

Prozess-Optimierung Werbemarkt | Usecase

Darstellung einer Prozess-Optimierung für die
die Erfassung und Abwicklung von
Werbeleistungen in einem Verlagshaus

Ein Bericht der XI-Consulting GmbH
D- 72072 Tübingen
Stand: Oktober 2023

X

||

| CON

Agenda

1. Ausgangssituation 2
2. Konkretes Vorgehen 3
3. Nutzen für den Kunden 5
4. Weitere Potenziale & Kontakt 6

Ausgangssituation

Beteiligte Unternehmen

Kunde

Der Kunde ist ein Verlagshaus im deutschsprachigen Raum. Neben Tageszeitungstiteln befinden sich weitere periodisch erscheinende Printprodukte, digitale Portale und Radiosender im Leistungsportfolio des Kunden.

Dienstleister

Die XI-Consulting GmbH (nachfolgend XI-CON) aus Tübingen ist ein Beratungsunternehmen, welches auf die Optimierung von Geschäftsprozessen spezialisiert ist.

Ausgangslage & Zielsetzung des Kunden

Die Werbeerlöse des Kunden waren rückläufig. Gleichzeitig führten die über die Jahre gewachsene Strukturen im Werbeverkauf des Kunden intern zu immer höheren Aufwänden bei steigender Fehleranfälligkeit und langsamen Produkt-Entwicklungszyklen. Der starke individuelle Zuschnitt auf Kundenbedürfnisse, konnte über die internen Systeme nicht mehr schlank abgebildet werden und verursachte in den verbundenen und nachgelagerten Bereichen (Redaktion, Anzeigenproduktion, IT, Buchhaltung) hohe Prozesskosten.

Erschwerend kam hinzu, dass Zuständigkeiten entlang vieler Prozesse nicht klar definiert waren und die Entwicklung neuer Produktideen - oftmals ohne ein Verständnis für die Umsetzung dieser in der Organisation - allein aus dem Bereich des Werbeverkaufs heraus getrieben wurden.

Dies führte dazu, dass sowohl hohe Reibungsverluste im Tagesgeschäft auftraten als auch eine stetig wachsende Belastung der nachgelagerten Bereiche durch die siloartige Entwicklung von neuen Produkten entstand.

Zielsetzung des Kunden war eine Reduktion der jährlich anfallenden Kosten um 10%.

Dies sollte über die Schaffung transparenter, schlanker und digital durchgängig unterstützter Prozesse und einer sauberen Beschreibung von Rollen und Zuständigkeiten erreicht werden.

Das Projekt: Beteiligte, Umfang und Zeitplan

Beteiligte

Auftraggeber war die Geschäftsführung des Kunden. Am Projekt aktiv beteiligt waren der Werbeverkauf, die Anzeigenproduktion, die IT und die Werbekunden-Buchhaltung.

Umfang

Insgesamt sollten alle Kernprozesse rund um die Erfassung und Produktion von Anzeigeformaten dokumentiert, analysiert & optimiert werden. Dies umfasste die Prozesse zur Erfassung & Produktion von klassischen Printformaten sowie digitalen Formaten. Zudem wurden die relevanten unterstützenden Prozesse rund um Stammdaten, Rabatt-, Honorar- & Provisions-Abrechnung und sonstige kaufmännische Prozesse betrachtet.

Zeitplan

- Das erste Projekt dauerte insgesamt 6 Monate (von Analyse bis Umsetzungsplanung)
- Ein Folgeprojekt dauerte weitere 6 Monate (Umsetzungsbegleitung + Wissenstransfer Projektmanagement)

Vorgehen im Detail

Schritt 1: Projekt-Setup, Sichtung Datenlage, Dokumentation & Analyse Prozesse

Zuerst wurden die relevanten Daten gesichtet, um die Ausgangslage besser einschätzen zu können. Auf dieser Basis erfolgte das Projekt-Setup mit allen relevanten Beteiligten, um eine gemeinsame Zielvorstellung dieser zu erarbeiten und das angestrebte Vorgehen transparent darzustellen.

