

Neuaufstellung gewerbliche Vermarktung, Nationales Medienhaus

"Für das, was hier passiert, haben wir kein Muster!"

Das Real-Madrid-Syndrom

Der Unbesiegbaremythos eines der großen nationalen Medienunternehmen ist dahin: Im Land sinken die Nettowerbeausgaben, der Werbemarktanteil von Print schrumpft, und zum ersten Mal gehen auch die Auflagen zurück. Aus Etatgesprächen bei den großen Mediaagenturen wird gemeldet, dass Anzeigenblätter, Gratiszeitungen, Online-Plattformen und weltweit beachtete lokale Zeitungsexperimente ernstzunehmende Konkurrenten - vor allem für die eigenen Tageszeitungen und Online-Dienste - werden könnten. Und auch hier gilt: Wenn die Zeitungstitel Husten haben, hat der Gesamtkonzern bald eine schwere Grippe.

Passt die Verkaufsorganisation noch zum Markt?

Ein kleines Team, besetzt mit Marktvorstand, Führungskräften aus der Vermarktung und der Media-Forschung, trägt zusammen: Zahlen, Daten, Fakten zu Produkten, Branchen-, Kunden- und regionale Entwicklungen, Konkurrenzverhalten, Trends und Wachstumspotenzialen. Nach dieser Zahlenarbeit folgt die Organisationskritik: "Sind wir für die Veränderungen draußen noch richtig aufgestellt?". Diese Debatte wird zäh, die zentrale und spezialisierte Verkaufsfabrik der Zentrale stemmt heute schließlich aus einer Hand die Vermarktung von 14 Einzelobjekten – für Zeitungen, Zeitschriften, Online, TV und Radio. Produktivität schlug Identität, "alles aus einer Hand" war wichtiger als Spezial-Know-how für jede Branchen-Subsite oder das neue Frauenspecial. Synergie im Verkauf dominierte über die guten Jahre die tiefe Produktidentifikation. Im Fokus standen eher Jahresverträge, Boni, ausgefeilte Rabattmodelle, große Deals, Key-Account-Kunden und ihre Agenturen als Handwerkerkollektive in den Provinzen oder Neukundengewinnungsprogramme.

Jedes Geschäft bekommt seinen eigenen Fokus in der Vermarktung

Nach 3 intensiven Analysemonaten im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Spezialisierung ist der Weg klar: weg von der Zentralaufstellung, hin zu kleineren, aber ganzheitlichen Vermarktungsteams, die auf ihre verschiedenen werdenden Kunden auch verschieden reagieren können, die kundenspezifische Werbelösungen entwickeln und vermarkten, und die die Geschwindigkeiten und Geschäftsmodelle ihres jeweiligen Mediums auch personell widerspiegeln. Dieser Organisationswechsel bedeutet auch einen Kulturwechsel: wieder interner Wettbewerb im Haus, verschiedene Entscheider bei gleichen Kunden haben wieder verschiedene Kümmerer, Provisionsmodelle werden zugespitzt, die Führungshierarchie wird flacher, aber breiter. Ein CRM-Tool, neue "rules & procedures" und eine neue Kundenkonferenzsystematik verhindern unerwünschte Unabgestimmtheiten zwischen den Verkaufsunits. Die Umsetzung erfolgt sukzessive von Team zu Team, einmal anlässlich einer Produkteinführung, einmal begleitend zum Redesign oder als Transportverstärker neuer Verkaufsangebote. Der Vorstand leitet die Reorganisation selbst, was Ernsthaftigkeit und Nachhaltigkeit in den nächsten 6 Monaten gut tut.

Kontakt zu unserem Projektleiter: saar@saarundscher.de