

Jahresversammlung der Arbeitsgemeinschaft Publikumsverlage 2008

*Quo vadis Kunde? Instrumente im fragmentierten
Käufermarkt: Technologie & Organisation:
Stolpersteine und Erfolgsfaktoren*

München, 17. Januar 2008

Jens Löbbe

Kirchner + Robrecht management consultants, Frankfurt/Berlin

Inhalt

1 Trends und Herausforderungen im Medienmarkt

2 Typische Stolpersteine in Technologie und Organisation

3 Strategien, Empfehlungen und Erfolgsfaktoren

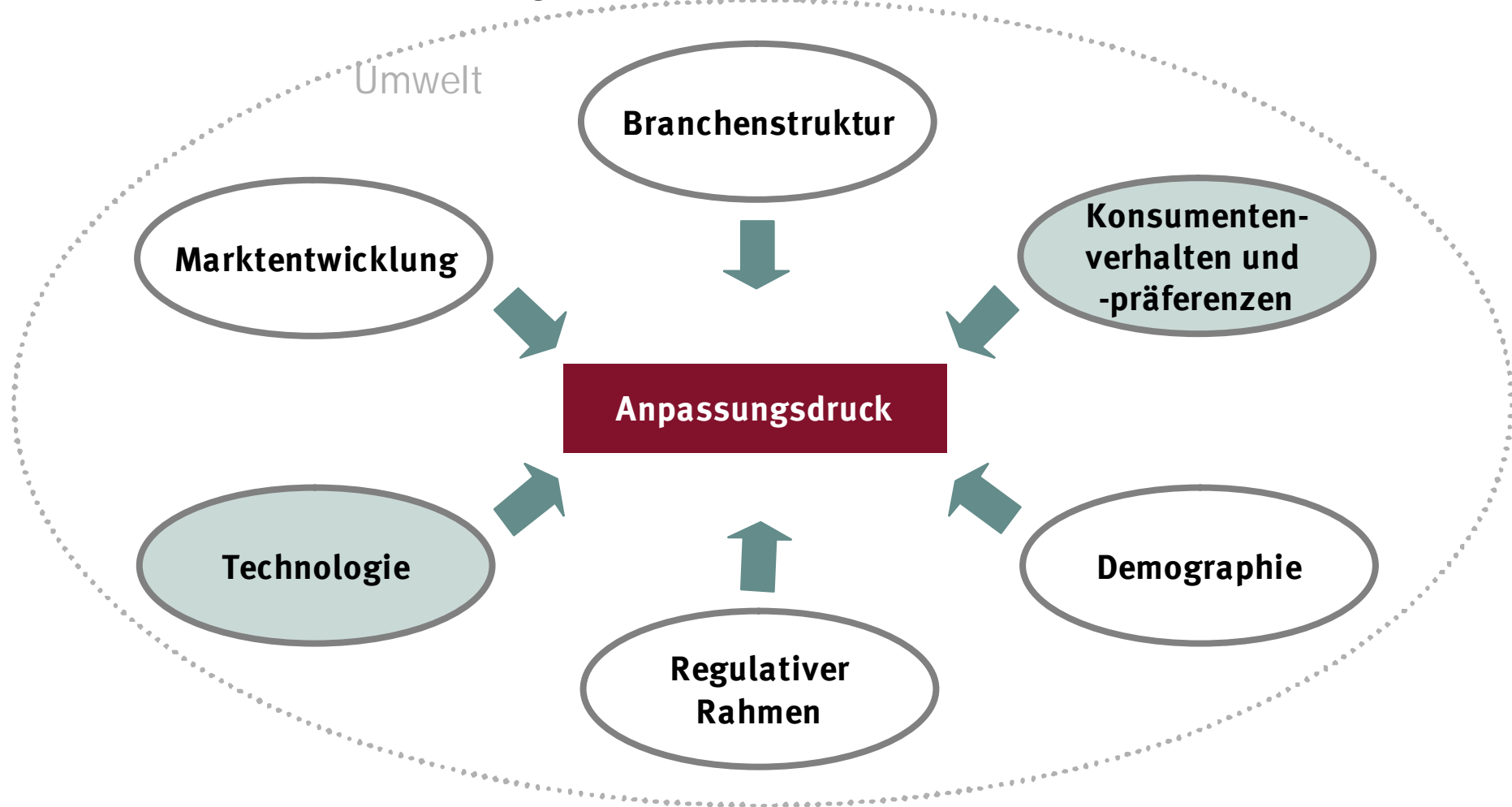
4 Fazit

5 Kontakt

1. Trends und Herausforderungen im Medienmarkt: Quo vadis Kunde?

Die Entwicklungsfaktoren in der Medienbranche deuten auf einen zunehmenden Anpassungs- und Veränderungsdruck hin

Trends und Herausforderungen im Medienmarkt



Die Angebote und Gattung vermehren und vermischen sich; die Kunden reagieren auf die neuen Optionen unterschiedlich

Trends und Herausforderungen im Medienmarkt

Die Möglichkeiten zum Medienkonsum vermehren sich rasant, durch:

