

WIM

Organisation der Produktentwicklung bei WEKA MEDIA

Lutz Köhler / Thomas Hess

Arbeitsbericht Nr. 1/2002

Herausgeber: Prof. Dr. Thomas Hess

Seminar für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien
der Ludwig-Maximilians-Universität München
Ludwigstr. 28 VG, 80539 München
Telefon: +49 89 180-6390, Fax: +49 89 2180-13541
<http://www.wi.bwl.uni-muenchen.de>
E-Mail: wi-sekr@bwl.uni-muenchen.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	WEKA MEDIA GmbH & Co KG	2
3	Die Organisation des Produktmanagements	2
	3.1 Das Produktverständnis	2
	3.2 Organisation der Produktentwicklung und –betreuung.....	3
	3.3 Produktkooperationen	5
	3.4 Einstellungspolitik im Produktmanagement.....	5
4	Das Vorgehenskonzept bei der Produktentwicklung	6
	4.1 Die Ablauforganisation bei der Entwicklung neuer Produkte	6
	4.2 Veränderte Ablauforganisation bei der Entwicklung von Softwareprodukten	10
5	Mehrfachverwendung	12
6	Fazit.....	13
	Literatur	I

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3.1/1: Produktverständnis	3
Abbildung 3.2/1: Organisation des Produktmanagements.....	4
Abbildung 4.1/1: Üblicher Ablauf	7
Abbildung 4.2/1: Veränderter Ablauf	11

1 Einleitung

Das Management einzelner Produkte und des Produktprogramms ist eine der Hauptaufgaben eines Unternehmens.¹ Das Produktangebot bestimmt maßgeblich die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, da der Markterfolg entscheidend von der Fähigkeit zur Befriedigung der Kundenwünsche abhängt. Die wirtschaftliche Bedeutung neuer Produkte wird augenscheinlich vor dem Hintergrund sinkender Produktlebensdauern und einem steigenden Anteil neuer Produkte am Gesamtumsatz der meisten Unternehmen.²

Aufgrund der großen Bedeutung der Produktentwicklung für den Unternehmenserfolg ist ein aktueller Forschungsbereich des Seminars für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien an der Ludwig-Maximilians-Universität München die Organisation der Produktentwicklung in der Medienbranche. Der Untersuchungsgegenstand dieses Forschungsbereiches ist die idealtypische Organisation des Ablaufs und Aufbaus bei der Produktentwicklung. Die vorliegende Fallstudie wurde im Rahmen dieser Forschungsarbeit erhoben mit dem Ziel zu analysieren, wie die Praxis die Produktentwicklung organisiert.

Die Fallstudie untersucht die drei Themengebiete Organisation des Produktmanagements, Organisation des Ablaufs bei der Produktentwicklung sowie Mehrfachverwendung von Content und gliedert sich in sechs Kapitel. Nach einer Vorstellung der WEKA MEDIA GmbH & Co KG in Kapitel zwei erfolgt im dritten Kapitel eine Betrachtung der Organisation des Produktmanagements gegliedert in vier Abschnitte. Der erste Abschnitt enthält eine Erläuterung des Produktverständnisses des Unternehmens, das Einfluss sowohl auf die Produktentwicklung als auch auf den Vertrieb hat. Darauf aufbauend werden in den weiteren Abschnitten die Organisation der Produktentwicklung und –betreuung, Produktkooperationen und die Einstellungspolitik im Produktmanagement diskutiert. Kapitel vier stellt die Organisation des Ablaufes bei der Produktentwicklung vor. Da WEKA bei der Entwicklung von Softwareprodukten ein verändertes Vorgehen wählt, wird zuerst das allgemeine Vorgehen und im Anschluss das veränderte Vorgehen bei der Entwicklung von Softwareprodukten vorgestellt. Kapitel fünf beschäftigt sich im Anschluss mit dem Thema Mehrfachverwertung von Content³ und schildert die Umsetzung dieses Gedankens bei WEKA. Kapitel sechs bildet abschließend das Fazit der Fallstudie.

¹ Vgl. Herrmann/Huber (2000), S. 5.

² Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 14-15.

³ Vgl. Schumann/Hess (2002), S. 74-77.

Die Fallstudie beruht auf einem Interview geführt am 21.02.2002 in Kissing und einem Telefonat geführt am 22.03.2002 mit Herrn Winfried Schuch, Leiter des Produktmanagements bei der WEKA MEDIA GmbH & Co KG. Die festgehaltenen Ergebnisse wurden von Herrn Schuch zur Veröffentlichung freigegeben.

2 WEKA MEDIA GmbH & Co KG

WEKA wurde 1973 von Werner und Karin Mützel gegründet, deren Familie noch heute Gesellschafter des Unternehmens ist. Die Tätigkeit der WEKA Verlage entwickelte sich vom Anbieter von Fachinformationen zum Informationsprovider, der verschiedene Informationspakete für spezielle Kundengruppen anbietet. Gegenwärtig gehören europaweit 33 Unternehmen aus Frankreich, Polen, Spanien, Belgien, den Niederlanden, Österreich, Deutschland und der Schweiz zu den drei Geschäftsbereichen Fachinformationen, Informationsbroschüren und Kartografie sowie Kreatives Gestalten. Im Geschäftsjahr 2000 erwirtschaftete WEKA einen Gesamtumsatz von 711 Millionen DM mit einem Produktangebot, das von Print-, Software- und Onlineprodukten über Videos bis hin zu Seminaren und Kongressen reicht. Am Ende des Jahres 2000 beschäftigte WEKA 2.528 Mitarbeiter in acht europäischen Ländern.

