



DEUTSCHER TASCHENBUCH VERLAG

Standort: München | Gründung: 1961 | Mitarbeiter: 120

++ In den vergangenen Jahrzehnten fand auch im Buchmarkt ein vehementer Transformationsprozess statt, der die Rahmenbedingungen von dtv tangierte. Der Großteil der 11 lizenzgebenden Gründerverlage wurde von Konzernen gekauft oder aufgegeben, und

der dtv musste sich neu definieren und orientieren. Auch nach 50 Jahren behauptet sich der dtv zwischen den fünf großen Publikumsverlagen der Bundesrepublik als konzernunabhängiger Taschenbuchverlag. Das Programm mit ca. 5.000 Titeln dokumentiert den Stellenwert

des Verlags. Große deutschsprachige und internationale Autoren der Moderne und Gegenwart finden sich neben Schriftstellern, deren Debüts bei dtv premium Beachtung in den Feuilletons wie auf den Bestsellerlisten finden. ++ www.dtv.de

ERP-PROJEKT BEIM DEUTSCHEN TASCHENBUCH VERLAG

Neuerscheinung in 2. Auflage

Sein 50-jähriges Bestehen feiert der Deutsche Taschenbuch Verlag dtv in diesem Jahr. Als einer der letzten konzernunabhängigen Publikumsverlage in Deutschland verfügt das Münchener Haus über ein sehr großes Programm mit etwa 5.000 lieferbaren Titeln. Jährlich erscheinen ca. 500 Novitäten.

Um dieses breite Angebot und die dahinterstehenden Produktions- und Abrechnungsprozesse IT-seitig adäquat zu unterstützen, überzeugte Geschäftsführer Bernd Blüm die Gesellschafter von einer ERP-Software auf DynamicsNAV-Basis (Navision) – ein mutiger Schritt, schließlich war ein ähnliches Projekt einige Jahre zuvor nicht erfolgreich verlaufen.



ITM: Herr Blüm, dtv agiert bis heute eigenständig. Wie sehen Sie sich positioniert?

Bernd Blüm: Unsere Schwerpunkte liegen auf Literatur/Klassik, Unterhaltung, Non-Fiction sowie Kinder- und Jugendbüchern. Wir speisen unser Rechteportfolio, das Haupt-Asset, einerseits von unseren drei Gesellschaftern, und zweitens von anderen Verlagen, bei denen wir Lizenzen einkaufen. Der dritte große Bereich umfasst Original- und Deutsche Erstaussagen.

ITM: Sie decken also die gesamte Bandbreite ab?

Blüm: Wir arbeiten als Vollverlag und publizieren unsere Rechte in verschiedenen Formaten und Ausstattungsvarianten. Vor gut 15 Jahren begannen wir, unter der Marke „dtv premium“ ein neues Buchformat im Markt zu etablieren, dessen Aufmachung – die Bücher erscheinen als Klappenbroschur in einem größeren Format – Bindung und Papierqualität hochwertiger sind als die herkömmlicher Taschenbücher. Dieses Format ist in gewissem Sinne unser dtv-Hardcover. In den letzten Jahren konnten wir einige große Erfolge vorweisen mit Autoren wie Muriel Barbery, Jussi Adler-Olsen, Dora Heldt oder Rita Falk, die auf der Hardcover-Bestsellerliste vorderste Plätze erklommen.

ITM: Hat sich denn Ihr Geschäftsmodell in den letzten Jahren verändert? – Stichwort Digitalisierung und E-Books?

Blüm: In meinen Augen muss sich jeder Verlag mit der zunehmenden Digitalisierung von Büchern und eben auch E-Books beschäftigen. Im Publikumsbereich liegt der Anteil in Deutschland derzeit zwar noch bei weniger als einem Prozent, bei Fachinformationen und im wissenschaftlichen Bereich hingegen ist er bereits deutlich höher.

Bei E-Books verzeichnen wir gerade immense Zuwächse, wobei dies natürlich mit an der geringen Basis liegt. Aber: Dieser Markt wird wachsen. Und wenn es am Ende zehn Prozent Marktanteil sind, wären die bereits zu bedeutsam, als dass man das Thema außer Acht lassen könnte.

ITM: Reden wir hierbei nur von reinen Readern, oder auch von Tablet-PCs?

