

Verlagskalkulation

Am Kalkulationstool arbeiten, um den Blindflug zu stoppen

Die Kalkulation erfolgt bei kleineren Verlagen oft nicht auf neuestem Stand, sagt Berater Markus Wilhelm und empfiehlt, die Tools zu optimieren.



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 Kalkulation gehört zum grundlegenden Handwerkszeug eines Verlags. Schließlich trägt sie nicht unerheblich zur Titelentscheidung und zur Programmstrategie bei, indem sie zu jedem Zeitpunkt verlässlich und belastbare Daten liefert. Die Praxis zeigt jedoch, dass das Thema bei Weitem nicht so trivial ist, wie man meinen könnte, vor allem für kleinere Verlage. Während in großen Medienunternehmen oftmals leistungsfähige Verlagssoftware mit ausgefeilten Kalkulationssystemen zur Verfügung stehen, nutzen kleinere Verlage meist Tabellenkalkulationstools wie Excel. Oft wurden die Kalkulationsformeln schon vor langer Zeit entwickelt und dem sich wandelnden Geschäft nicht angepasst, sodass sie die heute bestehenden Anforderungen nicht mehr abbilden. Intern fehlen meist Ressourcen oder Know-how, um diese Kalkulationstools zu optimieren.

Der Handlungsdruck steigt, denn die veränderten Marktbedingungen beeinflussen naturgemäß die Kosten- und Rechtekalkulation und erhöhen die Komplexität. Zum Geschäftsmodell gehören heute immer selbstverständlicher mehrere Publikationsformen, wie E-Book, Hörbuch, Kompilationen etc., auch zusätzliche Erlöse, beispielsweise durch Koproduktionen, Lizenzverkäufe oder das Industriegeschäft. Zudem ist die Honorarsituation durch diese Faktoren komplexer geworden. Wenn diese vielfältigen Einflussgrößen in der Kalkulation jedoch nicht realistisch abgebildet werden, bietet sie letztlich keine sichere Entscheidungsgrundlage und das verlegerische Risiko lässt sich nur schwer einschätzen.

Ein weiteres Manko vieler gewachsener Kalkulationstools ist die fehlende Anwenderfreundlichkeit. Besonders wenn sie vom

Controlling aus rein kaufmännischer Perspektive erstellt wurden, gibt es häufiger Klagen aus dem Lektorat über eine wenig praxistaugliche Handhabung. Diese spielt neben Übersichtlichkeit und Aussagekraft jedoch eine große Rolle. Nur wenn alle Beteiligten, besonders Lektoren und Hersteller, die Kalkulation korrekt ausfüllen und vollumfänglich nutzen, können Verleger eine sichere Entscheidung treffen.

Prüfen und optimieren

Bei allen Ansätzen zu Branchenstandards gibt es keinen Königsweg für die Kalkulation. Denn jeder Verlag hat seine eigenen Unternehmensvorgaben, teils individuelle Geschäftsmodelle und Kostenstrukturen. Und die Frage, woraus sich eine Verkaufserwartung eigentlich ableiten lässt, führt stets in einen eigenen Kosmos. Vieles basiert auf Erfahrung und bei Titelentscheidungen wird es immer einige Unsicherheiten geben. Gerade die stets verbleibenden Unwägbarkeiten im Verlagsgeschäft machen es erforderlich, alle Einflussfaktoren zu bestimmen und im Blick zu haben. Nur wer die Kalkulation ernst nimmt, kann von ihr als substanzieller Entscheidungsgrundlage profitieren.

Verlage sind also gut beraten, ihre Kalkulation zu prüfen und zu optimieren. Sie sollte auf die unternehmensspezifischen Anforderungen zugeschnitten sein, die Schwerpunkte des Geschäftsmodells berücksichtigen. Großen Wert sollten Verlage darauf legen, ihren verschiedenen Publikationsformen, Ausgabevarianten, Projektarten und auch zukünftigen Vermarktungskonzepten kalkulatorisch gerecht zu werden und diese korrekt abzubilden.

Wichtig ist, dass dabei der gesamte Entstehungsprozess abgedeckt wird. Das bedeu-

Risiken genau abschätzen können

Knesebeck-Verlegerin Antonia Bürger über Anforderung an die Verlagskalkulation

Antonia Bürger (Foto) leitet seit 2012 die Geschäfte des Knesebeck Verlags in München, der zur international aktiven La Martinière Groupe gehört. Knesebeck verlegt Bildbände, Kochbücher, Kinder- und Jugendbücher sowie Graphic Novels und hat 2018 gemeinsam mit Markus Wilhelm/Publisher Consultants sein Kalkulationstool neu aufgesetzt. Das neue Tool befindet sich in der Testphase.



Welchen Stellenwert hat die Kalkulation für Ihre Arbeit?

