

# LETTER

Das Magazin für Fachmedienmacher, 1/2017

SEITE 20

## Ein Jahr ohne Trend

Im B2B-Marketing bleibt 2017 alles wie gehabt – oder doch nicht?

SEITE 28

## VALUE MANUFACTURING

Vom Fachverlag zum Plattformanbieter

DEUTSCHE

Jahre

FACHPRESSE



**INTERVIEW**

»Wir standen uns  
selbst im Weg«

**K**

**Kilian Müller ist Geschäftsführer des publishing-Verlags (München), den er vor 23 Jahren gegründet hat. Das auf Technologiethemata spezialisierte Fachmedienhaus beschäftigt heute 40 Mitarbeiter in Deutschland und 10 in Indien.**

**Auf der diesjährigen Young Professionals' Media Academy hat er berichtet, wie sich sein Unternehmen vom Fachverlag zur Plattform für Geschäftsanbahnung entwickelt. Bernd Adam, Geschäftsführer Deutsche Fachpresse, sprach mit ihm über die Neuausrichtung und den Veränderungsprozess.**

*Herr Müller, Sie bauen Ihr Haus von einem Fachverlag zu einem Plattformanbieter um. Warum?*

Kilian Müller: Der Anlass ist natürlich ganz klar. Auch wir müssen uns fragen, inwieweit Digitalisierung unsere Geschäftsmodelle verändert. Ich habe das Unternehmen während meines Studiums gegründet, und wir fingen damals mit einem Titel im Bereich Elektronik an. Darauf aufbauend haben wir Fachtitel für verschiedene Industriebranchen entwickelt. Unser Verständnis in der Vergangenheit war schon immer, dass wir Teilnehmer in unseren Märkten sind und nicht nur Marktbeobachter. Vor zweieinhalb Jahren haben wir damit angefangen, uns sehr intensiv zu fragen, wer eigentlich unsere Kunden sind und wofür sie zahlen. Es gab die Auffassung der Redaktion, der Leser ist mein Kunde. Für die Anzeigenabteilung war der Werbungtreibende Kunde.

## »Im Kern war unser Geschäftsmodell auch schon in der Vergangenheit eigentlich die Geschäftsanbahnung.«

Wenn der Leser also liest, ist das eine gute Möglichkeit für den Werbekunden, sich diese Aufmerksamkeit zunutze zu machen. Und das haben wir verkauft. Am Ende zahlt der Kunde dafür, dass wir ihm Zugang zu potenziellen Käufern verschaffen. Im Kern war unser Geschäftsmodell auch schon in der Vergangenheit eigentlich die Geschäftsanbahnung.

*Sie sagen also, wir denken nicht mehr vom Produkt her, das wir an den Leser bringen, sondern wir denken über die Funktion und die Rolle nach, die wir als Anbieter in diesem Markt eingenommen haben?*

Genau. In dem Visionsworkshop, den wir vor zweieinhalb Jahren durchführten, haben wir uns an ein großes Whiteboard gestellt und aufgeschrieben, welchen Nutzen wir eigentlich für diesen Anbieter bringen können. Früher hat er für Werbung in unseren Zeitschriften gezahlt, weil er sich davon Aufmerksamkeit in seiner relevanten Zielgruppe versprochen hat. Und das ist auch nach wie vor natürlich Kern unseres Geschäftsmodells.

*Die Zeitschriftenwerbung.*

Die Zeitschrift ist für uns mit einem Umsatzanteil von rund 70 Prozent nach wie vor wichtig. Aber wir versuchen eben mit Hochdruck, unsere neuen Geschäftsmodelle daneben zu bauen. Und dabei fragen wir uns immer: Welchen Nutzen können wir unseren Kunden bringen? Wir haben unsere gesamte Organisationsveränderung, die wir jetzt in den letzten anderthalb Jahren realisiert haben, im Grunde in ein Wertschöpfungsmodell gegossen, das immer mit der ersten Stufe anfängt. Hier ist der Kunde mit bestimmten Bedürfnissen, und von diesen Bedürfnissen ausgehend haben wir a) eine Strukturorganisation geschaffen, und b) von diesen Bedürfnissen ausgehend versuchen wir jetzt, Geschäftsmodelle zu entwickeln.