Dann wurden die Prozesse und Rollen zum Status Quo dokumentiert. In Summe waren dies ca. 30 Prozesse und über 80 unterschiedliche Rollen. Ein Großteil der unterschiedlichen Rollen entfiel dabei auf den Bereich Werbeverkauf.

Die Dokumentation erfolgte in 12 Workshops mit den Beteiligten. Dabei lag der Fokus der gemeinsamen Dokumentation auf den Prozessen. Die Rollen wurden, nach einer Schulung durch die XI-CON, durch die Mitarbeiter*innen des Kunden eigenständig erfasst, durch die XI-CON auf Konsistenz geprüft und bei Bedarf geschärft.

Prozesse und Rollen wurden auf einer digitalen Plattform zur Zusammenarbeit in einem standardisierten Format zur Verfügung gestellt.

MS1: Der 1. Meilenstein diente dazu dem Auftraggeber einen Zwischenstand über die Dokumentation in Form einer Prozesslandkarte zu geben. Zudem wurde erste „Quick-Wins“ und Handlungsfelder aufgezeigt. Neben der notwendigen Prozessoptimierung versprochen Veränderungen in den Bereichen „Pricing und Rabatte“, „Provisionen und Anreize“ sowie „Organisation und Kommunikation“ einen positiven Einfluss auf die Performance. (So waren z.B. die Anreizsysteme noch komplett auf den Printbereich ausgereicht.)

Vorgehen im Detail

Schritt 2: Bewertung des Optimierungspotentials & Prozess-Design

Die Identifikation und Bewertung der Optimierungspotenziale erfolgte im ersten Schritt über die XI-CON und wurde dann im Rahmen von Workshops und Videokonferenzen mit den Beteiligten abgestimmt. Ziel war es die Optimierungspotenziale (und darauf aufbauend die neu designten Prozesse) gemeinsam zu verabschieden. Dies gelang meist, jedoch nicht immer.

MS2: Der 2. Meilenstein diente dazu dem Auftraggeber die Potenziale vorzustellen und darzulegen, welche Einsparungen dadurch möglich waren, und welche Voraussetzungen erfüllt werden mussten, um die Optimierung zu verwirklichen.

Schritt 3: Umsetzungsplanung

Nach Verabschiedung der Optimierungsvorhaben wurde ein Umsetzungsplan entworfen. Dazu wurde ein kleines Programm aufgesetzt, welches aus drei Projekten mit je zwei bis vier Teilprojekten bestand. Die Projekte hatten die Titel „Reorganisation Produktionsprozess“, „Reorganisation Verkauf“ und „Verbesserung Vertragsmanagement“.

MS3: Im 3. Meilenstein wurde die detaillierte Umsetzungsplanung und die dafür verantwortlichen Personen vorgestellt und verabschiedet.

Schritt 4 (Folgeprojekt): Umsetzung & Auf/Ausbau Projektmanagement-Kompetenzen

Da die beteiligten Bereiche teilweise wenig Projektmanagement Erfahrung hatten, unterstützte die XI-CON das Programm-Management sowie die einzelnen Projekt- und Teilprojektleiter*innen bei der Umsetzung.

Konkrete Zielsetzung war die Verbesserung der Umsetzungsgeschwindigkeit und -qualität des Programms durch die Unterstützung der Programm- und Projektleitung im Hinblick auf Planung, Steuerung und Reporting desselben und der einzelnen Projekte.

Darüber hinaus wurde eine Verbesserung der Projektmanagement-Kompetenzen und -Strukturen durch das Coaching ausgewählter am Projekt beteiligter Personen angestrebt. Dies erfolgte in Form eines begleitenden Projektmanagement-Schulungs-Programms (5 Module) und durch eine aktive Unterstützung in den Projekten.

MS4+5: In den Meilensteinen 4 und 5 wurde über die Fortschritte im Programm berichtet, um Handlungsbedarfe und Zielabweichungen zu identifizieren und zu adressieren.

Zudem wurden die Inhalte und Fortschritte der Projektmanagement-Schulungen kurz dargestellt.

