

Was auf

Transformation: Traditionelle Medien tun sich schwer mit der digitalen Transformation. Die Haufe Group, einst auf Print fokussiert, hat Geschäftsmodell, Organisation und Firmenkultur radikal und erfolgreich verändert

Verändern

wird



in der klassischen Verlagswelt groß geworden ist, sondern bei IT-Firmen, ist gewiss kein Nachteil.

Was ihn und sein Führungsteam darin bestätigte, den Status quo zu verändern, waren Ergebnisse aus Kundenbefragungen. „Kein Produkt wurde so gut beurteilt, dass wir wirklich damit zufrieden sein konnten“, erinnert sich Reithwiesner. Und das war keine Frage der von Haufe gelieferten Qualität, sondern der in Unternehmen mittlerweile praktizierten Arbeitsweise: Die Kunden wollen Wissen nicht mehr bevorraten, sondern möglichst direkt anwenden. Sie wollen nicht mehr blättern und suchen, sondern ergebnisorientiert klicken.

Dass inzwischen jährlich zigtausende Arbeitszeugnisse mit dem digitalen „Haufe Zeugnis Manager“ erstellt werden, ist dafür ein gutes Beispiel – und veranschaulicht das Prinzip dahinter. Reithwiesner: „Wir denken nicht mehr in Produkten, sondern fragen, welches Problem sich dem Kunden stellt und wie wir helfen können, es zu lösen.“

Daraus ergibt sich eine andere Positionierung als früher. Als Haufe noch als klassischer Verlag unterwegs war, maß er sich an anderen Buch- und Zeitschriftenpublizisten. Heute orientiert sich Haufe an Softwarespezialisten wie SAP und Datev. „Software as a service“ ist zum Treiber des Geschäfts geworden, während Zielgruppen und Themenfelder, unter anderem Personal, Marketing, Steuern und Finanzen, weitgehend gleich geblieben sind. Ein gewichtiger Vorteil, aus den langjährigen Erfahrungen im Markt und mit den Kunden schöpfen zu können.

Der Prozess Eine Organisation auszubauen, Personal auf neue Aufgaben vorzubereiten, Mitarbeiter für den Wandel zu begeistern – das sind typische Herausforderungen, denen sich Unternehmen in Change-Prozessen gegenübersehen. Das war und ist bei Haufe nicht anders.

Im Zuge der Transformation wurden ganze Einheiten wie Druckerei und Callcenter geschlossen, Arbeitsplätze komplett gestrichen. Dafür kamen neue Stellen hinzu, zum Beispiel arbeiten heute Hunderte von Programmierern für das Unternehmen. Und die Zahl der Mitarbeiter ist von 1200 im Jahr 2010 um zwei Drittel auf aktuell 2000 gewachsen.

Die früher übliche Linienorganisation mit ausgeprägten Hierarchien gibt es in dieser Form nicht mehr. Wer im Markt veränderungsbereit sein will, braucht flexible Strukturen. Bei Haufe ist agiles Arbeiten, ein aus der IT stammendes Konzept, selbstverständlich und zu einem Führungsprinzip geworden. Reithwiesner

räumt ein, dass in den ersten Jahren der Transformation ein größerer Teil an Mitarbeitern mit den Folgen des Wandels eher haderte, als ihm begeistert zu folgen.

Entsprechend unerfreulich fiel damals das Echo interner Umfragen aus. Haufe reagierte: Das Unternehmen verstärkte deutlich die interne Kommunikation; es gab mehr regelmäßige Zusammenkünfte, um den Austausch zu fördern; sogenannte „Change Agents“ aus der bestehenden Belegschaft und professionelle Mediatoren wurden engagiert. Ergebnis: Motivation und Engagement der Mitarbeiter seien gestiegen, ebenso die Kundenzufriedenheit. Bewertungen auf der Arbeitgeber-Bewertungsplattform Kununu stützen diesen Befund: Dort rangiert die Haufe Group mit vier von fünf Sternen und einer Weiterempfehlungsrates von 91 Prozent weit oben.

