

Systemauswahl: Wie finden Entscheider das „best-fitting“ System?

Targeted publishing, Social media integration, multimediale Produktionsplanung und Big Data im Verlag. Einige der vielen Themen und Neuigkeiten, die auf der diesjährigen World Publishing Expo im Mittelpunkt der Show stehen. Was ist aber für Ihr Redaktionssystem wichtig: maximale Effizienz bei der Belieferung der vielen verschiedenen Medienkanäle? Optimale Usability für die Zufriedenheit der Anwender? Eine durchgängige Vernetzung der Redaktionsprozesse mit der Kundenkommunikation? Mit dem Wegweiser möchten wir ihnen aufzeigen, wie Sie das System finden, das am besten zu Ihnen passen wird.

Redaktionssysteme sind heute viel mehr als Verwaltungssysteme für redaktionelle Aufgaben und Inhalte, die für Effizienz in der Druckabwicklung sorgen. Die Aufgaben und Anforderungen erstrecken sich über alle Bereiche der Medienproduktion und Marktkommunikation. Entsprechend komplex wird die Auswahl eines Editorial Systems:

Suchen wir ein System für alle Belange oder Speziallösungen für die jeweilige Aufgabe, die optimal verknüpft werden?

Ist optimale Usability wichtiger als maximale Prozessautomatisierung – oder gerade deshalb unverzichtbar?

Welche Systeme unterstützen die Anwender morgen optimal?

Welche Technologieplattform ist die beste für uns?

Mit welchem Anbieter gelingt schließlich die Zusammenarbeit?

Systemauswahl: Stolpersteine ohne Ende

Fragen, mit der sich nicht jeder Entscheider tagtäglich auseinander setzen muss, schließlich müssen die Systeme angesichts getätigter Investitionen ja auch einige Zeit ihre Dienste erfüllen. Wenn dies aber nicht mehr im ausreichenden Maße der Fall ist, weil sich beispielsweise die marktrelevanten Anforderungen nicht mehr umsetzen lassen, weil die Systeme nicht mehr performant arbeiten, die Prozesse im Vergleich zum Wettbewerb ineffizient erscheinen oder weil die Zusammenarbeit mit dem Hersteller oder Integrator nicht mehr ganz zufriedenstellend verläuft – dann stehen mit einem mal viele Aufgaben an, die geplant und professionell abgewickelt werden müssen. Dann gilt es Aufwandsfallen, Zeitverzögerungen oder im schlimmsten Fall sogar Fehlentscheidungen mit eventuell fatalen Auswirkungen zu vermeiden.

Wie finden Sie sich im Dickicht der Systeme zurecht? Welches ist das für Ihre Bedürfnisse passendste System? Wie finden Sie das System und vor allem – wie definieren Sie die Anforderungen „richtig“? Welche Funktionen sind wichtig, wer definiert diese und welche Anwender und Entscheider werden in einen Prozess zu welchem Zeitpunkt eingebunden? Besonders dieser letzte Punkt erschwert häufig die Entscheidung für ein System.

Hier hilft nur ein stringentes Vorgehensmodell, um effizient und nachvollziehbar zu einer rationalen Systementscheidung mit messbarem Nutzen zu gelangen. Ein bewährtes Vorgehensmodell ist beispielsweise das abgebildete 10-Punkte Programm, in dem großen Wert auf die Nachvollziehbarkeit der jeweiligen Schritte gelegt wird.

Ausgangspunkt ist zunächst die Definition, welche Business- und Produktstrategie mit dem System umgesetzt werden soll, um auch dauerhaft die eigene Marktposition zu sichern. Typische Fragestellungen betreffen grundlegende Vorgaben wie „Content-first“ oder die Festlegung der Anforderungen an die Beschickung der



Jens Löbbe
(Dipl. Wirtsch.-Ing.),
Senior Consultant,
Kirchner + Robrecht
management consultants

Medien und Ausgabekanäle oder die Art und Weise, in der die Inhalte erstellt werden. Im zweiten Schritt müssen die IT-strategischen Rahmenbedingungen festgelegt werden. Diese umfassen zum Beispiel die Bedingungen für Beschaffung und Betrieb von Software (Standard- oder Individualsoftware, all-in-one oder best-of-breed) und die grundsätzlichen Anforderungen an die Betriebsführung (on-premise, SaaS, Cloud ...) und Einführungsprozesse (big-bang, modulweise oder objektweise).

Soll-Prozesse: Wie soll morgen gearbeitet werden?

Nach Festlegung dieser Rahmenbedingungen beginnt mit der Entwicklung der Soll-Prozesse die Kernarbeit der Anforderungsdefinition. Hier muss systematisch festgelegt werden, wie die künftigen Geschäftsprozesse durch das neue System unterstützt und – verglichen mit dem Ist-Zustand – optimiert werden sollen. Wichtig ist dabei, den angestrebten Nutzen nicht nur zu qualifizieren, sondern in möglichst konkreter Form (z. B. Effizienzgewinn) als wirtschaftlichen Nutzen zu quantifizieren. In dieser Phase werden die zentralen Weichenstellungen an die

(Fortsetzung auf Seite 36)

NEUES ZU REDAKTIONSSYSTEMEN AUS ERSTER HAND



Redaktionssysteme-Tour!