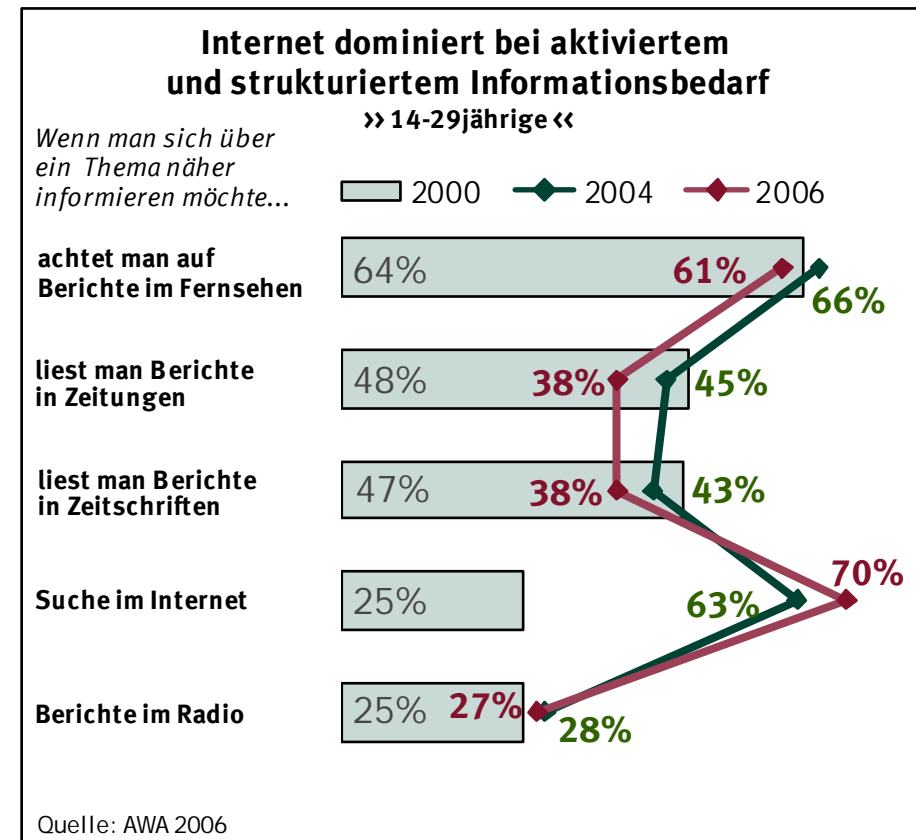
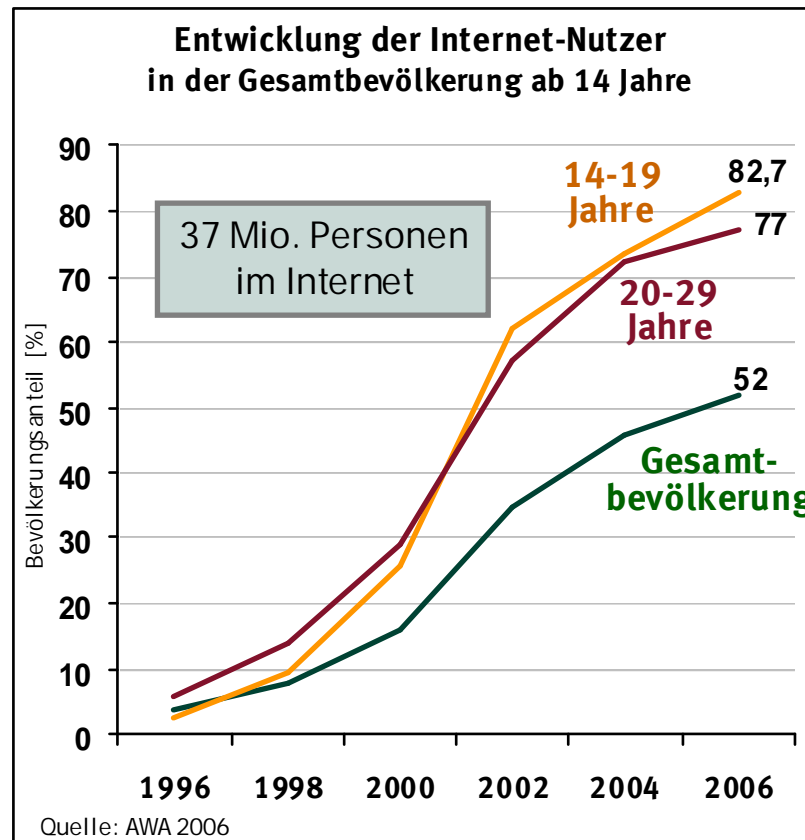
- Vermehrung der Gattungen (TV, Radio, Zeitungen, Zeitschriften, Internet, Bücher...)
- Vermehrung innerhalb der Gattungen
- Vermehrung der Nutzungsmöglichkeiten / -orte
- Vermehrung der allgemein zugänglichen Informationen durch das Internet

Reaktion auf die Vermehrung der Optionen:

- Erhebliche Ausweitung des Zeitbudgets für Mediennutzung
- Parallelnutzung von Medien
- Substitutionsprozesse, Verschiebung der Marktanteile zwischen Gattungen
- Sinkende Bindung an einzelne Angebote, bei steigender Neugierde auf die Fülle der Optionen
- Kürzere Modezyklen von Formaten und Angeboten, wachsendes Abwechslungsbedürfnis
- Reduktion der bestehenden Komplexität

Die klassischen Medienangebote profitieren von den veränderten Nutzerpräferenzen nicht und müssen zunehmend Einbußen hinnehmen