Am umsatzstärksten mit 60% des Gesamtumsatzes war der Geschäftsbereich Fachinformationen. Die Zielkundschaft dieses Geschäftsbereiches sind hauptsächlich Freiberufler wie Rechtsanwälte, Steuerberater oder Mediziner sowie Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Bauwesen, Immobilienwirtschaft, EDV oder Elektronik sowie dem öffentlichen Sektor. Neben den Fachinformationen bieten WEKA Verlage Kommunen und Städten verschiedenen Publikationen zur Förderung der Kommunikation zwischen Gemeindeverwaltung und Bürger, Handel, Handwerk und Industrie.

3 Die Organisation des Produktmanagements

Im folgenden Kapitel wird die Organisation des Produktmanagements behandelt, dabei werden das Produktverständnis, die Organisation der Produktentwicklung und –betreuung, Produktkooperationen und die Einstellungspolitik im Produktmanagement vorgestellt.

3.1 Das Produktverständnis

WEKA definiert den Produktbegriff über die Angebote des Unternehmens und subsumiert unter dem Begriff Einzelwerke, aber auch Produktpakete (Packages) und Bundlings (s. Abb. 3.1/1). Dieses Produktverständnis findet sich sowohl in der Produktentwicklung als auch im Vertrieb des Unternehmens wieder.

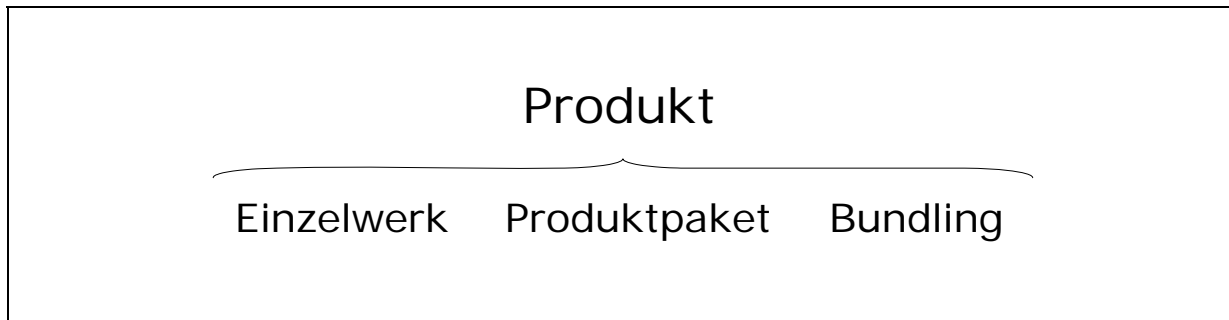


Abbildung 3.1/1: Produktverständnis

Die Produktentwicklung ist aufgrund des Produktverständnisses auf die Entwicklung von Einzelwerken, Produktpaketen und Bundlings ausgerichtet. Eine spezielle Entwicklung von Produktreihen oder Produktprogrammen wird nicht vorgenommen, da keine Quersubventionierung zwischen einzelnen Produkten betrieben werden soll und jedes Produkt sich allein tragen muss. Die zu erfüllenden Kriterien aller Produkte sind der Break Even nach 2 Jahren und 10% Rendite nach 3 Jahren.

Auch im Vertrieb liegt eine Orientierung am Produktverständnis vor. Einzelnen Kundengruppen werden jeweils Einzelprodukte, Produktpakete oder Bundlings angeboten, ein Vertrieb kompletter Produktreihen erfolgt im Allgemeinen nicht. Aufgrund dieses Vorgehens ist die optimale Steuerung des Produktangebotes zurzeit ein Problemfeld. Vor allem bestehen Schwierigkeiten im Marketing, da nicht immer eine ideale Abstimmung auf alle individuellen Kundenwünsche möglich ist. In der Zukunft soll eine stärkere Abstimmung zwischen den Produkten im Sinne einer Programmpolitik vorgenommen werden, wobei aber die Produktpolitik schwerpunktmäßig weiterhin am einzelnen Angebot orientiert bleibt. Gegenwärtig wird in diesem Zusammenhang z.B. daran gedacht, die Anforderungskriterien an die Rendite einzelner Produkte teilweise zurückzuführen und eine Subventionierung einzelner Produkte zu Gunsten anderer Produkte zuzulassen.

3.2 Organisation der Produktentwicklung und –betreuung

Für das Produktmanagement von der Entwicklung bis zur Betreuung am Markt sind Produktmanager, Produktbetreuer und Vertrieb eines jeden Publishing Centers zuständig (s. Abb. 3.2/2). WEKA organisiert sich in vier Publishing Center, die jeweils mehrere Produktmanager, Produktbetreuer und einen eigenen Vertrieb beschäftigen.

Die Aufgabe der Produktmanager ist die in Projektform organisierte Entwicklung neuer Produkte von der Ideengewinnung bis zur Markteinführung sowie das

Remake der bestehenden Produkte. Die Vorgabe an jeden Produktmanager ist die Erarbeitung von mindestens drei Produktkonzepten und die erfolgreiche Einführung mindestens eines Produktes pro Jahr. In jedem der vier Publishing Center sind bis zu 12 Produktmanager mit der Aufgabe der Produktentwicklung betraut.

Die Betreuung der Produkte am Markt übernimmt ein Produktbetreuer, dessen Aufgabenkatalog sowohl die organisatorischen als auch die redaktionellen Aufgaben umfasst. Nur das Controlling verbleibt beim Produktmanager, der so in die Betreuung der von ihm entwickelten Produkte eingebunden ist und eine Teilverantwortung für den Erfolg am Markt trägt. Ein Produktbetreuer ist in der Regel für sechs bis zehn Produkte verantwortlich.

