SERVICE MANAGEMENT IN DER MEDIENINDUSTRIE

»Wir müssen anfangen, über Technologie zu sprechen und darüber, wie wir sie verwalten können. Jetzt.« Eine Analyse von FLYING EYE.

Wir schreiben das Jahr 2023, und die Welt befindet sich im Wandel. Ob die Automobilindustrie im Zuge der Umstellung auf Elektromobilitäts-konzepte, der Energiesektor in Bezug auf die Transformation hin zu nachhaltigen, erneuerbaren Energiequellen oder die IT in ihrer Umstellung von lokalen, isolierten Systemen hin zu vernetzten Cloud-Lösungen, die jederzeit erreichbar sind und Anwendern die umfangreiche Sicherheit sensibler Daten gewährleisten.

Wie die Liebe zwischen Medienunternehmen und ihren Kund_innen wieder entflammt werden kann.

Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Transformation macht dabei auch vor der Medienindustrie nicht halt. Die Medienlandschaft hat sich in den vergangenen 20 Jahren stark verändert. Der Rückgang von Printmedien hin zu digitalen Formaten im Verlagswesen führte zu gravierenden Veränderungen und Konsolidierungen im Markt. Ein ähnliches Bild ergibt sich für TV- und Rundfunkanstalten. Und genau um diese soll es in diesem Beitrag von Simon Motz, Thomas Holzmann und Hans-Peter Richter von FLYING EYE gehen.

Rein lineare Ausspielwege über den Fernseher werden zusehends von digitalen Streaming-Optionen abgelöst. Dabei verändern sich einerseits die genannten Ausspielwege von linearen TV-Geräten hin zu mobilen Endgeräten wie Handys, Tablets, Laptops oder sogar Displays in Zügen, Flugzeugen und Fahrzeugen, die über digitale Plattformen wie Mediatheken, Social-Media-Kanälen und Streaming-Plattformen erreicht werden. Aber auch die Verfügbarkeiten sind dabei andere. Sendungen müssen live, aber auch »on Demand«, also jederzeit »auf Abruf« für die Zuschauenden zur Verfügung stehen. Darüber hinaus befindet sich die Medienbranche nach wie vor in dem bereits 2010 antizipierten Übergang von klassischer Medientechnik hin zu software-basierten IT-Systemen.

Hinzu kommen völlig veränderte Kundenbedürfnisse nach neuen Inhalten und Formaten in verschiedensten Formen. Dieser Trend hat zu nachhaltigen Verlagerungen in der Wettbewerbslandschaft geführt. Öffentlich-rechtliche Medienunternehmen befinden sich mit privaten Medienunternehmen genauso im Wettbewerb wie mit den relativ jungen Streaming-Dienstleistern, wie Amazon Prime, Netflix, Disney, HBO, Hulu oder Paramount. Zuletzt reihen sich über Social-Media-Kanäle auch Privatpersonen und Unternehmen in die Reihe der neuen Content-Produzenten ein.

Die Bedürfnisse der Zuschauer_innen haben sich also grundlegend verändert. Dies bedeutet einen simultanen Wandel der technischen und fachlichen Anforderungen an Medienunternehmen. Die Ansprüche der Zuschauenden sind dabei keinesfalls gesunken, im Gegenteil: Content muss relevant, interessant und vor allem in hoher Qualität, jederzeit, von jedem Ort der Welt über verschiedene Endgeräte verfügbar sein. Zudem erwarten Zuschauer_innen heute anwenderfreundliche Lösungen, die eine schnelle und einfache Navigation ermöglichen. Dies führt zu einer provokanten Frage:

Können etablierte Medienunternehmen heute genauso weitermachen wie in den vergangenen 20 Jahren? Die Antwort ist einfach: Nein. Der Anzug, mit dem man vor 20 Jahren auf einer Party überzeugt hat, reicht heute nicht mehr.