Trends und Herausforderungen im Medienmarkt

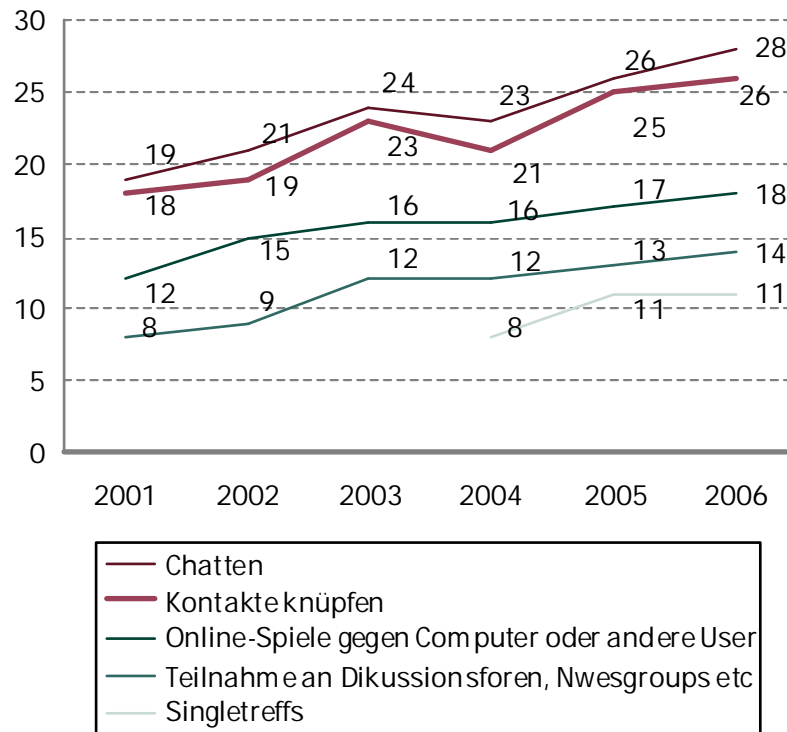


die Kunden sind bald „always-on“ – und kümmern sich immer weniger um klassische Medien

Die Kunden wenden sich aufmerksam ganz neuen Marken und Kommunikationsformen zu:

Trends und Herausforderungen im Medienmarkt






**Nutzung der Internetangebote gesamt;
Dt. Bevölkerung 14-64 Jahre (in %)**



Quelle: ACTA 2006

AG Publikumsverlage 2008 / Löbbe

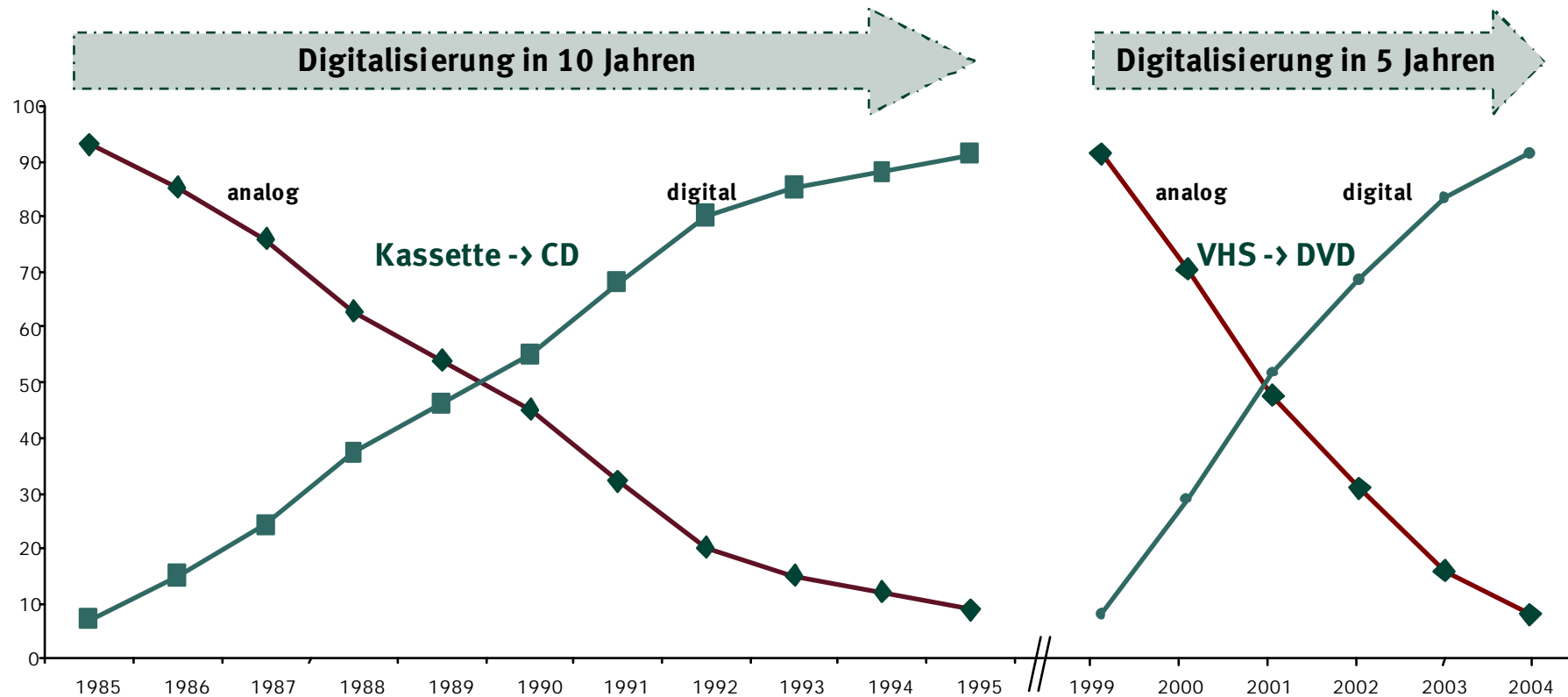
**Mitglieder in Social Networks weltweit,
2006 und 2007 (in %)**

	Okt 06	Okt 07
	1,5 Mio.	4 Mio.
	7,5 Mio.	15 Mio.
	~22 Mio.	24,6 Mio.
	87 Mio.	107 Mio.
	0,1 Mio.	2,4 Mio.

