



Erfolgsfaktoren von Kooperationen – und welche Rolle eine Unternehmensberatung dabei spielen kann

Beispiele aus der Praxis

Bremen, 22. Juli 2021

Arkwright

Wer wir sind...



Jan Janßen
Associate Director
(Partner)

CV

- Dipl. Ing. oec. (Uni/TU/ FH Hamburg, Uni Göteborg)
- Bei Arkwright: seit 2003
- Schwerpunkt Medien: seit 2004
- Partner bei Arkwright: seit 2009
- Vorstand seit 2014
- Leitung Media Practice: Seit 2014
- Verheiratet, 2 Kinder

Kernkompetenzen

- Lesermarkt
 - Kundenservice
 - Pricing
 - Optimierung Abovertrieb
 - Digitalabos
- Restrukturierung
- Kooperationen

Aktuelle Projektbeispiele

- Effizienzprogramm Verlagsgruppe
- Joint Venture Werbevermarktung
- Digitalstrategie Verlagsgruppe
- Preisgestaltung Abos (Market Pricing)



Thies Niebur
Associate Director
(Partner)

CV

- M. Sc. Wirtschaftsingenieurwesen (Uni/TU/HSU Hamburg)
- Bei Arkwright: seit 2011
- Schwerpunkt Medien: seit 2014
- Partner bei Arkwright: seit 2018
- Verheiratet, 1 Kind

Kernkompetenzen

- Strategieentwicklung
- IT-Prozesse/UX-Optimierung
- Benchmarking
- Kundenservice
- Pricing
- Restrukturierung

Aktuelle Projektbeispiele

- Benchmark und Optimierung Callcenter-Prozesse
- Reorganisation Lesermarkt und Anzeigenmarkt für mehrere Medienhäuser
- Projektleitung für größere IT-/Migrationsprojekte
- Differenziertes Pricing bei Bestands- und Neukunden

Allgemeine Einordnung

Beispiel 1: Punktuelle Kooperation durch Informationsaustausch

Beispiel 2: Strategische Kooperation durch Gemeinschaftsarbeit

Beispiel 3: Gemeinsames JV

Zusammenfassung

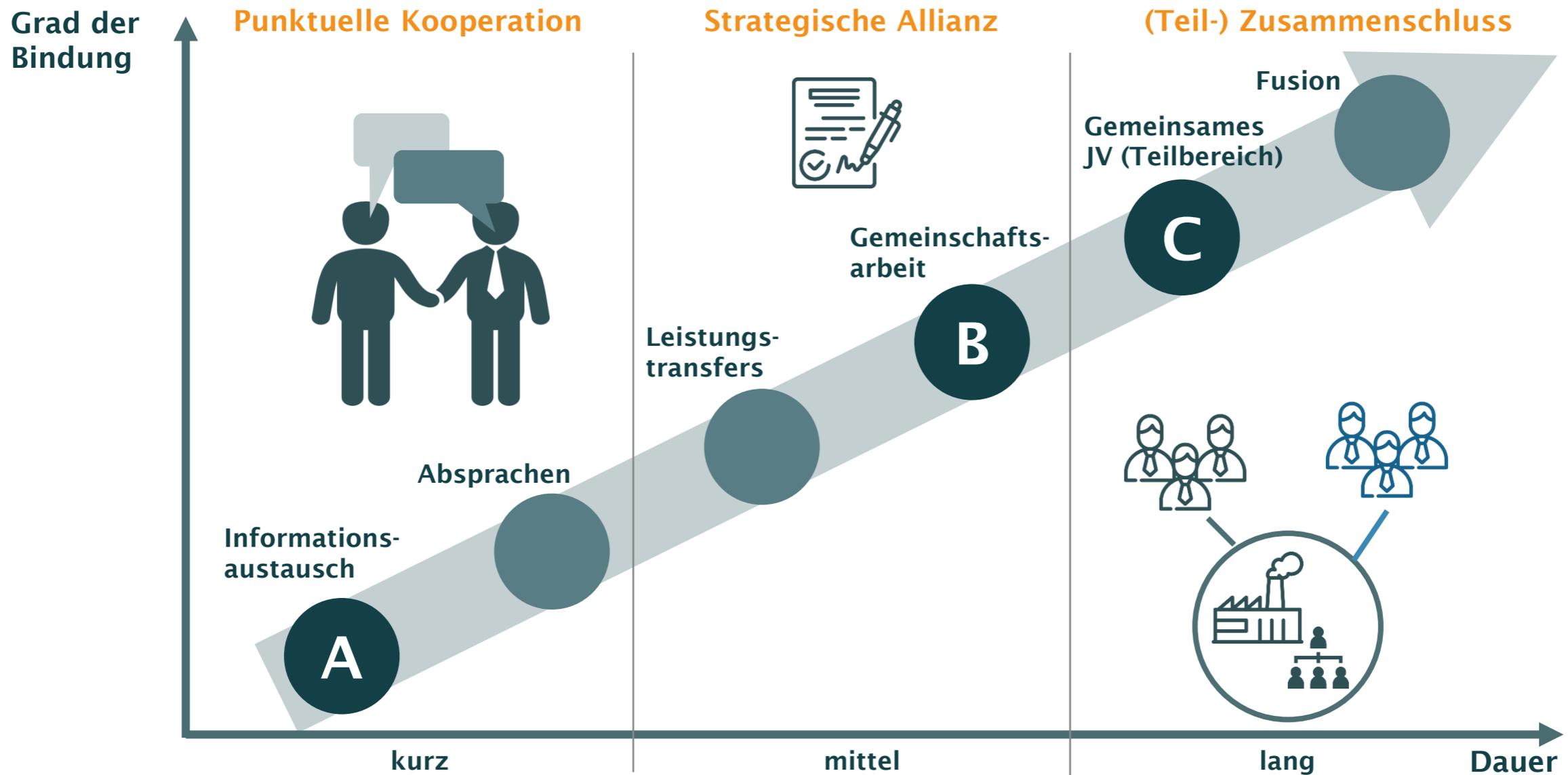
Was ist eine Kooperation?

„**Zweckgerichtetes Zusammenwirken** zweier oder mehrerer Lebewesen, Personen oder Systeme mit gemeinschaftlichen Zielen **zum Nutzen für alle Beteiligten**“



Welche **Arten von Kooperationen** gibt es?
Was sind die **Erfolgsfaktoren** bzw. **warum scheitern** Kooperationen?