Medienunternehmen und ihre Zuschauer_innen: A whole new way of dating

Aber was heißt das jetzt genau für die genannten TV- und Rundfunkanstalten? Aus den zuvor beschriebenen neuen Anforderungen seitens der Zuschauer_innen ergibt sich eine neue Form der Beziehung zwischen Medienunternehmen und ihren Kund_innen. Wie bereits erwähnt, sollten Inhalte relevant und interessant sein,

über die richtigen Kanäle jederzeit und von jedem Ort abrufbar sein, dabei auch noch Spaß in der Bedienung machen und logisch aufgebaut sein. Aus einer eher technischen Perspektive sind Systeme immer stärker miteinander vernetzt und müssen besser harmonieren, was höherer Aufwände im Betrieb und im Service dieser Systeme bedarf. Hinzu kommen immer mehr Anwendungen und Funktionen im Produktionsprozess, die stetig überdacht und im Zuge der Möglichkeiten, die sich durch die Einbeziehung künstlicher Intelligenz ergeben, verbessert werden müssen. Aber auch der wirtschaftliche Druck, der auf Sendern und Medienunternehmen liegt, zwingt Organisationen dazu umzudenken. Themen wie das Outsourcing von Services oder des Betriebs ganzer Systeme und die dafür notwendige Standardisierung und Anpassung von Geschäftsprozessen sind heute relevanter denn je für Medienunternehmen.

Klare Strukturen, durchdachte Prozesse und eindeutige Aufgabenverteilungen sind der Kern eines funktionierenden Service Managements.

Mit anderen Worten, Medienorganisationen müssen sich in Schale werfen, um die Chance auf ein zweites Date mit ihren Zuschauer_innen geschweige denn auf eine längerfristige Beziehung mit ihnen zu erhalten. Und das nicht nur einmal, sondern kontinuierlich. Aber wie kann das gelingen?

Medienunternehmen im Wandel: Auf die inneren Werte kommt es (auch) an!

Zunächst einmal müssen wir das Gesagte fachlich und technisch übersetzen: Um den neuen Anforderungen hinsichtlich der Verfügbarkeit gerecht werden zu können, sind stabile IT-Infrastrukturen und Systeme notwendig, einhergehend mit möglichst standardisierten und gut beschriebenen Prozessen und klar verteilten Verantwortlichkeiten dahinter. Mit anderen Worten: ein funktionierendes IT Service Management (ITSM). Bedenkt man zusätzlich die organisatorischen und strategischen Anforderungen hinsichtlich der bereitzustellenden Inhalte und zu nutzenden Kanäle, wird aus dem IT Service Management das Enterprise Service Management (ESM). Aber dazu kommen wir später noch.

Um den neuen Anforderungen hinsichtlich der Verfügbarkeit gerecht werden zu können, sind stabile IT-Infrastrukturen und Systeme notwendig. *©Geralt, Pixabay*

Eine wichtige Betrachtung, die sich daraus ergibt, ist die Kategorisierung der eigenen Kund_innen. Diese stehen nicht nur außerhalb der eigenen Organisation und konsumieren Inhalte, sondern befinden sich auch innerhalb der organisatorischen Grenzen und nutzen die Anwendungen, die zur Planung, Produktion und Publikation von eben diesen Inhalten notwendig sind. Diese interne Zielgruppe stellt den inne-

ren Wert des Unternehmens dar. Je mehr Fokus auf die Bedürfnisse interner Anwender_innen bzw. Kund_innen gelegt wird, desto zufriedener sind in der Regel auch externe Kund_innen.

Um in unserer anfänglichen Analogie zu bleiben: Medienunternehmen müssen an ihren inneren Werten arbeiten, um äußerlich Eindruck zu machen. In unserem Fall bedeutet das, dass ein funktionierendes Service Management etabliert sein sollte, damit Anwendungen stabil und einfach betrieben werden können und Störungen und Ausfälle auf ein Minimum reduziert werden.

Service Management oder: How to avoid surprises?