*Sie haben die klassische Verlagsstruktur zugunsten einer neuen, auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtete aufgelöst. Kann man das so sagen?*

Das ist exakt richtig. Wir hatten früher eine Struktur wie wahrscheinlich fast alle Verlage, mit kleinen Business Units, die auf unsere Magazinmarken ausgerichtet waren. In diesen Business Units waren Redakteure, ein Chefredakteur als Kopf, dann ein Anzeigenteam mit einem Anzeigenleiter als Kopf. Wir hatten das damals recht modern mit einer Doppelspitze aus Anzeigenleiter und Chefredakteur konzipiert, sodass die sich auf Augenhöhe begegnen. Das hat auch eine ganze Zeit lang gut funktioniert. Im Wesentlichen war der Kernprozess auf die Erstellung von monatlichen Magazinen ausgerichtet.

*Was passierte dann?*

Jedes neu entwickelte Geschäftsmodell, das kein Magazin war, hat uns immer vor unendliche Schwierigkeiten gestellt. Sprich, mit den Herausforderungen der Digitalisierung, wie wir digitale Publishingkonzepte oder neue Geschäftsmodelle entwickeln können, die dann vielleicht noch einmal ganz neue Wege gehen, hatten wir in der Aufbauorganisation ein Riesenproblem. Wir hatten lauter kleine, unabhängige Einheiten. Wenn wir etwas Neues machen wollten, musste ich als verlegerischer Kopf immer versuchen, die vielen Einheiten davon zu überzeugen, dass das sinnvoll ist.

*Und das war problematisch?*

Ja, denn der Alltag hat das natürlich permanent überstrahlt. Das nächste Heft war immer wichtiger, die Anzeige, die noch nicht verkauft war, war immer wichtiger. Das hat letztlich dazu geführt, dass wir lauter, ich nenne es einmal Bypass-Prozesse gebaut haben: Eine Person war zuständig für dies und eine halbe Person für jenes. Im praktischen Arbeitsalltag hat das dazu geführt, dass sich eine 40-Mann-Firma gegenseitig Verantwortung zugewiesen hat. Aus Kundensicht ist das hoch ineffizient und auch undankbar.

*Und wahrscheinlich auch kaum nachvollziehbar.*

Genau. Der Kunde hat einfach einen Bedarf und sagt, hey, ihr habt doch Kompetenzen, ihr könntet das doch für mich machen, und ist vielleicht sogar bereit, dafür Geld zu bezahlen, und wir können es nicht leisten, weil unsere Strukturorganisation sich dagegen einfach wehrt.

*Die Struktur war also in gewisser Weise eine Innovationsbremse?*

Weniger eine Innovationsbremse, sie war vor allem eine Umsetzungsbremse. Wenn wir endlich einen guten Kundenauftrag für irgendein spannendes Thema hatten, dann wurde das in der Organisation ewig diskutiert. Kannibalisiert man andere Umsätze, darf die Redaktion Corporate Media das machen? Wir standen uns selbst im Weg.

*Wie haben Sie das Problem gelöst?*

Wir haben den schon erwähnten Visionsworkshop gemacht. Dafür sind wir mit einer kleinen Truppe ein Wochenende in Richtung Berge gefahren und haben uns in die Augen geschaut und einfach wirklich einmal überlegt: Wer sind eigentlich unsere Kunden? Ich meine, eine Leserliste ist relativ schnell erstellt. Wenn ich aber keinen Leser habe, der mir etwas bezahlt, dann ist das zunächst mal nicht mein Kunde. Mein Kunde ist der, der Geld bei mir lässt für die Geschäftsanbahnung.

*Wie sieht jetzt Ihr neues Modell aus?*

In der Vergangenheit war unser Geschäftsmodell, gerade in der Printwelt, tatsächlich immer darauf fokussiert, dass wir Aufmerksamkeit schaffen. Wir waren gewissermaßen oberhalb des bekannten Sales Funnels in einer Wolke. Unsere Strategie für die Zukunft ist darauf ausgerichtet, dass wir in dem Sales Funnel eine vernetztere Rolle spielen wollen. Wir wollen Geschäftsmodelle entwickeln, bei denen es um mehr als Awareness geht, nämlich um Consideration, um Trial, um Lead-Generierung. Wir wollen uns enger mit unseren Kunden verzahnen.

*Was heißt das konkret?*

Das heißt, wenn man in Geschäftsmodellen denkt, dass sich das Format Anzeige relativ weit oben in diesem Trichter befindet und es

andere Formate gibt. Etwa wenn man als Verlag professionell Webinare anbietet, weil man den Zugang zur Zielgruppe hat, dann ist man in dem Sales Funnel natürlich schon wesentlich weiter unten. Wenn ich es schaffe, über dieses Webinar für den Kunden 200 mögliche, potenzielle Käufer in einen tatsächlich Lead-Prozess zu führen, ist das natürlich von der Werthaltigkeit für den Kunden spannender.