Kooperationsformen in Abhängigkeit von der Dauer der Kooperation und dem entsprechenden Grad der Bindung



Beispiele von Kooperationen

Grad der Bindung

Punktuelle Kooperation



A

Strukturierter Austausch

Austausch von **Erfahrungen** und Best Practices, um sich gemeinsam schneller und effizienter
- **aber unabhängig** - weiterzuentwickeln

kurz

Strategische Allianz



B

Gemeinschaftsarbeit

Gemeinsame Bündelung von **finanziellen oder personellen Ressourcen** zur Investition in neue Umsatzfelder, Qualitätsverbesserungen oder Kostensenkungen

mittel

(Teil-) Zusammenschluss



C

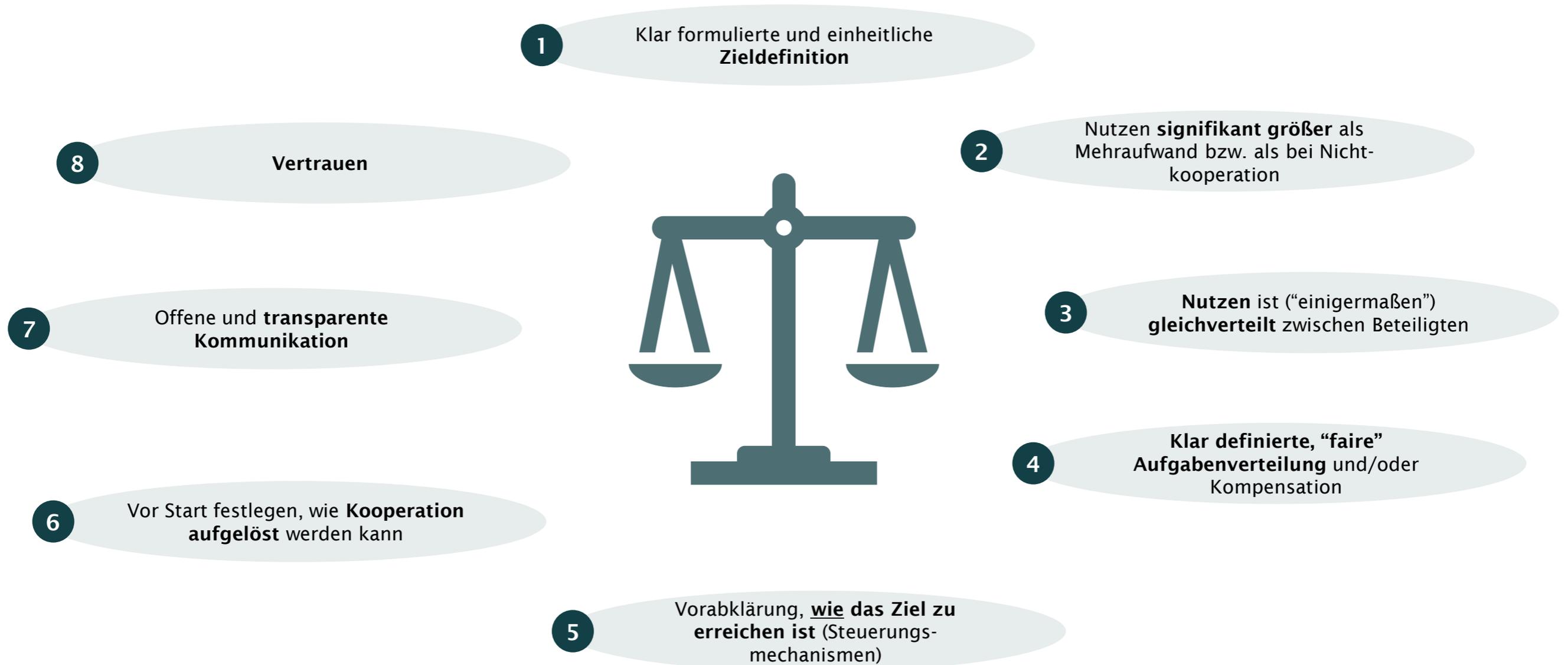
Joint Venture (Teilbereich)

Zusammenlegen einzelner **Tätigkeiten/ Services** mit vergleichbaren Unternehmen, um Kostenvorteile zu nutzen und/oder Qualität zu steigern

lang

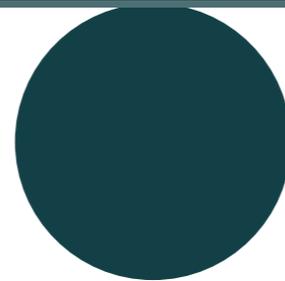
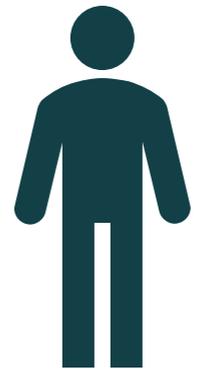
Dauer

Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer Kooperation?