Sie ist ein ganz wesentlicher Baustein. Jede Entscheidung für einen Titel oder für den Nachdruck fußt auf der Kalkulation. Sie ist das essenzielle Handwerkszeug für unsere Projektmanager und letztlich auch für das Entscheidungsgremium in unserem Haus.

Welche Faktoren sind wichtig für eine valide Kalkulation?

Es müssen alle kalkulatorischen Kosten, auch interne, detailliert abgebildet werden und einer realistischen Absatzeinschätzung gegenübergestellt werden. Wichtig ist die Möglichkeit, Garantiezahlungen abzubilden. Aus kaufmännischer Sicht lege ich natürlich Wert darauf, zu wissen, wann der Break Even Point erreicht ist. Entscheidend ist jedoch – auch das ist eine Binsenweisheit –, dass die kalkulierte und gedruckte Auflage sich am Ende verkauft. Sonst nützt die schönste Kalkulation nichts.

Warum haben Sie Ihre Kalkulation grundlegend überarbeitet?

Das Portfolio unseres Verlags ist sehr breit aufgestellt – von Fotografiebände in hochwertiger Ausstattung bis hin zum Kinderbuch. Die besonderen Bücher finden von München aus ihren Weg in die Welt und erscheinen als Lizenzen, u.a. auf Französisch, Englisch oder sogar auf Japanisch und Chinesisch. Dieses Programmspektrum bringt natürlich einige Herausforderungen mit sich: Wir haben keine einheitlichen Formate, das Papier spielt eine wichtige Rolle, ebenso die Lithografie, es gibt Eigenproduktionen und Koproduktionen, unterschiedliche Lizenzmodelle etc. Die Summe dieser Faktoren kann eine quasi handgestrickte Kalkulation, die seit Langem besteht, an ihre Grenzen bringen.

Hatten Sie eine genaue Vorstellung von dem, was verbessert werden sollte?

Weitgehend ja, manches hat sich während des Prozesses ergeben. Unser Ziel war ein moderiertes Tool, das kalkulatorisch alle Faktoren und die verschiedenen Produktbereiche abbildet und eine sichere Entscheidungsgrund-

lage bietet, damit wir auf einen Blick erkennen, ob der Titel funktionieren kann. Auch der technische Unterbau der Kalkulation sollte stimmen, einfach im Handling, übersichtlich und Zeit sparend, so dass unsere Projektmanager gern damit arbeiten.

Weshalb haben Sie sich dafür externe Unterstützung geholt? Gehört die Kalkulation nicht zu den „Basics“ von Verlagskaufleuten im Verlag?

Natürlich gehört sie zu den Basics, wir brauchen dieses Instrument.

Die Frage ist allerdings, wer dies in der Praxis umsetzt. Unsere Projektmanager im Haus, die die Kalkulation erstellen, arbeiten grundsätzlich ja mit Inhalten und nicht kaufmännisch. In der Praxis fehlt es uns an zeitlichen Ressourcen und auch an Know-how, um solche komplexen Kalkulationsgebilde mit zahlreichen hinterlegten Formeln aufzusetzen, die einfach und fehlerfrei zu bedienen sein müssen.

Wer war bei Ihnen in den Optimierungsprozess eingebunden?

Neben der Geschäftsführung auch das Projektteam. Das war sehr praxisnah, denn die Projektmanager haben in den unterschiedlichen Programmbereichen jeweils andere Schwerpunkte und immer tiefe Einblicke, welche Aspekte in der Kalkulation Sinn machen.

Veränderungen können auch Schwierigkeiten innerhalb des Teams mit sich bringen ...

Unsere Projektmanager haben sehr positiv darauf reagiert, zumal sie mit unserer bisherigen Kalkulation manchmal wirklich ihre liebe Not hatten. Wichtig ist auf jeden Fall die Kommunikation in einem solchen Prozess – mir lag viel daran, den Vorteil und Nutzen des neuen Tools zu vermitteln, von der einfachen Handhabung bis zur Entlastung für die tägliche Arbeit. Das ist angekommen. Die Projektmanager sind begeistert, dass wir ihnen das richtige Rüstzeug an die Hand gegeben haben und sie bei der Veränderung mitwirken konnten.

Ist auf diese Weise jetzt Erfolg planbar?

Erfolg ist natürlich nicht planbar, darin besteht für mich das Geheimnis bzw. der Reiz des Verlegens. Hierzu gehört vor allem ein Gespür fürs Programmieren, Themen und Trends und immer auch ein Quäntchen Glück. Trotzdem ist die Kalkulation wichtig, um sehenden Auges dem Risiko gegenüberzutreten, abzuwägen und dann eine unternehmerische Entscheidung zu treffen.

tet nicht, bereits zu Beginn eines Titels, eines Projekts eine hochkomplexe Kalkulation vorlegen zu müssen. Aber es ist von Bedeutung, dass sich die Kalkulation schrittweise verfeinert und zu jedem Zeitpunkt richtige Aussagen liefert: von der Vorkalkulation über die Zwischenkalkulation im Verlauf des Projekts bis zur Nachkalkulation nach dessen Abschluss. Vorteilhaft an einer präzisen Kalkulationsvorlage ist, dass Faktoren, die anfangs noch nicht relevant waren, fortwährend im Blickfeld bleiben, da sie in der Kalkulation fest vorgesehen werden. Typisches Beispiel: Sonderausstattungen, die während der Vorkalkulation vielleicht noch nicht berücksichtigt werden, deren Kosten später aber natürlich trotzdem eine Rolle spielen.