In der Organisation setzt Haufe auf Diversität: agile Projekte neben Wasserfallprojekten, traditionelle Command-and-Control-Strukturen neben Selbstorganisation. Es braucht neue Formen der Zusammenarbeit, die erprobt werden müssen. Deshalb hat die Haufe Group vor kurzem die „Netzwerkinitiative“ gestartet: Mitarbeiter reichen Ideen ein, mit denen sie das Unternehmen noch durchschlagsfähiger machen wollen – selbstorganisiert, hierarchieübergreifend, interdisziplinär ausgerichtet. Erste Learnings daraus: Es gab 32 Vorschläge zu Themen wie Kultur, Agilität, Wissenstransfer, Business Impact, nach einem zweiten Aufruf folgten nochmals 23 konkrete Business-Ideen, die diskutiert und getestet werden. Die Initiative fördert somit auch die Motivation, zum Unternehmer im Unternehmen zu werden.

Die Ergebnisse Die Haufe Group mit ihren Marken Haufe, Haufe Akademie und Lexware hat sich zu einem bundesweit führenden Anbieter für digitale Arbeitsplatzlösungen und Dienstleistungen sowie in der Aus- und Weiterbildung entwickelt. Der nötige Offensivgeist, den digitale Transformation braucht, spiegelt sich bei der Haufe Group auch in den Wirtschaftszahlen: Sie erzielte im Geschäftsjahr 2018 einen Umsatz von 366 Millionen Euro. Das entspricht einem Plus von rund 7 Prozent gegenüber dem Vorjahr und einem Wachstum von nahezu 90 Prozent seit 2010. Derzeit beschäftigt Haufe 2000 Mitarbeiter und ist mit 19 Standorten in sechs Ländern vertreten.

Kräftiges Wachstum sei ein Muss, um in der digitalen Welt zu bestehen, betont CEO Reithwiesner immer wieder. Denn Größe schafft Spielraum für Investitionen. „Im Digitalmarkt müssen wir für die Entwicklung neuer Produkte mehr Geld ausgeben, als das früher im klassischen Verlagsgeschäft der Fall war.“

Von Roland Karle

Die börsennotierten Milliardenunternehmen Axel Springer und Ströer hinter sich zu lassen, ist etwas Besonders. Erst recht für einen Mittelständler, der die Haufe Group trotz gewaltigen Wachstums in den vergangenen Jahren immer noch ist. Auf Platz 1 gestürzt sind die Freiburger vor rund eineinhalb Jahren, als zum ersten Mal der „Digital Transformer of the Year“ gekürt wurde. Das ist eine Initiative, die die Vogel Communications Group, die Unternehmensberatung Mediate und die Steinbeis School of Management + Innovation ins Leben gerufen haben. Und Haufe, Springer, Ströer waren die Finalisten in der Kategorie Medien.

Die Historie Die Wurzeln der Haufe Group reichen weit zurück, der Gründer prägt aber immer noch den Namen. Und für den Ärger, der Rudolf Haufe zum Verleger werden ließ, finden sich auch in heutiger Zeit reichlich Anlässe. Ihm missfiel, wie der Staat permanent Gesetze schuf, änderte und ergänzte, scheinbar ohne dabei den Bürger im Blick zu haben. Viele Gesetze waren schwer zu verstehen, was Haufe als grobe Fahrlässigkeit empfand. Er reagierte auf seine Art und gründete 1933 in Berlin den Verlag Wirtschaftswacht mit dem Zweck, aktuelle, verständliche Publikationen zu Recht, Steuern und Wirtschaft herauszugeben.

Rudolf Haufe hat einen Bedarf entdeckt, der sein junges Unternehmen prächtig gedeihen lässt. Nach den Wirren des Zweiten Weltkriegs zieht er nach Freiburg um, baut dort seinen Verlag wieder auf und erlebt wirtschaftlich erfolgreiche Zeiten. Bis in die 1990er Jahre läuft das Geschäft mit Loseblattwerken, Fachzeitschriften und Büchern nahezu störungsfrei, dann drängen Vorboten der Digitalisierung in die Verlagswelt. Als CD-ROM genannte Silberscheiben noch für ein umwälzendes Medium gehalten werden, wird „elektronisches Publizieren“ zum geflügelten Begriff.

