – s. die Auszüge am Fuß der Seiten – geben Auskunft über den Veränderungsdruck und das Spannungsverhältnis zwischen Handwerk und modernem, quasi industriellem Prozessmanagement.

Publisher-Consultants-Geschäftsführer Markus Wilhelm und buchreport-Autor Michael Lemster haben die Einlassungen ausgewertet und systematisiert.

Die Bedürfnisse und Anforderungen der Zielgruppen von Verlagen rücken weiter in den Fokus. Dieser teils neue Blick auf den Markt löst seit einigen Jahren in der Verlagsbranche viele, oft tiefgreifende Veränderungen aus. Ein Teil dieser Veränderungen resultiert aus äußeren Einflüssen. Ein anderer, wachsender, auch aus der eigenen inneren Einsicht, etwas verändern zu müssen, um (wieder) erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein.

Insbesondere die viel zitierte digitale Transformation kommt in zunehmender Geschwindigkeit in den Verlagen an. Vor allem Schul- und Fachverlage legen eine deutlich höhere Geschwindigkeit an den Tag als andere Verlagstypen, wenn es darum geht, die Strategie anzupassen, die eigenen Geschäftsmodelle zu modifizieren und die angewandten Prozesse und eingesetzten IT-Systeme an beides anzupassen.

Kurs auf Komplexität

Die Weiterentwicklung der eigenen Geschäftsmodelle und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sind zunehmend notwendig und überlebenswichtig für alle Verlagstypen. Die Produktvielfalt und die Produktarten sowie die möglichen Modelle für die Monetarisierung des eigenen Contents nehmen dabei stetig zu. Für die sogenannten Herstellungsabteilungen gilt es heute, den Content so flexibel wie nötig aufzubereiten, um schnell und kostengünstig die unterschiedlichsten Publikationskanäle bespielen und beliebige Produkte lizenz- und rechtssicher vermarkten zu können.

Foto: Bettina Volke

Zeitgleich mit der Zunahme an Produktformen sinken die Auflagenhöhen im Print. Die Folge sind einerseits wachsender Margendruck, aber vor allem immer komplexere Prozesse bei steigender Qualität. Komplexer werden die Prozesse auch deshalb, weil die Produkte selbst komplexer werden: Immer schneller müssen Produkte mit immer mehr Lieferanten für die unterschiedlichen Produktformen immer kostengünstiger erstellt und in den Verkauf gebracht werden.

Kritische Mission Prozessmanagement

Die Herstellung spielt für die Schaffung, Weiterentwicklung und Steuerung dieser Prozesse eine entscheidende Rolle. Entsprechend wachsen Zahl und missionskritische Qualitätsanforderungen der Aufgaben, die eine Herstellungsabteilung heute zu meistern hat: ■ Schaffung der technisch-prozessualen Basis für einen Paradigmenwechsel von „Medium first“ hin zu „Content first“

■ Entwicklung granularer, ausgabenneutraler Contentstrukturen und (technischer) Produktentwicklung

■ Gewinnung und Weiterverarbeitung semantischer Metadaten

■ Beschaffung, Einsatzkonzepte und Betrieb von ERP- und Produktions-Systemen

■ Gewinnung, Steuerung und Weiterentwicklung der passenden Beschaffungsmärkte und Lieferanten

■ Aufbau von Supply-Chain-Lösungen und eine kostenoptimierte, erforderlichenfalls internationale Beschaffung bis hin zu Outsourcing-Lösungen

■ Entwicklung und Steuerung effizienter und nach Möglichkeit automatisierter Prozesse

■ Schaffung digitaler Prozessstandards über alle Wertschöpfungsketten hinweg

■ Projektmanagement in unterschiedlichen Disziplinen

■ Technisch-fachliches Know-how in Medieneinstufen, Offset- und Digitaldruck, in Weiterverarbeitung und in Logistik mit der entsprechenden Qualitätssicherung

■ Aufbau, Absicherung und Weiterentwicklung von Produktions- und Prozessstandards

■ Betriebswirtschaftliches Know-how mit ausgeprägten Controlling-Fähigkeiten.

