

Wir helfen Veränderten

Aktuelle Herausforderungen an das Verlagsmanagement

Vortrag Bremer Verlagstreffen - Dr. Wolfgang Brandt
Bremen, 6. November 2006

M
PI | Management
Partner
Unternehmensberater

1. Kurzporträt Management Partner	3
2. Aktuelle Herausforderungen	7
3. Szenarien der Verlagsentwicklung	10
4. Handlungsfelder und Schlüsselfragen	12
5. Empfehlungen	16
6. Anmerkungen: „Treiber“ oder „Getriebener“ - Welches ist Ihr Weg?	17



1. Kurzporträt Management Partner

Gründung: 1970

Firmenzentrale: Stuttgart

Gesellschafter:
leitende Mitarbeiter

Kern-Positionierung:
Wir helfen verändern!

Selbstverständnis:
Partner des Managements auf Zeit

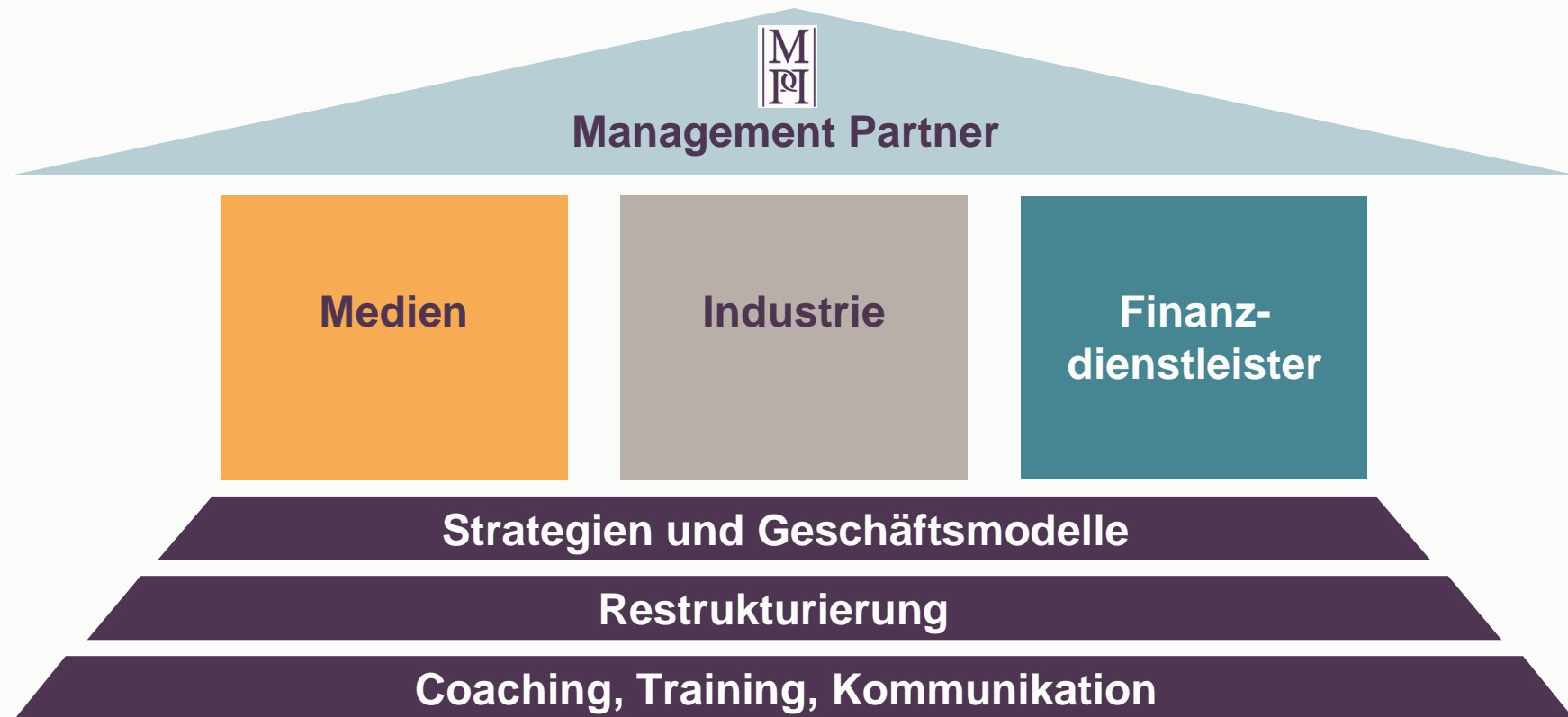
Erfolgsfaktoren:
Plattform für Profis
Ganzheitliche Perspektive
Maßschneidern statt Standard
Konsequente Umsetzung Nachhaltigkeit
Fairness, Offenheit