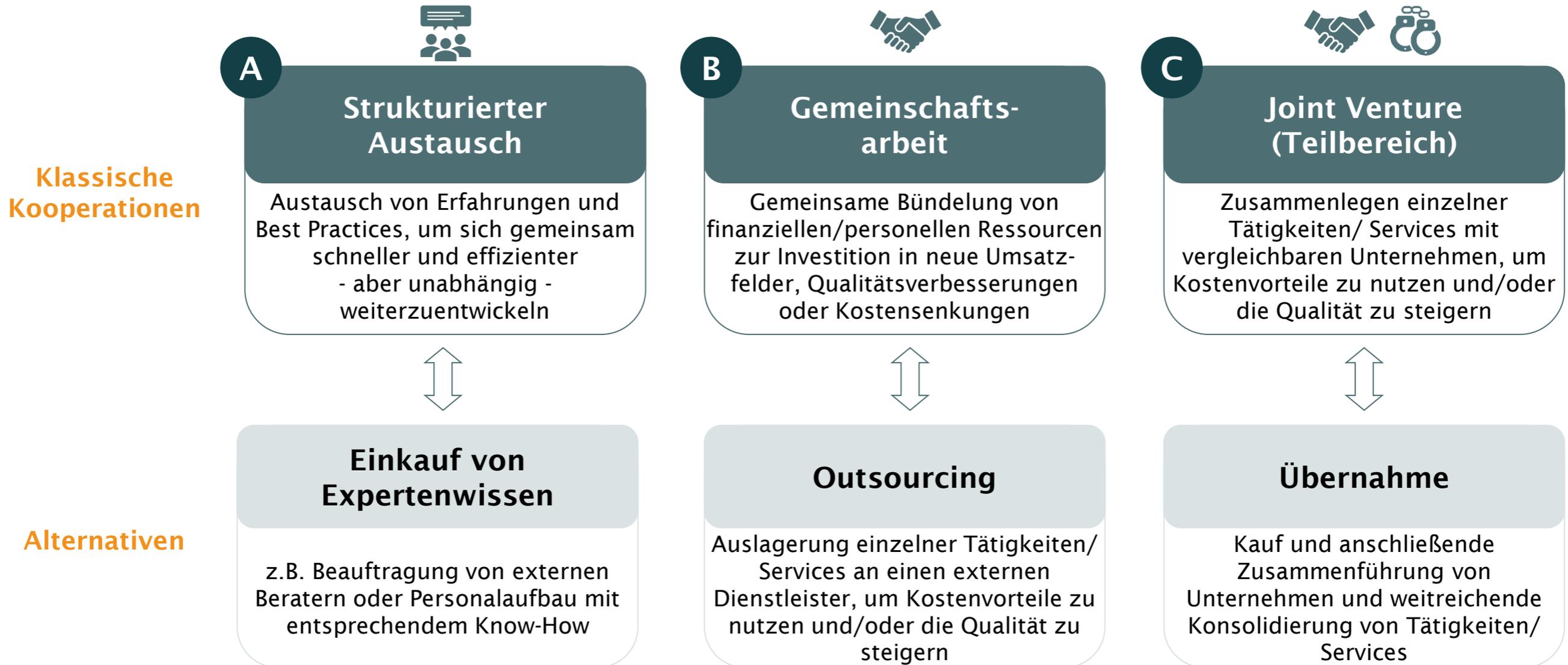
Sind Kooperationen dauerhaft erfolgreich?

So lange die äußeren Voraussetzungen gegeben sind und beide Partner in gleichem und in ausreichendem Maße profitieren: „Ja“



...aber es müssen sich beide Kooperationspartner auch entsprechend Mühe geben, die Kooperation am Leben zu erhalten (Stichwort Kommunikation und Vertrauen)

Wenn die äußeren Rahmenbedingungen nicht gegeben sind oder man nicht “der Typ” für eine Kooperation ist, gibt es jeweils Nicht-Kooperations-Alternativen



Agenda

Allgemeine Einordnung

Beispiel 1: Punktuelle Kooperation durch Informationsaustausch

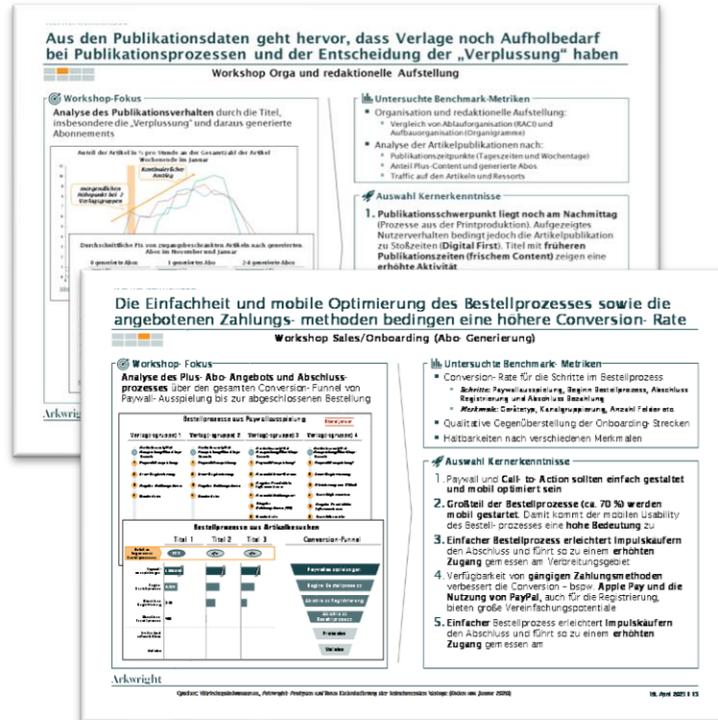
Beispiel 2: Strategische Kooperation durch Gemeinschaftsarbeit