Wenn Sie die Expo besuchen, um sich einen Überblick über medienübergreifende Redaktionssysteme zu verschaffen oder sich über die neuesten Technologietrends zu informieren, nehmen Sie an der von WAN-IFRA organisierten, kostenlosen Tour durch die Redaktionssysteme teil. Ihr Führer ist Jens Löbbe, Autor dieses Artikels und Experte für Redaktionssysteme.

Wann: Dienstag, 14. Oktober, 10:00 Uhr

Treffpunkt: WAN-IFRA-Stand, Foyer.

Bei Interesse wenden Sie sich bitte per E-Mail an unseren Consulting Coordinator David Newall:
david.newall@wan-ifra.org.

Sie möchten mehr wissen?

Besuchen Sie unseren Mediaport zum Thema Content

Am Dienstag, 14. Oktober, um 14:30 Uhr spricht Löbbe über die Auswahl von Redaktionssystemen und stellt einen Leitfaden vor, der potenzielle Käufer durch die wichtigsten Überlegungen, Herausforderungen und Entscheidungen führt. Der Eintritt zum Mediaport ist frei.

Systemauswahl: Wie finden Entscheider das „best-fitting“ System?

(Fortsetzung von Seite 22)

In 10 Punkten zum richtigen System



1. **Business- und Produktstrategie** beschreiben
2. **IT-strategischen Rahmen** ggf. erarbeiten und beschreiben
3. **Sollprozesse** und -organisation definieren
4. **Anforderungen** an die Lösung ableiten / **Lastenheft** erstellen
5. **Marktsichtung** durchführen
6. Leistungen/System **ausschreiben**
7. **Businesscase** erarbeiten
8. **Anbieter auswählen**
9. **Vertrag** gestalten
10. Umsetzungsprojekt: **planen**

Lösung definiert. Daher ist hierbei besonders wichtig, die richtigen Methoden zu nutzen und die richtigen Beteiligten einzubinden. Diese Phase dauert erfahrungsgemäß im Gesamtprozess am längsten, ist aber für das Erreichen der Ziele von zentraler Bedeutung, schließlich wird hier mit der Festlegung der künftige Arbeitsweisen und der systemtechnischen Unterstützung über den wirtschaftlichen Erfolg von morgen entschieden.

Wie gelange ich zu den wichtigen Anforderungen?

Die Methoden des Anforderungsmanagements sind vielfältig und reichen von klassischen Prozessanalysen über Systemvergleiche bis zu „agileren“ Methoden wie User Storys oder Epics (siehe Infokasten: Ausgewählte Methoden des Anforderungsmanagements).

Schon während die ersten Ideen zu Soll-Prozessen entwickelt werden, kann mit der Ableitung der Anforderungen in einem Lastenheft oder – bei „agileren“ Prozessen – in einem sog. Backlog begonnen werden. Mit Abschluss der Soll-Prozesse muss ein ausreichend klares Bild der Anbieterprozesse und Systemunterstützung gezeichnet sein, um dann eine verbindliche Vorlage für die Ausschreibung und Marktsichtung erstellen zu können.

Welche Lösungen können mir die Hersteller machen?

Ergebnis einer ersten Ausschreibungsrunde sollte eine handhabbare Shortlist mit maximal drei bis zehn potenziellen Lösungsszenarien sein. Diese Phase des Auswahl-

prozesses erfordert viel Markttransparenz und Technologieexpertise, um nicht eine am Markt unscheinbare Lösung mit viel Nutzenpotenzial frühzeitig zu verwerfen. Dazu bieten sich neben Messen insbesondere Referenzbesuche und Expertenbefragungen an.

Wer schnürt das attraktivste Gesamtpaket?

Mit dem vorliegenden Anforderung und der Shortlist kann nun mit der eigentlichen Ausschreibung begonnen werden. Ziel ist es, vergleichbare Angebote zu erhalten und die Leistungsfähigkeit der Lösungen transparent und nachvollziehbar bewerten zu können. Gute Ergebnisse lassen sich mit strukturierten „Drehbüchern“ erreichen, in denen sehr klare Vorgaben an die Systempräsentationen gelegt werden, um die Nachvollziehbarkeit von Bewertungen mit einem Scoringverfahren sicherstellen zu können.

Dabei ist erneut wichtig, welche Beteiligten in diesem Prozess welche Rollen haben. Wenn dieser Prozess nicht transparent und nachvollziehbar ist, kann die Akzeptanz einer Entscheidung bei den Beteiligten langfristig gefährdet sein, was für das Gelingen der Systemeinführung von hoher Bedeutung sein kann. Abzuwägen sind Change-Aufwand und -ertrag, und es gilt, geeignete Methoden zu entwickeln, um Unterstützer, Zauderer und Gegner zielführend und situationsgerecht in einer gesamthaften Change Architektur einbinden zu können.