Das Potenzial der Nachkalkulation

Erstaunlich ist, dass viele Verlage das Potenzial der Nachkalkulation nur wenig nutzen. Tatsächlich bietet sich hier die Chance, Ursachenforschung zu betreiben, wenn es zu Abweichungen kommt, und über die Entscheidungsfindung grundsätzlich nachzudenken:

- Welche Parameter wurden falsch eingeschätzt?
- Wie kann man Annahmen in Zukunft besser stützen?
- An welcher Stelle im Entscheidungsprozess gab es Probleme?

Fragen wie diese lassen sich rückblickend gut klären.

Ein Kalkulationstool sollte für alle Beteiligten möglichst übersichtlich und transparent sein. Das ist für die Entscheider wie für

die Projektmanager durchaus von Bedeutung, ebenso wie die einfache Handhabung. Denn das Tool muss schließlich auch genutzt werden. Je angenehmer es in der Bedienung ist, umso mehr trägt es dazu bei, dass sich verschiedene Projektvarianten leicht durchspielen lassen und der Anwender selbst kaufmännisch-kreativ wird: Wie lässt sich der Erlös steigern, wenn sich die Druckauflage, der Ladenpreis, Honorare, Reprokosten und andere Variablen ändern – all das sollte sich einfach errechnen und optimieren lassen. Es kann sinnvoll sein, Preislisten zu hinterlegen, vor allem wenn es sich um standardisierte Publikationen handelt. Welche Deckungsbeiträge schließlich in die Kalkulation einfließen, muss individuell geklärt werden. Auch hier gibt es keinen Königsweg, sondern muss unternehmensspezifisch gelöst werden.

Kalkulation mit Konzept

Aus diesen Bausteinen lässt sich – angereichert mit Expertise und Know-how – eine Kalkulationsgrundlage mit System und Konzept aufbauen. Der Aufwand lohnt sich, denn wer ehrlich rechnet, weiß, dass es unterm Strich zeitraubend und wenig effektiv ist, bei jeder Titelentscheidung stets von Neuem das bestehende Kalkulationsgerüst zu überdenken und anzupassen. Wenn ein neues Kalkulationstool mit externer Unterstützung erstellt wird, sollten die Entscheider im Verlag – Verleger, Geschäftsführer, kaufmännische Entscheider und Programmverantwortliche – involviert sein. Sinnvoll ist es auch, die Anwender einzubeziehen, um die Bedienung so komfortabel wie möglich zu gestalten. Wie die Lösung letztlich aussieht, hängt immer von den individuellen Anforderungen, Bedürfnissen und Geschäftsmodellen der Verlage ab. Das kann eine neue oder überarbeitete Excel-Anwendung sein, genauso aber auch ein Kalkulationsmodul einer Verlagssoftware.

Vom Nutzen profitieren letztlich alle. Denn so ist es möglich, Ergebnisse zu steuern, statt im Blindflug auf den Erfolg von Titeln und gute Erlöse zu hoffen und Misserfolge wie üblich auf „den Markt“ oder eine „unkalkulierbare Leserschaft“ zu schieben. Zukunftsprognosen lassen sich tatsächlich auf einer realistischen kalkulatorischen Basis erstellen. Gute Ergebnisse sind planbar.

Markus Wilhelm wilhelm@publisher-consultants.de

Eine gute Kalkulation ...

- bildet das Geschäftsmodell so realistisch wie möglich ab
- berücksichtigt zum Beispiel: unterschiedliche Entstehungsarten der Erstausgabe (Eigenproduktion, Koproduktion, Lizenzeinkauf, Direktgeschäft), Nachauflagen und Nachdrucke, weitere Verwertungsformen (TB-Rechte, E-Book, Lizenzverkauf, Audiorechte etc.), Produktion von Buchreihen, Bundles
- bildet auch komplexe Honorarsituationen für die einzelnen Rechtegeber transparent ab, idealerweise über mehrere Auflagen hinweg
- enthält klare Zielvorgaben und eine saubere Deckungsbeitragsrechnung, die zur Kostenstruktur des Unternehmens passt
- kann verschiedene Stadien durchlaufen (Vorkalkulation, Plan-/Zwischenkalkulation, Nachkalkulation)
- ist flexibel für Varianten, um den höchstmöglichen Erlös zu ermitteln
- ist einfach zu erstellen, bei größtmöglicher Exaktheit
- ist aussagekräftig und transparent für Ersteller wie für den Entscheider