

Entwicklung eines Dienstleistungsportfolios und eines kundenorientierten Vertriebskonzeptes für Business-Kunden im Bereich der elektronischen Medien

Abschlußbericht – Teil der Projektveröffentlichung

Zuwendungsempfänger: Süddeutscher Zeitungsdienst Druckerei- und Verlagsgesellschaft mbH
Förderkennzeichen: 01HG9660/2
Vorhabenbezeichnung: Entwicklung eines Dienstleistungsportfolios und eines kundenorientierten Vertriebskonzeptes für Businesskunden
Laufzeit des Vorhabens: 01.05.1997 bis 31.12.1998 (Verlängerte Projektlaufzeit)
Berichtszeitraum: 01.05.1997 bis 31.12.1998

Dipl.Wirt.Ing. (FH) Ulrich Stetter, Mediengruppe Süddeutscher Zeitungsdienst, Aalen

1. Ausgangssituation im Unternehmen
2. Die Ansätze des Teilprojektes in DeMeS
3. Die Umsetzung der Projektziele
4. Ergebnisse des Teilprojektes

Im Rahmen dieses Teilprojektes von DeMeS wurde untersucht, welche Leistungen ein traditionelles Druckunternehmen seinen Kunden im Bereich der elektronischen Medien anbieten kann und welche Vertriebsstrukturen hierfür notwendig sind. Interessant ist, daß die Probleme nicht technischer Art sind, sondern organisatorischer. Die Mitarbeiter müssen erst lernen, was Dienstleistungen sind, sie müssen den Wert von erbrachten Leistungen erkennen und diesen auch gegenüber dem Kunden darstellen können. Der Kunde muß erkennen können, daß die Druckerei auch im Bereich der elektronischen Medien ein kompetenter Partner ist.

In this part of the DeMeS project we have focussed on the services which a traditional printing house can offers its customers in the area of the new media and we have tried to identify what changes in marketing strategy may be required. It is interesting that the problems are less of a technical nature but more to do with organisation and training. The employees themselves must first recognise what services they can offer, they then have to assess the potential value of these services to the customer and finally they must convince the customer that the services are worth using. The customer must come to recognise that the traditional printer still has a considerable amount of experience which is relevant to the expanding field of electronic publishing.

1. Ausgangssituation im Unternehmen

Der Süddeutsche Zeitungsdienst in Aalen, Druckerei und Verlagsgesellschaft mit ca. 400 Mitarbeitern und Aktivitäten in den Bereichen Regionale Tageszeitungen und Anzeigenzeitungen, Katalog- und Zeitschriftendruck sowie Dienstleistungen im Medienbereich hat schon früh die Bedeutung der elektronischen Medien erkannt. Es wurde bereits in den 80er Jahren das EDV-Know-How gesammelt und in einem eigenen Rechenzentrum konzentriert.

Mit der Entwicklung in der Druckvorstufe hin zum „Computersatz“ und weiter zur elektronischen Ganzseite wurden erste Möglichkeiten der Datenbankgestützten Produktion aufgegriffen.

Es folgte eine Eigenentwicklung namens Q-Base mit der Möglichkeit, Dokumentendaten aus dem Layoutprogramm QuarkXPress in eine Datenbank zu übernehmen und auch aus der Datenbank wieder in Dokumente zu stellen. Die Ansätze waren alle technikorientiert und vernachlässigten zum Teil die Sicht des Kunden. Aus diesem Grund war der Vertrieb dieser Produkte schwierig.

Mit dem Aufkommen der elektronischen Medien wurden beim Süddeutschen Zeitungsdienst erste Pilotprojekte durchgeführt, eine POI-Anwendung für den Eigenbedarf erstellt sowie ein elektronischer Katalog zusammen mit einem Kunden aufgebaut. Die Projekte waren, nach entsprechender Schulung, technisch problemlos durchzuführen; als großer Vorteil erwies sich die frühe Strukturierung des eigenen Rechenzentrums und somit die Möglichkeiten des Zugriffs auf umfassendes EDV-Know-How, der in der Druckbranche so meist nicht gegeben ist.

Nach dem Einstieg wurde erkannt, daß der Druckindustrie keine Kompetenz im Bereich der elektronischen Medien zugesprochen wird und daß sich deshalb reine Druckereibetriebe schwer tun, entsprechende Aufträge zu erhalten. Meist handelt es sich nur um Zusatzaufträge von Stammkunden aus dem Druckereibereich. Das Gewinnen von zusätzlichen Kunden für den Bereich der elektronischen Medien ist schwierig.