Die Vertriebsabteilung übernimmt die Bewerbung und den Vertrieb der Produkte und organisiert diese über Vertreter, Messen, direct mail und Beilagen in Zeitschriften.

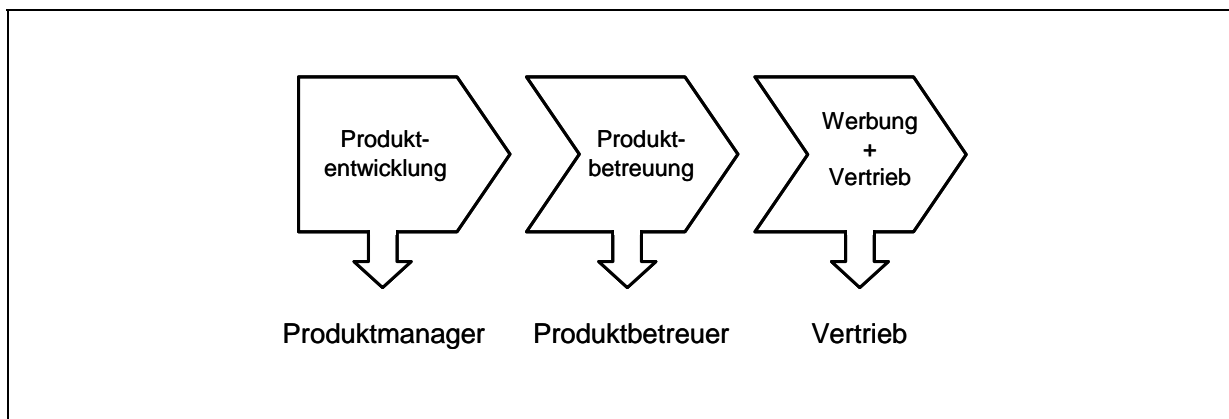


Abbildung 3.2/1: Organisation des Produktmanagements

Die Vorteile dieser Organisationsform liegen nach Ansicht der WEKA in effizienten Arbeitsabläufen durch klare Aufgabenverteilung und eindeutige Kompetenzzuweisung. Durch die Zusammenführung aller Entwicklungsaufgaben in der Position des Produktmanagers und seiner Freistellung von den Aufgaben der Produktbetreuung wird die Bedeutung der Produktentwicklung für das Unternehmen hervorgehoben.

Probleme verursacht die Organisationsform durch einen hohen Abstimmungsaufwand zwischen den einzelnen Bereichen. Darüber hinaus wird aufgrund der an Teams orientierten Organisation ein großes Maß an Teamfähigkeit von den einzelnen Mitarbeitern gefordert. Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit ist deshalb auch ein wesentlicher Faktor bei der Mitarbeiterauswahl.

3.3 Produktkooperationen

WEKA arbeitet in kleinerem Rahmen mit Kooperationspartnern zusammen und erzielt etwa 10% des Umsatzes mit Kooperationsprodukten. Die Anregungen für Kooperationen gehen zumeist von WEKA aus, wenn Produktmanager bei der Entwicklung des Marketingkonzeptes feststellen, dass spezielles Produkt Know-how im Unternehmen nicht vorhanden ist. In diesem Fall erfolgt eine Suche nach Kooperationspartner, um das Fachwissen zu erwerben. Die Verantwortung und die Führung bei Kooperationen liegen beim jeweils zuständigen Produktmanager der WEKA.

Für Kooperationen wurde extra ein modulares Vertragswerk erarbeitet, das individuell für verschiedene Kooperationen angepasst werden kann. Mit dem Vertragswerk sollen mögliche Konflikt- und Risikopotentiale ausgeschlossen bzw. zumindest vermindert werden.

Die größte Kooperation besteht zurzeit mit einem amerikanischen Videoanbieter von Lernprogrammen, dem WEKA sein Vertriebsnetz für ausgesuchte Bereiche seines Angebotes zur Verfügung stellt. Darüber hinaus wird bei der Entwicklung von Softwareprodukten vermehrt mit Kooperationspartnern zusammengearbeitet, die zumeist die Programmierung der von WEKA entwickelten Produkte übernehmen.

Die Vorteile der Kooperationen im Produktmanagement sieht WEKA im erleichterten Erwerb von Fachwissen und der Gewinnung von Kompetenzen. Schwierigkeiten entstehen durch einen hohen Abstimmungsbedarf und die Aufteilung der Gewinnspanne. Vor allem der hohe Kostenblock durch den Direktvertrieb bereitet Probleme bei der Aufteilung der Gewinnspanne, da WEKA den Vertrieb nicht an dritte vergibt und somit jeweils die Kosten trägt. Diese müssen im Anteil der WEKA berücksichtigt werden.

3.4 Einstellungspolitik im Produktmanagement

Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter in den Bereichen Produktbetreuung und Produktentwicklung verfolgt WEKA eine Politik der Auswahl aus unterschiedlichen Berufsgruppen. Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter wird angestrebt, unterschiedliche Ausbildungen und Lebensläufe zu berücksichtigen, um eine Atmosphäre der Kreativität und der gegenseitigen Befruchtung zu schaffen. Bei der Auswahl der Produktmanager werden bevorzugt kreative Personen oder Kaufleute genommen, während bei der Produktbetreuung eher Geisteswissenschaftler eingestellt werden.

4 Das Vorgehenskonzept bei der Produktentwicklung

WEKA betreibt eine aktive Produktentwicklungspolitik, die ihren Ausdruck im unternehmensinternen Leitfaden für das Vorgehen bei der Produktentwicklung findet. Der Leitfaden bildet die Phasen von der Ideensammlung bis zur Markteinführung ab, wobei das Vorgehen nicht starr vorgegeben, sondern flexibel über Meilensteine gesteuert wird.