Gutes Handwerk genügt nicht mehr

Eine Herstellungsabteilung, die diesen Kernherausforderungen nur bedingt oder gar nicht gewachsen ist, kann den Verlag heute kaum in geeigneter und notwendiger Weise auf dem Weg zur Umsetzung der Strategie, der Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle und der digitalen Transformation unterstützen. Bleibt eine Herstellung in einem traditionell handwerklichen Denken und Handeln verhaftet – will sagen: versteht sie sich primär als dienender Bereich der Gestaltung sowie der Auftragsvergabe und -abwicklung –, so entsteht eine wachsende Know-how-Leerstelle. Wachsend deswegen, weil das verfügbare Wissen über herstellerische Prozesse und Systeme ähnlich exponentiell zunimmt wie das Wissen schlechthin. Eine Stagnation oder ein Vaku-

Brauchen Verlage noch eine Herstellung im Haus?

Ellen Böckmann (Cornelsen): Führt ein Unternehmen eine strikte Outsourcing-Strategie mit intern darauf angepassten Strukturen, kann es sinnvoll sein, auch den Bereich der Herstellung nach außen zu verlagern. Das ist auch stark abhängig von der Größe des Unternehmens, der Art des Programms und den Marktanforderungen.

Grundsätzlich sehe ich den Bereich Herstellung als einen Kernbereich im Verlagsunternehmen, hier werden Liefertermine gesteuert, Lieferfähigkeit und Produktionsqualität abgesichert und ein großer Kostenblock des Unternehmens verantwortet. Da ist eine

interne Vernetzung und zentrale Steuerung eine unbedingte Voraussetzung.

Olaf Deconinck (MairDumont): Es kommt darauf an, wie man Herstellung definiert. Der Einkauf muss meiner Ansicht nach im Haus bleiben. Wir haben



Böckmann



Deconinck

das so umgesetzt, dass unsere Hersteller ganzheitliche Verantwortung für ihre Produkte oder Reihen tragen, dazu gehört auch die materialwirtschaftliche Verantwortung. Dass anderenfalls der Kontakt zum Markt und zu den Dienstleistern und die Beurteilungskompetenz verloren gehen, wurde uns vor einigen Jahren bei der Analyse einer Tochterfirma wieder vor Augen geführt. Auch die Produktentwicklung wollen wir im Haus behalten, da sie direkt von unserem Verständnis der Zielgruppen abhängt. Projektbezogen arbeiten wir aber auch mit externen Producenten zusammen, um Kapazitätsspitzen abzufangen.

Stephan Huber (C.H. Beck): Verlage mit komplexen Produktionen, die direkte Abstimmungen und kurze Inhouse-Wege brauchen, sind gut beraten, ihre Herstellungsfachleute zu halten. Allerdings müssen diese Häuser dafür sorgen, dass sie ihre Herstellungsabteilungen richtig und effizient in die Prozesse einbinden. Dafür braucht es intelligente Prozessanalysen und -umsetzungen.

Carsten Schwab (Diogenes): Diese Frage lässt sich nicht pauschal für alle Verlage gleichermaßen beantworten. Sicher kann man viele Leistungen einkaufen. Sicher ist aber auch, dass Verlage zumindest über internes herstellerisches Know-how verfügen müssen. Vielleicht

ist die Frage auch nicht so sehr die, ob Verlage heute noch eine Herstellung brauchen, sondern die, welche Herstellung erforderlich ist. Dies gilt umso mehr, als neue Geschäftsmodelle in Verlagen eine ganz starke technologische Komponente haben, wenn nicht gar rein technologiegetrieben sind.



Huber



Schwab

Welche Fähigkeiten und Fachkenntnisse muss ein guter Verlagshersteller heute mitbringen?