1. Kurzporträt Management Partner

Geschäftsbereiche und Tochterunternehmen



Unser Beratungsverständnis



Dr. Wolfgang Brandt - Geschäftsbereich Medien



- Betriebswirt und Volkswirt (Medienökonomie)
- Seit 1997 Gesellschafter von Management Partner
- Erfahrungen in Industrie-, Konsumgüter- und Dienstleistungsunternehmen, Medien-Experte
- Lehraufträge Universität Tübingen, Berufsakademie Ravensburg, Hochschule für Druck und Medien
- Zahlreiche Veröffentlichungen und Vorträge
- Engagement in Fachverbänden, Medien-Ausschüssen und politischen Gremien
- Aufsichtsratsmandate in Medienunternehmen

mobil: 0172 74 04 905

E-Mail: wb@management-partner.de

Tel.: 0711 7683-0

Was bewegt uns heute?

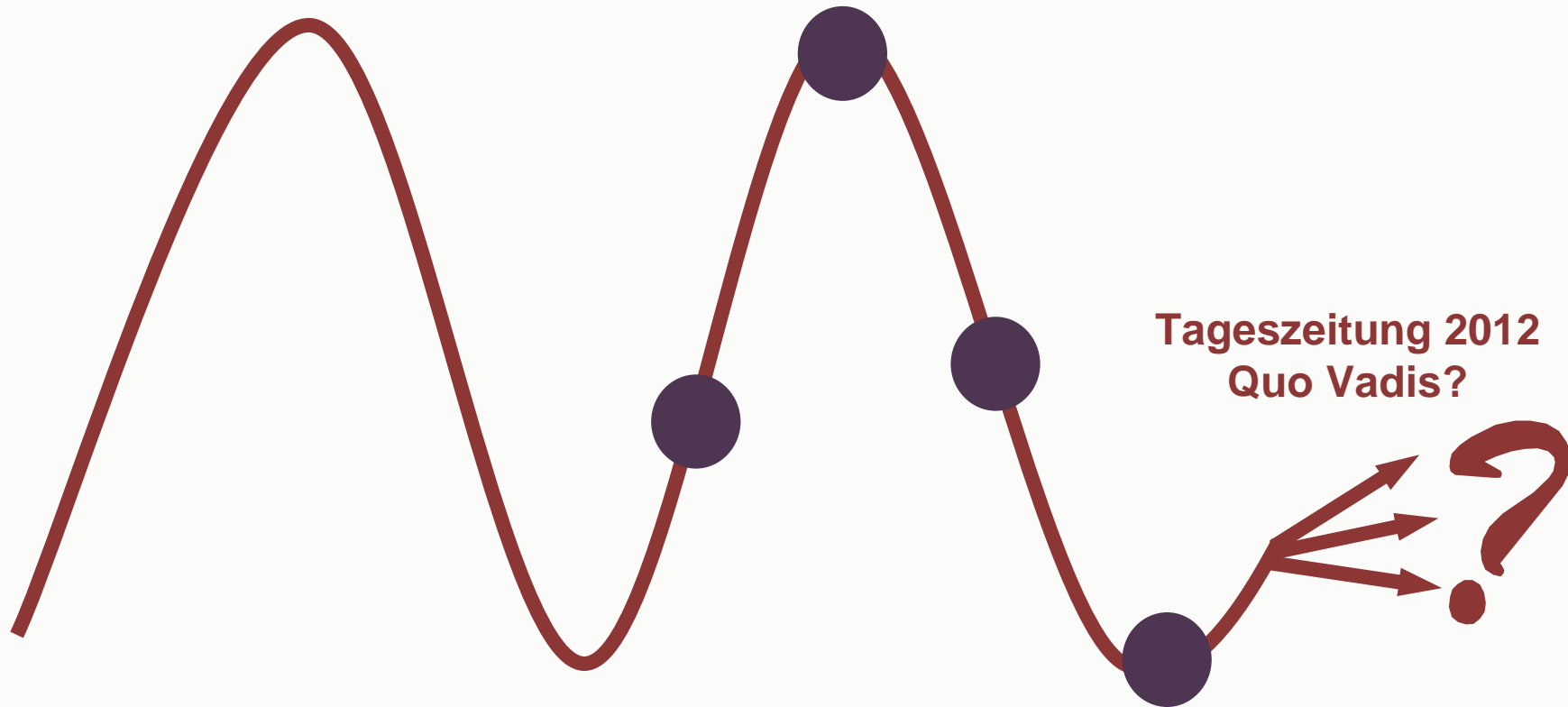


Krisen-Nachrichten oder Erfolgsmeldungen!?