Im Folgenden wird zuerst das allgemeine Vorgehensschema bei der Entwicklung neuer Produkte vorgestellt, bevor im zweiten Abschnitt des Kapitels das angepasste Vorgehen bei der Entwicklung von Softwareprodukten beschrieben wird.

4.1 Die Ablauforganisation bei der Entwicklung neuer Produkte

Das übliche Vorgehen bei der Produktentwicklung lässt sich grob in 9 Schritte gliedern (s. Abb. 4.1/1), die jeweils detaillierter unterteilt werden. Der komplette Prozess der Produktentwicklung ist in einer Kette abgebildet, die 336 Schritte enthält. Im Weiteren wird der Prozess in seinen wesentlichen Schritten vorgestellt.

Schritt 1: Ideensuche

Die Produktmanager sammeln fortlaufend Ideen und stellen diese ab einer gewissen Reife einem Team vor, das aus dem Abteilungsleiter des vorstellenden Produktmanagers, anderen Produktmanagern sowie Interessierten und Mitarbeitern, deren Fachwissen notwendig ist, besteht. Ziel des Treffens ist es, neue Ideen erstmals ausführlicher zu formulieren, die verschiedenen Ideen zu kommunizieren und zu bewerten, die Entwicklungskapazitäten im Unternehmen zu steuern und Doppelentwicklungen zu vermeiden. Die diskutierten Ideen werden am Ende der Diskussion im Rahmen einer Vorauswahl bewertet und erhalten eine Priorität.

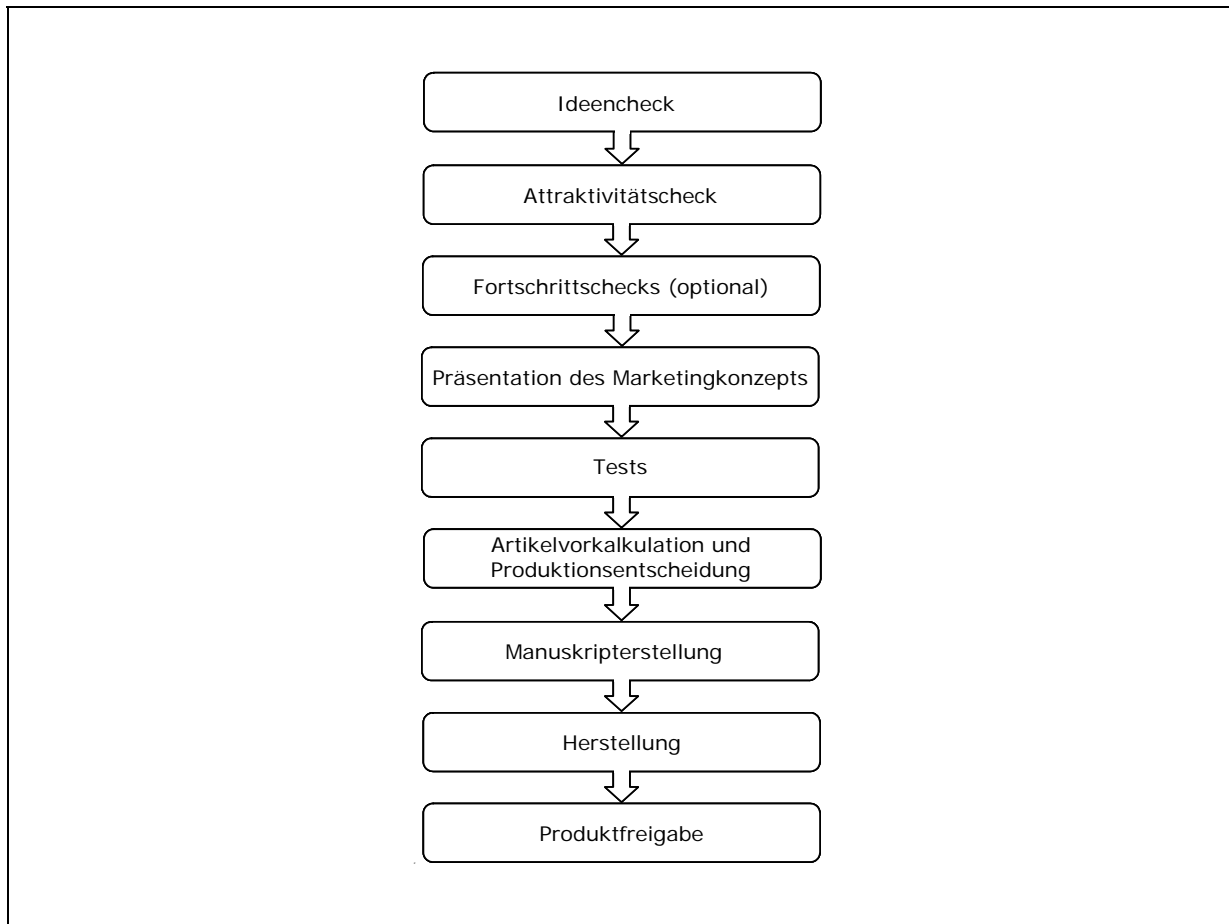


Abbildung 4.1/1: Üblicher Ablauf

Schritt 2: Attraktivitätscheck

Möglichst sechs Wochen nach der Vorstellung der Ideen erfolgt der Attraktivitätscheck, bei dem der Produktmanager seine konkreter erarbeiteten Vorstellungen des neuen Produkts vorstellt. Das Themengebiet wird mit einem Arbeitstitel, einer Unique Selling Proposition und den geplanten Hauptschwerpunkten des Inhaltes genauer beschrieben. Beim Attraktivitätscheck werden vor allem die Knackpunkte des neuen Produktes diskutiert und es wird eine erste Einschätzung des möglichen Produkterfolges abgegeben, für die vorab erste Gespräche mit potentiellen Kunden und Experten geführt wurden.