Carsten Schwab (Diogenes): Ich vermute, dass wir mehr und mehr fachliche Spezialisierung in den Herstellungsabteilungen sehen werden. Einerseits werden wir weiterhin diejenigen brauchen, die ein Gespür für Gestaltung und Typografie haben, die sich für Materialien und Möglichkeiten der Weiterverarbeitung und Veredelung interessieren. Auf

Fotos: Hedrich Matteschek; privat: Prof. Hans-Heinrich Rutar; Ceri Krüskemper

Produktion & Prozesse

Channel powered by
publisher consultants

Herstellung der Zukunft:
Die Statements der Her-
stellungsleiter werden im
Mai im buchreport-Channel
Produktion & Prozesse
publiziert.
www.buchreport.de/go/
produktion-prozesse

um in diesem Bereich wird im Laufe der Zeit zum Risiko und irgendwann zur existenziellen Gefahr für den gesamten Verlag.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Technologie ist nicht der entscheidende Punkt! Fachwissen ist nicht der entscheidende Punkt! Aus der oben aufgeführten Aufstellung von herstellerischen Kernkompetenzen wird vielmehr eines deutlich: Die Herstellung ist mehr denn je eine Managementaufgabe und nicht die einer Design- und Gestaltungsschmiede. Es gilt, den Entstehungsprozess aller Produktformen effizient mit den richtigen Systemen und mit allen internen und externen Beteiligten im Spannungsfeld von Zeit, Kosten und Qualität zu managen. Auf den Punkt gebracht:

Herstellung ist Produktionsmanagement.

Für das gelten folgende Anforderungen:

- Verlage brauchen Content- und Produktionsmanager, die je nach Verlagsgröße in Kompetenzteams in einer Art Matrix bereichsübergreifend arbeiten.
- Es gilt Silo-Denken aufzubrechen, das Horten von Herrschaftswissen durch Wissensteilung zu ersetzen.
- Es muss vermieden werden, alle Produktformen irgendwie in heterogenen und manuellen Prozessen durch die gleichen, beliebigen und seit Jahren etablierten Prozesse zu quetschen.

Die Entwertung des Erfahrungswissens

Die Verlagsbranche ist eine der ältesten Branchen der Welt mit Unternehmen, deren Geschichte zwei-, drei-, vierhundert oder noch mehr Jahre zurückreicht. Sie sind zu Recht stolz auf diese Tradition, auf die Wandlungen ihres Geschäftsmodells in diesen Jahrhunderten und auf die Manager, die in der Lage waren, diesen Wandel zu antizipieren, zu gestalten und zusammen mit ihren Teams zu realisieren. Stellt aber heute jemand, von außen kommend, die Sinnhaftigkeit dieses oder jenes Arbeitsprozesses, dieser oder jener Entscheidung infrage, dann wird der Rekurs auf das in dieser Zeit angesammelte „Erfahrungswissen“ zum Mantra.

Erfahrungswissen ist an vielen Stellen kostbar, es darf aber niemals zur Rechtfertigung für Langsamkeit oder Stillstand werden. Wissen schlägt Erfahrung. Der Aufbau von Wissen und die Fähigkeit, dieses Wissen zu teilen und praktisch anzuwenden, fördert Innovation dort, wo sie gebraucht wird. Und sie wird in weiten Bereichen dringend gebraucht – gerade in der Herstellungsabteilung.

Herstellung bleibt Kernkompetenz

Herstellung muss (technischer) Innovator und Kernbereich im Verlag bleiben. Das

der anderen Seite brauchen wir Expertinnen für XML-Workflows und Automatisierung sowie Spezialisten für Prozessmanagement und Produktionssysteme. Das lässt sich ab einem bestimmten Punkt nicht mehr alles gleichermaßen von Generalisten bewerkstelligen.