- Du Mont kauft Frankfurter Rundschau; gleichzeitig Angebote für Abfindungen an Mitarbeiter in Köln
- Ca. 10 % Gesamtauflagen Rückgang seit 2000 im Zeitungsmarkt
- Anzeigen-Verluste überregionaler Großkunden (Lidl), Anzeigenvolumen der Kunden im Lokalmarkt schrumpfen kontinuierlich
- Online-Märkte wachsen exponentiell, Rubrikengeschäft geht dem Printgeschäft der Verlage unwiederbringlich verloren
- Arbeitsgerichtsprozesse, Personalentlassungen auch in mittelständischen Verlagen
- Personal-Karussell in Medienunternehmen dreht sich immer schneller

Wo steht die Tageszeitungs-Branche tatsächlich?

Geschäftsentwicklung



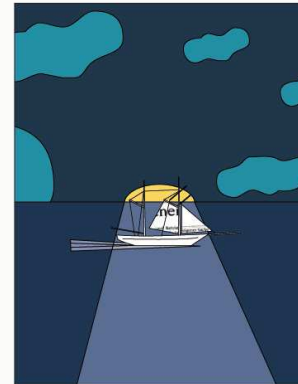
Einschätzungen 2003 von Verlegern: Szenario 2 und 3 sind realistische Zukunftsbilder! Heute Tendenz zu Szenario 4!