Das Problem wurde in der Branche viel diskutiert, einige führende Unternehmen haben sich zur Gründung von Tochterfirmen entschlossen, beim Süddeutschen Zeitungsdienst wurde ein Geschäftsbereich namens SDZeCOM – Digitale Mediendienste gegründet, eine rechtliche Trennung vom Gesamtunternehmen war und ist nicht vorgesehen. SDZeCOM besteht im wesentlichen aus Vertrieb und Projektleitung, der Zugriff auf die notwendige Personalkapazität und spezielles Know-How erfolgt projektspezifisch und

über Hierarchiegrenzen hinweg (man könnte hier auch von einem virtuellen Unternehmen sprechen).

SDZeCOM bestand seit einem Jahr, als wir mit dem Verbundprojekt DeMeS begonnen haben.

2. Die Ansätze des Teilprojektes in DeMeS

Die offenen Fragen zum Zeitpunkt der Projektdefinition waren nicht auf technischer Seite zu finden. Natürlich hat die vorhandene Datenbank noch nicht optimal mit jedem Ausgabemedium funktioniert, es handelt sich aber hierbei um Detailfragen, die es wohl immer geben wird und die auch meist gelöst werden können. Die wichtigste Frage war, warum sinnvolle Produkte wie ein elektronischer Katalog oder eine datenbankgestützte Katalogproduktion so schwer in den Markt zu bringen waren, warum von zahlreichen formulierten Produkten nur in wenigen Teilbereichen wirklich Aufträge verkauft werden konnten.

Somit war klar, daß sich eine Forschungsaufgabe – auch aufgrund der Relevanz für Unternehmen, die ähnliche Schritte noch vor sich haben – auf die Angebotspalette und den Vertriebsweg konzentrieren mußte.

3. Die Umsetzung der Projektziele

Zentrum aller Überlegungen war der Kunde. Es wurde deshalb begonnen, Gespräche mit Kunden oder Interessenten zu protokollieren, um die wichtigsten Fragestellungen und die Überlegungen der Kunden zu strukturieren. Festzustellen war, daß sich im Gespräch mit den Kunden, ergänzt durch Angaben aus dem eigenen Haus und durch Gespräche mit den anderen Druckereien im Verbundprojekt, klare Wünsche des Kunden ableiten lassen (Bolowich 1998) und daß sich in diesen Wünschen die Probleme und Erfahrungen aus der Praxis widerspiegeln.

Der Kunde steht heute vor einer Masse von Inhalten, die weiter stark zunimmt, ihm bietet sich eine Vielzahl an Ausgabemöglichkeiten und es stehen ihm zahlreiche Ablaufvarianten offen, auch die Verarbeitung der Daten im eigenen Haus. Auf der anderen Seite möchte sich der Kunde nicht mit diesen Prozessen belasten, er möchte sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren. Die Kundenwünsche lassen sich auf einen Nenner bringen: Alle Optionen offenhalten, die Aufgaben konzentrieren und dennoch unabhängig bleiben. Dies stellt wiederum den Dienstleister vor neue Anforderungen.