Beispiel 3: Gemeinsames JV

Zusammenfassung

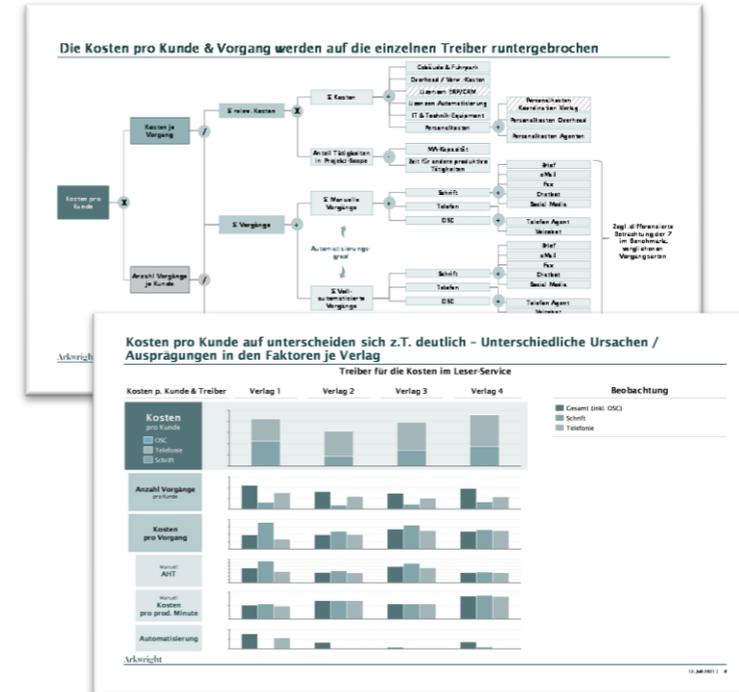


Benchmark Digitalabos



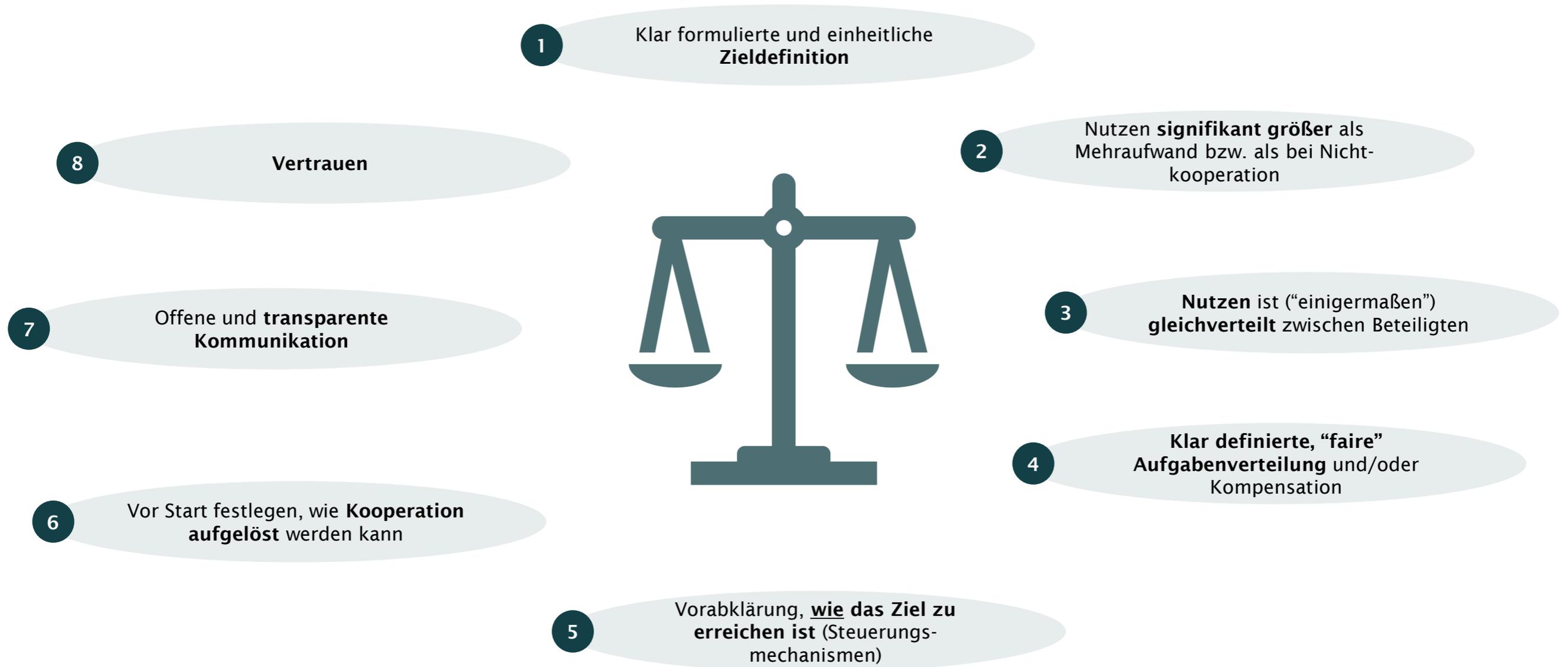
- Arkwright Benchmark mit vier Verlagsgruppen im Bereich Digitalabos
- Ziel: Beschleunigung beim Aufbau dauerhafter und erfolgreicher Geschäftsmodelle für lokale/ regionale News durch Vertrieb von Digital-Abos („Plus-Abos“)
- Workshop-Themen:
 - Audience & Traffic
 - Orga und redaktionelle Aufstellung
 - Sales/Onboarding (Abo-Generierung)
 - Kundenbindung/ Kundenausschöpfung
 - Deep-dives: Eigene Channel (Newsletter)/ Weitere Content-Plattformen
 - Integrierte Erfolgsmessung

Benchmark Kundenservice



- Arkwright Benchmark mit vier Verlagsgruppen im Bereich Kundenservice
- Ziel: Benchmark und Ableitung von Optimierungsmaßnahmen im Kundenservice für Print- und Digitalprodukte inkl. Differenzierung nach Kanälen und Vorgangsarten
- Workshop-Themen:
 - Benchmark von Quantität, Qualität und Kosten
 - Automatisierung und Systemunterstützung,
 - Organisation und Steuerung

Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer Kooperation?





Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer Kooperation?

Kritische Erfolgsfaktoren	Beispiel Projekt	Ggf. unterstützende Rolle Beratung
Klar formulierte und einheitliche Zieldefinition	<ul style="list-style-type: none">▪ Klare Definition des Benchmarkobjekts und der Metriken (z.B. Kosten vs. Qualität)	<ul style="list-style-type: none">▪ Beratung schärft Definitionen und Metriken (z.B. Kosten vs. Qualität)
Nutzen signifikant größer als Mehraufwand bzw. als bei Nichtkooperation	<ul style="list-style-type: none">▪ Je mehr unterschiedliche Vorgehensweisen, desto bereichernder der Austausch	<ul style="list-style-type: none">▪ Beratung stellt sicher, dass Benchmarkdaten vergleichbar sind ("Äpfel mit Äpfeln")
Nutzen ist ("einigermaßen") gleichverteilt zwischen Beteiligten	<ul style="list-style-type: none">▪ Alle Teilnehmer bringen gleich viel Input in gleicher Qualität ein	<ul style="list-style-type: none">▪ Beratung stellt nur Daten dar, bei denen alle Teilnehmer gleich stark profitieren▪ Standardisierte Templates
Vorabklärung, wie das Ziel zu erreichen ist (Steuerungsmechanismen)	<ul style="list-style-type: none">▪ Festlegung Projektplan und Deadlines zur Abgabe der Daten	<ul style="list-style-type: none">▪ Beratung sorgt für Einhaltung des Projektplans
Offene und transparente Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">▪ Offene und ehrliche Diskussion in den Workshops (kein "Schaulaufen")	
Vertrauen	<ul style="list-style-type: none">▪ Ergebnisse werden nicht extern weitergegeben	