❶ Die klassische Tageszeitung erlebt eine Renaissance

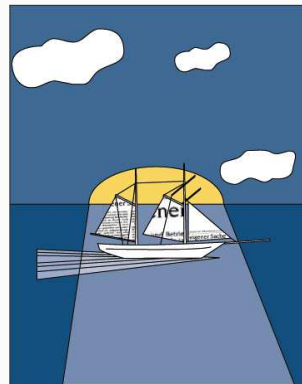


Szenarien

❷ Zeitungen verlieren deutlich im Wettbewerb



❸ Der Markt für Tageszeitungen bleibt stabil

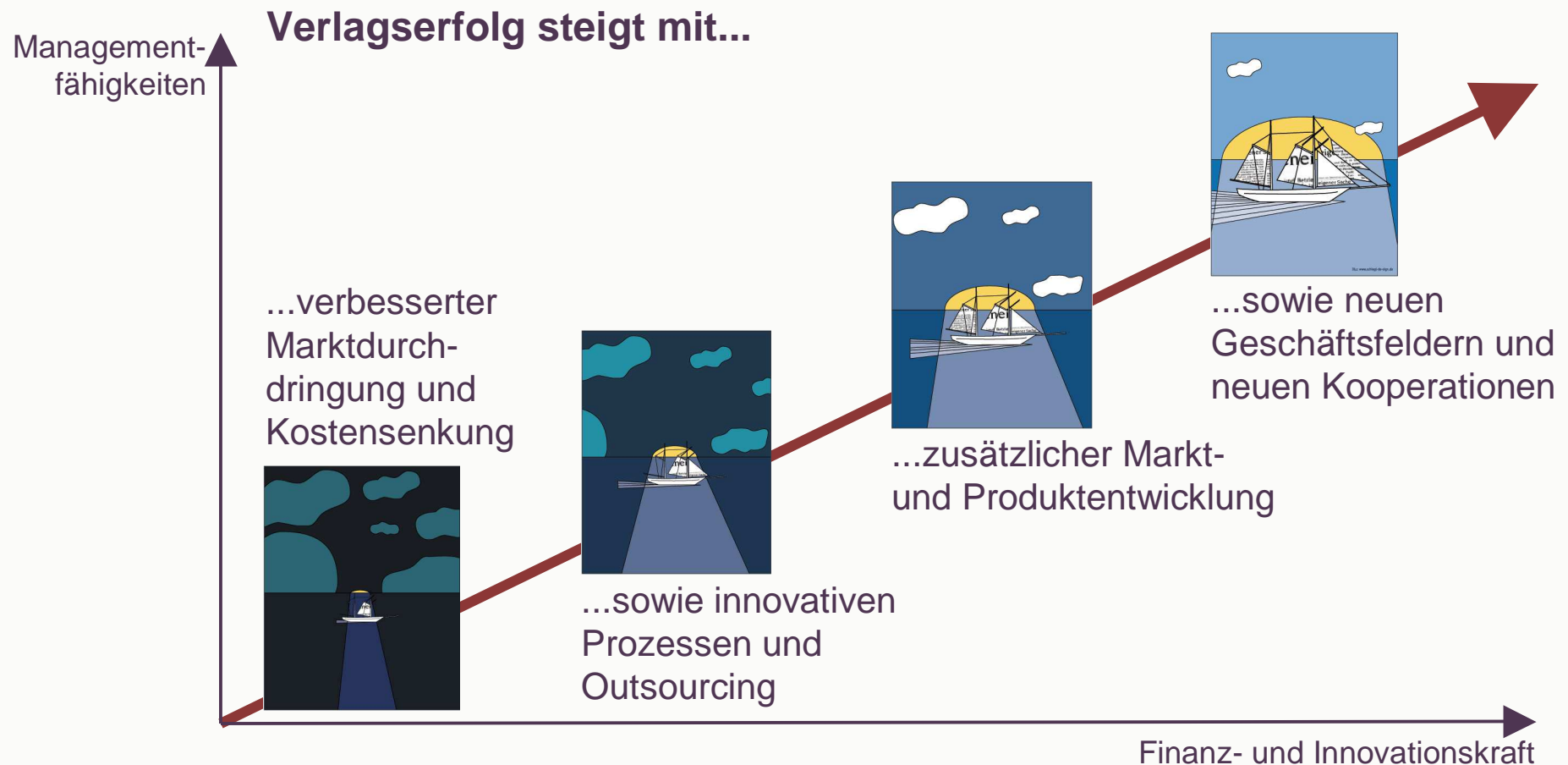


❹ Das Kerngeschäft ist bedroht



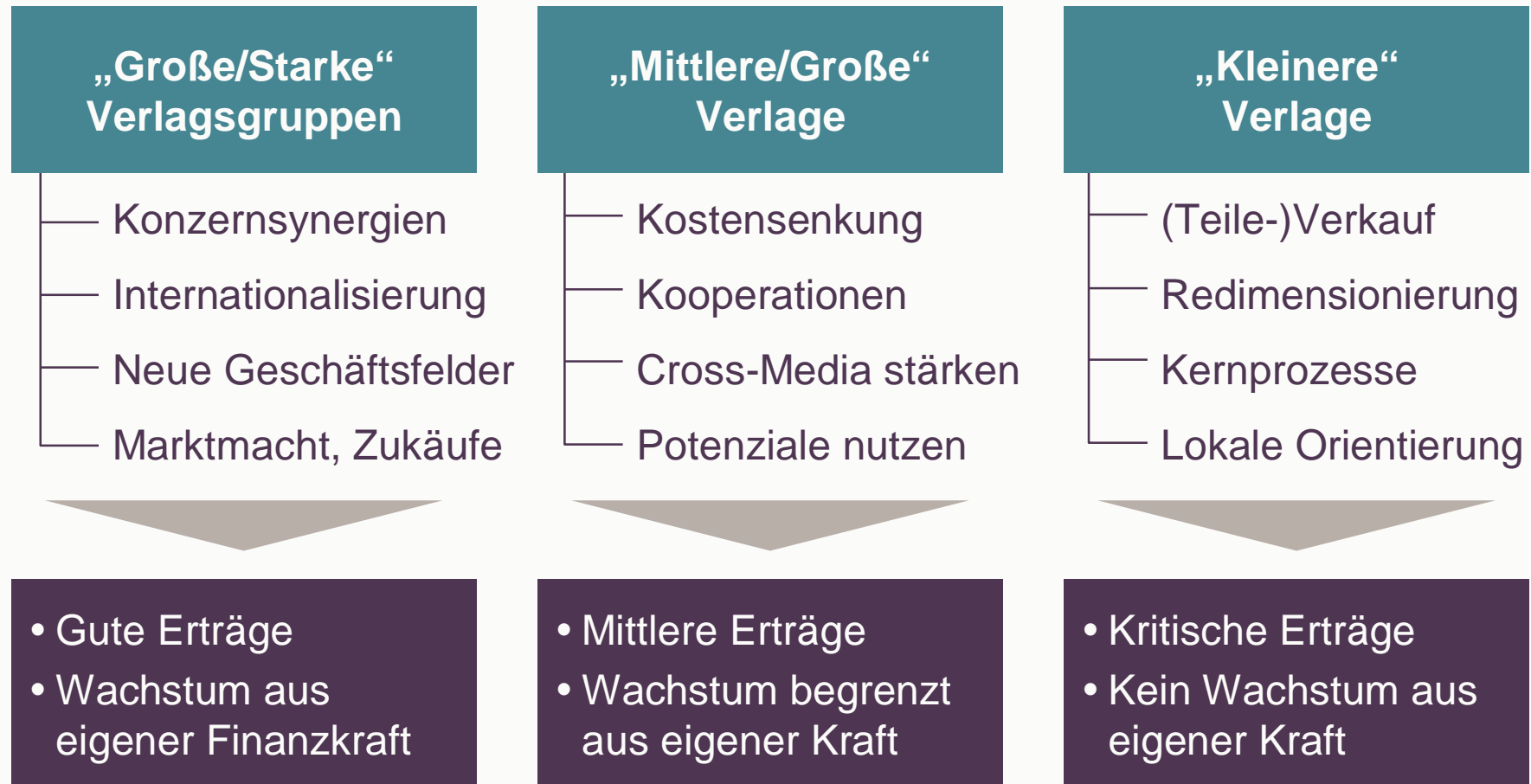
3. Szenarien der Verlagsentwicklung: Strategische Erfolgsfaktoren

