

KANNIBALEN AUS FREIBURG

MANAGEMENT Von 50 auf 300 Millionen Euro Umsatz – warum ausgerechnet der Haufe Verlag zum digitalen Vorreiter wurde.

Lasst uns eine Runde Ideenpoker spielen! Lässig gruppieren sich die Mitarbeiter auf Barhockern um den langen Stehtisch. Diskutieren „Costumer Needs“ und „Painpoints“, beschriften stilisierte Sprechblasen und kleben sie an die bereits mit Zetteln gespickten Wände.

Man könnte sich glatt auf einem Campus im Silicon Valley wähen. Doch der Blick aus dem Project Lab im sechsten Stock schweift über saftig-grüne Hügel bis zum gotischen Münsterturm. Das hier ist eindeutig Freiburg im Breisgau. Und bei dem Unternehmen handelt es sich mitnichten um ein Start-up, sondern um einen 1934 gegründeten Familienbetrieb.

Die Haufe Gruppe war einst für Loseblattsammlungen bekannt, von Personalchefs und Steuerberatern brav in klotzartige Ringhefter einsortiert. Aber als Verlag will Holdinggeschäftsführer Markus Reithwiesner (51) das Unternehmen nicht mehr verstanden wissen: „Wir sind eine digitale Mediengruppe.“

95 Prozent des Umsatzes erwirtschaftet Haufe inzwischen mit digitalen Produkten – Onlinediensten für Human-Resources-Manager, Buchhaltungs-Apps für Selbstständige oder Internetportalen

für Fiskalexperten. Die Nachfrage nach den webbasierten Diensten wächst seit Jahren zweistellig und gleicht den Rückgang im Printportfolio mehr als aus.

Vor Beginn der Digitalisierung 1990 lag der Umsatz bei 50 Millionen Euro. Heute sind es knapp 300 Millionen Euro. Die Belegschaft wuchs von rund 330 auf fast 1500 Mitarbeiter. Und die erhielten für das Ende Juni abgeschlossene Geschäftsjahr 2013/14 gerade die höchsten Boni in der Geschichte des Unternehmens.

Wie hat ausgerechnet der Loseblattvertreiber Haufe die Transformation ins Internetzeitalter geschafft, an der weitaus berühmtere Medienhäuser zu scheitern drohen? Welche Lehren können Unternehmen, deren traditionelles Geschäftsmodell vom digitalen Wandel bedroht wird, aus dem südbadischen Beispiel ziehen?

CEO Reithwiesner geht mit seinen Hamsterbäckchen als gemütlicher Zeitgenosse durch. Der Eindruck verflüchtigt sich indes schnell, wenn der IT-Experte an der Spitze das Erfolgsrezept für den radikalen Umbau der Haufe Gruppe umreißt: „Wir kannibalisieren uns selbst, bevor es ein anderer tut.“

Begonnen hat der „manchmal schmerzhaft“ Digitalisierungsprozess 1993. Der Verlag übernahm eine kleine lokale Softwarefirma namens Lexware, die kaufmännische Programme für Mittelständler anbot. Deren betriebswirtschaftliche Software verkauft sich bis heute prächtig – auch dank der unkonventionell-frechen Werbung. Ende der 90er Jahre kam das Deutschland-Geschäft von Intuit dazu. Der kalifornische Anbieter von Finanzsoftware brachte



Lernen von den Besten

Digitalisierung, Globalisierung oder Sanierung – viele Unternehmen stehen vor enormen Umbrüchen. In einer vierteiligen Serie schildert manager magazin gelungene Fälle aus der Praxis.



HERR DER WOLKE: Haufe-Geschäftsführer Markus Reithwiesner führte die Mediengruppe in die Cloud

seinen Europa-Marketingchef Reithwiesner mit ein.

Binnen fünf Jahren wurde das zunächst noch winzige IT-Geschäft zum neuen Nukleus des Traditionsverlags. Die Akquisitionen bedienten exakt die Wünsche der Kundschaft. Geschäftsführer, Personalmanager, Steuerberater wollten nicht mehr nur theoretisches Wissen über sich ständig wandelnde Gesetze und Richtlinien in Ordnern anhäufen. Sie verlangten nach elektronischen Hilfsmitteln, die sie bei der Anwendung der unzähligen Paragraphen und Normen im Alltagsgeschäft unterstützen.

Mit der Erweiterung des Angebots durch Softwaretools beschaffte sich das Unternehmen frühzeitig erstes Digital-Know-how. Vor allem aber breitete sich ein völlig neuer Denkansatz in der bis dahin von Redakteuren dominierten Organisation aus. Statt über korrekte Inhalte und passende Formen zu grübeln, überlegten die Schreiber, Producer und Marketer nun, wie ihre Offerten den Käufern Nutzen bescheren könnten.