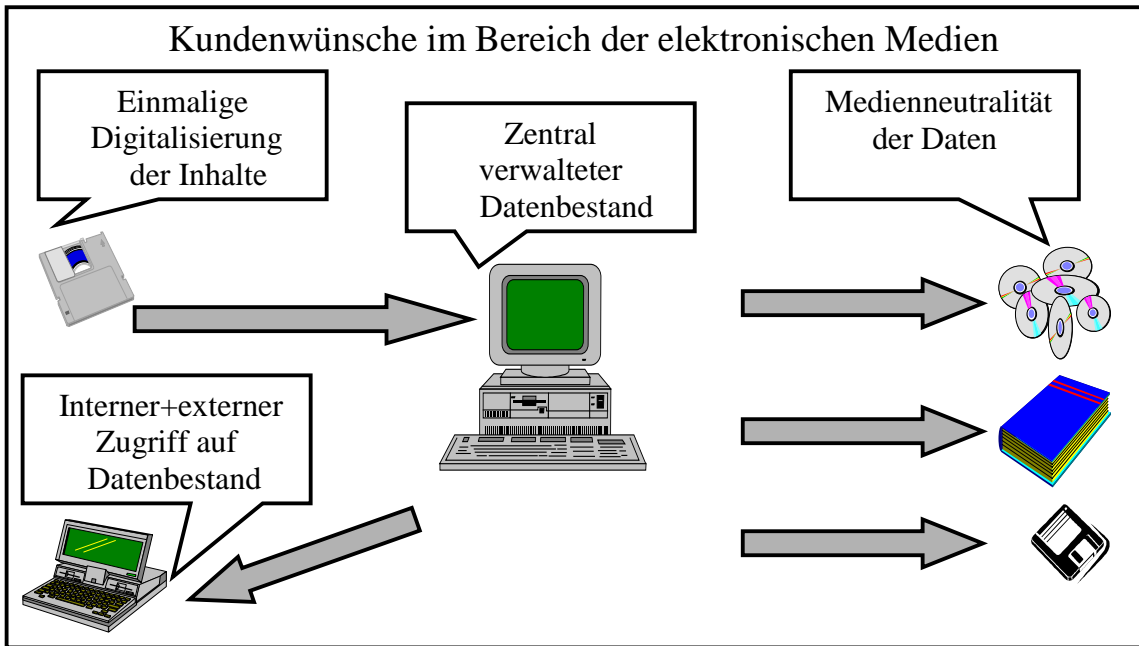


Abb. 1: Kundenwünsche im Digitalen Prozess

Die Ergebnisse lassen sich auch durch eine Expertenbefragung bestätigen (Stein, Goecke 1998). Für die Vertriebsschiene des Dienstleisters bedeutet dies zusätzlich, daß dieser zum einen Mitarbeiter braucht, die alle Möglichkeiten präsentieren können und Bedarfe beim Kunden identifizieren können. Zum anderen werden vor allem Projektmanager benötigt, die komplexe Zusammenhänge beherrschen können und es schaffen, eine Vielzahl von Beteiligten erfolgreich in ein Projekt einzubinden. Dies ist auch deshalb schwierig, weil sowohl beim Kunden als auch beim Dienstleister wesentlich mehr Stellen beteiligt sind und mit in den Prozess einbezogen werden müssen, als dies früher der Fall war.

