

Joint Venture: Print on Demand (PoD)



Strategisches Ziel:

Sicherung der Stellung als Marktführer im Zwischenbuchhandel (Barsortiment und Verlagsauslieferung) durch Aufbau des neuen Geschäftsfeldes „Print on Demand“ mit Hilfe eines Joint Venture Partners.

Projektziel:

Gründung einer neuen Digitaldruck-Gesellschaft als 50/50 Joint Venture, Aufbau der Druckerei am Logistikstandort Stuttgart, Integration neuer Geschäftsprozesse in Einkauf, Vertrieb, Logistik und IT.

Einsatzdauer:

26 Monate

Kundenprofil:

Koch, Neff & Volckmar (KNV) ist zum Projektbeginn mit über 450.000 Titeln am Lager und einem Marktanteil von 48% Marktführer als Barsortimenter. Ein Barsortiment bezeichnet im Buchhandel einen Großhändler, der auf eigene Rechnung Bücher an den Bucheinzelhandel verkauft.

Die Schwestergesellschaft Koch, Neff & Oetinger ist als Verlagsauslieferung zu Projektbeginn die Nr. 2 im Markt, erreicht aber kurze Zeit später Platz 1 durch Übernahme des Services für den wissenschaftlichen Springer-Verlag, der auch der größte Zielkunde für das neue PoD-Geschäft ist.

Joint Venture Partner:

Euradius Gruppe, Niederlande

Ausgangslage:

Bereits seit Ende der 90er Jahre betreibt der Wettbewerber Libri mit Books on Demand (BoD) einen Service, der sich aber zum Zeitpunkt des KNV-Projekts sehr stark an einzelne Autoren richtet, weniger an Verlage. Zudem ist durch die räumliche Entfernung zur Libri-Logistik ein Hindernis für eine schnelle Lieferung innerhalb 24 Stunden gegeben.

Der Fokus für KNV liegt daher auf Schnelligkeit durch Druck am Logistikstandort. Ziel ist es, für digital gedruckte Bücher im Paperback-Bereich die gleichen Lieferzeiten wie für lagergeführte Titel zu erreichen.

Als führendes Unternehmen im Buchhandel blickt KNV auf mehr als 180 Jahre Erfahrung zurück. Das Druckgeschäft ist aber Neuland. Das notwendige Fachwissen soll durch einen Joint Venture Partner aus der Druckindustrie bereitgestellt werden.

vero projects übernahm im Auftrag von KNV die Projektleitung. Ausschlaggebend war in diesem Fall, dass der von vero projects gestellte Projektleiter neben langer Projektmanagementenerfahrung auch vertiefte Fachkenntnisse im Bereich Druck und Druckvorstufe besaß, so dass KNV sowohl gegenüber dem Partner als auch gegenüber Lieferanten fachlich adäquat vertreten war.

Vorgehensweise von vero projects:

vero projects wurde mit dem Projekt beauftragt, als noch Verhandlungen mit einem anderen JV-Partner liefen. Es gab einen Businessplan, der später beim Wechsel zu dem neuen Partner neu erstellt werden musste. Es gab aber noch keinen Projektstrukturplan (PSP), so dass zwar strategische Fragen des Geschäftsmodells schon intensiv diskutiert wurden, aber noch keine konkrete Vorstellung zum Umfang des Realisierungsprojekts bestand. Basierend auf den Zielvorgaben war also die **Erstellung eines PSP** die erste wichtige Aufgabe, um den Scope verbindlich zu definieren. Auf oberster Ebene ergaben sich folgende Bereiche:

- Business Plan
- Contracts and Legal Issues
- Marketing
- Sales & Content Acquisition
- Business Processes
- Facilities / Rebuilding
- Print Production Lines
- IT Systems & Integration
- Organisation / HR

Die **Fertigstellung des Businessplans** hatte von den nun planbaren Aufgaben die höchste Priorität, um eine Grundlage für die Unterzeichnung der Verträge und damit für den operativen Projektstart zu haben. Ferner wurden die detailliert ausgearbeiteten Zahlen des Businessplans auch für die Planung der notwendigen Betriebsausstattung benötigt.

Weitere wesentliche Leistungen von vero projects neben der eigentlichen Projektleitung:

- Beratung bei der Vertragsgestaltung
- fachliche Ausarbeitung und Abstimmung der neu hinzukommenden Geschäftsprozesse
- Konzeption der IT-technischen Implementierung (Oracle ERP Integration, proprietäre Workflowsysteme, Datenclearing mit Lobster, Kalkulationstools etc.)
- Beteiligung bei der Bewertung und Auswahl von Druckmaschinen, Verhandlungen mit dem ausgewählten Hersteller

Nutzen und Resultate:

Das Joint Venture nahm den Druckbetrieb mit einer sehr geringen Verzögerung gegenüber dem geplanten Go-Live auf und erreichte in den ersten 3 Monaten bereits wirtschaftliche Ergebnisse, die den Businessplan übertrafen. Sehr sorgfältige Planung, Kostenbewusstsein, kritische Bewertung und die Flexibilität zu Änderungen waren ebenso wesentliche Faktoren für den Erfolg, wie die Steuerung der Schnittstellen zwischen den beiden Joint Venture Partnern und Lieferanten.

Die Rolle von vero projects als externe Projektleitung erwies sich als vorteilhaft, um Meinungsverschiedenheiten der Partner objektiv zu beurteilen und im allseitigen Interesse zu moderieren.

Die weitere Begleitung der Produktion durch vero projects in den ersten 5 Monaten ermöglichte die Umsetzung einiger vorerst zurückgestellter Funktionen sowie Prozessverbesserungen auf Basis der Erfahrungen unter Live-Bedingungen.