Quelle: Wikipedia.org, Media Perspektiven 8/2007

Die Schnelligkeit der Innovationszyklen nimmt immer weiter zu

Trends und Herausforderungen im Medienmarkt

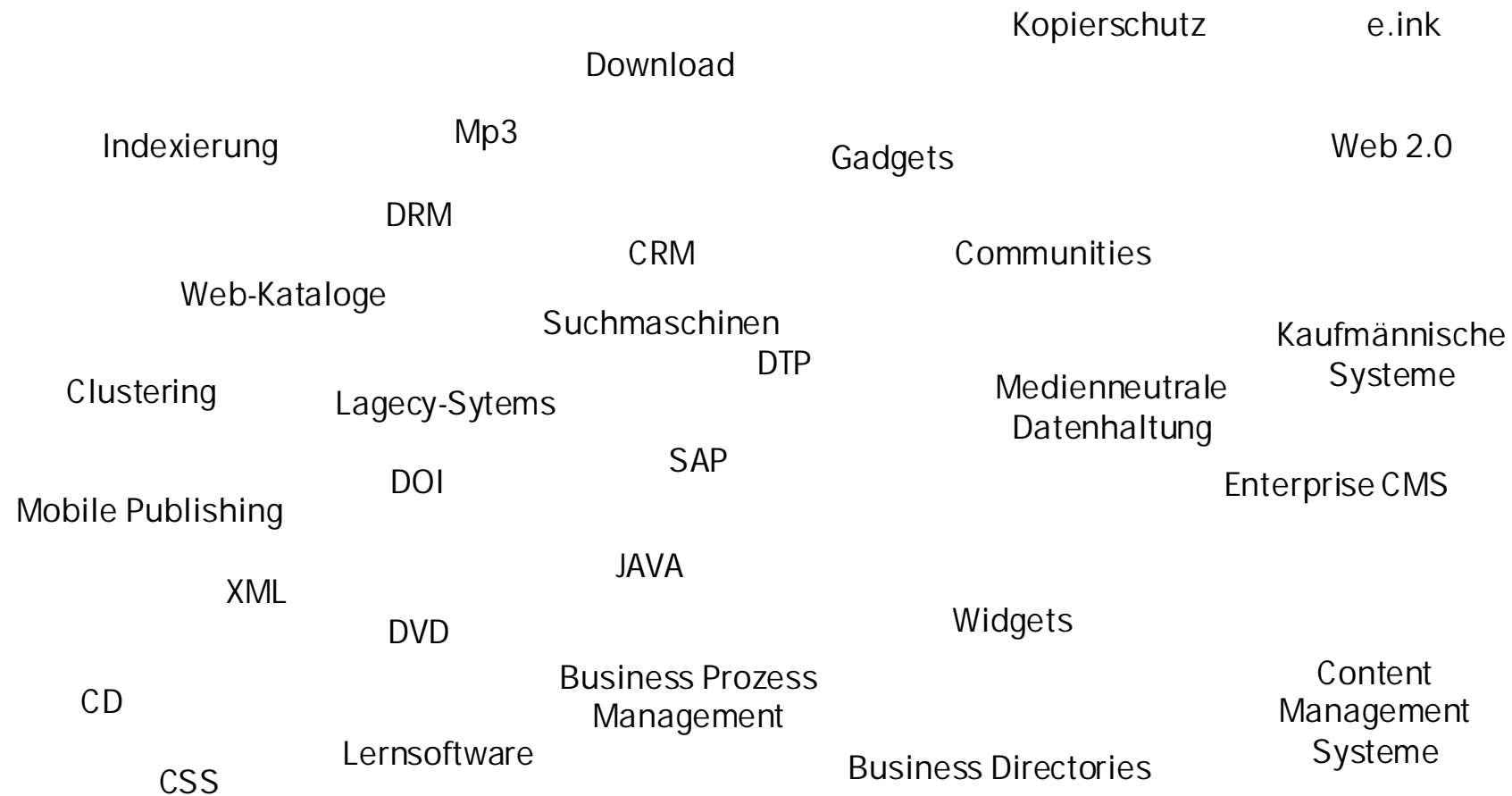


➤ **Die Innovationszyklen verkürzen sich weiter und erzwingen den Wandel immer schneller**

2. Typische Stolpersteine: Technologie und Organisation

Die IT-Welt ist funktional und speziell in den Begrifflichkeiten und buzzwords recht bunt

Technologie: Nur ein Betriebsmittel?



Die Fehler und Stolpersteine sind vielfältig, aber typisierbar

Typische Stolpersteine: Technologie und Organisation

Fehlende Strategien

- „Go, Go, Go,... da kommen wir schon durch“

Effekt:



Keine Ziele

- „Mal schauen, womit wir damit landen können“

Effekt:



Fehlende Verankerung

- „Machen Sie mal, wir schauen dann, wie Sie da wieder an Deck kommen“

Effekt:



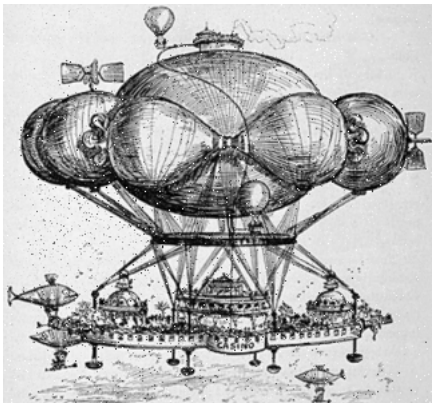
..und resultieren nicht selten aus „Over-Engeneering“ und banalen Fehleinschätzungen:

Typische Stolpersteine: Technologie und Organisation

Der technische Overkill

- „Wir machen Alles – und das besser und schneller als alle Anderen!“

Beispiel:



Falscher Personaleinsatz

- Wer macht es? – Ach Sie!