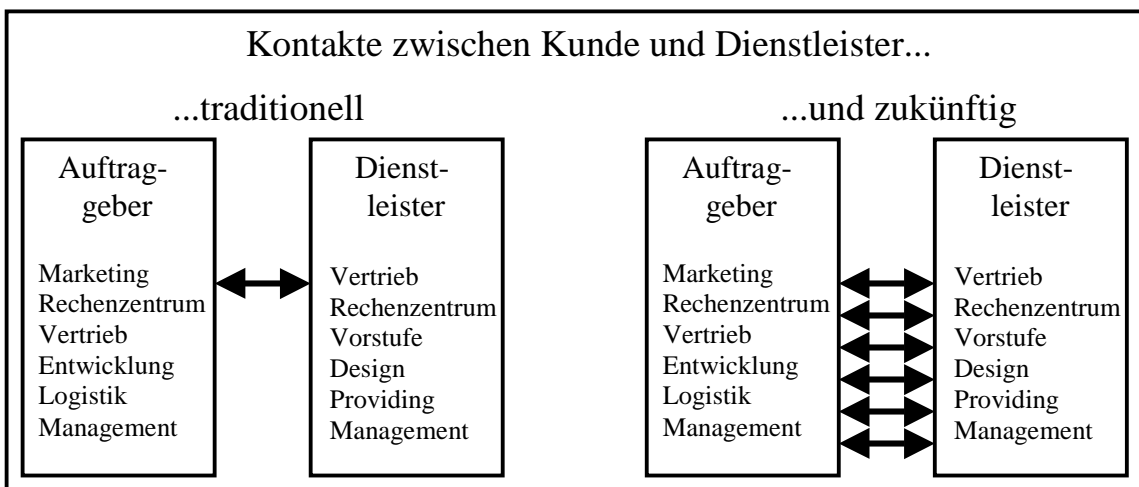


Abb. 2: Die Zahl der Schnittstellen zwischen Kunde und Dienstleister nimmt zu

4. Ergebnisse des Teilprojektes

Die wichtigste Erkenntnis aus der Projektarbeit und der intensiven Beschäftigung mit der Thematik ist das Wissen um die Problematik des Übergangs vom produzierenden Unternehmen zum Dienstleister. Alles im produzierenden Gewerbe ist auf das Produkt ausgerichtet; nur Tätigkeiten, die mit dem Produkt in Zusammenhang stehen, sind „von Wert“, nur diese werden erfasst und nur diese „können“ dem Kunden berechnet werden. Wesentlich ist also die Entwicklung einer Dienstleistungskultur im Unternehmen, die alle Bereiche des Unternehmens erfasst. Hierin lag auch ein Fehler im Projektplan, wir sind ursprünglich davon ausgegangen, daß die Dienstleistungs- und Kundenorientierung nur im Bereich Vertrieb erreicht werden muß. Diese Beschränkung ist natürlich nicht sinnvoll.

Alle Mitarbeiter im Unternehmen müssen sich der erbrachten Dienstleistung bewußt sein, der Vertrieb muß Dienstleistungen anbieten und deren Mehrwert darstellen können, die Verwaltung muß Dienstleistungen erfassen, bewerten und abrechnen können und im letzten Schritt entsteht dann ein Bereich Dienstleistungsengineering (Goecke 1998), in dem Dienstleistungen professionell entwickelt und marktreif gemacht werden.

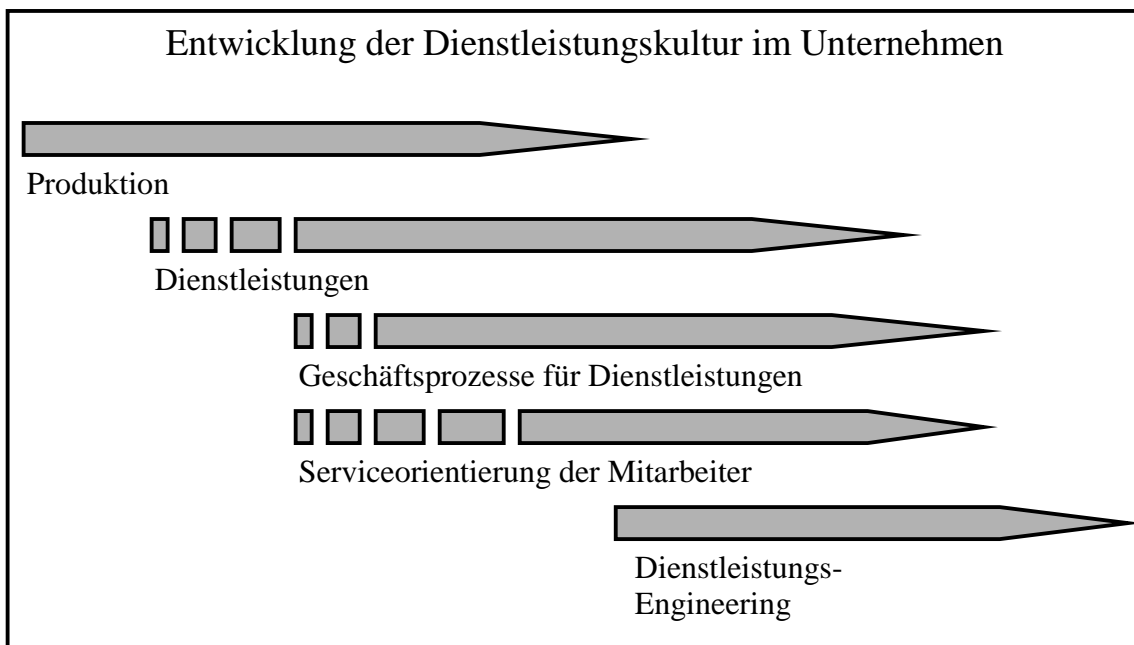


Abb. 3: Entwicklung der Dienstleistungskultur

Des Weiteren wurde festgestellt, daß die Abläufe immer komplexer werden, daß es nicht mehr einen linearen Arbeitsprozess mit einem klar definierten Startpunkt sowie einem eindeutigen Endpunkt gibt. Dem Kunden können nun unterschiedliche Abläufe für unterschiedliche Bedürfnisse angeboten werden, diese müssen aber auch erläutert und

visualisiert werden, um den optimalen Weg auswählen zu können. So wurde das neue Produktportfolio in einen Ablaufplan integriert, um die Möglichkeiten des Ein- und Ausstiegs darstellen zu können. Der Kunde kann jede Teilleistung separat oder auch eine beliebige Zusammenstellungen dieser Leistungen abrufen.