Ganz allgemein glaube ich: Wer in der Herstellung arbeitet, braucht eine hohe Bereitschaft, Veränderungen nicht nur zu ertragen, sondern diese auch aktiv mitzugestalten. Dafür sind Neugier, Aufgeschlossenheit und Eigeninitiative wichtig. Das Wichtigste ist aber vielleicht: überzeugt davon zu sein, dass Verlage etwas Wichtiges für unsere Gesellschaft leisten – sei es, dass sie Menschen mit Fachinformationen versorgen, sei es, sie mit immer wieder neuen Geschichten zu unterhalten.

Stephan Huber (C.H. Beck): Neugierde, Kreativität, Flexibilität sowie Termin- und Kostenbewusstsein sind schon im-

mer die Tugenden des Verlagsherstellers. Diese werden immer noch wichtiger. Dazu kommt natürlich die Herausforderung, technisch am Ball zu bleiben, Entwicklungen bei Satz und Druck zu verfolgen und in den Verlagskontext zu bringen. Und vernetzt zu sein!

Ellen Böckmann (Cornelsen): Herstellerinnen und Hersteller in Verlagen sind heute Produktionsmanager mit betriebswirtschaftlichem Know-how, einem Grundverständnis des Leistungsvermögens von IT-Systemen, Know-how über die Produktion von Digital- und Printprodukten, Prozessverständnis und Kommunikationsfähigkeit.

Olaf Deconinck (MairDumont): Erstens Lösungskompetenz. Wie komme ich auf geeignetem Weg zur besten Lösung? Zweitens Beurteilungskompetenz: Der Hersteller muss nicht bei allem unbedingt wissen, wie es geht, aber er muss wissen, wo es steht und wer ihm bei der Beurteilung und Lö-

sung eines fachlichen Problems helfen kann. – Brauchen wir dafür in der Herstellung eher Generalisten oder Spezialisten? Die Diskussion pendelt bei uns hin und her, momentan sind wir eher auf Suche nach Spezialisten. Die können wir uns natürlich nicht backen, wir können sie nicht so ohne Weiteres im Arbeitsmarkt finden, deshalb helfen wir uns in der Herstellung seit einigen Jahren mit produkt- und reihenübergreifenden, sich selbst organisierenden sogenannten Kompetenzteams. Die haben wir nach Art einer Matrix reihenübergreifend über unseren Bereich gelegt. Hier mischen sich die Erfahrungen der älteren Kollegen und das Wissen der jüngeren und befruchten einander. Die Teammitglieder wirken einerseits als Kenntnisträger und Lösungshelfer innerhalb des Bereichs, andererseits in die übrigen Bereiche hinein, zum Beispiel als Key-User von IT-Systemen und als Schulungsbeauftragte.

kann sie aber nur sein, wenn sie sich im Sinne eines dynamischen Produktionsmanagements entsprechend den Anforderungen des Kunden und des Marktes weiterentwickelt und stetig in allen relevanten Disziplinen auf der Höhe der Zeit bleibt. Und wir müssen davon ausgehen, dass die Zeit alles andere tut, als stillzustehen.

Daneben existiert – natürlich – ein operatives Produktionsmanagement, in dessen Kern die Aufgabe steht, einem bestimmten Inhalt die aus Kundensicht optimal werterschöpfende typografische und industrielle Form zu geben, den Prozess dieser Formgebung zu steuern sowie all die Beiträge so gut und günstig wie möglich einzukaufen, die der Verlag zu dieser Formgebung nicht selbst leisten kann.