Managementfähigkeiten und die Finanz- und Innovationskraft bilden die Basis für den zukünftigen Verlagserfolg.



4. Handlungsfelder und Schlüsselfragen

Welche Verlage sehen sich zukünftig noch in der Lage, ihre Zukunft aus eigener Kraft zu gestalten?



4. Handlungsfelder und Schlüsselfragen

Welche Handlungsfelder sind dringend anzupacken, um die Voraussetzungen dafür zu schaffen?

Zukunftsbild klären

- Workshops Führung
- Szenarios entwickeln

Innovative Konzepte

- Kundenzufriedenheit
- Betreuungs-/Beratungskonzepte verbessern

Mitarbeiter aktivieren

- Können/Wissen erneuern
- Wollen verstärken

Restrukturierung:

- Effizienz
- Wirtschaftlichkeit
- Kundennutzen

Finanzmanagement

- Betriebsergebnis stärken
- Controlling vertiefen

Redaktionelle Konzepte

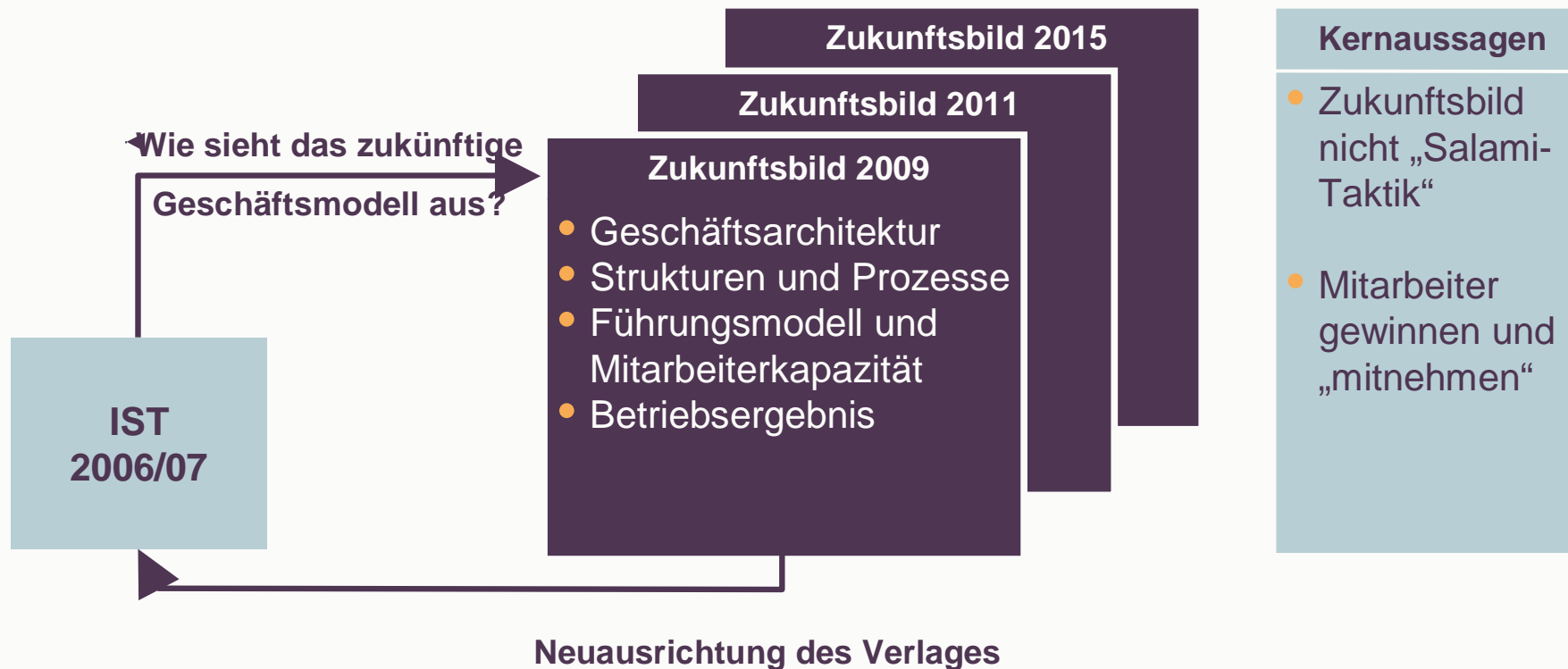
- Leserzufriedenheit
- Qualitätsziele/-konzepte
- Kreativität fördern

Change Management

- Projektmanagement
- Lernende Organisation

4. Handlungsfelder und Schlüsselfragen

Wie sieht das Zukunftsbild des Verlages aus?
Gibt es mehrere Szenarien? Mit welchen Konsequenzen?



4. Handlungsfelder und Schlüsselfragen

Wie erreicht der Verlag das Zukunftsbild? Radikaler Umbau oder evolutionäre Anpassung?

Evolutionärer Prozess

- Sinnvoll bei „schleichenden“ Entwicklungen
- Veränderungen schrittweise und ohne Krisensituation („Salami-Taktik“)
- Gefahr sich wiederholender Einsparwellen, Verlust an Glaubwürdigkeit
- Hohe Veränderungsbereitschaft der Leistungsträger, lernende Organisation.

Radikaler Umbau

- Klares Zielbild Führung, Struktur und Prozesse notwendig
- Transformation kritisch (Wie?, „Unruhe“)
- Fähigkeit, Maßnahmen konsequent, schnell und kompromisslos umzusetzen
- Investition in Können und Wollen der Mitarbeiter, Aufbruchstimmung erzeugen

**Management-Anforderungen:
Zukunftsbild entwickeln
Veränderungsprozess planen und steuern
Leistungsträger überzeugen
Agieren statt reagieren**