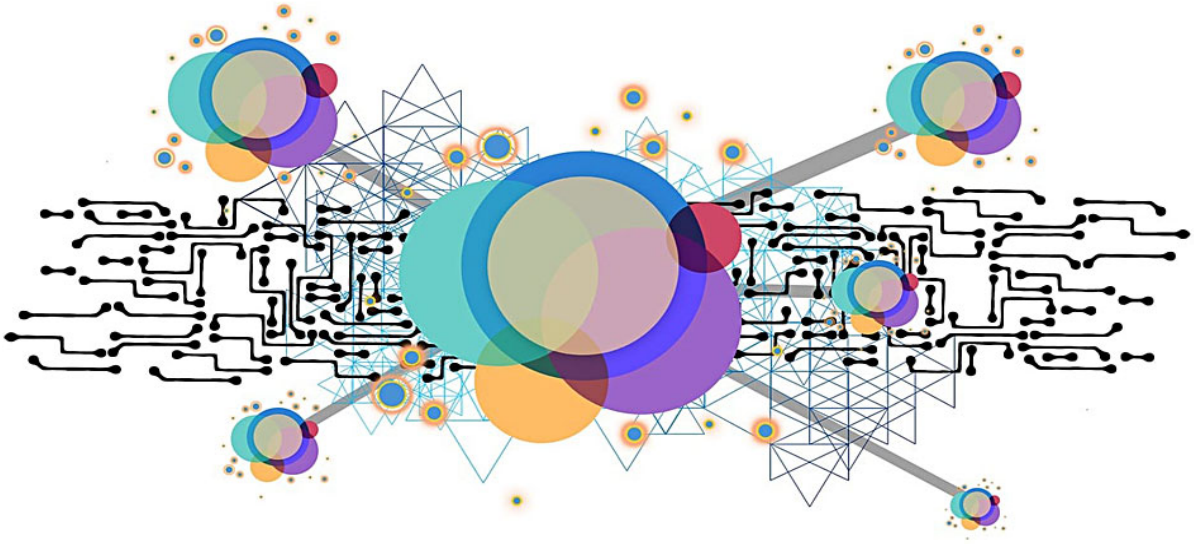
Das Service Management in der Medienwelt dient in seiner rudimentärsten Form dazu, auf die üblichen Überraschungen im Sendealltag bestmöglich vorbereitet zu sein oder gar jede Form von (negativer) Überraschung zu vermeiden.

Incident-, Problem- und Change-Management tragen dazu bei, eine hohe Verfügbarkeit von Medieninhalten zu gewährleisten und die technische Qualität hochzuhalten, um zufriedene Kund_innen zu hinterlassen.

Unvorhergesehene Überraschungen während Live-Sendungen sind der Supergau eines jeden Medien-Unternehmens — und können durch gutes Service Management verhindert werden.

Damit ist das Ziel klar. Doch wie gelangen wir dort hin, ohne die gesamte IT-Infrastruktur umbauen und die Organisation auf links krempeln zu müssen? Die Antwort: mit Struktur und Zeit und leider auch mit etwas Krempeln.

Damit ein funktionierendes Service Management etabliert werden kann, ist es notwendig, die eigenen Prozesse im Unternehmen genau zu kennen. Besser noch einen Überblick über den sogenannten Service-Life-Cycle zu haben, also alle Schritte von der Servicestrategie über das Design, die Implementierung und den Betrieb bis hin zum kontinuierlichen Service-Verbesserungsprozess. Dafür ist im ersten Schritt die Unterscheidung von Kern- und Supportprozessen notwendig. Also die Differenzierung von geschäftskritischen und unterstützenden Prozessen. Die genannten Prozesse sollten nicht nur bekannt und beschrieben sein, sondern auch messbar hinsichtlich der Effektivität und der damit verbundenen Aufwände. In einem idealen Szenario sind Prozessverantwortlichkeiten, -Rollen und Eskalationswege klar etabliert, bekannt und erprobt.



