

Ausbau der Kommunikationsdienstleistungen

Fachgebiet: General Management

Betreuer: Prof. Daniel Huber

Experte: Dr. Rudolf Gysi (GMS Gysi Management Support)

Industriepartner: Stämpfli Publikationen AG, Bern

Das bisher vor allem als Publikationshersteller und Verlag bekannte Traditionsunternehmen Stämpfli baut seine Dienstleistungen weiter aus und positioniert sich neu als Anbieter für integrierte Unternehmens- und Marketingkommunikation.

1

Ausgangslage

Die Stämpfli Publikationen AG ist ein namhaftes Unternehmen der grafischen Branche und positioniert sich seit langer Zeit erfolgreich in einem hart umkämpften Markt. Das Hauptdifferenzierungsmerkmal besteht in der einzigartigen Leistungsbreite und der Leistungsbündelung entlang der Wertschöpfungskette. Stämpfli strebt im Rahmen der strategischen Weiterentwicklung den Ausbau von Kommunikations- und Agenturdienstleistungen an, um mit konzeptionellen Leistungen näher bei den Bedürfnissen der Kunden zu sein. Zudem will sich Stämpfli mit diesem Leistungsausbau weiter vom ruinösen Wettbewerb bei isolierten, austauschbaren Produktionsleistungen abgrenzen und sich auf Gesamtlösungen mit einer höheren Rentabilität konzentrieren.

Zielsetzung

Im Rahmen der Arbeit wird aufgezeigt in welchen Teilschritten die Strategieumsetzung für den Ausbau der Kommunikationsleistungen erfolgen soll und welche konkreten Massnahmen dazu notwendig sind. Stämpfli wird mit den zusätzlichen Leistungen entlang der Wertschöpfungskette in der Agenturbranche als neuer Anbieter auftreten. Die Teilziele dieser Arbeit liegen deshalb auch in der Beurteilung des neuen Marktumfelds, den neu entstehenden Konkurrenzbeziehungen zu etablierten Agenturen und den Auswirkungen auf bestehende Kundenbeziehungen. Im Weiteren werden die Einflussfaktoren beim Aufbau der Anbieterkompetenz für Agenturleistungen mittels Kunden- und Mitbewerberbefragungen erörtert und daraus Massnahmen abgeleitet. Mit der Bewertung einzelner Kriterien wird die Option einer strategischen Partnerschaft oder eines Firmenkaufs als Variante bei der Strategieumsetzung beurteilt.

Ergebnisse

Bei der vertieften Auseinandersetzung mit den Herausforderungen und den Rahmenbedingungen hat sich bestätigt, dass die strategische Zielsetzung zum Ausbau der Kommunikations- und Agenturleistungen richtig ist und auf Grund der aktuellen Veränderungen im Kommunikationsumfeld zu einem idealen Zeitpunkt

erfolgt. Die mehrheitlich positiven Rückmeldungen aus der breit angelegten Kundenbefragung bilden eine wichtige Grundlage zur Beurteilung des vorhandenen Potenzials bei bestehenden Kunden. Darauf aufbauend wurden pro Verkaufssegment entsprechende Umsatzziele definiert. Nebst den definierten Zielgrössen für den neuen Agenturbereich wird über mögliche Synergieeffekte in die weiteren Stämpfli-Leistungsbereiche ein wesentlicher Beitrag zur Margenverbesserung der Gesamtunternehmung angestrebt. Als wichtigste Erkenntnis aus der Befragung von namhaften Vertretern der Agenturbranche, kann der grosse Respekt vor den strategischen Absichten von Stämpfli genannt werden; alle Befragten trauen Stämpfli die Umsetzungskraft und den Kompetenzaufbau zu. Sie erwarten einen starken, neuen Mitbewerber der in Bezug auf die Leistungsbreite und das Prozesswissen entscheidende Wettbewerbsvorteile mitbringt.

Fazit

Die grössten Herausforderungen für die Zielerreichung liegen bei der konsequenten Umsetzung der nächsten Schritte, so wie der erfolgreichen Positionierung der Kommunikationsleistungen auf dem Markt. Stämpfli wird sich die notwendige Anbieterkompetenz bei seinen Zielkunden hart erarbeiten müssen. Den neuen Mitbewerbern aus der Agenturbranche muss Stämpfli bei Konkurrenzausschreibungen mit überdurchschnittlich guten Lösungskonzepten und Präsentationen begegnen. Gewonnene Pitches und erfolgreich umgesetzte Projekte müssen im Sinne einer offensiven Eigenvermarktung publiziert und bekannt gemacht werden. Mittel- bis langfristig wird es gelingen, den nutzenorientierten Unterschied zwischen reinen Agenturen und Stämpfli als Gesamtdienstleister aufzuzeigen. Über den integrativen Ansatz der Leistungsbündelung, kombiniert mit den unternehmenskulturellen Aspekten, kann sich Stämpfli im Umfeld der Kommunikations- und Agenturbranche einen Namen erarbeiten und damit künftig erfolgreich für eine Vielzahl von namhaften Firmen und Organisationen tätig sein.



Daniel Sinn