Blüm: Auf der einen Seite gibt es die klassischen Reader, mit denen man im Grunde nur lesen kann. Die andere Kategorie sind internetfähige Geräte wie Notebooks und Tablets. Beide Typen haben ihre Vor- und Nachteile. Wer viel lesen will, ist mit einem Reader sehr gut bedient.

Das Problem ist derzeit, dass es zu viele Gerätetypen gibt und dass man als Anbie-

› ter eigentlich alle wichtigen Formate bedienen muss. Erschwerend kommt hinzu, dass es keinen wirklichen Standard gibt.

Wir sind derzeit bei fast allen großen Plattformen zu finden, weil wir möglichst überall Erfahrungen sammeln möchten, um herauszufinden, was auf welcher Plattform funktioniert und was nicht.

ITM: Inwieweit besteht die Gefahr der Selbstkannibalisierung?

Blüm: Ich finde die Situation spannend. Natürlich könnte man viele Ängste haben, dass das Buch ausstirbt. Dies wurde allerdings in den letzten Jahrzehnten immer wieder vorausgesagt und wir haben immer noch Print. Ich denke, es kommt ein weiterer Vertriebskanal hinzu. Für bestimmte Segmente ist es auch durchaus interessant, spezielle Funktionalitäten wie „Suchen“ und „Markieren“ zu nutzen oder multimediale Inhalte zu entwickeln, die das Printprodukt ergänzen bzw. aufwerten oder sogar als eigenständige Produkte angeboten werden können.

Aber natürlich wird es auch Substitutionseffekte geben, die nicht zu deutlich geringeren Margen führen dürfen. Andererseits können neue Produkte und Zielgruppen neue Möglichkeiten schaffen.

ITM: Nehmen Sie die Formatierungen für die einzelnen Endgeräte selbst vor?

Blüm: Nein, dafür braucht man einen technischen Dienstleister. In unserem Fall ist es unser Auslieferer, der diesen Distributionsweg zusätzlich aus- und aufgebaut hat. Der Dienstleister übernimmt auch die Anbindung an die verschiedenen Portale, so dass wir über eine einzige Schnittstelle alle Absatz- und Umsatzzahlen an unsere interne IT übermitteln können.

ITM: Wie ist Ihre IT denn strukturiert?

Blüm: Wir haben uns vor einiger Zeit für die Einführung einer ERP-Software von Microsoft entschieden, mit der wir unsere internen Prozesse komplett abdecken. Es ist eine vollständig integrierte Software, die wir zusammen mit dem Dienstleister Kumavision auf der Basis Navision entwickelt haben. Eine Menge der von uns benötigten Funktionalität existierte bereits, so dass teilweise nur Anpassungen erfolgten. Andere Module hingegen mussten stark erweitert und angepasst oder komplett neu entwickelt werden.

Der gesamte Prozess von der Projektidee bis hin zum fertigen Buch wird in der Software abgebildet: von der Projektentscheidung und der Kalkulation über den gesamten kaufmännischen Bereich bis hin zur Honorarabrechnung, die bei uns sehr komplex ist – alle Projekte und

Titel mit allen Daten und begleitenden Texten sind im System hinterlegt.

ITM: Navision wurde ursprünglich für die Produktionsplanung entwickelt, im Maschinenbau beispielsweise. Gab es keine auf Sie zugeschnittene Branchenlösung?

Blüm: Zu dem Zeitpunkt, als wir eine unternehmensweite Software suchten, gab es keinen Verlag – schon gar nicht in unserer Größenordnung – der seine gesamten Prozesse über Navision abgebildet hätte. Folglich musste das System auf unsere Bedürfnisse hin angepasst bzw. neu entwickelt werden.

Für Buchverlage gibt es im Prinzip einen großen Anbieter, Klopotek, der eine integrierte Branchenlösung anbietet. Diese Lösung besitzt große Funktionalitätenvielfalt, was andererseits zu entsprechender Komplexität führt. Die Anpassungen, das Customizing und auch der laufende Betrieb erfordern viel spezifisches Wissen und sind demzufolge sehr aufwendig.

ITM: Man müsste sich also dem System anpassen bzw. Funktionalitäten, die man nicht benötigt abschalten – siehe SAP – damit man sich irgendwann selbst wiederfindet?



„Eine Software, an deren Prozesse wir uns hätten anpassen müssen, kam nicht infrage. Wir wollten unsere Eigenständigkeit bewahren.“

Blüm: Genau. Zudem muss man sehen, wo wir herkommen. Wir hatten ein eigenentwickeltes System im Einsatz, das sukzessive erweitert wurde. Die Basistechnologie war noch zeichensatzorientiert und völlig veraltet. Ein einziger externer Mitarbeiter war für die gesamte Entwicklung und Programmierung verantwortlich, so dass akuter Handlungsbedarf bestand.