Damit ein funktionierendes Service Management etabliert werden kann, ist es notwendig, die eigenen Prozesse im Unternehmen genau zu kennen. ©Geralt, Pixabay

Es gibt eine einheitliche Taxonomie an Begrifflichkeiten und eine unkompliziert erreichbare sowie zentrale Anlaufstelle. Innerhalb von Rundfunkanstalten besitzen in diesem Idealszenario Live-Sendungen die höchste Priorität und beschleunigte Service-Support Wege. Es gibt eine klare Struktur bei Störungen, die vom Dispatcher zum First Level Support (Incident Management) über den Second Level Support (Problem Management) zum Third Level Support (Change Management) geht. In diesem Szenario sind all diese Faktoren selbstverständlich laufend dokumentiert und für alle Betroffenen zugänglich. Das klingt nicht agil, ist aber zwingend erforderlich, um Service Management leben zu können.

Über die Dokumentation hinaus werden insbesondere hoch-priorisierte Störfälle regelmäßig erprobt und der Umgang mit diesen regelmäßig trainiert. Flankiert werden die genannten Supportstrukturen von kontinuierlichen organisatorischen Lernprozessen, die es ermöglichen, aus den gemachten Erfahrungen zu lernen und zukünftige »Überraschungen« antizipieren und vermeiden zu können. Es reicht also nicht mehr, das Problem »irgendwie« im Stile des altbekannten »fire and forget« zu lösen. Service Management bedeutet, Störungen und Probleme über die permanente Optimierung, Automatisierung und Standardisierung von Prozessen strukturiert abhandeln zu können — und über einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess negative Überraschungen kategorisch zu vermeiden oder zumindest deren Auswirkungen zeitlich auf ein absolutes Minimum zu reduzieren. Im Ergebnis erhalten Medienunternehmen also zufriedene und effiziente interne Kund_innen oder Mitarbeitende und gleichermaßen bestens unterhaltene und glückliche externe Kund_innen. Eine schöne Win-Win-Win-Geschichte.

Vom ITSM zum ESM: Beyond homework

Doch wie zu Beginn dieses Artikels erwähnt, befinden wir uns im Jahr 2023, und es gibt unlängst Ansätze, die das bereits Gesagte weiterdenken. Damit bewegen wir uns nun in Sphären, die über die reine Erfüllung von wesentlichen Anforderungen der Technik hinausgehen.

Im Störungsmanagement geht der gewohnte Fluss vom Dispatcher über das Incident Management und das Problem Management zum Change Management. Da sich jedoch viele Anfragen, die an das Störungsmanagement gestellt werden, regelmäßig wiederholen, verlieren Support-Mitarbeitende oftmals viel Zeit an Routineaufgaben und können sich daher nur eingeschränkt um komplexere Aufgaben kümmern.