Effekt:



Navigationsfehler

- Falsche Interpretation von Signalen und wirklich festen Hindernissen

Effekt:



..und manche Fehler muss man wohl machen, um irgendwann zum Ziel zu kommen

Typische Stolpersteine: Technologie und Organisation

Innovationstribut

- Vielleicht manchmal nötig – aber bitte mit einschätzbaren Konsequenzen

Beispiel:



Bedienungsfehler

- Kann in den besten Unternehmen passieren – besonders bei fehlende Kompetenzen

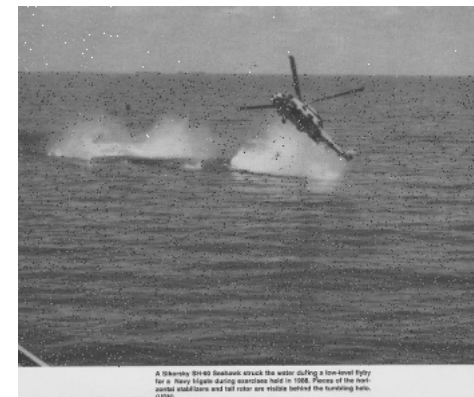
Beispiel:



Pech und Übermut

- Kann immer passieren – wenn die Gefahren unterschätzt werden und der Mitteleinsatz unangemessen sind

Beispiel:



Die Gründe für Enttäuschungen oder gar Desaster sind vielfältig, aber typisch und zumeist nicht marktgetrieben

Typische Stolpersteine: Technologie und Organisation

- ☹ Unklare Zielvorstellung, unzureichende strategische Ausrichtung
- ☹ Überfrachtungen von Anforderungen und Erwartungen
- ☹ Unzureichende Beobachtung der Marktentwicklung und Herausforderungen
- ☹ Innovations- und Investitionsstau
- ☹ Fehlender Mut zu Prozessinnovationen
- ☹ Unzureichende Strukturierung des Vorgehens
- ☹ Starke IT-Dominanz im Projekt oder mangelnde Einbindung von IT-Kompetenzen
- ☹ Unterschätzung des Change Bedarfs in operativen Einheiten
- ☹ Ungeeignete Tools und Methoden

Fazit: Technologie ist mehr als ein Betriebsmittel; Fehlervermeidung erfordert Strategiearbeit

Typische Stolpersteine: Technologie und Organisation

Technologieeinsatz in Medienunternehmen ist:

- ... nicht (mehr) nur Instrument zur Effizienzgewinn
- ... ist Grundlage für die künftigen Geschäftsfelder
- ... mit passenden Methoden beherrschbar
- ... latent teuer und fehlerträchtig
- ... nicht in jeder Faser wettbewerbskritisch

und

... erfordert daher echte, „richtige“ Strategie(-arbeit)

3.1 Strategien, Empfehlungen und Erfolgsfaktoren: Was macht eine „gute“ Strategie aus?

Zweck und Anforderungen einer Strategie sind vielfältig

Strategien, Empfehlungen und Erfolgsfaktoren

Zweck einer Strategie

- Ausrichtung des Unternehmens (aller Führungskräfte und Mitarbeiter, Partner und Dienstleister) auf gemeinsame Ziele
- Aufzeigen des gemeinsamen zu verfolgenden Weges zum Erfolg des Unternehmens
- Zielgerichteter Einsatz aller Ressourcen, aller Mitarbeiter, aller eingesetzten Technologien und aller verwendeten Materialien
- Richtschnur für die Entscheidungen von Management und Mitarbeitern

Anforderungen an eine Strategie

- Ziele: Was wollen wir erreichen?
- Maßnahmen: Was werden wir tun?
- Vorgehensweise – Wie werden wir es tun?
- Messkriterien – Welche Meilensteine setzen wir uns?

Zweck und Anforderungen einer Strategie

Strategien, Empfehlungen und Erfolgsfaktoren

Eine „gute“ Strategie. . .

- . . . verharrt nicht auf der Ebene von Absichtserklärungen oder theoretischen Ausführungen, sondern benennt klare Ziele, klare Wege und klare Schritte auf diesem Weg
- . . . macht klare Aussagen dazu, welche Ziele, Wege und Maßnahmen NICHT verfolgt werden sollen und reduziert die Entscheidungskomplexität somit deutlich
- . . . versucht nicht, alle Details zu regeln, sondern wird regelmäßig auf sich ändernde Rahmenbedingungen, Realisierbarkeit, Plausibilität geprüft und angepasst
- . . . erfordert angemessene Analyseschritte, ein iteratives Vorgehen, intensive Kommunikation und hohen Entscheidungswillen

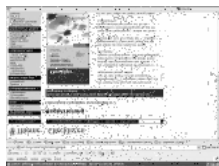
Auf Basis eines definierten strategischen Rahmens lässt sich ein konkretes Konzept aufbauen

Nach Festlegung von Richtung und Ziel ...