Die Transformation Der Rudolf Haufe Verlag beschäftigt sich früh mit Digitalisierung. Er gehört zu den Ersten in der Branche, die erkennen, welch ein Potenzial darin steckt – und startet ein Innovationsprogramm. Die Erkenntnis reift, dass sich mit den immer noch erfolgreichen Printmedien allein auf Dauer kein zukunftsträchtiges Geschäftsmodell betreiben lässt.

Haufe investiert, gibt Millionen für Hard- und Software aus, baut Strukturen für ein multimediales Unternehmen und treibt elektronisches Publizieren voran, als

die Nachfrage noch überschaubar und die Deckungsbeiträge im Vergleich zu Print niedriger sind. Doch bei Haufe ist man überzeugt, dadurch existenzsichernde Entscheidungen getroffen zu haben: Die bewusst reduzierten Gewinne von heute bringen die Rendite von morgen.

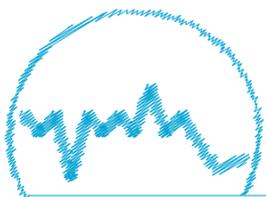
So kommt es. Allerdings nicht automatisch. Was um die 2000er Jahre als bahnbrechend empfunden wird, erweist sich später als Beginn einer neuen Epoche. Mit einem radikalen Ansatz: „Wir haben uns kompromisslos von alten Gewissheiten verabschiedet“, sagt CEO Markus Reithwiesner. Das habe Geschäftsmodell und Kundenbeziehungen, Organisation und Firmenkultur, „unsere Art, zu denken und zu handeln, enorm verändert“. Eine ganz wichtige Erkenntnis dabei: Eigentümer und Management müssen gemeinsam marschieren.

Haufe hat sich binnen 15 Jahren grundlegend ge- und verwandelt: vom Fachverlag zum digitalen Medien- und Softwareunternehmen. Davon zeugt, nebenbei bemerkt, auch die Nomenklatur – vom Rudolf Haufe Verlag über die Haufe Mediengruppe bis zur Haufe Group, wie sich die Firma inzwischen offiziell nennt.

Ihre Transformationsgeschichte zeigt, so Katharina Hölzle, Professorin für Innovationsmanagement an der Universität Potsdam, dass es nicht genügt, „Fachinhalte aus dem Printgeschäft ins Digitale zu überführen, sondern sich radikal neu zu erfinden und am Kundenverhalten zu orientieren“. Haufe habe verstanden, worauf es ankommt: Nicht nur Produkte dem veränderten Bedarf der Kunden anzupassen, sondern zugleich den Wandel der Infrastruktur, der Prozesse und der Unternehmenskultur voranzutreiben.

Die Positionierung Bei Haufe gilt die Devise: „Wir wollen uns nicht verändern, wir müssen uns verändern.“ Dazu gehört, Entscheidungen zu treffen, die manchen mitunter gar nicht als zwingend und dringend erscheinen. Als Haufe beschloss, sich vom Fachverlag mit Loseblattwerken und Fachbüchern zu einem Software- und Lösungsanbieter zu entwickeln, ging es dem Unternehmen wirtschaftlich gut. Warum also die Eile, warum dieser krasse Umbau? Warum nicht peu à peu das bisherige Portfolio digitalisieren, das Programm anpassen und punktuell ergänzen – was sprach dagegen?

„Uns war schnell klar, dass es so nicht funktionieren würde. Denn die digitale Welt tickt anders“, sagt Markus Reithwiesner, der vor gut 20 Jahren zur Freiburger Firmengruppe kam. Seit 2005 ist er als Holding-Geschäftsführer für Strategie, Business Development, Technologie zuständig. Dass der Diplom-Kaufmann nicht



Plus 90 Prozent

Umsatztrend der Haufe Group seit 2010

Jahr	Umsatz in Mio. €	Mitarbeiter
2010	193,1	1200
2011	215,0	1200
2012	237,0	1300
2013	251,0	1300
2014	292,0	1300
2015	266,0	1500
2016	304,5	1500
2017	343,0	1880
2018	366,0	2000

Quelle: Haufe Group HORIZONT 13/2019