*Sie wollen also neue Angebote entwickeln?*

Wir haben uns heute schon so aufgestellt, dass wir sagen: Wir brauchen eine Produktentwicklung. Unsere erste Wertschöpfungsstufe nach dem Aufschreiben der Kundenbedarfe ist eine Prozessstufe, die wir Value Innovation nennen. Das ist im Grunde vergleichbar mit einer Entwicklungsabteilung bei einem produzierenden Unternehmen. Also jemand, der sich darüber Gedanken macht, wie wir für unsere Kunden tatsächlich Nutzen stiften können.

*Woher weiß die Produktentwicklung, was gebraucht wird?*

Wir müssen natürlich aktiv zuhören, also auf den Kunden zugehen. Wir haben beispielsweise vor anderthalb Jahren ein Format gestartet, das sich Digital Innovation Partnership nennt. Das war ursprünglich als eine Art Kundenbeirat gedacht. So mit vier, fünf Kunden, die wir gut kennen und die uns ein bisschen von der Innovationsseite begleiten. Jetzt wurde daraus ein sehr schlagkräftiger Kreis, dem mittlerweile mehr als 15 große Industrieunternehmen angehören, den wir organisieren und viermal im Jahr zusammenbringen. Im Fokus steht die Frage, wie die Digitalisierung den Marketing- und Salesprozess in Industrieunternehmen verändert.

*Also thematisch für Sie eine gute Sache. War es in Ihrem Haus eigentlich ein Thema, die Bezeichnung Verlag abzuschaffen und zu sagen, wir sind jetzt Plattformanbieter?*

Wir haben ja lustigerweise den Begriff Verlag in unserem Brand noch drin. Offiziell heißen wir noch publish-industry Verlag. Wir lassen ihn auch drin. Er stört uns nicht. Nur:

Unser Verständnis des Verlags wird ein anderes. Wir unterstützen unsere Kunden als Partner bei der Entwicklung von Märkten.

*Was ist der Unterschied zu einer Agenturtätigkeit?*

Die Instrumente. Wir kombinieren Markt- und Fachexpertise mit Publishing-Know-how im weitesten Sinne. Und bei den zukünftigen Modellen müssen wir nicht zwangsläufig nur unsere eigenen Publikationen einsetzen. Es kann durchaus auch so sein, dass wir uns auch anderer Social-Media-Kanäle bedienen. Der Kunde unterscheidet da nicht, der will mit einer bestimmten Maßnahme möglichst viel Schlagkraft entfalten oder bestimmte Ziele erreichen. Unsere Aufgabe ist es, diese Ziele zu erreichen.

*Wie sind Sie jetzt insgesamt im Verlag organisiert?*

Wir haben unsere Kundenbedarfe ganz vorne angesiedelt. Der erwähnte Bereich Value Innovation nimmt das auf und versucht, daraus Geschäftsmodelle oder Ideen für Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dann haben wir einen Bereich Marketing, in dem es tatsächlich ein echtes Produktmanagement gibt. Das gab es bei uns bisher nie. Für die drei Geschäftsmodelle, Magazine, Digital und Services, gibt es jeweils einen Produktmanager.

*Das heißt also, das Marketing ist auch nicht mehr auf Objekte ausgerichtet?*

In dem Marketing gibt es Verantwortliche für jedes größere Geschäftsmodell oder für jede Geschäftsmodellfamilie. Wir haben sogenannte Desk-Strukturen geschaffen, große Schreibtische, an denen die Leute zusammensitzen. Es ist vernetztes Denken, wir müssen ja über alle Sparten hinweg denken. Außerdem haben wir eine neue Sales-Organisation. Früher war die in kleinen Teams nach Magazinen aufgestellt. Jetzt haben wir eine One-Face-to-the-Customer-Sales-Organisation geschaffen. Das war auch für mich selbst ein Umlernen. Ich habe

23 Jahre daran geglaubt, dass es gut ist, wenn man einen Verkäufer hat, der einen Markt genau kennt. Aber das führte intern zu dem Problem, dass zwischen acht bis neun Verkäufern diskutiert wurde, wer denn jetzt wann den Kunden kontaktieren darf und wer ihn eigentlich betreut. Mittlerweile gibt es bei uns für jeden Kunden einen Sales-Manager, der ihn über alle Magazine und Geschäftsmodelle hinweg betreut. Für den Sales-Mitarbeiter ist das natürlich eine Herausforderung, weil die Komplexität höher wird. Das funktioniert nicht sofort und ist ein Prozess, den wir bestmöglich unterstützen.