Am Ende des Attraktivitätschecks wird über die Weiterverfolgung des Projektes anhand verschiedener Indikatoren entschieden und die Ergebnisse werden in einem Protokoll festgehalten. Positiv bewertete Ideen werden intern kommuniziert und es wird Geld für die Weiterverfolgung des Projektes bewilligt. Hierfür wird eine Kostennummer vergeben, mit der aus einem für Entwicklungsprojekte bereitgestellten Topf Geld abgerufen werden kann. Darüber hinaus werden die Termine für das weitere Vorgehen festgelegt und Marktforschung wird in Form von Fragebögen, Feldaktionen, Zielgruppen- und

Expertengesprächen betrieben. Die Zielgruppen-gespräche werden mit ca. 10 Unternehmen aus dem Zielkundenkreis geführt, um die spätere Nachfrage zu analysieren und Informationen zur weiteren Konkretisierung des Produktes zu sammeln. Zusätzlich werden in dieser Phase potentielle Herausgeber für das spätere Produkt gesucht. Anhand der gewonnenen Ergebnisse wird eine Marketingkonzeption für das neue Produkt entworfen.

Beteiligt am Attraktivitätscheck sind der entsprechende Abteilungsleiter, der Leiter Vertrieb, der Leiter Marketing und weitere Personen, deren Fachwissen notwendig ist oder die Interesse am Projekt haben.

Von fünf Ideen, die im Attraktivitätscheck vorgestellt werden, werden im Durchschnitt vier weiterverfolgt.

Schritt 3: Fortschrittchecks (optional)

Nach dem Attraktivitätscheck können je nach Wunsch des zuständigen Produktmanagers ein oder zwei Treffen mit dem Abteilungsleiter, dem Vertriebsleiter und weiteren Produktmanagern durchgeführt werden, um den Fortschritt des Projektes vorzustellen sowie Fragen und Schwierigkeiten zu diskutieren.

Schritt 4: Präsentation des Marketingkonzepts

Meilenstein dieser Phase ist die Präsentation des Marketingkonzepts, das sich in Zielgruppenkonzept, Produktkonzept und Vertriebskonzept gliedert und vom zuständigen Produktmanager vorgestellt wird.

Im Zielgruppenkonzept wird die Themenattraktivität für die Zielgruppe eingeschätzt, die angestrebte Zielgruppe wird genau definiert, der Leidensdruck der Gruppe wird detailliert beschrieben, die entworfene Problemlösung wird mit ihrem Nutzen und den individuellen Vorteilen vorgestellt und die Unique Selling Proposition wird erarbeitet.

Das Produktkonzept beschreibt den Produktinhalt, den Bezug der Inhaltsstruktur auf die Probleme der Zielgruppenperson, die Bezugspunkte für die Lösung der ermittelten Kundenprobleme sowie die Aktualisierungsinhalte für mögliche Veränderungen späterer Auflagen. Eine Konkurrenzanalyse und eine Auswahl der optimalen Vertriebswege liefert das Vertriebskonzept.

Nach der Zustimmung zum Marketingkonzept wird über die Zulassung zum Eigenvertriebstest entschieden.

Die Teilnehmer der Präsentation des Marketingkonzeptes sind die Verlags- und die Vertriebsleitung. Darüber hinaus können noch zusätzlich externe Mitarbeiter, weitere Produktmanager und Interessierte teilnehmen.

Schritt 5: Tests

Nach der Zustimmung zum Marketingkonzept erfolgt die Erstellung der Testwerbemittel durch die zuständige Abteilung Kreation. Diese erstellt ein Werbemittelkonzept, das vom verantwortlichen Produktmanager, dem Abteilungsleiter Produktmanagement, der Vertriebs- und der Verlagsleitung zur Verwendung freigegeben wird.

Nach der Produktion erfolgt durch den zuständigen Werbeplaner die Vorbereitung und Planung des Eigenvertriebstests. Zur Absicherung werden fast immer Tests durchgeführt, da WEKA imageschädliche und teure Produktflops vermeiden möchte. WEKA besitzt verschiedene Testmechanismen und führt unter anderem Tests per Telefon, per E-Mail und mit Hilfe von Prospekten durch. Zusätzlich werden eine Reihe von Kunden angeschrieben und Annoncen für das Produkt in verschiedenen Zeitschriften der Zielgruppe geschaltet. Bei Eigenvertriebstests testet WEKA das Interesse der Zielkundschaft am neuen Produkt.

Die Dauer der verschiedenen Testreihen liegt zwischen sechs und zehn Wochen, wobei die dabei gewonnenen Daten erfahrungsgemäß sehr aussagekräftig sind. Anhand der ermittelten Zahlen werden im Anschluss verschiedene Wirtschaftlichkeitsberechnungen durchgeführt.

Schritt 6: Artikelvorkalkulation und Produktionsentscheidung

Die Ergebnisse der Tests werden vom Produktmanager ausgewertet und in einer Artikelvorkalkulation verarbeitet. Die Kalkulation schätzt den erwarteten Umsatz des Produktes für einen Zeitraum von drei Jahren ab, der als Grundlage für die Produktionsentscheidung dient. Für ein Projekt gelten üblicherweise folgende Zielkriterien: Break Even nach 2 Jahren und eine 10%-ige Rendite des Produktes nach 3 Jahren.

Bei negativer Produktionsentscheidung kann eine erneute Marktforschung in Auftrag gegeben werden. Bei einer abschließend negativen Entscheidung erfolgt eine Trostbriefaktion zur Information derjenigen Kunden, die das Produkt im Eigenvertriebstest bestellt haben.