DIE MASTER-APP FÜR SELBSTSTÄNDIGE

Ein Beispiel dafür ist die Cloudlösung, mit der Freiberufler oder Handwerker Buchhaltung, Kontoführung und Steuer per Browser auf dem Tablet oder per App mobil abwickeln können. Rechnungen stellen sie direkt beim Kunden aus und senden sie ihm per Fingerwisch. Geht das Geld auf dem Konto ein, wird der Betrag sofort in die Bilanz gebucht, ein Überblick über die aktuelle Finanzlage angezeigt sowie die Steuer ans Finanzamt übermittelt. Neu ist eine App, die jedes Handy zum Bezahlterminal macht. Mit dem Aufsatz Lexware Pay können Dienstleister oder Händler direkt kassieren.

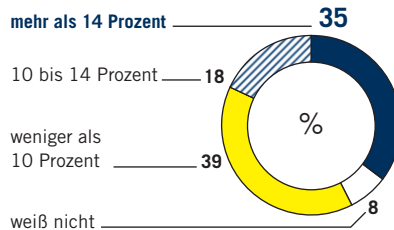
Die App findet rasend schnell Abonnenten unter Kleinstunternehmern und Selbstständigen. Schließlich schafft sie eines der drängendsten Probleme von Malern oder Schreibern aus der Welt: den großen Zeitabstand zwischen dem Erbringen ihrer Leistung, deren Bezahlung und Verbuchung.

Die Zufriedenheit der Abnehmer mit den Haufe-Lösungen schlägt sich auch im Gehalt der Mitarbeiter nieder. Das Unternehmen misst die Weiterempfehlungsraten für seine Produkte – im Fachjargon Net Promoter Score genannt. Die Hälfte der Firmenkomponente jedes Bo-

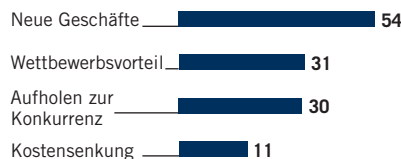
STEINIGER WEG

Umfrage unter weltweit 850 Unternehmen
Angaben in Prozent

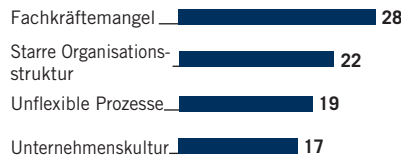
Digitalisierung trägt zum Unternehmenswachstum bei ...



Die zusätzliche Dynamik entsteht durch* ...



Die Digitalisierung behindern* ...



*Mehrfachnennung möglich.
Quelle: McKinsey

Grafik: manager magazin

nus hängt von dieser Messgröße ab.

Die Kundenorientierung erforderte eine Umorganisation des Unternehmens. Bis dahin riefen bei einem potenziellen Abnehmer nicht selten drei Vertriebler an, um ihre Waren anzupreisen.

Haufe löste die Einzelfirmen Verlag, Software und Akademie auf, um flexibel Kombiangebote aus allen Bereichen zusammenstellen zu können – je nach Kundenwunsch. Statt Produktmanagern tragen jetzt Zielgruppenbetreuer die Verantwortung für den Marktauftritt. Die packen über alle Abteilungen hinweg diejenigen Erzeugnisse zusammen, die entweder für Privatleute oder Selbstständige, für Mittelständler oder Konzerne relevant sind. So schnürten sie – gemeinsam mit eigens zusammengestellten Projektteams – für Freiberufler Pakete aus Steuererklärung und Buchhaltung, Großfirmen dienen sie Personalverwaltung und Weiterbildung an. Oder sie entwickeln einen Zeugnismanager, der Konzernhierarchen die Bewertung der Mitarbeiter per Mausklick ermöglicht.

Als echten Kulturschock bezeichnet Reithwiesner die grundlegenden Veränderungen in Denk- und Arbeitsweise, die in den Nullerjahren begannen. Schließlich funktionierten zu dieser Zeit die vertrauten Abläufe noch prima, der Verlag verdiente üppig durch die zahllosen Neuerungen im Zuge der Euro-Umstellung. Wozu also alles ändern?

Die Mitarbeiter hielten anfangs nichts von den scheinbar unnötigen Neuerungen. Sie nickten zwar artig, aber unter der Oberfläche gäerte es: „Motivation und Engagement waren alles andere als bezaubernd“, erinnert sich Reithwiesner.

Zwei Jahre lang investierte Haufe unternehmensweit je einen Millionenbetrag, um die Kollegen besser zu informieren und zu integrieren. Die Kernbotschaft lautete: Wenn wir Technik und Kundenorientierung der Digitalwelt mit der Fachkompetenz und den perfekten Prozessen der Redaktion kombinieren, sind wir stärker denn je. Um wirklich jeden zu erreichen, suchte sich die Führung in der Belegschaft eine Truppe von 100 Veränderungsbereiten als Digitalpropheten.