Eine Standardsoftware, an deren Prozesse wir uns hätten anpassen müssen, kam für uns allerdings nicht infrage. Mit Klopotek wären wir in dieser Hinsicht wahrscheinlich nicht glücklich gewesen, auch nicht mit Blick auf die Kosten.

Insofern kamen wir irgendwann zu dem Schluss, dass Navision für unser Haus, für unsere Prozesse und unsere Größenordnung die richtige Wahl sein würde. Zusätzlich war es ein Anreiz, in der Microsoft-Welt zu bleiben.

ITM: Es scheint, als sei Ihnen Individualität Ihres Hauses besonders wichtig?

Blüm: Definitiv. Wir wollten uns unsere Unabhängigkeit bewahren und die Soft-

ware sollte entsprechend unseren Anforderungen weiterentwickelt werden können. Wir wollten eben nicht davon abhängig sein, welche Funktionalität eventuell in den nächsten Standard aufgenommen wird. Und wenn sie nicht aufgenommen wird, hätten wir dann nur die Möglichkeit, sie individuell für uns programmieren zu lassen, zu den allseits bekannten Tagessätzen von SAP bzw. Klopotek? Das wäre für uns gar nicht machbar gewesen. Mit unseren Partnern können wir die Software individuell gestalten, und zwar in einem finanzierbaren und beherrschbaren Rahmen. Wobei wir selbst, und das darf man nicht unterschätzen, trotzdem sehr viel Zeit und Arbeit in die Entwicklung der Lösung investieren mussten.

ITM: Vor allem in die Prozessanalyse?

Blüm: Wir wussten, dass unser Implementierungspartner viel IT-, aber keine Branchenerfahrung besitzt. Er konnte unsere Prozesse nicht kennen, weil Navision nicht aus der Verlagswelt kommt.

Es bedurfte folglich eines großen Aufwandes inklusive vieler Gespräche und Workshops, um dem Projektteam von Kumavision unsere Denkweise inklusive

unserer Verlagsfachsprache verständlich zu machen. Aber: Es war uns von Beginn an klar, dass eine Entscheidung pro Navision anfänglich mehr Arbeit für uns bedeuten und auch in der Entwicklung sehr aufwendig sein würde. Letztlich besitzen wir jetzt aber eine Lösung, die individueller sowie besser und einfacher zu pflegen und weiterzuentwickeln ist.

ITM: Besteht bei dieser Art der Individualisierung nicht auch das Risiko, dass man zu viel unnötige Individualität hineinbringt? Wann muss man sich selbst einbremsen?

Blüm: Einzelne Mitarbeiter oder Abteilungen formulieren unterschiedliche Anforderungen. Mein IT-Leiter und ich schauen uns diese Anforderungen an und bremsen, wenn nötig. Individualität ist uns wichtig, weil wir unsere Prozesse bestmöglich unterstützen wollen. Allerdings funktioniert diese Prozessunterstützung nur mit einer leistungsfähigen Software, die möglichst viele Automatismen bietet. Ansonsten könnten wir unsere Qualitäts- und Quantitätsansprüche nicht erfüllen. ›

BERND BLÜM

Alter: 48

Familienstand: vergeben

Werdegang: Studium der BWL in München; Durchlauf eines Traineeprogrammes in der Süddeutschen Verlagsgruppe, danach verschiedene leitende Tätigkeiten innerhalb der Firmengruppe; Leiter Controlling und Assistenz der Geschäftsführung beim Wilhelm Heyne Verlag, München; Kaufmännischer Leiter und Mitglied der Verlagsleitung des Interest Verlags, Augsburg; Geschäftsführer des Max Hueber Verlags, Ismaning; selbständiger Unternehmensberater

Derzeitige Position:

Geschäftsführer des dtv

Hobbys: Tennis, Squash, Skifahren, Motorradfahren, Lesen



› **ITM:** Wie oft oder wie eindringlich muss eine Anforderung denn formuliert werden, bis Sie aktiv werden?