Von drei Projekten, die diese Phase erreicht haben, wird im Schnitt eine umgesetzt und erhält die Freigabe zur Produktion.

Schritt 7: Manuskripterstellung

Nach der positiven Produktionsentscheidung werden die Herausgeber bestimmt, Verträge mit diesen ausgearbeitet, die Richtlinien zur Manuskripterstellung verteilt und das Manuskript wird von den Autoren erstellt.

Schritt 8: Herstellung

Parallel zur Manuskripterstellung wird die Herstellung geplant, wofür die Druckbeteiligung der WEKA Ausland festgelegt und die Gesamtauflage bestimmt wird. Darüber hinaus wird die Vorbereitung des neuen Produkts vorbereitet und terminiert sowie die Auslieferung organisiert. Zur Vorbereitung der Produktauslieferung gehören die Produktgestaltung mit der Festlegung des Layouts sowie die Erstellung von Produktinformationen und die Durchführung von Produktschulungsmaßnahmen für die Händler. Nachdem die Manuskripte der Autoren eingegangen sind, werden diese mit dem Produktmanager und dem Produktbetreuer abgestimmt und bearbeitet. Nach der Bearbeitung der Manuskripte erfolgt die Herstellung.

Schritt 9: Produktfreigabe

Nach einer Kontrolle der Qualität wird vom Verantwortlichen der Abteilung Technische Herstellung die Freigabe zur Produktauslieferung erteilt.

Die Entwicklungsdauer für Produkte beträgt bei WEKA gegenwärtig ca. 1 Jahr. Die durchschnittliche Produktlebensdauer liegt zwischen 5 - 8 Jahren, bei einigen Produkten wie z.B. Gesetzeswerken kann sie auch bis zu 25 Jahre betragen.

4.2 Veränderte Ablauforganisation bei der Entwicklung von Softwareprodukten

Für die Entwicklung von Softwareprodukten erarbeitete WEKA ein in den ersten Phasen verändertes Ablaufschema (s. Abb. 4.2/1).

Die veränderte Vorgehensweise wird mit einer höheren Komplexität, einem größeren Koordinationsaufwand und einem höheren finanziellen Risiko solcher Projekte begründet.

Für die Produktentwicklung, die Produkttests und die Bewerbung wird zum Teil sehr komplexe Software benötigt, die in enger Abstimmung mit dem Contentersteller programmiert werden muss. Aufgrund dieser Komplexität bei der technischen Realisierung erfolgt die Softwareentwicklung zumeist in Kooperation mit Softwareunternehmen, die die Programmierfähigkeit übernehmen, während WEKA den Content liefert.

Da die Produzenten des Content und die Programmierer nicht identisch sind und die technische Umsetzung bei Softwareprodukten für die Contentlieferanten wie z.B. Autoren zumeist schwer nachzuvollziehen ist, entsteht ein gesteigerter Kommunikations- und Abstimmungsbedarf, der aus Erfahrung entschieden höher ist als bei der Erstellung von Printprodukten.

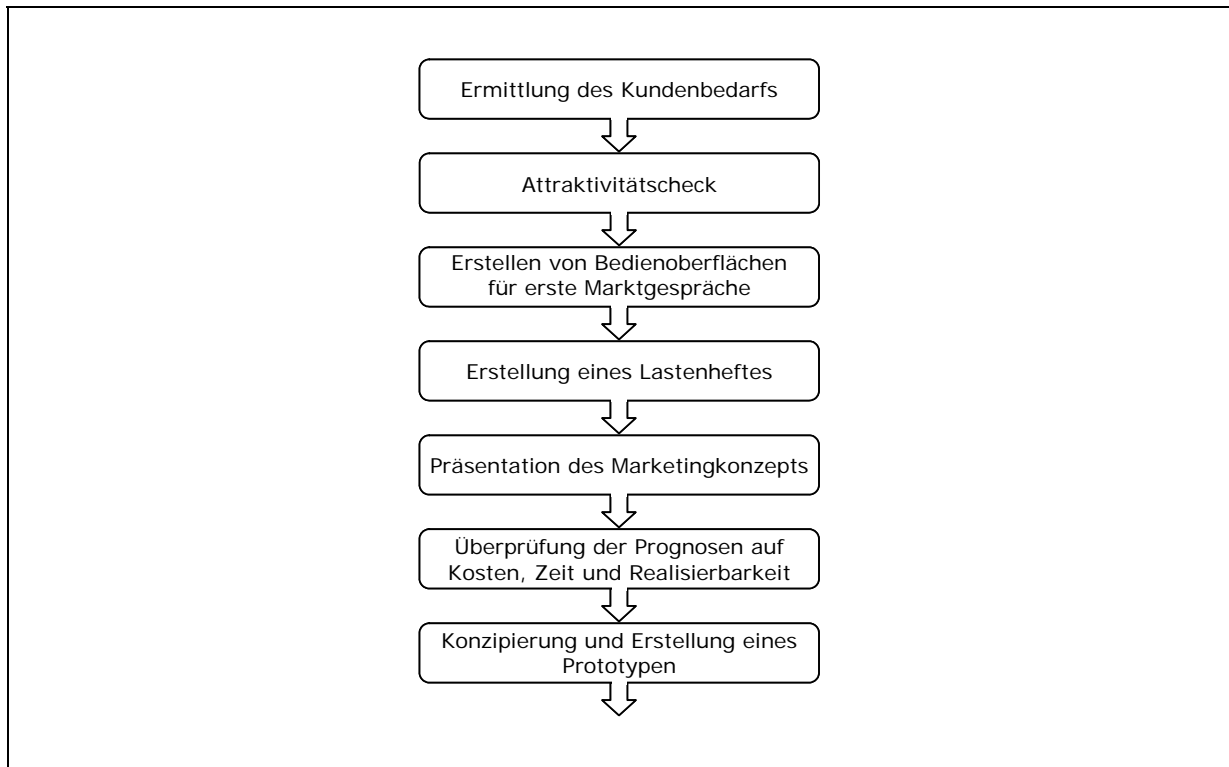


Abbildung 4.2/1: Veränderter Ablauf

Softwareentwicklungsprojekte stellen darüber hinaus ein größeres finanzielles Risiko für das Unternehmen dar, da die Programmierung der Software höhere Beträge bindet als der Druck von Printprodukten. Die Erzeugung von Drucksachen ist vergleichsweise einfach zu organisieren und billig in der Produktion.