... muss der Weg dorthin beschrieben werden



Zielgruppen



Angebote



Erlöspotenzial

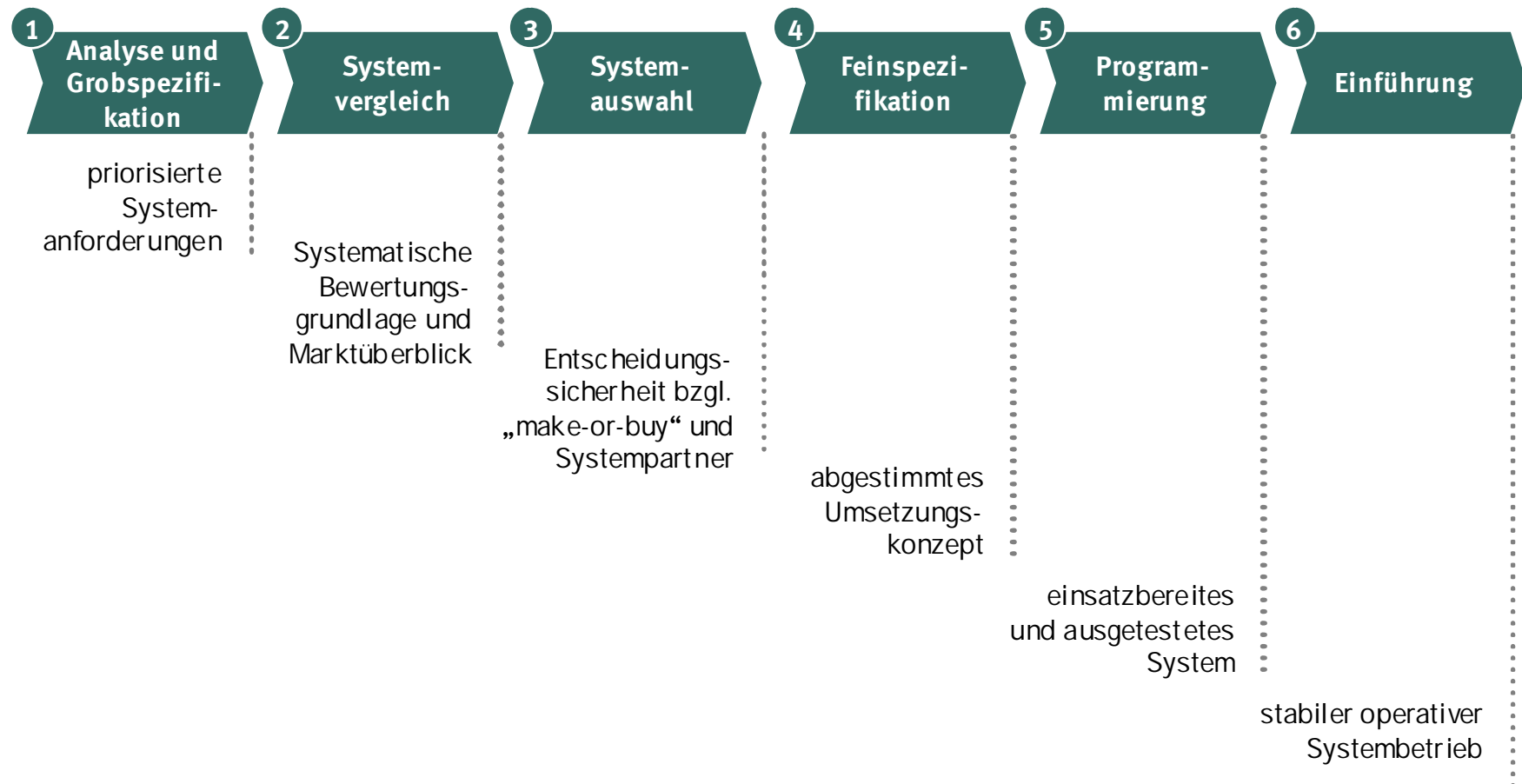
Leitbild und
strategischer
Rahmen

- Welche organisatorischen Voraussetzungen sind zu schaffen? (wer macht was, wer ist verantwortlich?)
- Welche technologischen Anforderungen ergeben sich? Welche **Prozesse** sind wie zu gestalten?
- Wie können die einzelnen Angebotsbestandteile **konkret ausgestaltet** werden?
- Wie können die Angebote effektiv **vermarktet** werden?
- Welche **Partner** sind für die Umsetzung notwendig?
- Welches **Investitionsvolumen** ergibt sich aus all dem?

3.2 Strategien, Empfehlungen und Erfolgsfaktoren: Beispiele Technologieauswahl und -einführung

Beispiel Systemauswahl: Strukturierte Vorgehensweise statt Systemtourismus

Strategien, Empfehlungen und Erfolgsfaktoren: Beispiele IT-Strategie



Beispiel Systemauswahl: Strukturierte Vorgehensweise statt Systemtourismus

Strategien, Empfehlungen und Erfolgsfaktoren: Beispiele IT-Strategie



- Anforderungsdefinition
- Mengengerüste
- K.O.-Kriterien und Shortlist
- Pflichtenheft (grob) und Funktionsabgrenzung Altsysteme
- Priorisierung
- „Drehbuch“


- Anbieterpräsentationen
- (ggf.) Testinstallationen
- Systembewertung
- Angebotsaufforderung (intern / extern)
- Angebots-evaluierung


- Verhandlungen und Entscheidung
- Projektplanung
- Vertragsgestaltung¹⁾
- Beauftragung

- Funktionsbeschreibung
- Gestaltung Benutzerschnittstellen (GUI)
- Schnittstellendefinition
- Soll-Prozessgestaltung
- Quantifizierung Nutzeneffekte
- Ggf. „Justierung“ der Vertragskonditionen

- Programmierung - Datenbanken - Schnittstellen - Masken
- Datenmigration
- Testläufe
- Dokumentation
- Anwender-Tests

- Admin-Schulung
- Anwenderschulung
- Roll-out
- Prozessoptimierung
- Nachvollziehung / Monitoring Nutzeneffekte

 Aufgaben des Verlages

 Aufgaben des Integrators

1) ggf. mit entsprechender „Ausstiegsklausel“ nach Feinspezifikation
AG Publikumsverlage 2008 / Löbke

Beispiel CRM-Einführung: Ziele benennen, konsolidieren und unternehmensweit austarrieren

Strategien, Empfehlungen und Erfolgsfaktoren: Beispiele IT-Strategie

Kundenbezogene Ziele

- Generierung von Neukunden
- Reaktivierung von Altkunden
- Erhöhung Cross Selling
- Höhere Leistungstransparenz
- Erhöhung der Wiederkaufsrate
- Imageverbesserung
- Höhere Beratungskompetenz
- Früherkennung von Kundentrends
- Erhöhung der Kundenbindung
- Gesteigerte Kundenzufriedenheit
- Kundenindividuelle Ansprache

Prozessorientierte Ziele

- Entlastung Administrations- und Routineaufgaben
- Vereinfachte Termin- und Aktivitätenverwaltung
- Schnellere Prozessabwicklung
- Effizientere Planung der Kundenkontaktbereiche
- Verbesserte Erfolgskontrolle
- Koordination aller Kundenschnittstellen

Informationstechnologische Ziele

- Verbesserte Datenerfassung
- Besserer Datenaustausch
- Erleichterte Datenpflege
- Verbesserung der Datenqualität
- Erweiterte Datenanalyse-Möglichkeiten
- Aufbau einer umfassenden Datenbank
- Integration/Schnittstellen operative Systeme Print/Online

3.3 Strategie und Organisation

Print und Online und E-Business haben unterschiedliche Erfolgsfaktoren, die bei Aufbauorganisationen bedacht werden müssen