## »Den Begriff Redaktion haben wir weitgehend gar nicht mehr in Verwendung.«

*Was ändert sich für die Redaktion?*

Den Begriff Redaktion haben wir weitgehend gar nicht mehr in Verwendung. Wir haben all die früheren Redaktionen zu einem Bereich zusammengeführt, den wir Value Manufacturing nennen. Dort gibt es drei Desks. Der eine ist ein Managing Editors' Desk, da sitzen quasi die Themenchefs, früher Chefredakteure. Der zweite ist der Manufacturing Desk, das sind die früheren Redakteure. Die heißen auch zum Teil noch Redakteure, aber es sitzen zum Beispiel auch Projektmanager drin. Der Head of Value Manufacturing ist einer unserer früheren Chefredakteure und koordiniert die Aktivitäten. Der dritte Desk ist der Audience Desk. Das sind Mitarbeiter, die an unterschiedlichen Themen sitzen, einige haben eine Printverantwortlichkeit, ein anderer das ganze Thema Website Management oder Audience Management.

*Wer sorgt jetzt dafür, dass die Zeitschrift noch eine Marke bleibt?*

Der Managing Editor. Diese Themenverantwortlichkeit haben wir nach Objekten organisiert. In der Sales-Organisation ist sie eine Art Zusatzaufgabe des Sales-Managers. Magazinmarken betreiben wir vor allem über die Themen. Außerdem gibt es natürlich in der Sekundärorganisation Strukturen, wo der Managing Editor mit dem Director Sales und dem Product Manager gemeinsam über Produkte berät.

*Das ist ein durchgreifender Umbruch, auch für Ihre Mitarbeiter. Ist der Umstellungsprozess noch im Gange oder bereits beendet?*

Die neue Organisation gibt es in dieser Form seit Mitte letzten Jahres. Wir haben nach dem Visionsworkshop im Sommer 2014 fast ein Dreivierteljahr sogenannte Workgroups mit allen Mitarbeitern organisiert und uns die Ergebnisse gegenseitig vorgestellt. Dann kam der Punkt, an dem die Verlagsleitung überlegen musste, welche Schlussfolgerungen daraus zu ziehen sind. Wir haben dann auch mit externer Hilfe eine Strategie entwickelt. Ende 2015, Anfang 2016 hatten wir die Blaupause für unsere neue Aufbauorganisation fertig, und dann haben wir sie in 2016 stufenweise über den Zeitraum von einem halben Jahr ausgerollt. Als allererstes haben wir die Redaktionen umgestellt, dann Marketing und zum Schluss den Sales-Bereich.

*Zweieinhalb Jahre sind nicht viel.*

Nein. Das war dann natürlich auch eine echte Top-down-Geschichte. Ich habe für mich entschieden, diesen Weg zu gehen. Ich war ganz klar die treibende Kraft und habe die Umstellung aktiv betrieben. Da war schon Druck dahinter. Unsere kleine Organisation hat das auch ganz schön gefordert.

*Ganz sicher auch jeden einzelnen Mitarbeiter.*

Ja, und wir haben es weitestgehend geschafft, den Beschäftigten zu vermitteln, dass das ein sinnvoller Schritt ist. Heute gefällt es mindestens 80 Prozent unserer Leute deutlich besser als vorher. Wir haben

auch die Hierarchien abgeflacht und die mittlere Ebene rausgenommen. Unsere Mitarbeiter sind nun komplett über Verantwortlichkeiten organisiert und nicht mehr über irgendwelche hierarchischen Konstrukte. Das macht vielen mehr Spaß, insbesondere jenen aus der zweiten Reihe. Es ist auch interessant zu sehen, was bei so einem Prozess passiert. Manche etablierte Führungskraft hat sich eher schwer getan mit den Veränderungen. Dafür mausern sich aber plötzlich Volontäre oder Assistenzen zu richtig tollen Mitarbeitern. Das ist auf jeden Fall ein Riesenerfolg. Die Organisation ist viel lebendiger geworden, wir haben auch gerade von jungen Mitarbeitern hervorragende Leistungsbeiträge, die ich zuvor nie gesehen hatte. Aber im Grunde hatten sie ja vorher auch keine Chance, weil sie in den Strukturen gefangen waren. Jetzt sind wir in diesen Desk-Strukturen sehr klar in Verantwortlichkeiten und plötzlich sind sie in Rollen gekommen, in denen sie sich zeigen können. Es macht Spaß, ihnen zuzuschauen. Wir sehen jetzt ganz deutlich, dass unser Unternehmen mit vierzig Leuten denkt und nicht mehr nur mit zehn.