Blüm: Wir werden aktiv, je nachdem, wie oft wir das Angeforderte brauchen – ob einmal im Monat oder täglich. Ein Beispiel: Unsere Taschenbücher müssen einfach durchlaufen. Wir haben eine Monatsproduktion von 30 bis 60 neuen Titeln und wir produzieren über 1.000 Nachauflagen im Jahr. Dies lässt sich nicht manuell bewerkstelligen, sondern muss soweit möglich automatisiert im System erfolgen bzw. abgebildet werden.

Auf der anderen Seite verlegen wir z.B. auch Anthologien, eine Auswahl spezifischer Gedichte, Märchen oder Erzählungen. Diese Anthologien sind relativ komplex in der Abrechnung, da man viele Autoren und meist noch einen Herausgeber hat, die jeweils unterschiedlich abgerechnet werden müssen. Sollte dieser schwierige Prozess, der weit außerhalb unseres Standards liegt, vollständig in Software gegossen und optimal abgebildet werden, kämen wir auf keinen grünen Zweig.

Die Masse der Tätigkeiten muss automatisiert bzw. mit hoher IT-Unterstützung

abgewickelt werden. Natürlich gibt es immer noch Prozesse, die ein manuelles Eingreifen erfordern oder weniger elegant gelöst sind. Hinsichtlich unserer Standardprodukte haben wir jedoch einen hohen Automatisierungsgrad erreicht.

ITM: Wie lange hat es gedauert, um an diesen Punkt zu gelangen?

Blüm: Dazu muss ich etwas ausholen. Es war bei dtv schon vorher einmal der Versuch unternommen worden, Navision einzuführen. Dieses Projekt scheiterte jedoch, wodurch bereits getätigte Investitionen verloren gingen. Insofern war es nur zu verständlich, dass im Hause eine ge-

in der Verlagsbranche gelingen würde. Bei Navision war das Risiko aus meiner Sicht höher. Wir haben uns dennoch völlig überzeugt für Navision entschieden, weil wir wussten, dass wir mit diesem Risiko besser umgehen können als mit einem höheren Preis und höheren, laufenden Betriebskosten und dass wir die spezifischen Fehler des ersten Projektes nicht wiederholen würden.

ITM: Ist Ihnen dies gelungen?

Blüm: Wir sind seit geraumer Zeit in einem Stadium, in dem die Mitarbeiter sehr zufrieden sind und die Software nicht mehr missen möchten. Ich glaube



Autor:

David Abbott

Titel:

Die späte Ernte des Henry Cage

Preis:

14,90 €

Das ergreifende Porträt eines Mannes, der erst begreift, was er besaß, als er alles verliert.

wisse Sensibilität gegenüber einem erneuten Navision-Projekt zu spüren war.

Im zweiten Verfahren haben wir uns nach der offiziellen Ausschreibung für den jetzigen Partner Kumavision entschieden. Nach dieser Festlegung verging ca. ein Jahr bis zum Produktivstart. Danach dauerte es etwa ein weiteres halbes Jahr, bis die Prozesse und Anpassungen derart gestaltet waren, dass alles rund lief.

ITM: Gehörte nicht einiger Mut dazu, mit dieser Ausgangslage ein solches Projekt erneut anzugehen?

Blüm: In der Tat. Wir hätten mit Klopotek auch den sicheren Weg wählen und sehr sicher sein können, dass das Projekt aufgrund der Erfahrungen des Herstellers

– und das mag sich vielleicht eigentümlich anhören – dass sich die negative Erfahrung des ersten Projektes letztlich ins Positive gekehrt hat.

Viele Mitarbeiter haben das alte System zwar geliebt und hätten es gerne gesehen, wenn die Abbildung ihrer Arbeitsabläufe exakt analog stattgefunden hätte. Vor allem hinsichtlich der Funktionalität und der Bedienbarkeit haben wir jedoch einen Quantensprung hingelegt.

ITM: Trotzdem: Gab es nach dem ersten gescheiterten Projekt keine Rebellion seitens der Mitarbeiter? Sie mussten ihre Beweggründe bestimmt häufiger darlegen?

Blüm: Das ist schon richtig, allerdings wurde das Projekt komplett neu aufge-

› setzt. Unser Projektteam bestand aus ca. zehn Personen aus allen Bereichen, welches das Projekt gut ein Jahr lang sehr intensiv vorbereitet hatte – mit immensen Aufwand auch an Überstunden. Die Projektmitglieder waren später dann meine Multiplikatoren im Unternehmen.