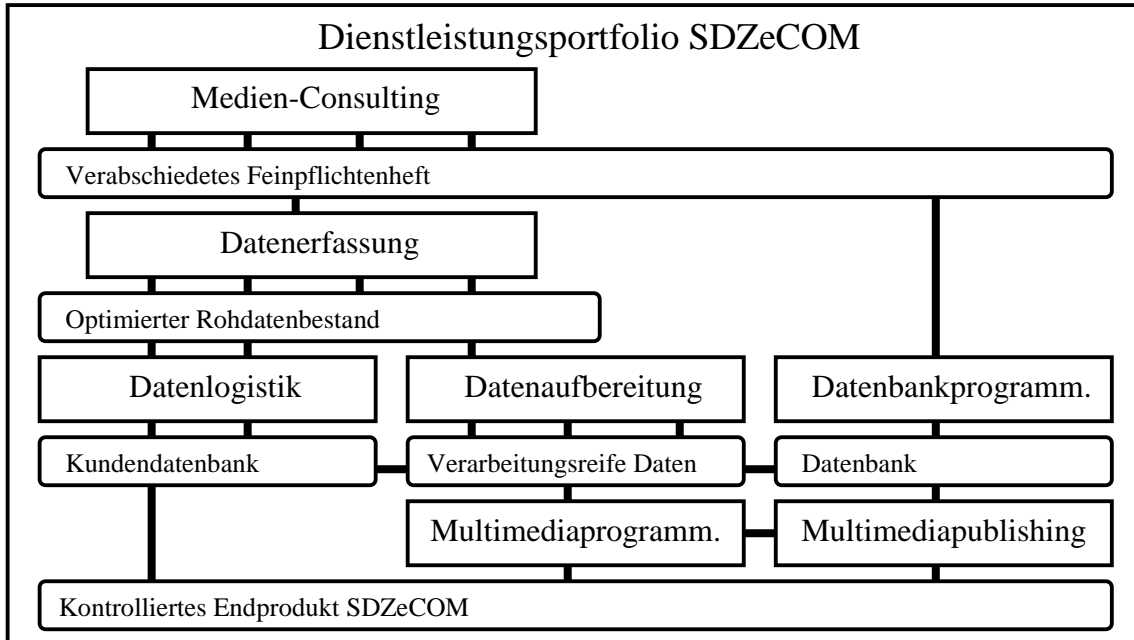


Abb. 4: Vereinfachte Darstellung des Dienstleistungsportfolio SDZeCOM

Die Beschäftigung mit den möglichen Abläufen zeigte sehr viel Übereinstimmung mit den aktuellen Abläufen in der Mediovorstufe. Ebenso war festzustellen, daß die Entwicklung vom produzierenden Gewerbe hin zum Dienstleistungsunternehmen sich immer mehr auch im Bereich der Mediovorstufe abzeichnet. Auch dort werden die Aufträge beratungsintensiver, auch dort explodieren die Produktionsvarianten, die für die Fertigung eines Produktes oder einer Leistung zur Verfügung stehen. Was also als Verbesserungsmaßnahme im Bereich der elektronischen Medien gedacht war, muß nun auch in einem traditionellen Bereich der Druckindustrie Anwendung finden. Diese Erkenntnis ist relativ weitreichend, es müssen sich nun auch Unternehmen mit der Thematik Dienstleistung beschäftigen, die nicht im Bereich der elektronischen Medien aktiv sind und ihre angestammten Geschäftsfelder deshalb unbeeinflusst von Marktentwicklungen sahen. Die notwendigen Maßnahmen zur Umgestaltung des Unternehmens sind, wie oben schon dargestellt, umfangreich, schwierig und weitreichend.

Der Wandel an sich wird in der Branche schon wahrgenommen, allerdings sind die Ursachen und vor allem auch die Auswirkungen noch nicht in vollem Umfang transparent. In einer Befragung von Fach- und Führungskräften der Druckvorstufe

(Koblinger 1997) wird deutlich, daß immer noch versucht wird, auf Veränderungen mit technischen Maßnahmen zu reagieren. Vor allem die Fachkräfte sehen ihren Qualifizierungsbedarf noch sehr stark im Bereich Technik, Software und Hardware, während die Unternehmer schon Anforderungen im Bereich Projektmanagement, Flexibilität und Kundenorientierung erkennen.