Nach Meilenstein 5 wurde das Programm intern weiter geführt. Die geschätzte Restdauer betrug zu diesem Zeitpunkt 12 Monate.

Nutzen für den Kunden

Reduktion der jährlich anfallenden Kosten

Durch die Optimierung der Prozesse konnten die **laufenden Kosten p.a. um 1,9 Mio. EUR gesenkt** werden.

Dies entsprach 27 FTE, wovon sich 15 im Bereich der Anzeigen-Produktion und -Buchhaltung befanden und 12 im Bereich des Werbeverkaufs.

Ein Großteil der Einsparungen konnte gehoben werden indem Stellen nicht nachbesetzt wurden. Die Altersstruktur in den betroffenen Bereich erlaubte es weitestgehend ohne Kündigungen auszukommen. Die Hebung des Potenzials erfolgte innerhalb eines Zeitraums von 3 Geschäftsjahren (GJ), wobei im GJ der Beauftragung 500 TEUR gehoben wurden und in den folgenden beiden GJ 1.000 TEUR bzw. 400 TEUR.

So konnten gut 24 Monate nach Beauftragung 80% des identifizierten Potenzials gehoben werden. **Die Kosten, die für die Leistungen der XI-CON anfielen, waren schon innerhalb des ersten GJ der Hebung amortisiert.**

Die Einsparung der FTE war möglich durch den verstärkten Einsatz von Software und damit einhergehende Automatisierungen und Reduktion von Medienbrüchen. Zudem wurden einige Prozesse deutlich schlanker gestaltet und nicht notwendige Prozessschritte eliminiert. Darüber hinaus erfolgte eine Reorganisation entlang der neuen Prozesse, so dass z.B. Aufgaben, die vorher verteilt waren, nun in einem Team abgearbeitet wurden.

Kompetenzgewinn und transparente Prozessdokumentation

Durch die Zusammenarbeit mit der XICON konnten die am Projekt beteiligten Mitarbeiter*innen des Kunden ein Grundverständnis für Prozesse und „Prozess-Denken“ gewinnen. Zudem wurden sie im Rahmen der Umsetzung in Projekt-Management-Methoden und -Tools geschult.

Die transparente Dokumentation der Prozesse und Rollen erlaubt es dem Kunden zudem schnell neue Mitarbeiter*innen einzuschulen und stetig Prozess-Optimierungen selbst durchzuführen.

Weitere Potenziale

Zwei Handlungsfelder, die im Rahmen der Analyse identifiziert aber nicht adressiert wurden, betrafen die Produktentwicklung und das Produkt-Controlling.

a. Produkt-Entwicklung

Angesichts der Anforderungen aus dem Markt wäre der Aufbau eines schnellen, bereichsübergreifenden Produktentwicklungsteams sinnvoll gewesen. Unter Anwendung „neuer“ Methoden hätte man auf die Signale aus dem Markt schneller in Form von Produkten reagieren und erfolgsversprechende Ansätze zügiger ausbauen können.

b. Produkt-Controlling

Die kaufmännische Steuerung des Produkt-Portfolios erfolgte rudimentär und oftmals nur auf Umsatzzahlen. Der Aufbau eines verbesserten Produktcontrollings hätte zum einen die Produktpalette bereinigt und zum anderen eine verbesserte Ressourcen-Allokation auf die High-Performer unter den Produkten erlaubt.

b. Struktur Werbeverkauf

Obwohl einige Verbesserungen im Hinblick auf die Organisation des Werbeverkaufs vorgenommen wurden, blieb die Kern-Struktur erhalten. Um den Anforderungen aus dem Markt gerecht zu werden, wäre eine tiefgreifende Reorganisation und eine transparente und KPI-gestützte Steuerung des Werbeverkaufs erfolgsversprechender gewesen.

Kontakt



Jochen Weber



Ruwen Reinhard



Dr. Dietmar Fischer

Sie wollen mehr erfahren?

Wir freuen uns darauf Sie kennenzulernen und mehr über Ihre konkreten Anforderungen zu erfahren!

Schreiben Sie uns: hello@xi-consulting.de | Rufen Sie uns an: +49 (0) 7071 539 1019