



„Von der Idee zum
Produkt, das ist
in der Publishing
Branche noch nicht
gelebt“

**Wie kann man die Innovationskultur in den
Verlagen verbessern?**

Der hohe Innovationsdruck in der Verlagsbranche steht außer Frage: Bei fast allen Unternehmen stehen die Themen Innovation, Digitalisierung und Wandel auf der Agenda. Über die Innovationskraft der Branche jenseits neuer Inhalte aber herrscht Uneinigkeit: Was kann als Innovation im Kontext von Disruption bestehender Geschäftsmodelle durch Branchenfremde und digitaler Transformation gelten? Sind Verlage das Schlusslicht bei der Digitalisierung oder sind sie innovativer als ihr Ruf? Zwischen unerschütterlicher Zuversicht, Selbstzweifeln und einer latenten Verteidigungshaltung ist es schwer, die Lage einzuschätzen.

Der kürzlich erschienene **Innovationsmonitor Publishing** hat dazu eine breit angelegte empirische Erhebung durchgeführt. Zwei der Autoren, der Innovations-Profiler Alexander Pinker und Professor Okke Schlüter, Hochschule der Medien, hier im Interview zu Innovations-Trends im Publishing, Innovationskultur und der Rolle der Mitarbeitenden.

Wie sieht es mit der Innovation in der Publishing Branche aus?

Alexander Pinker: Das ist eine sehr komplexe Frage mit vielen Facetten. Was die Innovationsbereitschaft der Verlagsbranche angeht, sind die Verlage eigentlich gut aufgestellt. Sie haben verstanden, dass der Wandel an keiner Branche vorbei geht und zeigen einen großen Veränderungswillen - doch mit dem Willen alleine ist es leider oft nicht getan. In der Umsetzung und das zeigte der Innovationsmonitor Publishing dann doch deutlich, da hapert es noch. Von der Idee vom Produkt, das ist in der Publishing Branche noch nicht gelebt.



Okke Schlüter



Alexander Pinker

Welche Trends sind dabei für die deutschen Verlage besonders wichtig?

Okke Schlüter: An erster Stelle sind hier Daten zu nennen – Nutzungsdaten, aber auch zum Suchverhalten der Zielgruppe oder ihren Eigenschaften und Präferenzen. Aber auch zu allen Technologien bzw. Oberflächen, auf denen der Content des Verlags für die Zielgruppe interessant sein könnte, ist ein „Auftraggeberwissen“ erforderlich: was leistet die Technologie, wie müsste ich meine Daten aufbereiten, um sie nutzen

zu können, wer sind die wichtigsten Anbieter und wie funktioniert die Lizenzierung und Vergütung.

Gibt es hier Unterschiede zwischen den verschiedenen Verlagsarten?

Okke Schlüter: Diese Unterschiede hängen von den Zielgruppen und ihren Use Cases ab (wie/wann/wo/wofür wollen sie den Content nutzen?) und dabei gibt es natürlich grundsätzliche Unterschiede zwischen z.B. Publikums- und Fachverlagen.

Sind die Publisher also gut für die Zukunft aufgestellt?

Alexander Pinker: Ich denke, dass sie hier auf gutem Weg sind. Innovationsmanagement und Wandel ist nichts, das einfach so passiert. Da braucht es neue Fähigkeiten, einen tiefgehenden Überblick über Trends und Technologien und auch einiges an Mut. Daher denke ich, dass jeder Publisher die Möglichkeit hat gut für die Zukunft aufgestellt zu sein - am Ende liegt es aber in seiner Hand, was er aus den Möglichkeiten macht.

Wie kann man die Innovationskultur in den Häusern verbessern?

Alexander Pinker: Man spricht immer so gerne von der sogenannten Open-Innovation, der offenen Innovationskultur. Genau diese braucht es auch in den Verlagshäusern. Man braucht ein offenes Ohr für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, man muss die Potenziale, die im eigenen Haus schlummern, optimal einsetzen und man sollte stets versuchen über den eigenen Tellerrand hinaus zu schauen. Was passiert in anderen Branchen, was machen andere Länder und was kann ich,

als Publisher, daraus lernen? Dann kann man die Innovationskultur elementar verbessern - doch es braucht dafür einfach eine Offenheit und eine Bereitschaft, die Zukunft selbst in die Hand zu nehmen und zu gestalten.

Gibt es Methoden, die hier besonders gut funktionieren?

Okke Schlüter: Ja. Kurz genannt sind dies Aufgeschlossenheit, Relativierung von Hierarchien, Austausch, passende Fehlerkultur und ein systematisches Innovationsmanagement zum Beispiel mittel Design Thinking und DesignAgility.

