

Selbstverständnis hinterfragen

Der digitale Wandel ist so umfassend, dass er am Selbstverständnis der Verlage rütteln muss. Das veränderte Mediennutzungs- und Kommunikationsverhalten der Konsumenten, die Suche der Werbetreibenden nach Antworten auf die sich hieraus ergebenden Fragen, die neuen technischen Möglichkeiten, die sich verändernde Wettbewerbssituation, die Frage der eigenen Mitarbeiter nach den Perspektiven der Zukunft – bleibt eigentlich irgend etwas beim alten?

Die Frage, was Verlage vor dem Hintergrund des digitalen Wandels tun müssen, ist schnell beantwortet: Es ist Zeit für eine konsequente strategische Ausrichtung. Die Änderungen im Mediennutzungs- und Kommunikationsverhalten der Konsumenten sind stetig und unumkehrbar, die Bemühungen der Werbekunden, sich hierauf einzustellen, unverkennbar. Die Dinge sind im Fluss; somit sind die Hausaufgaben für die Verlage schnell beschrieben: Das eigene Selbstverständnis, die Unternehmensstrategie, die Organisation, die Abläufe, die Technologie und die eigenen Kernkompetenzen sind zu überprüfen und auf die Zukunft auszurichten.

Für den Einstieg in strategische Überlegungen helfen drei Fragen:

- Wie hat sich der relative Nutzwert der eigenen Objekte im Verhältnis zu Angeboten in den neuen Medien entwickelt?
- Können wir unseren Werbekunden auch in fünf Jahren noch guten Gewissens empfehlen, in unseren Objekten zu inserieren?
- Wie muss ich mein Business definieren, damit ich meine Zielgruppen zukünftig glücklich machen kann?

Immer mehr Verlage werden bei näherer Betrachtung der Kundenbedürfnisse feststellen, dass sie in der Kommunikationsbranche oder gar der Freizeitbranche tätig sind. Andere Verlage hingegen werden noch lange ihr angestammtes Kerngeschäft des Publishing betreiben.

Hier trennt sich der weitere Entwicklungspfad der Verlage. Häuser, die sich auch in Zukunft als Publisher verstehen, müssen eine geeigneten Onlinestrategie entwickeln, die in aller Regel in einer Ergänzung des Print- durch das Onlinepublishing bestehen wird. Diese Aufgabe haben viele Verlage bereits gemeistert. Doch die Online bisher erzielten Werbeerlöse weisen darauf hin, dass hier noch viel zu tun

Verlage, die ihre Geschäftsfelder erweitern möchten (oder müssen), stehen vor weiter reichenden Konsequenzen. Hier gilt es, eine umfassende Unternehmensstrategie zu entwickeln, die

- Entscheidungen zum zukünftigen Selbstverständnis,

So bewältigen Sie den digitalen Wandel

Das eigene Selbstverständnis prüfen

Sind wir Publisher oder Dienstleister? Sind wir Verleger oder Kommunikator? Nur wer hier sein bisheriges Vorgehen hinterfragt und die geeigneten Antworten findet, wird die Chancen der Veränderung erkennen und nutzen.

Die Unternehmensstrategie gesamthaft entwickeln

Weg von der „Onlinestrategie“ als Summe der Onlineaktivitäten der Printobjekte. Print und Neue Medien wachsen zusammen, daher muss auch eine gesamthafte Strategie entwickelt werden. Denn: Am Ende muss das Ganze mehr wert sein als seine Teile.

Das Geschäft ermöglichen

Management und Führung der Online-Geschäftsbereiche und -Produkte sollten konsequent an den Erfolgsfaktoren ausgerichtet sein. Online als verlängerte Werkbank von Print – das funktioniert nur selten.

Die Kernkompetenzen gezielt aufbauen

Online ist technologielastig. Das bedeutet aber nicht, dass sich Verlage zu IT-Buden entwickeln müssen. Eine effiziente Datenhaltung und die Anwendung der Technologie für die Entwicklung überlegener Produkte sind entscheidend!

F+E-Prozesse als stetige Aufgabe implementieren

Auf Forschung und Entwicklung kommt es an. Ein Onlineprodukt ist niemals fertig. Professionelle Produktentwicklung, Rapid Prototyping und Zielgruppenintegration sind Schlagworte für einen kontinuierlichen F+E-Prozess im Verlag der Zukunft!

- zum zukünftigen Gesamtportfolio und den Geschäftsfeldern.
- zu den dafür erforderlichen Kernkompetenzen,
- zur Strategie auf dem Felde der Technologie und
- zur Organisationsstruktur und den Prozessen beinhaltet.

Fest steht, dass es nur ein starkes und strategisch denkendes Management schaffen wird, die mit dem digitalen Wandel verbundenen Chancen zu nutzen. ■



Der Autor Dr. Marco Olavarria

Der Diplom-Kaufmann Dr. Marco Olavarria ist Geschäftsführender Gesellschafter der Kirchner + Robrecht Management Consultants GmbH in Frankfurt und Berlin.

Die Beratungsfirma hat sich auf die Beratung von Medien vor allem aus dem Bereich der Printmedien spezialisiert.