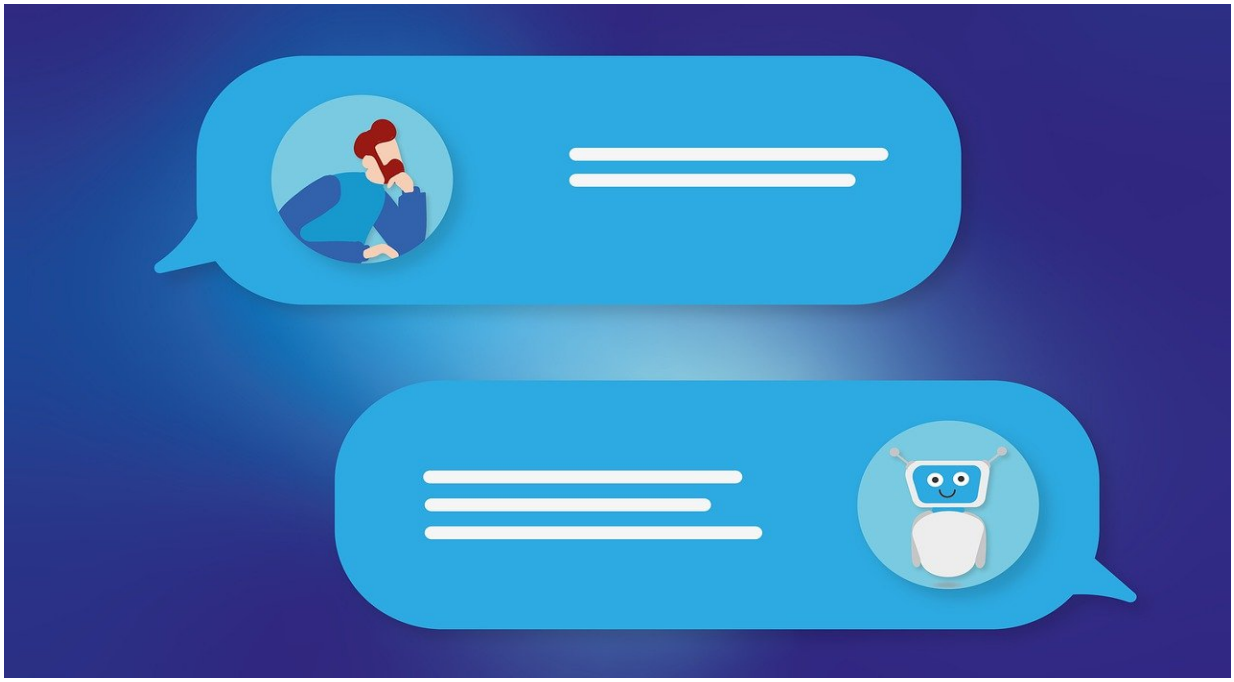
Technologische und organisatorische Fortschritte ermöglichen heutzutage die Automatisierung von solchen Routineaufgaben und sorgen für eine sogenannte »Verlagerung der Service-Prozesskette nach links«. Das bedeutet, dass Ansatzpunkte jenseits bzw. vor dem Incident Management existieren. Mit anderen Worten, wird ein sogenanntes »Level 0« geschaffen. Dieser »neuen« Service-Ebene wird im Zuge der wachsenden Bedeutung von freien Mitarbeitenden und externen Dienstleistern für Medienunternehmen eine besondere Rolle zuteil. Zu den genannten Ansatzpunkten des »Level 0« zählen Wissensplattformen für Mitarbeitende, die im Bestfall den Einsatz von Dispatchern und First-Level Mitarbeitenden überflüssig machen. Um den Bezug zu den zuvor erwähnten Hausaufgaben zu schaffen, sei hier noch einmal die Bedeutung einer kontinuierlichen und anwenderzentrierten Dokumentation von Prozessen und Systemen erwähnt. Ohne diese Vorarbeit entwickelt sich jede Wiki-Plattform schnell zu einem Mammut-Projekt.

Darüber hinaus gewinnen Self-Service-Möglichkeiten im Serviceumfeld mehr und mehr an Bedeutung. Auch wenn sie im Bereich der produktionsnahen Anwendungen und bei Live-Produktionen noch keine Rolle spielen werden, stellen Self-Service Portale eine gewichtige Chance zur Erhöhung des Automatisierungsgrades von Prozessen und zur Verbesserung der Service-Qualität dar. Dabei profitieren bei richtiger Umsetzung alle Beteiligten: Kund_innen erhalten die Lösung auf Probleme oder Service-Anfragen praktisch »on demand« und der Service-Desk wird von zeitraubenden Routineaufgaben entlastet.

Doch auch Vorsicht ist geboten: »better done than perfect« heißt nicht »better done than good«. Der Erfolg von Self-Service-Portalen und Wiki-Plattformen hängt stark von ihrer Anwenderfreundlichkeit bzw. ihrer UI/UX Komponente ab. Hier schließt sich auch der Kreis zu externen Kund_innen, die nicht weniger von ihren Diensten und Anwendungen erwarten.

Genauso wichtig ist zu differenzieren, welche Anwendungsfälle für Self-Service-Portale in Frage kommen und welche nicht. Hier können der Grad an Komplexität und die Relevanz für eine mögliche Live-Ausstrahlung dabei helfen zu entscheiden, welche Anwendungsfälle geeignet sind und welche weniger.