Agenda

Allgemeine Einordnung

Beispiel 1: Punktuelle Kooperation durch Informationsaustausch

Beispiel 2: Strategische Kooperation durch Gemeinschaftsarbeit

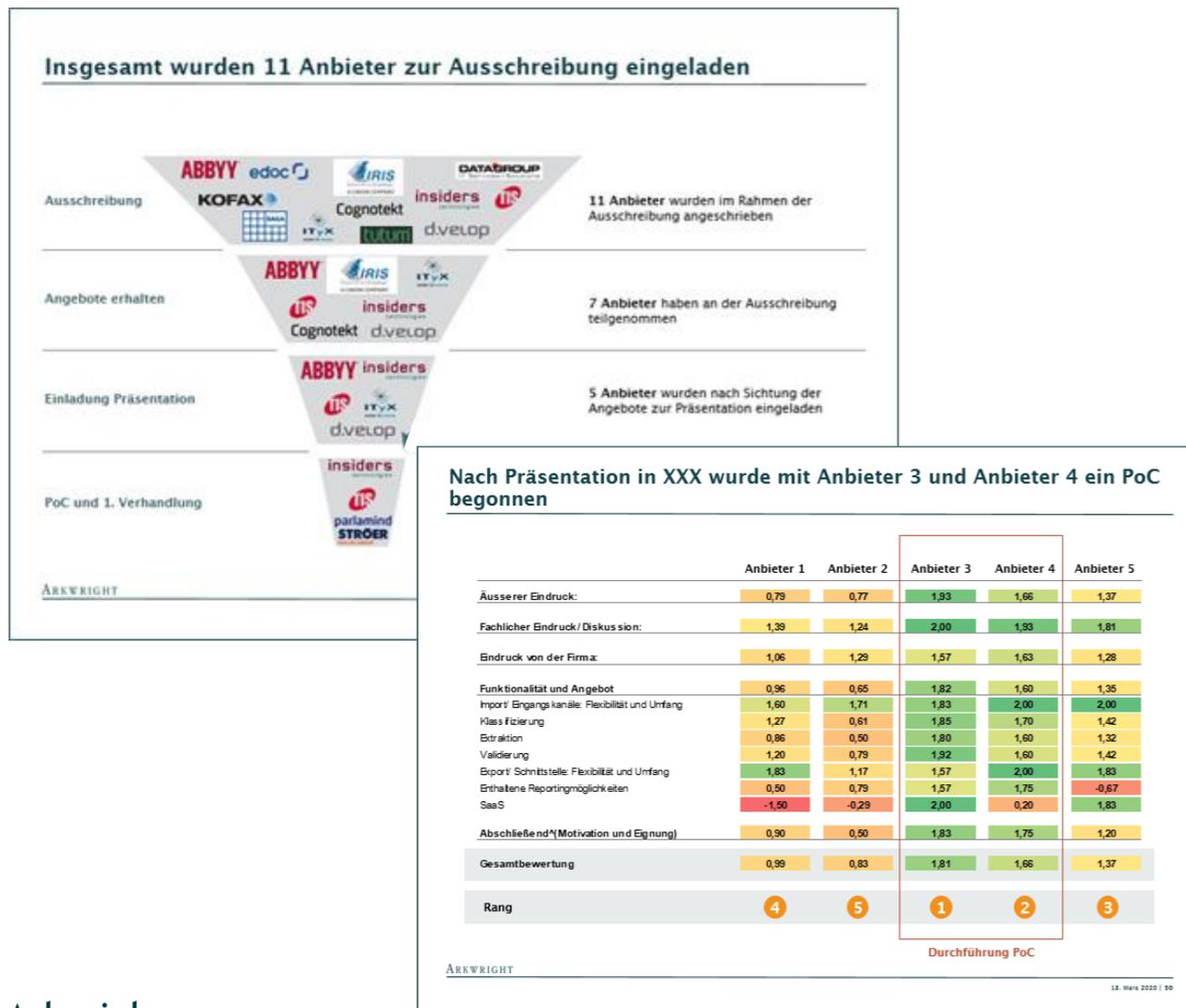
Beispiel 3: Gemeinsames JV

Zusammenfassung

Beispiel: Gemeinsame Innovation bzw. gemeinsame Ausschreibung zum Bezug von innovativen Dienstleistungen