Natürlich gab es Zweifel. Man darf jedoch nicht ständig zweifeln, sondern muss schrittweise vorgehen und darf sich auch von Rückschlägen nicht unterkriegen lassen. Rückblickend gab es in diesem Projekt alle Höhen und Tiefen. Manchmal wussten wir nicht, wie wir bestimmte Probleme lösen sollten. Dann muss man gemeinsam einen Ausweg finden und braucht einen Projektleiter, der Dinge auch gegen Widerstände durchsetzt.

ITM: Wer war dieser Projektleiter?

Blüm: Die Projektsteuerung und die Gesamtverantwortung lag bei mir, ich wusste aber, dass das nicht reichen würde. Natürlich war unser IT-Leiter in hohem Maße involviert, zusätzlich wurde ein externer Dienstleister zurate gezogen. Dabei handelte es sich um den Geschäftsführer

ITM: Neben den Mitarbeitern mussten Sie auch die Gesellschafter überzeugen?

Blüm: Die Mitglieder des Projektteams waren komplett involviert und auch an der Entscheidungsfindung beteiligt. Wo bei: Als die Entscheidung gefallen war und die Präsentation des Ergebnisses bei den Gesellschaftern anstand, gab es innerhalb des Projektteams keine Mehrheit für Navision. Mehrere Projektmitglieder konnten sich Navision nach den Erfahrungen des ersten Projektes nicht so ganz vorstellen. Für mich stand allerdings nach dieser ersten Phase fest, dass es nur Navision sein konnte – und so bin ich in das Gesellschaftergespräch auch hineingegangen. Ich habe zwar die verschiedenen Optionen vorgestellt, jedoch eindeutig für Navision plädiert. Wenn ich für ein Projekt die Verantwortung trage und den Kopf hinhalten muss, muss ich vollends davon überzeugt sein. Der vorgestellte Zeit- und Budgetrahmen wurde akzeptiert und später auch eingehalten.

ITM: Wie beschäftigen Sie sich grundsätzlich mit dem Thema IT. Als Geschäftsführer

„Ich habe darauf geachtet, dass die jeweiligen Experten die Details untereinander klären. Meine Aufgabe war die Prozesssteuerung.“



er eines kleinen Münchner IT-Dienstleisters, der unser Haus und unsere Abläufe seit nunmehr 15 Jahren kennt, weil er am Aufbau und der Weiterentwicklung unseres Internetauftrittes beteiligt war und ist.

Dieser Externe war sehr ausgleichend, konnte gut moderieren und aufgrund seines technischen Wissens auf Augenhöhe mit Kumavision kommunizieren. Das war eine glückliche Fügung, weil er dazu beigetragen hat, dass die Verständigung zwischen uns und dem IT-Dienstleister reibungslos lief.

Zudem war er entscheidend in den gesamten Themenkomplex Migration involviert. Weil die Migration zwischen zwei völlig verschiedenen Welten stattfand, konnten wir die Daten nicht einfach transferieren. Unser Code, der nirgendwo niedergeschrieben war, musste erst einmal verstanden und analysiert werden, musste in Zwischendatenbanken abgelegt, interpretiert und neu zusammengesetzt werden, um zunächst die Basis für eine Migration zu Navision zu ermöglichen. Das Migrationsprojekt war sehr aufwendig und lief im Grunde die ganze Zeit über mit.

eines Verlages hat man vermutlich nicht die Zeit, sich tagelang mit ERP-Projekten und der Migration von Daten zu beschäftigen?

Blüm: Das ist richtig. Ich hatte jedoch den Vorteil, dass ich in meinen Aktivitäten vor dtv bereits dreimal an ERP-Implementierungen beteiligt war. Ich wusste, dass ich ein starkes Projektteam brauchte. Denn ich bin definitiv nicht der Experte für jedes Detail und will es auch nicht sein. Aber mir war klar, wie die Projektorganisation und wie der Prozess ausschauen musste. Das war das Entscheidende.

ITM: Welchen Rat würden sie in Sachen Projektorganisation geben?

Blüm: Ich habe immer darauf geachtet, dass die jeweiligen Experten die Details untereinander klären. Meine Aufgabe war es, den Gesamtrahmen herzustellen, den Prozess sauber zu steuern und Probleme zu erkennen. Zudem habe ich immer versucht, mich in die Denkweise der IT-Seite hineinzusetzen und nicht nur durch die dtv-Brille zu schauen. Ich habe mich teilweise moderierend gesehen, aber immer mit dem Ziel vor Augen. ➔

Guido Piech