**Profitabler Verlag,
attraktiver Marktauftritt,
motivierte Mitarbeiter**

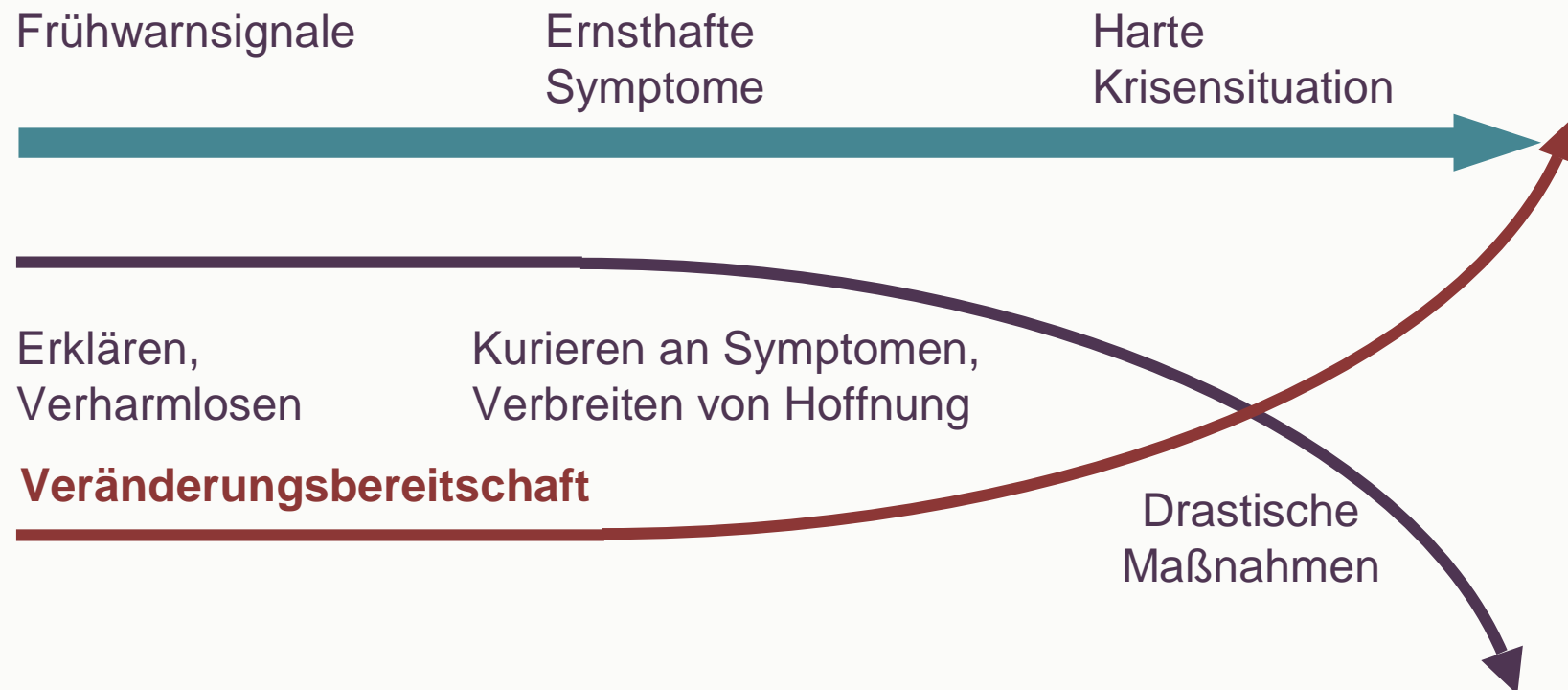
Welche Kernaussagen möchte ich Ihnen als Berater mit auf den Weg geben?

1. Die Zukunftsbilder werden für die meisten Verlage unterschiedliche Ausprägungen haben und nur begrenzt übertragbar sein: Jedes Unternehmen wird seine eigene Zukunft entwickeln müssen!
2. Für diesen Weg in die Zukunft ergeben sich alternative Gestaltungsoptionen: radikaler Umbau oder evolutionäre Schritte? Welches ist voraussichtlich Ihr Weg? Haben Sie noch Zeit zu wählen?
3. Jeder Verlag braucht seinen passenden Change Management-Prozess, um Führungskräfte und Mitarbeiter auf diesem Weg aktiv einzubinden!
4. Erfüllen Sie rasch Ihre Managementaufgaben: Es ist äußerst hilfreich diesen Weg aktiv als „Treiber“ und nicht passiv als „Getriebener“ zu gehen!

6. Anmerkungen: „Treiber“ oder „Getriebener“ - Welches ist Ihr Weg?

Was unterscheidet die „Getriebenen“ von den „Treibern“?