Software zur automatisierten Bearbeitung (KI) schriftlicher Kundenvorgänge

Übersicht



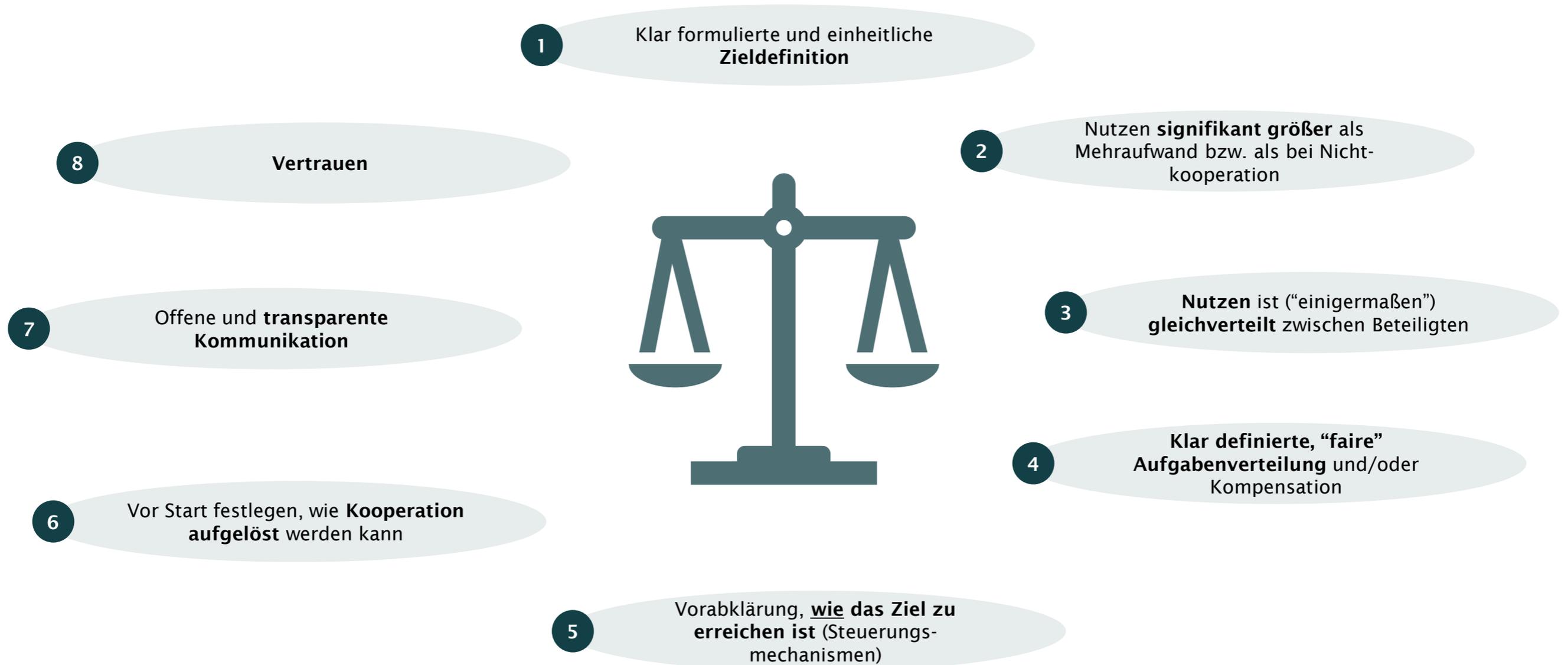
Herausforderung

- Gemeinsame Feststellung bei zwei Mediengruppen: hohe Kosten und niedriges Service Level im Aboservice
- Automatisierung soll beide Ziele gleichzeitig lösen
- Mittels KI/ Machine Learning Software (SaaS) bei schriftlich eingehenden Abo-Service-Vorgängen (E-Mail und Brief)
 - Klassifizierung von Dokumenten/ E-Mails (anschließendes Routing)
 - Teilbefüllung von Masken des Vertriebssystems
 - Vollständige Dunkelverarbeitung bei Massenvorgängen
- Durchführung strukturierte Ausschreibung inkl. POC
- Ziel: Identifikation des „optimale Dienstleisters“ (unter Preis-/ Leistungsgesichtspunkten)

Vorgehen

- Erstellung einer detaillierten Ausschreibungsunterlage mit allen Anforderungen (u.a. Schnittstellen zu verarbeitendem ERP-System)
- Marktsondierung möglicher Anbieter
- Bewertung schriftlicher Angebote und vorgetragener Präsentationen
- Vorbereitung und Koordination Proof-of-Concept (POC)

Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer Kooperation?





Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer Kooperation?

Kritische Erfolgsfaktoren	Beispiel Projekt	Ggf. unterstützende Rolle Beratung
Klar formulierte und einheitliche Zieldefinition	Durch Ausschreibungsunterlage sichergestellt	▪ Beratung führt Konsens für ausgewogene Ausschreibungsunterlage herbei
Nutzen signifikant größer als Mehraufwand bzw. als bei Nichtkooperation	<ul style="list-style-type: none">▪ Alleine schwierig, da hohe Anzahl klassifizierter Docs für Machine Learning notwendig▪ Hohe Projektkosten konnten auf 2 Schultern verteilt werden	
Nutzen ist ("einigermaßen") gleichverteilt zwischen Beteiligten	<ul style="list-style-type: none">▪ 2 x Mengenrabatt▪ 50% Beratungs- & Entwicklungskosten▪ 50 % Aufwand Doc-Klassifikation	
Vorabklärung, wie das Ziel zu erreichen ist (Steuerungsmechanismen)	<ul style="list-style-type: none">▪ Abgestimmter Projektplan	▪ Abgestimmter Projektplan von Beratung und Sicherstellung der Einhaltung
Offene und transparente Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">▪ Transparente Bewertung und Entscheidungsfindung für den besten DL	▪ Vorab festgelegtes Bewertungsraster durch Beratung
Vertrauen	<ul style="list-style-type: none">▪ Beide Parteien bringen jeweils ihre Stärken ein (längere Zusammenarbeit in anderen Bereichen war gegeben)	

Agenda

Allgemeine Einordnung

Beispiel 1: Punktuelle Kooperation durch Informationsaustausch

Beispiel 2: Strategische Kooperation durch Gemeinschaftsarbeit

Beispiel 3: Gemeinsames JV

Zusammenfassung

Beispiel: Gründung des gemeinsamen Vermarkters von F.A.Z. und SZ durch ein gemeinsames Joint Venture

Organisationsaufbau – Aufbau des Werbevermarkters Republic Marketing & Media Solutions GmbH

Übersicht

Herausforderung

- Sinkende Auflagen bei F.A.Z. und SZ und damit Verlust an Relevanz
- Zusätzlicher Druck durch digitale GAFAs (Absaugen von Werbebudgets)
- Gründung reichweitenstarke Allianzen (z.B. AdAlliance)
- Wirtschaftlicher Druck (sinkende Auflagen und Werbeerlöse) PLUS Unsicherheit wegen Corona
- Kartellrechtliche Bewertung eines Werbemarkt Joint Ventures war auf Grund der Wettbewerbs-Situation mit extrem hoher Unsicherheit behaftet

Vorgehen

- Gesamt-Projektmanagement
 - Koordination Antrag Bundeskartellamt/ Prozess der kartellrechtlichen Prüfungen
 - Klärung des Leistungsspektrums
 - Erstellung Business Plan
 - Etablierung Verteilungsmechanismus zur Vermeidung von Titelegoismen in der Vermarktung
 - Koordination Vertragsgestaltung
 - Unterstützung Gestaltung Orga
- Umsetzung der Kooperation innerhalb <12 Monaten (trotz oder gerade wegen Corona?)



Seit dem 1. April 2021 ist REPUBLIC für Sie da. Das Joint Venture bündelt die Kommunikationskraft von Frankfurter Allgemeine und Süddeutscher Zeitung und bietet Werbungtreibenden so den Zugang zu gehobenen Zielgruppen in der ganzen Republik.

