

Mehr Wert durch IT

Der rapide Medienwandel verlangt von den IT-Abteilungen der Verlage völlig neue Kompetenzen. Der IT-Manager der Zukunft muss ein neues Selbstverständnis entwickeln und sich auf das Wesentliche konzentrieren.

Verlagsmanagement war noch nie einfach: Wer einen Printverlag führt, hatte es seit jeher mit zwei Märkten und drei Kulturen zu tun - mit dem Vertriebsmarkt und dem Anzeigenmarkt sowie mit den dazugehörigen Kulturen; außerdem mit der für Verlagsmanager häufig fremdartigen Kultur des Journalismus und der Journalisten.

Doch verglichen mit heute war Verlagsmanagement früher ein Kinderspiel: Denn in digitalen Zeiten ist alles noch einmal komplizierter und aufwendiger geworden – die Verlage stehen vor epochalen Herausforderungen:

- > Der Wandel des Mediennutzungsverhaltens ist extrem dynamisch und kaum voraussagbar.
- > Vertriebs- und Werbemärkte im Kerngeschäft schrumpfen nicht nur konjunkturbedingt, sondern auch strukturell.
- > Die Zahl der zu bespielenden Kanäle und Endgeräte wächst rasant.

Dieser Wandel ist maßgeblich getrieben vom rapiden Fortschritt der Informations- und Telekommunikationstechnik und verlangt

von Medienunternehmen neben der journalistischen und verkäuferischen Expertise neue, auf die Beherrschung dieser Entwicklungen abzielende Kompetenzen.

Was müssen Verlage heute können? Hier eine kleine Auswahl neuer Anforderungen:

- > Sie müssen Inhalte medienneutral genieren, organisieren, aufbereiten und verteilen können.
- > Sie müssen Kundendaten für inhaltliche (Redaktion) und ökonomische (Marketing und Vertrieb) Zwecke intelligent verknüpfen, analysieren und nutzbar machen können.
- > Sie müssen kaufmännische, produktionstechnische und administrative Prozesse durch Standardisierung effizienter machen ...
- > ... und gleichzeitig im Sinne zielgruppen-gerechter Produkte und Services flexibilisieren - hier also zwei offensichtlich unvereinbarende Ziele verfolgen.

Schon ein flüchtiger Blick auf diese Aufgabenliste macht deutlich: Die Vielzahl der sich daraus ergebenden Anforderungen erfordert

eine Vielzahl höchst unterschiedlicher Systeme und Komponenten.

Betrachten wir nur die Aufgabenfelder im Werbeverkauf, so benötigen Verlage allein hier Systeme oder Systemkomponenten für

- > das Kundenkontaktmanagement
 - > das kaufmännisches Auftragsmanagement
 - > die Buchhaltung
 - > das Reporting
 - > das Dokumentenmanagement und das Archiv
 - > technische Workflows
 - > die Qualitätssicherung (z.B. durch Preflight-Checks)
 - > Satz und Gestaltung
 - > Planung und Platzierung
 - > die Online-Auslieferung (z.B. über AdServer)
 - > das (Web)-Content-Management
- Allein auf diesem Feld ist also ein knappes Dutzend unterschiedlicher Komponenten miteinander zu verzahnen und zu einem funktionierenden Gesamtsystem zu verbinden.

In der Praxis vieler Verlage führt dies - nicht nur im Werbeverkauf - zu einer ▶

Wie die Verlags-IT den Medienwandel meistern kann

Ein neues Selbstverständnis entwickeln, nämlich ...

- > IT als Gesamtverantwortung des Top-Managements verstehen
- > IT als wertschöpfenden und kreativen Bestandteil des Verlages verstehen - nicht als Erfüllungsgehilfen der Fachbereiche
- > IT-Mitarbeiter als Organisator von Lösungsoptionen verstehen - nicht als umfassender Lösungsanbieter

Neue Organisationsformen finden, nämlich ...

- > IT-Organisation im Gesamtunternehmen etablieren
- > fachliche und technische IT Koordinatoren implementieren
- > Standardfunktionen zentralisieren oder auslagern

Sich neue Skills aneignen, nämlich ...

- > Verständnis für das Business und dessen Erfolgsfaktoren und Prozesse aufbauen
- > Konzeptionelles Know-how aufbauen
- > Lösungskompetenz statt Problembewusstsein etablieren
- > Projektmanagement lernen und leben

Neue Formen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Unternehmensführung, Fachbereichen und Dienstleistern entwickeln und üben, nämlich ...