1. Ihre Reaktion auf Fehlentwicklungen...

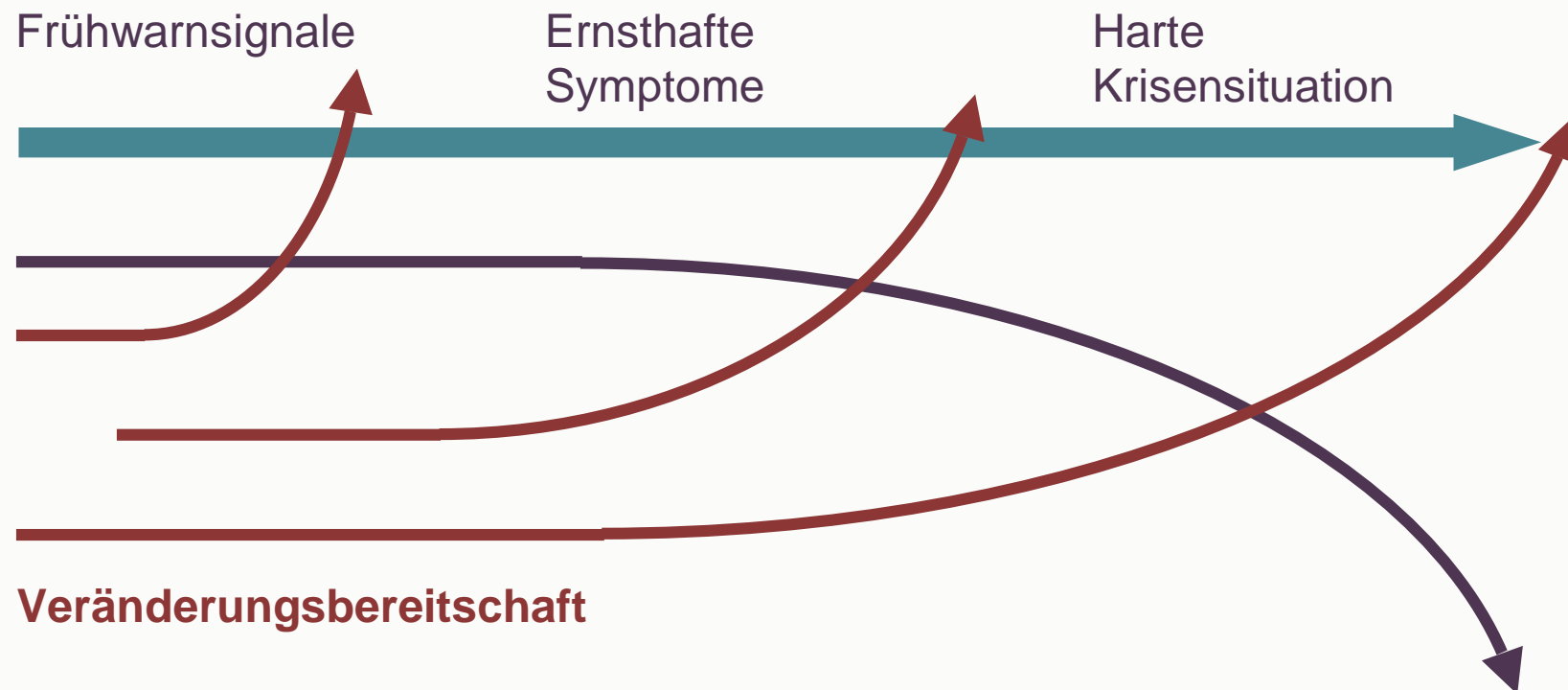


6. Anmerkungen: „Treiber“ oder „Getriebener“ - Welches ist Ihr Weg?

Was unterscheidet die „Treiber“ von den „Getriebenen“?

1. Ihre Reaktion auf Fehlentwicklungen...

Sie reagieren frühzeitiger und konsequenter auf Fehlentwicklungen!



6. Anmerkungen: „Treiber“ oder „Getriebener“ - Welches ist Ihr Weg?

Was unterscheidet die „Treiber“ noch von den „Getriebenen“?

2. Die „Treiber“ bleiben im Kern auf Kurs und bringen das Unternehmen *im Ganzen* **voran**

- Potenziale im Markt nutzen: konsequent Wege zu weiterem Wachstum gehen
- Die interne Organisation zum Wettbewerbsfaktor machen: nicht nur „downsizen“!
- Dynamik entwickeln: Eine Führungskultur des Förderns und Forderns im Unternehmen durchsetzen



6. Anmerkungen: „Treiber“ oder „Getriebener“ - Welches ist Ihr Weg?

Nur wer etwas unternimmt, kann auch gestalten!

Zukunft erfolgreich gestalten heißt:

- Aktiv neue Wege gehen und nicht fortschreiben
- Nicht „aus dem Bauch heraus“ entscheiden und „laufen lassen“
- Objektiv und professionell mit methodischen Instrumenten arbeiten
- Externe Unterstützung und Beratung in den Prozess möglichst harmonisch und zielführend einbinden
- Führungskräfte und Mitarbeiter in den Veränderungsprozess aktiv einbeziehen und an den Neuausrichtungen beteiligen
- Den eingeschlagenen Weg mutig, konsequent und nachhaltig gehen und notwendige laufende Korrekturen sicherstellen!