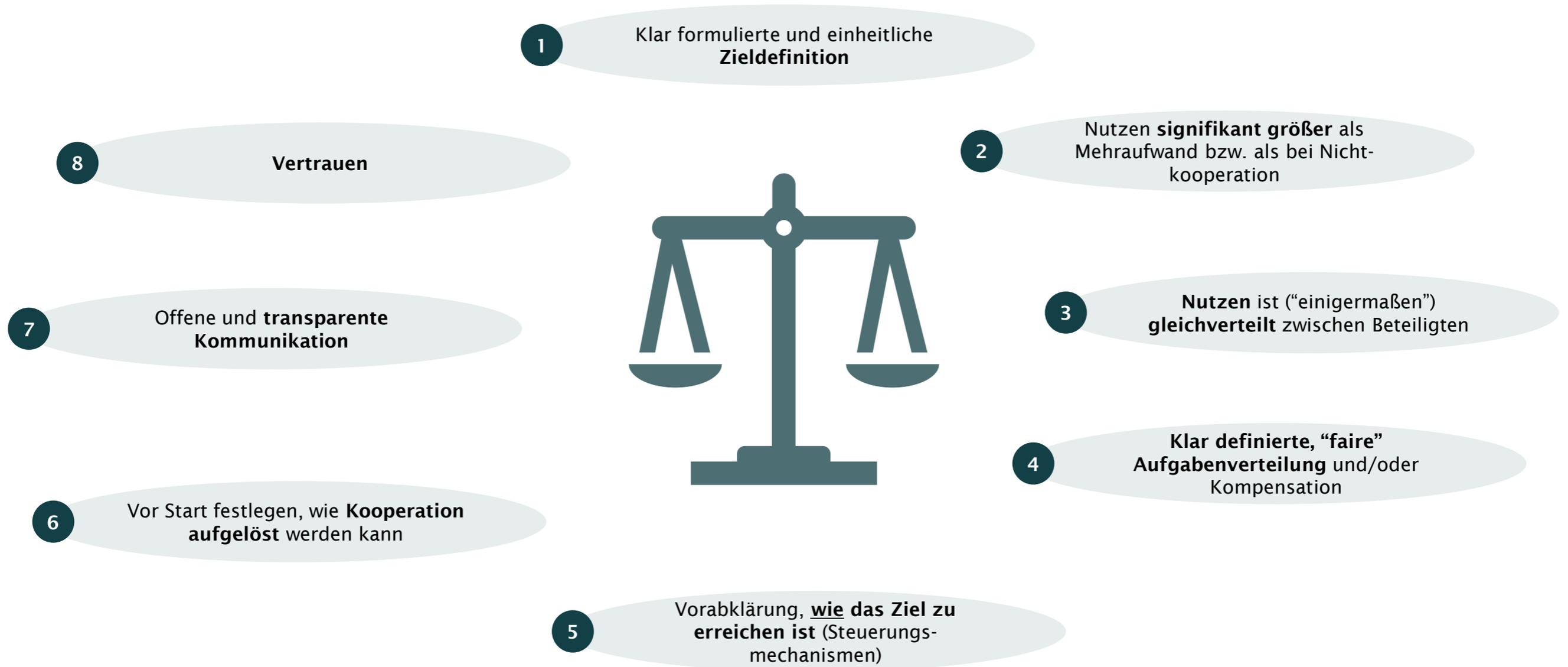
Jede Marke in ihrer Einzigartigkeit zu verstehen und sie durch sinnvolle Lösungen in sinnstiftenden Qualitätsumfeldern bei gehobenen Zielgruppen erfolgreicher zu machen, ist die Mission von REPUBLIC. Was das konkret bedeutet haben wir in unserem Manifest mit fünf zentralen Leitlinien zusammengefasst, an denen wir unser Denken und Handeln konsequent ausrichten. [Lesen Sie hier mehr darüber.](#)

Auf republic.de erfahren Sie ab sofort alles über Medien, Zielgruppen, Umfeldler und Kommunikationslösungen. Die aktuellsten Informationen finden Sie immer in unserem [Newsroom](#). Außerdem können Sie sich mit unserem regelmäßigen [Newsletter](#) auf dem Laufenden halten lassen. Und selbstverständlich ist auch das [Team von REPUBLIC](#) jederzeit gerne persönlich für Sie da.



[Das Manifest der REPUBLIC](#)

Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer Kooperation?





Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren einer Kooperation?

Kritische Erfolgsfaktoren	Beispiel Projekt	Ggf. unterstützende Rolle Beratung
Klar formulierte und einheitliche Zieldefinition	Erstellung LOI, der einigermaßen detailliert das Spektrum der Kooperation umreißt	
Nutzen signifikant größer als Mehraufwand bzw. als bei Nichtkooperation	<ul style="list-style-type: none">▪ Kostenreduktion (1+1=1,5)▪ Zugewinn Relevanz	<ul style="list-style-type: none">▪ Beratung stellt Nutzenkalkulation unter kartellrechtlichen Rahmenbedingungen sicher
Nutzen ist ("einigermaßen") gleichverteilt zwischen Beteiligten	<ul style="list-style-type: none">▪ Kostenreduktion bzw. Leistungszugewinn	<ul style="list-style-type: none">▪ Beratung unterstützt bei "fairem" Verteilschlüssel der Erlöse & Synergien
Vorabklärung, wie das Ziel zu erreichen ist (Steuerungsmechanismen)	<ul style="list-style-type: none">▪ Detaillierte, aber dennoch flexible Vertragskonstruktionen	
Offene und transparente Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">▪ Wöchentliche JF während Projektlaufzeit regelmäßige Mediaboard Sitzungen nach Gründung	<ul style="list-style-type: none">▪ Beratung stellt regelmäßigen Austausch sicher + transparente Entscheidungsfindung
Vertrauen	<ul style="list-style-type: none">▪ Sofortiges offenes Ansprechen, wenn Störgefühle vorherrschen	<ul style="list-style-type: none">▪ Beratung muss Vertrauen schaffen (insb. vor dem Hintergrund kartellrechtlicher Grenzen)

Agenda

Allgemeine Einordnung

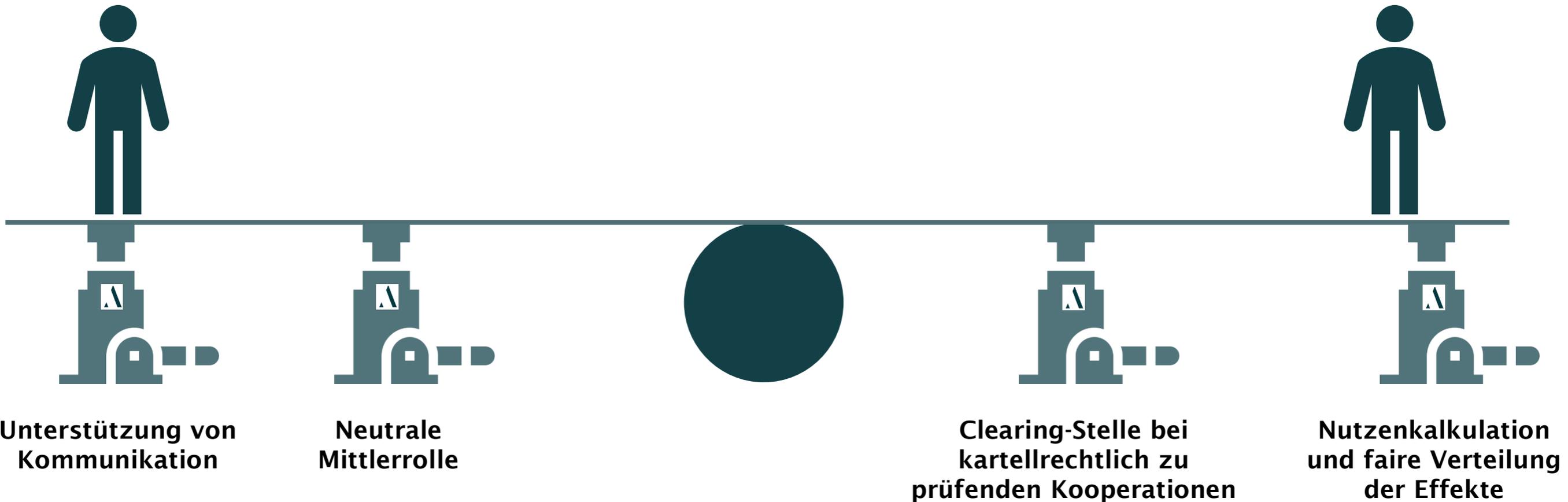
Beispiel 1: Punktuelle Kooperation durch Informationsaustausch