- > Vernetzung zwischen den Beteiligten herstellen und pflegen - und dadurch Vertrauen aufbauen
- > Projektteams gemeinsam besetzen und Verantwortung für den Projekterfolg gemeinsam übernehmen
- > Anforderungen kritisch diskutieren und am Nutzen ausrichten
- > Business-Anforderungen nicht notwendigerweise in Detailvorgaben umsetzen, sondern möglichst als sinnvolle Services zusammenfassen
- > Standards akzeptieren, auch bei den Service-Levels
- > Tools und Know-how für die effektive Steuerung der Dienstleister etablieren
- > kontinuierlich, systematisch und adressatengerecht mit den Beteiligten kommunizieren und den jeweiligen Informationsbedürfnissen angemessen reporten

unübersichtlichen Zahl von Technologien und Lösungskonzepten. Die Folge: eine ebenso unübersichtliche Zahl von Systemen und Systemanbietern - und damit natürlich an Schnittstellen und Kombinationsmöglichkeiten. Dazu kommt oft eine Vielzahl an Vereinbarungen mit Dienstleistern.

Das alles hat eine wachsende organisatorische Komplexität zur Folge - und immer schwerer zu überblickenden Risiken. Gleichzeitig wird durch das schwierige wirtschaftliche Umfeld der Druck zur Kostenreduzierung deutlich erhöht - bei je nach Situation größtmöglicher Flexibilität und Variabilität der Technologiekosten.

Damit wird klar: Die IT-Abteilungen der Verlage müssen sich beim Management dieser Komplexität fokussieren - und zwar auf das für das Geschäft Wesentliche. Doch was bedeutet das konkret?

Zuerst einmal müssen Verlage und ihre IT-Abteilungen ein neues Selbstverständnis entwickeln:

- > Sie müssen die Verantwortung für die IT

als Gesamtverantwortung des Top-Managements begreifen.

- > Sie müssen die IT-Abteilungen als wertschöpfenden und kreativen Bestandteil des Verlages verstehen - nicht als Erfüllungsgehilfen für Sonderwünsche einzelner Fachbereiche.

- > Sie müssen IT-Mitarbeiter als Organisatoren von Lösungsoptionen verstehen - nicht als umfassende Lösungsanbieter.

Ist dieses Selbstverständnis vorhanden, können die IT-Verantwortlichen der Verlage sich auf ihre sechs wesentlichen Aufgabenfelder konzentrieren:

> das Innovationsmanagement:

Welche technologischen Trends gibt es und welche Relevanz haben diese für das Verlagsgeschäft?

> das Anforderungsmanagement:

Was brauchen Redaktion, Vertrieb, Werbeerwerb und Produktion an Funktionen und Services zur Unterstützung der Erfolgsfaktoren des jeweiligen Geschäfts?

> das Beschaffungsmanagement:

Welche Dienstleister bieten die aus wirtschaftlicher, fachlicher, ergonomischer, technischer und strategischer Sicht besten Lösungen?

> das Projektmanagement:

Wie können diese Lösungen von der Anforderung in den Betrieb überführt werden?

> das Servicemanagement:

Wie kann der sich von schnell wandelnden Marktanforderungen getriebene Veränderungs- und Anpassungsbedarf effektiv und effizient gesteuert werden?

> das IT-Performancemanagement:

Wie definiert man IT-Kosten für das Unternehmen und welche daraus abzuleitenden Kennzahlen erlauben ein kontinuierliches und weitgehend automatisiertes Controlling der IT?

Erst jetzt können die Fragen beantwortet werden, die noch viel zu häufig am Anfang von IT-Planungsprozessen stehen: Was kann man selbst machen, was soll outgesourct werden? Und: Soll man sich bei der Dienstleister-Auswahl eher für einen Generalisten mit Komplettangebot oder für mehrere spezialisierte Nischenanbieter - mit dem dann anfallenden Koordinations- und Integrationsaufwand - entscheiden?

Wie auch immer die Entscheidungen in der konkreten Situation eines Verlages ausfallen: Die Verlags-IT steht vor einem Paradigmenwechsel: Sie ist nicht mehr länger ‚Mädchen für Alles‘. Stattdessen muss sie sich zum IT-Manager entwickeln. Die Verlage werden sich von Produzenten und Verkäufern von bedrucktem Papier zu Lösungsanbietern von Informationsleistungen entwickeln. Für die ‚neue IT‘ heißt das, Wegbereiter und Partner mit der notwendigen Technologiekompetenz auf dieser Reise ins Ungewisse zu sein. ■



Der Autor

Peter Kirchner

geschäftsführender Gesellschafter von Kirchner + Robrecht management consultants