Schritt 1: Ermittlung des Kundenbedarfes

Aufgrund der größeren Komplexität, dem gesteigerten Koordinationsaufwand und des hohen finanziellen Risikos wird bei der Entwicklung von Softwareprodukten mit einer genauen Ermittlung des Kundenbedarfes begonnen, indem eingehend analysiert wird, ob die Bedürfnisse des Kunden besser mit Softwareprodukten oder anderen Medien bedient werden können.

Schritt 2: Attraktivitätscheck

Diese Phase entspricht dem Attraktivitätscheck im üblichen Ablauf.

Schritt 3: Erstellen von Benutzeroberflächen für erste Marktgespräche

Sehr früh wird mit der Erstellung von Benutzeroberflächen begonnen, damit diese bei Experten- und Kundengesprächen als Hilfestellung eingesetzt werden können.

Schritt 4: Erstellung eines Lastenheftes

In einem Lastenheft ist ausführlich der genaue Produktinhalt wiederzugeben in einer Struktur, die dem späteren Werk, welches auch ein Produktpaket oder

Bundling sein kann, entspricht. Das Lastenheft legt die Inhalte und Funktionalitäten der Software fest und beschreibt genau deren Vorteile.

Schritt 5: Präsentation des Marketingkonzepts

Das zu präsentierende Marketingkonzept ist um mehrere Punkte erweitert. Eine Analyse der Zielgruppe der Software muss die genaue Unternehmensstruktur des Zielkunden mit dessen EDV-Kenntnissen und – Ausstattung wiedergeben, die Aufgaben und die Arbeitsweisen der Zielgruppe darlegen und die Einsatzweise der Software beschreiben. Zusätzlich muss ausführlich dargelegt werden in welcher Form Folgeumsätze, z.B. durch Abos, erzielt werden sollen und welcher Zeitplan für die Realisierung des Projektes unter Berücksichtigung aller Vorgaben vorgesehen ist.

Schritt 6: Prognoseprüfung

Bevor ein erweiterter Prototyp für die Marketingkonzeption erstellt wird, erfolgt eine eingehende Projektprüfung unter den Gesichtspunkten Kosten- und Zeitplanung sowie technische Realisierbarkeit, um einem finanziellen Risiko vorzubeugen.

Schritt 7: Konzipierung und Erstellung eines Prototypen

Werden die in der Planung gestellten Prognosen für realistisch gehalten, so erfolgt die Programmierung eines Prototypen entsprechend der Marketingkonzeption, die Überarbeitung der Screenshots sowie die Herstellung der Werbemittel für die Eigenvertriebstests.

Die nun folgenden Phasen des Vorgehens wie Tests und Artikelvorkalkulation entsprechen dem üblichen Vorgehen.

5 Mehrfachverwertung

Eine Politik der Mehrfachverwertung von Content wird von WEKA nur unter größter Vorsicht betrieben. Als Problem bei der Anwendung solcher Konzepte sieht WEKA die Gefahr der Markteinführung unvollständig geplanter Produkte. Dies kann zu teuren Fehlentwicklungen, langfristigen Imageschäden und aufwendigen Überarbeitungen führen, die die vermeintliche Kostenersparnis schnell entwickelter Produkte leicht übertreffen. Darüber hinaus ist der Hauptkostentreiber bei den Produkten der Vertrieb, der auch bei einer Mehrfachverwertung notwendig ist, so dass das Kosteneinsparpotential als nicht allein entscheidend eingeschätzt wird.

Eine Mehrfachverwertung erscheint WEKA sinnvoll und interessant, wenn bei der Entwicklung der Produkte der vorgesehene Ablauf eingehalten und mit größter

Sorgfalt bei der Planung vorgegangen wird. Unter diesen Prämissen werden seit einiger Zeit Anstrengungen zur Mehrfachverwertung unternommen.

Begonnen wurde dabei mit einer verstärkten Nutzung des im Unternehmen vorhandenen Content über eine firmeneigene Datenbank, in der Content zu vielen unterschiedlichen Themengebieten gespeichert ist und deren Zugriff über das firmeninterne Intranet erfolgt. Die Datenbanklösung ist gegenwärtig noch nicht vollständig umgesetzt, da nur die Produktbetreuer und die Produkthersteller auf die Daten zugreifen können, so dass es sich in der bestehenden Form um ein reines Unterstützungswerkzeug der Produktion ohne Unterstützung der Produktentwicklung handelt.

Eine weitere Umsetzung des Gedankens der Mehrfachverwertung wurde mit der Realisierung einer medienneutralen Datenbank für juristischen Content verwirklicht. Die so genannte Rechtsdatenbank enthält z.B. Gesetzeswerke oder Verordnungen so in digitalisierter Form aufbereitet, dass sie für verschiedene Ausgabemedien verwendet werden können. Die Datenbank wird als Pilotprojekt angesehen, dem andere Bereiche in der Zukunft folgen sollen. Es wird angestrebt, alle Daten medienneutral zu halten und den Zugriff auf die Daten über verschiedene Abfragemöglichkeiten metadatengesteuert zu organisieren. Ziel ist eine Mehrfachverwertung des gesamten vorhandenen Content über verschiedene Ausgabemedien, so dass die Entwicklung neuer Produkte und die Produktion erleichtert und rationalisiert werden.