Die aufgezeigten Veränderungen stellen sicher nur den Anfang einer Entwicklung dar. Der Süddeutsche Zeitungsdienst hat im Rahmen des Projektes seine Geschäftsfelder und Leistungen neu formuliert, es wurde die Struktur aller Geschäftsbereiche überarbeitet, obwohl am Anfang nur die Verbesserung der Leistungen in Bereich der elektronischen Medien geplant war. Und es ist heute zu erkennen, daß die kunden-

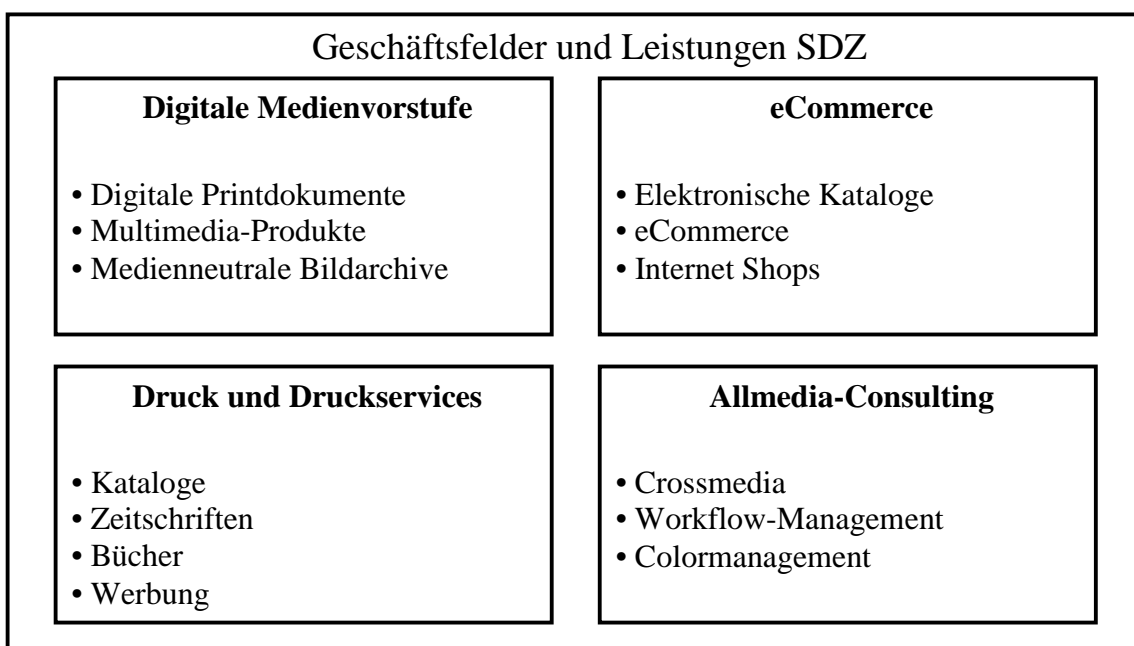


Abb. 5: Die neu definierten Geschäftsfelder und Leistungen

und dienstleistungsorientierte Sicht wesentliche Vorteile bei der Problemlösung und vor allem auch bei der Unternehmensentwicklung bietet, andererseits aber auch tiefgreifende Veränderungen fordert.

Literaturverzeichnis

Bolowich, K. (1998): Entwicklung eines Dienstleistungsportfolios und eines kundenorientierten Vertriebskonzeptes im Bereich der Neuen Medien, Diplomarbeit, Stuttgart 1998

Goecke, R. (1998): Marktführerschaft durch Leistungsbündelung und kundenorientiertes Service Engineering, Fachforum Service Engineering, Saarbrücken 1998

Koblinger D. (1997): Produktionstechnischer Wandel und Qualifizierungsbedarf aus Sicht von Unternehmern und Fachkräften der Druckvorstufe, München 1997

Stein S. und Goecke R. (1998): Entwicklung von Dienstleistungen, Expertenbefragung zum Service Engineering, Empirische Studie, München 1998