Strategien, Empfehlungen und Erfolgsfaktoren

Printgeschäft

- **Inhaltekompetenz** = Kenntnis der Bedürfnisse der Kunden
- Fortlaufende Optimierung der Prozesse und Effizienzsteigerung
- Redaktions-/Autorenmanagement
- Kenntnis und Beherrschung der Vermarktungskanäle und -mechanismen
- Beherrschung der (gattungsspezifischen) Herstellungsverfahren und -technologien

Online-Publishing

- **Produktkompetenz**
Inhaltekompetenz = Kenntnis der Bedürfnisse der User
- Effiziente Publishingprozesse
- Verfügbarkeit einer leistungsfähigen technischen Infrastruktur
- Leistungsfähiges Projektmanagement
- Kenntnis und Beherrschung der Vermarktungskanäle und -mechanismen

E-Business

- **Prozesskompetenz** = Kenntnis der Abläufe bei den Kunden
- Inhaltekompetenz zur gezielten Anreicherung der Lösungen um prozessorientierte Inhalte
- Technische Kompetenz zur Entwicklung geeigneter, integrierter Lösungen
- Vermarktungskompetenz für Systemlösungen / Beherrschung Projektgeschäft

Online-Publishing erfordert vom Management das Denken in Produkten und die schnelle Weiterentwicklung

Übersicht Haupt-Anforderungen an Management und Führung: Online-Publishing

Strategische Kompetenz

- Denken in Produkten (Online, **cross-medial**)
- Weiterentwicklung des (jungen) Geschäfts erfordert die parallele Optimierung bestehender Lösungen (Prozesse und Angebote) und die Entwicklung neuer Angebote und Produkte

Marktkompetenz

- Gespür für neue Märkte
- Entwicklung neuer Erlösmodelle und Steuerung einer Vielzahl von Erlösmodellen
- Fortlaufende Optimierung der Angebote entsprechend des technologischen Fortschritts

Führungs-kompetenz

- Konstruktive Zusammenarbeit mit Print durch bereichsübergreifendes Denken
- Ausbau des Geschäfts durch die Fähigkeit zur Integration neuer Mitarbeiter mit neuen Kompetenzen, Persönlichkeiten und Gewohnheiten

Technologie-kompetenz

- Kenntnis der technologischen Erfordernisse und Zusammenhänge
- Fähigkeit zur Steuerung von Projekten mittlerer Größe und Komplexität

Persönlichkeit

- Erforderliche Fähigkeiten: Kreativität, offen für Neues, Moderationsfähigkeit

Es gibt allgemein gültige Anforderungen an eine geeignete Aufbauorganisation . . .

Allgemeine Anforderungen Aufbauorganisation

Strategiefit und Markt- orientierung

- Die Organisation richtet sich an der Strategie aus und unterstützt so die optimale Marktausschöpfung
- Die Struktur richtet sich an den Erfolgsfaktoren des Geschäfts aus
- Kundenschnittstellen sind klar definiert und eindeutig

Führbarkeit

- Leitungsspannen sind angemessen und erlauben eine effektive Führung
- Möglichst kurze Entscheidungswege (= Förderung der Eigenverantwortung und der Motivation)
- Klare Zuordnung und Übereinstimmung von Verantwortung, Aufgaben und Entscheidungskompetenzen
- Klare und eindeutige Berichtswege

Prozess- orientierung

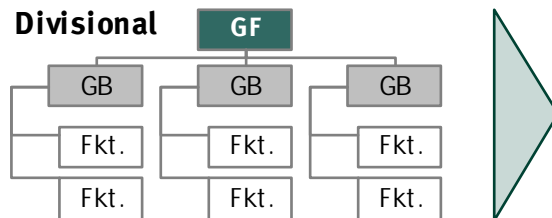
- Möglichst geringe Zahl interner Schnittstellen
- Sinnvolle Bündelung von Know-how
- Sicherstellung einer größtmöglicher Reaktionsfähigkeit auf Marktanforderungen

Wirtschaft- lichkeit

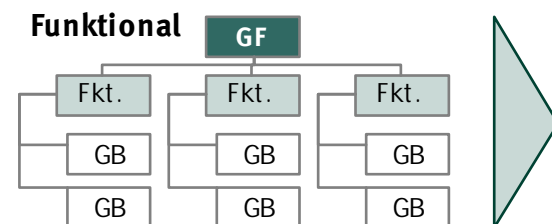
- Vermeidung von Redundanzen
- Nutzung von Kostensynergien und Größeneffekten

Die Aufbauorganisation folgt in „Reinform“ einem von drei Gestaltungsvarianten

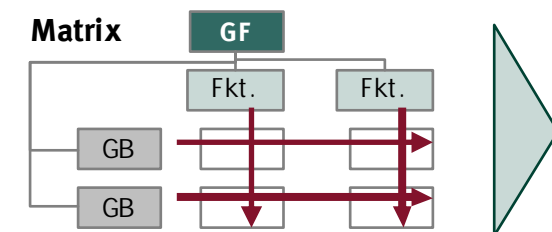
Organisationsmodelle



- Alle für den Geschäftsbetrieb erforderlichen Funktionsbereiche sind direkt den Geschäftsbereichen zugeordnet
- Autarke Geschäftsbereiche tragen die volle Verantwortung für die ihnen zugeordneten Geschäfte



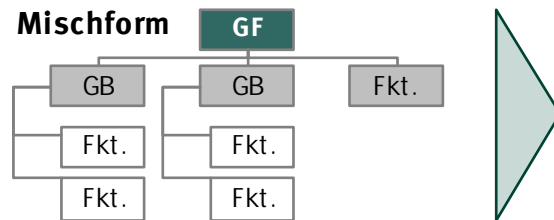
- Die Funktionsbereiche wie Redaktion, Herstellung, Marketing etc. sind für alle im Unternehmen befindlichen Geschäftsbereiche tätig
- Die Ergebnisverantwortung liegt auf Ebene der Geschäftsführung, die Funktionsbereiche sind jeweils nur für die Optimierung ihrer Aufgabenbereiche verantwortlich