Gut durchdachte Wiki-Plattformen und anwenderzentrierte Self-Service Portale bis hin zu Self-Service-Möglichkeiten aus dem Internet und Office-Anwendungen sollten eng miteinander verzahnt werden. Veredelt werden können diese beiden Komponenten durch den immer leistungsfähiger werdenden Faktor intelligenter KI-Lösungen.



Mit virtuellen Assistenten bzw. ChatBots lassen sich Kosten sparen. ©Alexandra Koch, Pixabay

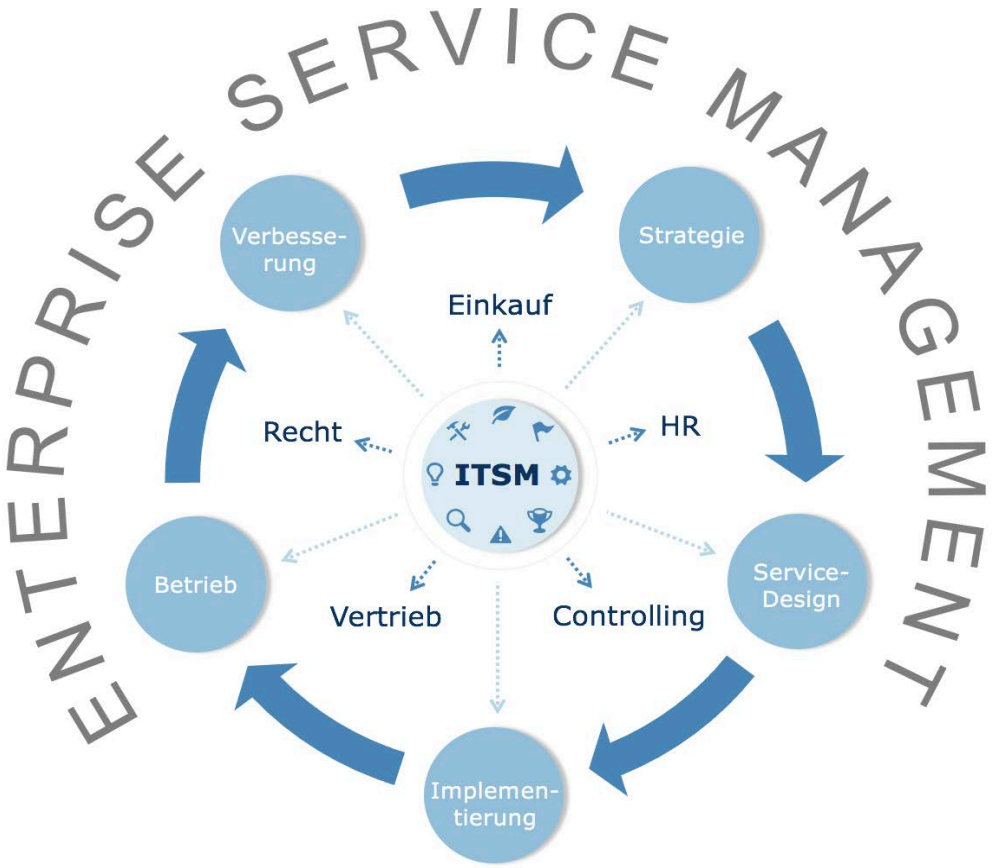
Der Einsatz entsprechender Technologien verspricht hier vor allem Kosteneinsparungen, Entlastung von wiederkehrenden Routineaufgaben sowie ein verbessertes Nutzererlebnis. Der sicherlich gängigste Anwendungsfall ist hier die virtuelle Assistenz bzw. der ChatBot. Dieser sollte den ehemals menschlichen Dispatcher überflüssig machen und Anfragen automatisiert an den richtigen Service-Support-Mitarbeitenden dirigieren. Im Bestfall sind solche KI-Lösungen abermals mit Wiki-Plattformen, Wissensdatenbanken und Self-Service-Portalen verzahnt und ermöglichen die Abhandlung von Service-Anfragen ganz ohne den Einsatz menschlicher Ressourcen. Doch auch hier ist Weitsicht geboten.