Wie rechnet sich das insgesamt?

Für die Entscheidung und die sich anschließende Budgetplanung werden alle zu tätigen Investments und laufenden Kosten sowie möglichst konkrete Nutzenbewertungen benötigt. Die Ermittlung des Nutzens sollte dabei alle Einsparungen durch Wegfall von IT-Altssystem oder eine konkrete Schätzung der Effizienzpotenziale enthalten. Voraussetzung ist, dass diese in der Phase der Soll-Prozessentwicklung ausreichend und nachvollziehbar bewertet wurden, um keine unrealistischen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchzuführen.

Bei der Anbietauswahl wird schließlich der Anbieter gesucht, der die beste Bewertung erhalten hat bzw. am besten der Aufgabenstellung gerecht wird. Dabei ist es erneut wichtig, die relevanten Stakeholder ausreichend einzubinden und so die Entscheidung transparent und nachvollziehbar zu gestalten. Es wird auch festgelegt, ob der weitere Prozess der Vertragsverhandlung mit einem oder mehreren Anbietern erfolgen soll und wie even-

Ausgewählte Methoden des Anforderungsmanagements



- Bestandsaufnahme Ist-System und Prozesse
- Prozessanalyse und -optimierung
- Referenzbesuche
- Wettbewerbs-Analyse
- Stakeholder-Analyse
- Modellierungen
- Expertengespräche
- Szenario-Technologien / Modellierung
- Analogiebetrachtungen aus anderen Branchen
- Use Cases / Anwendungsfälle
- User-Storys
- Story-Cards / Epics
- Click-dummies / Wire-frames
- Proof-of-concept und Prototypen
- ...

tuelle Fall-back-Positionen aufgebaut werden sollen, um funktional und wirtschaftlich optimale Ergebnisse bei angemessenen Projektrisiko erreichen zu können.

Wie finden Sie zu den wichtigen Anforderungen?

Für einen Vertragsabschluss sollten alle einführungsrelevanten Aspekte einschließlich der Projektstruktur, der Zeitpläne und geplanten Zusammenarbeit vorliegen. Umfang und Vorgehen richtet sich dabei nach der vereinbarten Vorgehensweise: In einem eher klassischen Vorgehen muss zum Vertragsabschluss ein finales Lastenheft des Auftraggebers und ein vom Anbieter erstelltes Pflichtenheft vorliegen, während bei agilen Prozesseinführungen – die erfahrungsgemäß hohe Anforderungen an beide Vertragsseiten und die Zusammenarbeit stellen – Vereinbarungen zur Wirkungsweise der Software im Vordergrund stehen.

Was sind die Erfolgsfaktoren?

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass ein strukturierter Prozess notwendig ist, um eine richtige Anbieter-Entscheidung treffen zu können. Gleichermaßen können Erfolgsfaktoren für die Anbietauswahl definiert werden:

- klare strategische Vorgaben, um langfristig die richtige Lösung zu finden
- Einbindung der „richtigen“ Beteiligten, um Fach-Know-how im Auswahlprozess zu nutzen, ohne diesen grundlos zu verzögern
- Auswahl der passenden Methode zur Anforderungsdefinition, um die Anforderungen vollständig und „richtig“ aufzunehmen
- Markt- und Technologiekenntnis, als Grundlage für viele Prozessschritte, vor allem der Anbietauswahl und Anforderungsdefinition
- Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen, um Akzeptanz bei allen Betroffenen zu erreichen
- Neutrale Moderation, um eine möglichst hohe Objektivität zu erreichen und aktuelles Fach-Know-how einzubringen.

WAN-IFRA Consulting

WAN-IFRA ist seit 60 Jahren beratend tätig und bündelt dazu die Kompetenz führender Strategen, Betriebswirtschafts- und Technikspezialisten der Branche, um Medienhäusern und Verlagen in aller Welt zur Seite zu stehen.

Wir unterstützen mehr als 300 regionale, nationale und internationale Medienunternehmen, insbesondere im Hinblick auf Strategien, digitale Transformation, Print und Produktion, Redaktion und redaktionelle Organisation.

Unsere weltweit verteilten Berater sind international tätige Fachleute mit langjähriger Erfahrung in einem oder mehreren Geschäftsbereichen.

Das Global Advisory Team von WAN-IFRA wird bei der Expo zugegen sein und freut sich darauf, Ihre Fragen zu beantworten und die Chancen und Herausforderungen Ihres Unternehmens mit Ihnen zu erörtern.

Bei Interesse wenden Sie sich bitte an unseren Consulting Coordinator David Newall: E-Mail david.newall@wan-ifra.org, Tel. +49.69.240063-273.