Welche Rolle spielen die Mitarbeiter beim Wandel?

Alexander Pinker: Ich habe es vorher schon angesprochen – ich denke, dass die Mitarbeiter für die Innovationskraft und -geschwindigkeit eines Publishers das wertvollste Gut sind. Vom Abteilungsleiter bis zum Praktikanten steckt teilweise so viel Fachwissen in den Köpfen, welches einem einen unglaublichen Wettbewerbsvorteil für die Zukunft verschaffen kann. Man muss nur lernen, diese Potenziale zu wecken und eine Umgebung für die Kolleginnen und Kollegen schaffen, in der man seine Ideen und Impulse offen und transparent kommunizieren und verwirklichen kann.

Was sind typische Hindernisse beim Innovationsmanagement im Verlagswesen?

Okke Schlüter: Zu Beginn besteht die Schwierigkeit darin, dass das Printgeschäft ertragsstärker, aber auch aufwendig ist und die Zeit für Innovationsprojekte fehlt. Hat man dann Ideen und Optionen auf dem Tisch, fehlt es oft an einer geeigneten Entscheidungskultur, die nicht

bloß top down funktioniert. Anschließend mangelt es zum Teil an der Erfahrung mit Prototypen und ihrer Evaluierung. Das alles sind aber überwindbare Hindernisse.

Alexander Pinker: Ergänzen möchte ich hierzu noch, dass es oft auch ein Problem ist, sich seine Fehler und Schwächen einzugehen. Ich weiß, dass man schnell dazu neigt, die Zukunft abzulehnen, weil man sie so schwer greifen kann. Doch die Arbeit mit vielen Unternehmen in der Transformation und in der Sensibilisierung für die Welt von Morgen hat mir in den letzten Jahren gezeigt, dass genau dieses Verständnis und die Offenheit der Schlüssel zum langfristigen Erfolg ist. Wenn das da ist, dann gibt es keine Hindernisse mehr und ein Verlag kann sein Innovationsmanagement auf ein ganz neues Level anheben!

Und wie kann man diese Hindernisse umgehen?

Okke Schlüter: Letztlich gilt es vor allem herauszufinden, was bestehende und neue Zielgruppen jetzt und der Zukunft benötigen. Hat man diesen Bedarf identifiziert, gibt es immer auch eine passende Innovationsmethode - die kann man selbst suchen und ausprobieren oder sich dazu beraten lassen. Die Organisation muss aber bereit sein für Veränderungen und lieb gewonnene Gewohnheiten zur Disposition stellen und Neues auszuprobieren. Das fachliche Know-how gibt es in Hülle und Fülle in der Branche.

Welche Rolle spielen Partnerschaften bei der Innovation im Publishing?

Alexander Pinker: Partnerschaften sind in meinen Augen sehr wichtig. Wir alle sind Experten in unserem Bereich und das ist gut

so. Ich könnte keinem Publisher erzählen, wie er seinen Verlag zu leiten hat, aber ich kann ihnen etwas über Trends, die Zukunft und Technologien erzählen. Wir alle ergänzen uns in dem was wir tun. So ja auch beim Innovationsmonitor Publishing: jeder von uns Autoren hat seinen Schwerpunkt und seinen Fokus und diesen haben wir für das fertige Buch ausgespielt. Ich denke, die Verlage müssen lernen, wie man die richtigen Partner findet, welche Kompetenzen man - zusätzlich zu den eigenen - noch benötigt und wie man mit diese ins eigene Unternehmen bekommt. Besonders die Kooperation, beispielsweise mit Startups, ist meiner Erfahrung nach immer ein wenig kompliziert. Jedes Unternehmen tickt anders, hat andere Organisationsstrukturen und Kommunikationsinstrumente und sich auf genau diese Unterschiede auch einzulassen und sie zu akzeptieren, das ist die Herausforderung.

Was wäre Ihr Appell an die Verlage?

Alexander Pinker: Mein Appell an Verlage wäre, dass sie sich offen der Zukunft stellen. Unsere Welt ist im Wandel und das, was wir gerade an Digitalisierung und Transformation erleben, wird auch nicht weg gehen. Die Transformation ist gekommen, um zu bleiben. Daher muss man sich öffnen, muss nach Trends suchen, die zu einem passen und Schritt für Schritt, ganz ohne Hast, das Unternehmen vorbereiten.

Okke Schlüter: Glauben Sie an Ihre Selbstwirksamkeit. Niemand kann den Bedarf der Zielgruppen besser decken als die Verlage selbst, wenn sie ihre Arbeitsweisen modernisieren.

Danke für das Gespräch.