Diese „Topbeeinflusser“ verbreiteten die Botschaft in der Organisation. Sie veranstalteten Sessions, in denen die Mitarbeiter – unterstützt von professionellen Mediatoren – ihre Vorstellungen



ALLES KORREKT: Haufe wirbt mit akribischer Ordnung für die Onlinebuchhaltung der Marke Lexware

einbringen konnten. Viele ihrer Vorschläge wurden umgesetzt und im Zwei-Wochen-Rhythmus auf den Campus Days der Belegschaft als Vorbild präsentiert – genauso wie die Erfolge und Veränderungen in den Geschäftsbereichen.

Eine effiziente Vorgehensweise, die ungeahnte Kräfte freisetzt – wie COO Birte Hackenjos erklärt. Bis heute wenden ihre Teams die damals eingeführten Methoden zur systematischen Ideenfindung bei Projekten an. Und das gern ganz oben: Wo in herkömmlichen Firmen der Vorstand residiert, brainstormen bei Haufe Redakteure mit Technikern, Marketern und Vertrieblern.

Doch längst nicht alle langjährig Beschäftigten konnten sich so gut in das veränderte Unternehmen einfügen wie die Fachjuristin und Redakteurin Hackenjos, die sich heute in der Holdinggeschäftsführung um Softwareentwicklung und Projektsteuerung kümmert. Viele Altgediente verließen Haufe – weil sie die Veränderungen nicht mittragen wollten oder nicht zu qualifizieren waren. Bereits 1994 wurde die Druckerei geschlossen, 2010 dann das hauseigene Callcenter. 184 Mitarbeiter verloren ihren Job. Obwohl Haufe derzeit 80 bis 90 Internet- und Social-Media-Experten sucht, sollen gleichzeitig 120 Arbeitsplätze abgebaut werden – vor allem in der Logistik. Seit Lösungen aus der Cloud

kommen und Rechnungen online versendet werden, entfallen viele Sachbearbeiteraufgaben.

Solche harten Schnitte fallen den Inhabern – das Unternehmen gehört zu 100 Prozent den vier Kindern von Gründer Rudolf Haufe – extrem schwer. Denn in einer Stadt wie Freiburg kommt ein Jobabbau in der Öffentlichkeit gar nicht gut an. Immer wieder müssen die Geschäftsführer ihre Gesellschafter deshalb überzeugen, dass der Wandel die einzige Überlebenschance für Haufe ist.

Tatsächlich ist die Familie stark daran interessiert, das Unternehmen für sich zu erhalten. Immer wieder investiert sie die Gewinne in die Zukunft – Kredite

„WIR MÜSSEN WEITERWACHSEN, UM IN DER DIGITALEN WELT ZU BESTEHEN. DIE GRÖSSE ZÄHLT.“

Markus Reithwiesner, Holdinggeschäftsführer Haufe Gruppe

muss Haufe nicht aufnehmen. Rund 30 Millionen Euro Investitionen haben die Erben für das nächste Jahr genehmigt.

Sie hätten eben das eherne Gesetz der digitalen Welt verstanden, sagt Reithwiesner: „den Zwang zur Größe“. Damit Haufe führend in seinem Segment bleibt, will er weiter expandieren – mit strategischen Zukäufen von Verlagen, die ins Wissensportfolio passen, wie der unlängst übernommene Schäffer-Poeschel Verlag, oder mit Wagniskapital für Start-ups, die aktuelles Web-Know-how mitbringen.

In China betreiben die Badener ein Joint Venture, weil das dortige Rechtssystem dem deutschen verwandt ist. In San Francisco eröffneten sie unlängst einen Ableger in einem der Inkubatoren im schicken Down-Market-Street-Distrikt – vordergründig, um Lösungen für Personalmanager in den USA zu vermarkten. Vor allem aber, um die neuesten Trends und Technologien aus dem Silicon Valley nicht zu verpassen.

GOOGLE FÜR STEUERBERATER

„Wir suchen ständig nach disruptiven Modellen, die unser Geschäft total verändern“, proklamiert Joachim Rotzinger. Der Geschäftsführer des Markenbereichs Haufe ließ deshalb eine Art Google für Steuerberater entwickeln. Auf der Internetplattform können die Fiskalexperten in den Informationsangeboten der verschiedensten Fachverlage recherchieren und auch eigene Lösungen einstellen.

Eine Onlineplattform für Talentmanagement wickelt sowohl für Bewerber und Angestellte als auch für Vorgesetzte in größeren Unternehmen die gesamte Personalarbeit online ab – von der Einstellung über Zielvereinbarungen bis zur Leistungsmessung und Weiterbildung. Verknüpft ist die Lösung unter anderem mit Semigator, einem zugekauften Web-aggregator, der online auf die unterschiedlichsten Weiterbildungsangebote zugreift.

Ob Apps, Social Media oder Onlineplattformen – Haufe erfindet sich ständig neu. Denn für Reithwiesner und seine Kollegen sind 300 Millionen Euro Jahresumsatz in der digitalen Welt noch lange nicht genug.

Eva Müller