Bei der Umsetzung der Mehrfachverwertungsstrategien ergeben sich zurzeit Probleme bei der Auszeichnung von unstrukturiertem Content mit Metadaten. Klar strukturierter Content wie z.B. ein Gesetzeswerk lässt sich gut in Datenbanken hinterlegen, mit Metadaten auszeichnen und über verschiedene Medien ausgeben. Bei unstrukturiertem Content erweist es sich als äußerst schwierig, alle möglichen und notwendigen Metadaten des Content zu erfassen ohne dabei zu komplex und damit ineffizient zu werden. Für eine sinnvolle Umsetzung des Mehrfachverwertungsgedanken in Datenbanken sind aber die Auszeichnung des Content mit vielen Metadaten und eine genaue Aufteilung des Inhaltes notwendig. Dies verursacht gegenwärtig Schwierigkeiten bei der Umsetzung und wird von WEKA als ein Bereich angesehen, in dem weitere Entwicklungsarbeit auch auf wissenschaftlicher Seite notwendig ist.

6 Fazit

In der vorliegenden Fallstudie wurde die Produktentwicklung der WEKA MEDIA mit den Schwerpunkten Organisation des Produktmanagements, Organisation

des Produktentwicklungsablaufs und Mehrfachverwendung von Content untersucht.

Das Produktmanagement bei WEKA wird entscheidend vom Produktverständnis des Unternehmens geprägt, das sich aus dem Angebot ableitet und nicht Produktprogramme, sondern Einzelwerke, Produktpakete oder Bundlings als Produkte ansieht.

Die große Bedeutung, die der Produktentwicklung beigemessen wird, findet ihren Ausdruck in der Organisation des Produktmanagements, da alle Produktmanager des Unternehmens sich nahezu ausschließlich mit der Produktentwicklung beschäftigen und mit der späteren Produktbetreuung und dem Vertrieb nur am Rande betraut sind.

Produktkooperationen im Produktmanagement geht WEKA nur in sehr geringem Ausmaß ein, zurzeit hauptsächlich im Videobereich und bei der Erstellung von Softwareprodukten. Kooperationen werden zumeist von WEKA federführend geleitet und dienen hauptsächlich der Gewinnung von nicht vorhandenen Kompetenzen.

Als entscheidend für den Erfolg des Produktmanagements wird eine kreative und innovationsfreudige Atmosphäre angesehen, weshalb bei der Mitarbeiterauswahl bevorzugt teamfähige Personen mit unterschiedlichen Ausbildungen und unterschiedlichen Fähigkeiten eingestellt werden, um ein entsprechendes Klima zu erzeugen.

Die Bedeutung, die WEKA der Produktentwicklung zuschreibt, wird auch in der Organisation des Entwicklungsablaufes deutlich, da es eine ausführliche Vorgehensbeschreibung für die Produktentwicklung von der Ideenfindung bis zur Produkteinführung gibt, die sich grob in neun Schritte unterteilen lässt. Über eine Reihe von Meilensteinen wird dabei das Vorgehen der Entwicklung strukturiert und für alle Beteiligten transparent gemacht.

Für die Entwicklung von Softwareprodukten wurde das Vorgehensschema in einigen Punkten verändert, da die Entwicklung in diesem Bereich als komplexer und risikoreicher angesehen wird.

Die Mehrfachverwendung von Content ist ein Themengebiet, das seit einiger Zeit von WEKA bearbeitet wird. Bei der Bearbeitung geht man mit größter Sorgfalt vor, da man die Gefahr sieht, dass noch nicht vollständig geplante Produkte voreilig am Markt eingeführt werden. Gegenwärtig arbeitet WEKA in einem Projekt an der medienneutralen Datenhaltung des im Unternehmen vorhandenen Content. Bisher existiert eine erste Datenbank, die in der Produktion eingesetzt wird, eine Verwendung in der Produktentwicklung erfolgt aber noch nicht. Am

Weitesten fortgeschritten ist WEKA bei der Mehrfachverwendung von gut strukturierter juristischer Literatur, die digital und medienneutral in einer Datenbank vorliegt und über verschiedene Medien publiziert werden kann. In Zukunft sollen neben dieser Rechtsdatenbank weitere Datenbanken für die anderen Bereiche erstellt werden, wobei sich bei der Umsetzung zurzeit aber noch Schwierigkeiten mit der Auszeichnung von unstrukturiertem Content ergeben.

Die Organisation des Produktmanagements und die Organisation des Ablaufs bei der Entwicklung von Einzelwerken, Produktpaketen und Bundlings sind bei WEKA erfolgreich gelöst. Schwierigkeiten bestehen gegenwärtig beim Management von Produktprogrammen und in der Umsetzung medienneutraler Datenhaltung als Basis für eine Mehrfachverwendung von Content.

Literatur

Herrmann, A./Huber, F. (2000): Kundenorientierte Produktgestaltung – Ziele und Aufgaben. In Herrmann, A./ Hertel, G./ Virt, W./ Huber, F. (Hrsg.) (2000): Kundenorientierte Produktgestaltung, München, S. 3 - 19.

Pleschak, F./Sabisch, H. (1996): Innovationsmanagement, Stuttgart.

Schumann, M./Hess, T. (2002): Grundfragen der Medienwirtschaft, zweite, verbesserte und erweiterte Auflage, Berlin.