*Was, würden Sie im Rückblick sagen, war die größte Herausforderung, wenn man einen doch so radikalen Prozess anstößt?*

Das größte Problem ist sicherlich, dass man nicht alle Mitarbeiter mitnehmen kann. Was schmerzt, gerade in einem kleineren Haus mit langjährigen Verbindungen zu den Beschäftigten. Aber ich glaube ehrlich gesagt auch, dass sich das nicht vermeiden lässt, weil wir uns ja auch in unserem Verständnis schon ganz schön wandeln müssen. Alle Aufgaben sind letzten Endes einem Verständnis untergeordnet, das da heißt: Es gibt einen Kunden, und diesem Kunden, der uns da bezahlt, müssen wir mit unserem Leistungsportfolio irgendwo Rechnung tragen.

*Gab es einen Augenblick, an dem Sie dachten, ja, wir sind auf dem richtigen Weg?*

Es gab solche Highlights. Ich habe eine junge Kollegin, die bei uns im letzten halben Jahr ein sehr wichtiges Thema betrieben hat. Und zwar hat sie einen digitalen Mediashop aufgebaut. Wir wandeln uns ja auch in den Prozessen zunehmend hin zu technologisch gestützten Prozessen. Von den 40 Mitarbeitern, die wir haben, beschäftigen sich mittlerweile rund sieben nur Hardcore mit Technologiethemata, obwohl wir selber keine Programmierer sind. Aber die Projekte müssen gesteuert werden. Diesen Webshop hat also eine Mitarbeiterin gemacht, die aus dem ganz normalen Mitarbeiterstab kam. Sie hat das mit Bravour, so viel Zeitinvestment und Eigenverantwortung gemacht, dass ich einfach total glücklich war zu sehen, wie das funktioniert. Plötzlich sehen Sie in so einer Struktur jemanden hochkommen, der sich einer Sache annimmt und einen ganz wichtigen Nutzen für das Unternehmen schafft. Das war für mich wirklich solch ein Moment, an dem ich mir dachte: Wow, das wäre früher nicht möglich gewesen. Das fand ich toll! ■

**Kilian Müller**  
ist Geschäftsführer  
des publish-industry  
Verlags (München).



## Kurz gemeldet

Mit *fliesen-stellenmarkt.de* bietet die Fachzeitschrift *Fliesen & Platten* aus der **Verlagsgesellschaft Rudolf Müller** (Köln) eine neue Jobbörse speziell für Fliesenprofis an. \*\*\* *Dach-holz.tv* ist der neue Onlinesender für Zimmerer und Dachdecker, der durch Fördermitgliedschaften von fachspezifischen Firmen finanziert wird. Das wöchentliche Nachrichtenmagazin entsteht in Kooperation mit den Fachzeitschriften *Bauen mit Holz* und *DDH Das Dachdecker-Handwerk* aus der **Rudolf Müller Mediengruppe** (Köln).



**dach-holz.tv**

Der Sender für Dachdecker & Zimmerer

Der **NWB Verlag** (Herne) ist dem UN Global Compact beigetreten, einer freiwilligen Initiative der Vereinten Nationen für Unternehmen, die sich mit ihrer Beteiligung zu einer nachhaltigen und verantwortungsbewussten Geschäftspraxis bekennen. Ziel ist das Engagement sowie die stärkere Vernetzung und der Austausch mit anderen nachhaltig agierenden Unternehmen. Ferner hat NWB im vergangenen Jahr 39 Mitarbeiter für ihre langjährige Treue geehrt, 23 von ihnen sind bereits seit mehr als 20 Jahren dabei. Zudem hat NWB den webbasierten XML-Editor *Xeditor* von Xpublisher (München) in sein unternehmensinternes Autorenportal integriert. \*\*\* Das *PTA Magazin* feiert seinen zehnten Geburtstag. Gegründet wurde die Fachzeitschrift für pharmazeutisch-technische Assistenten und Assistentinnen im damaligen Springer Gesundheits- und Pharmazieverlag, der mittlerweile in den **Springer Medizin Verlag** übergegangen ist.



**Heise Medien** (Hannover) ist dem eco – Verband der Internetwirtschaft beigetreten (Foto). Durch die Mitgliedschaft wird die bereits bestehende Kooperation intensiviert. \*\*\* Der Kabelnetzbetreiber *Unitymedia* (Köln) setzt beim betrieblichen Gesundheitsmanagement nun auf das digitale Angebot *Exparo* von **WeCare** (Göttingen). \*\*\* Der **Deutsche Ärzteverlag** (Köln) hat die *Praxiszeitung für Ihre Zahnarztpraxis* als neuen Service und Kommunikationsinstrument für Zahnarztpraxen gelauncht. ■ *San*