- Die Geschäftsbereiche sind ergebnisverantwortlich für die ihnen zugeordneten Geschäfte, die Funktionsbereiche sind verantwortlich für die Optimierung der ihnen zugeordneten Funktionen
- Die Abteilungen berichten jeweils an zwei Verantwortliche

In Praxis sind die meisten Unternehmen in Mischformen organisiert

Organisationsmodelle



- In der Regel sind Unternehmen in einer Mischform aus ergebnisverantwortlichen Geschäftsbereichen und zentralen Funktionsbereichen organisiert
- Ziel ist es hierbei,
 - die geschäftskritischen Funktionen möglichst marktnah aufzustellen
 - Kostensynergien insb. bei Funktionen mit geringem unmittelbarem Impact auf den Markterfolg (wie z.B. Personalverwaltung) zu nutzen
 - adäquate Standardisierung zu erreichen (z.B. im Controlling)
 - Know-how-Synergien (z.B. IT) zu nutzen

Und neben allen Organigrammen geht es um mehr

Einführung

Erhaltung der strategischen Anpassungsfähigkeit bedeutet^(*):

- . . . Ignoranz gegenüber Neuem zu bekämpfen
- . . . Erneuerungen zuzulassen und gezielt zu fördern
- . . . die eigene Handlungsfähigkeit durch Vielfalt von Optionen zu sichern
- . . . die Emotionslosigkeit der Märkte verstehen
- . . . organisatorisch Freiräume für die Gestaltung zu fördern und zu gewähren
- . . . strategische Experimente mit überschaubarem Risiko zu befördern
- . . . eine geschickte Personalpolitik

4. Fazit

Und so vermeiden wir zumindest (hoffentlich) den worst case!

Fazit: Empfehlungen für morgen (1)

Trends

- Quo vadis Kunde?
- Abnehmendes klassisches Geschäft
- Neue Chancen in neuen Märkten
- Zunehmende IT-Komplexität
- Strategische Anpassungsfähigkeit
- Das Ungewisse bleibt

Implikationen

- Erkunden und bewerten
- Innovations-Strategie
- Wissen aufbauen, lernen und überschaubare Risiken eingehen
- Beherrschbarkeit durch Strategie sicherstellen
- Organisationen „richtig“ anpassen
- Investieren in verlegerische Kreativität und unternehmerische Professionalität

5. Kontakt

Kirchner + Robrecht: Langjährige Top-Management-Beratung für Verlage – von der Strategie bis zur Umsetzung

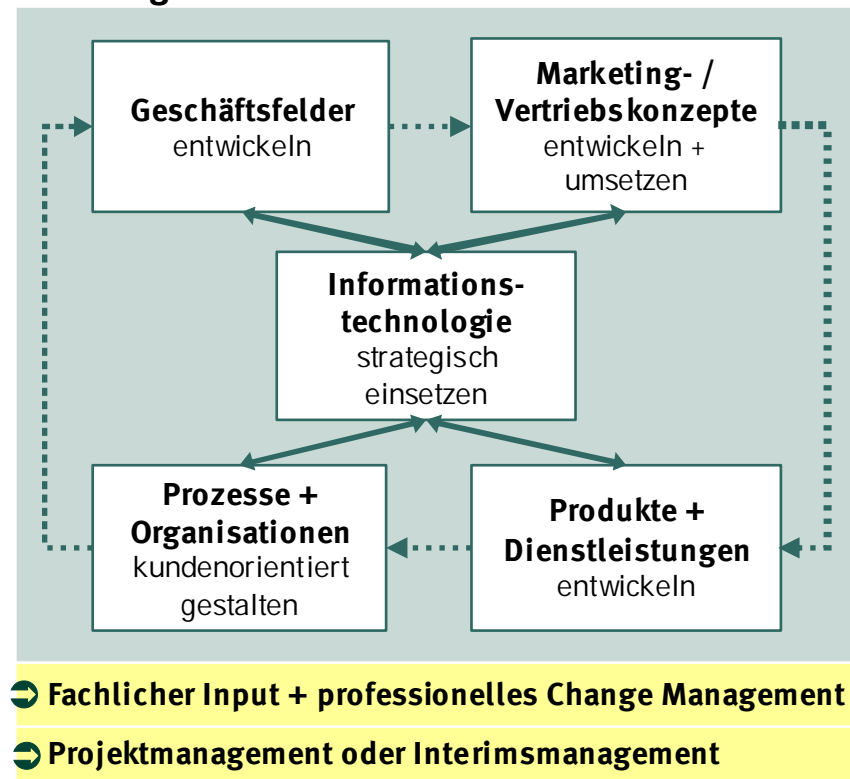
Kurzprofil

Das Unternehmen

- Gründung 1993, Büros in Berlin und Frankfurt
- Branchenschwerpunkt Medien, Verlage
- 14 feste Mitarbeiter, ehemalige Führungskräfte aus der Verlagsbranche und langjährige Beratungsprofis
- Stärken:
 - Praktische Berufserfahrung im Medienbereich
 - Fundiertes Beratungs-Know-how

**CHANGE TO PERFORM.
WE KNOW HOW.**

Beratungsfelder Kirchner + Robrecht



Kontakt Kirchner + Robrecht GmbH

Büro Frankfurt

Borsigallee 12

D-60388 Frankfurt a.M.

Tel +49 (069) 42 01 19 - 0

Fax +49 (069) 42 01 19 - 99

Büro Berlin

Schlüterstr. 38

D-10629 Berlin

Tel +49 (030) 88 03 39 4 - 0

Fax +49 (030) 88 03 39 4 - 36

www.kirchner-robrecht.de

info@kirchner-robrecht.de