Beispiel 2: Strategische Kooperation durch Gemeinschaftsarbeit

Beispiel 3: Gemeinsames JV

Zusammenfassung

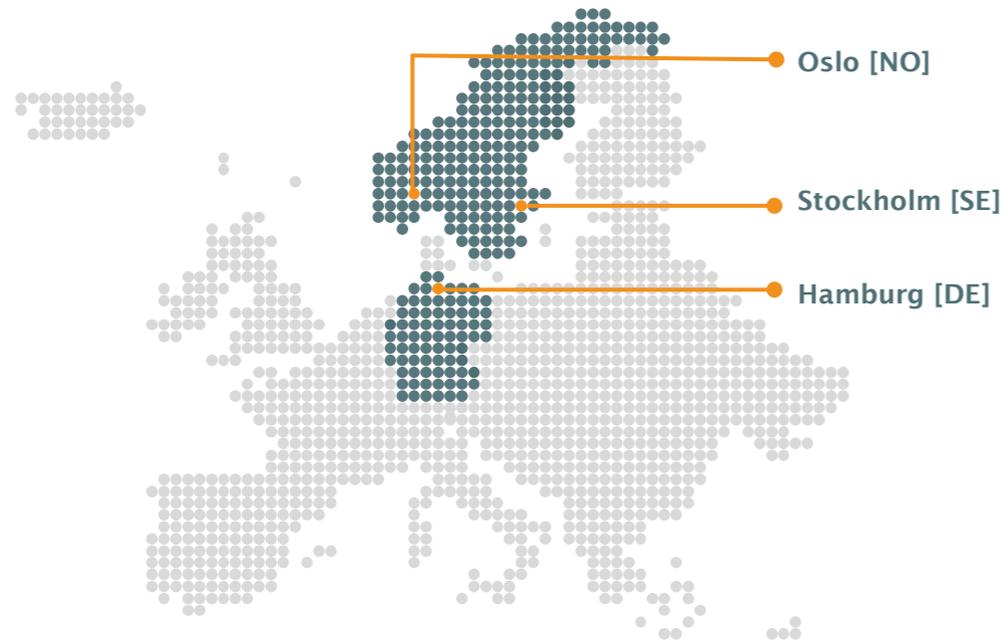
Damit Kooperationen zustande kommen und auch dauerhaft erfolgreich sind machen, kann manchmal eine externe Unterstützung hilfreich sein...



Arkwright kann auch Sie bei der nächsten Kooperationsidee unterstützen!

Arkwright Profil – Medien

BÜROS & STANDORTE



ÜBERBLICK ARKWRIGHT

- Managementberatung mit **skandinavischen Wurzeln** – seit **über 30 Jahren**
- Büros in **Oslo, Stockholm und Hamburg**
- Fokus auf **Strategie, Effizienzsteigerung** und **M&A**
- Tiefes **Branchenverständnis** – Fokus auf Medien, Energie, Financial Services und Payments
- Aufbau vertrauensvoller **Kundenbeziehungen** durch einen **faktenbasierten** und **ergebnisorientierten** Beratungsansatz

KOMPETENZ IM BEREICH MEDIEN

- **Seit >20 Jahren** Erfahrung in der **Medienbranche**
- **Über 1.000** erfolgreich **abgeschlossene Projekte**
- Tiefes Verständnis der Geschäfts- & Betriebsmodelle entlang der **gesamten Wertschöpfungskette**
- **Projektspektrum** umfasst **alle Mediengattungen**
- **Fünf Partner im Medien-Vertical**, unterstützt durch ein leistungsfähiges Expertenteam

PARTNER MEDIEN



Jan Pries



Jan Janßen



Jan Philip Neubüser



Thies Niebur



Frank Wunderlich

MASSGESCHNEIDERTE LÖSUNGEN

- Kunden- und kulturspezifischer Partner bei der Lösung **strategischer Herausforderungen** sowie deren nahtloser Implementierung
- **Hoher Impact** durch Einbezug der Partner in die operative Projektarbeit

Disclaimer

This document is prepared by Arkwright Consulting AG. The information contained herein derives from various sources. Arkwright Consulting AG has not verified the information and makes no representation as to the accuracy or truthfulness of the information. Although the information is believed to be accurate, Arkwright Consulting AG, as well as the directors, officers and employees of the company, disclaims any and all liability for the contents of, or omission from, the document and for any written or oral communication relating to the document. In particular, but without prejudice to the generality of the foregoing, no representations or warranties are made as to the accuracy or completeness of any statements or estimates relating to this document. The document is based on information and statements that may be subject to risk or uncertainties. The information may also be subject to changes, supplements or amendments without notice. The information has been prepared to assist the recipient and does not purport to include all information the recipient may require.

Arkwright Consulting AG

Jan Janßen, Associate Director

jan.janssen@arkwright.de

Alstertwiete 3
20099 Hamburg
Germany
Tel.: +49 152 0946 3667
Fax: +49 40 27 16 62-10

Thies Niebur, Associate Director

thies.niebur@arkwright.de

Alstertwiete 3
20099 Hamburg
Germany
Tel.: +49 170 3052 264
Fax: +49 40 27 16 62-10