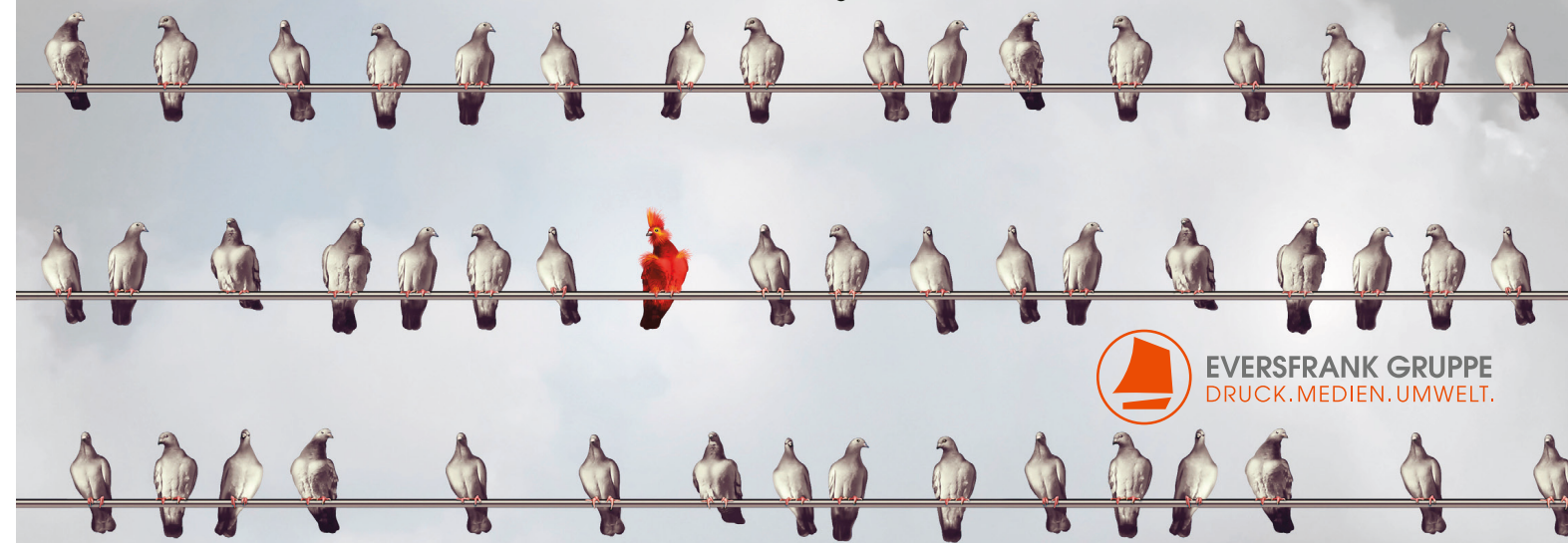
Welche Aufgaben das Produktionsmanagement in diesem Prozess im Einzelnen sinnvollerweise übernimmt, hängt vom Verlagsgenre ab – die Verantwortlichkeit für das gesamte Produktionsmanagement aber ist im Verlag selbst am besten aufgehoben.

Die Zukunft des Produktionsmanagements liegt in standardisierten und weitestgehend automatisierten Prozessen, die stark systemgestützt Content so granular aufbereiten, dass Produktarchitekten und die Endkunden selbst beliebige Produkte kreieren können. Teils wird es aber auch darum gehen, dem gleichen Content beliebige Ausgabeformen zu geben und diese in kurzer Zeit zur Marktreife zu bringen. Auf Basis digitaler Prozessstandards wird die gesamte Wertschöpfungskette miteinander vernetzt im Sinne des bekannten Tim-Cole-Zitats: „Alles, was sich digitalisieren lässt, wird digitalisiert, alles was sich vernetzen lässt, wird vernetzt – und das verändert alles.“

Supply-Chain-Lösungen, Technologien und Prozesse sind und müssen einer fortlaufenden Anpassung unterzogen werden. Fachwissen bleibt wichtig, aber die erfolgskritischen Faktoren sind Datenmanagement, Automatisierung und Controlling sowie die Bereitschaft und Fähigkeit, sich ständig zu entwickeln und zu verändern.

WENN PRINT KEINE GRENZEN IN DER INDIVIDUALITÄT KENNT.

Auf Basis von digitalen Daten produzieren wir in unserem Highspeed-Digitaldruck großindustrielle Auflagen individuell für jeden Empfänger – ob Katalog, Zeitschrift oder Mailing. In offsetähnlicher Qualität in so ziemlich allen Formaten.



 **EVERSFRANK GRUPPE**
DRUCK. MEDIEN. UMWELT.