Wir befinden uns trotz bahnbrechender KI-Entwicklungen wie ChatGPT noch am Anfang der KI-Reise. Die KI-automatisierte Bearbeitung von Service-Anfragen in organisationsinternen fachspezifischen Kontexten bedarf heute neben der Last auf Servern noch einem signifikanten Trainingsaufwand derartiger Engines. Hier gilt dasselbe wie im Kontext der Self-Service-Portale: die Auswahl geeigneter Use-Cases ist entscheidend. Die Entwicklung der KI-Algorithmen wird hierbei jedoch die stetige Erweiterung relevanter Anwendungsfälle unter immer geringer werdenden Aufwänden ermöglichen.

Es sollte stets gewährleistet sein, unkompliziert und schnell einen fachkundigen Support-Mitarbeitenden zu kontaktieren, wenn die KI-Lösung an ihre Grenzen kommt. ©digital_artist_ua, Pixabay

Zuletzt sollte beim Einsatz von KI-Lösungen das hohe Frustrationspotenzial bei Anwender_innen berücksichtigt werden. Es sollte stets gewährleistet sein, unkompliziert und schnell einen fachkundigen Support-Mitarbeitenden zu kontaktieren, wenn die KI-Lösung an ihre Grenzen kommt. Mit anderen Worten sollten Sackgassen in

Wiki-Plattformen, Self-Service-Portalen und KI-Lösungen dringend vermieden werden. Nicht unerwähnt soll bleiben, dass die beschriebenen Lösungen nicht weiterhelfen, wenn sich der Laptop oder der Rechner nicht mehr hochfahren lässt. Die Problemlösungskompetenzen von Support-Mitarbeitenden werden damit also nicht weniger wichtig. Das Ziel besteht nicht darin, den persönlichen Kontakt zu Support-Mitarbeitenden vollständig zu ersetzen. Vielmehr geht es darum, diese in ihrer täglichen Arbeit und insbesondere auch in Randzeiten zu entlasten und ihnen Kapazitäten zu verschaffen, sich um komplexere Problemlösungen zu kümmern.



Auf dem Weg von ITSM zu ESM: Etablierte Tools, Standardisierungen und Prozesse aus dem ITSM werden auf andere Fachbereiche des Unternehmens und deren Service-Kreislauf angewandt.

Vom ITSM zum ESM: »The lord of complexity«

Wir haben nun also beleuchtet, welchen Herausforderungen die Medienindustrie gegenübersteht, welche Hausaufgaben es im Service-Umfeld zu erledigen gilt und welche technologischen Möglichkeiten sie sich darüber hinaus zunutze machen können, um interne wie externe Kunden zufriedenzustellen und das eigene Serviceangebot zu verbessern.

Auf die Frage, wie der Weg zu einer kunden- und anwenderzentrierten ESM-Organisation ohne den vollständigen Umbau der IT-Infrastruktur und dem »auf links krempeln« der Organisation möglich sei, antworteten wir »mit Struktur und Zeit und leider auch mit etwas Krempeln«. Doch was ist mit »Krempeln« gemeint? Dafür müssen wir uns die organisatorische Seite des Service-Management anschauen.

Die meisten etablierten Medienunternehmen sind hierarchisch, also vertikal gewachsen. Dabei wurden im Zuge der Digitalisierung mehr und mehr Systeme und IT-Anwendungen in Systemlandschaften integriert, was letztendlich zu einem enormen Grad an technischer, aber auch prozessualer Komplexität geführt hat. Das bedeutete einerseits eine signifikante Erweiterung des Service-Angebots, aber eben auch andererseits einen enormen Anstieg an Aufwänden bei der Erweiterung, beim Umbau oder bei Störungsfällen innerhalb der IT-Landschaften. Um diesem Grad an gesteigerter Komplexität gerecht zu werden, begannen IT-Organisationen, sich zusehends rollenbasiert, also horizontal aufzustellen. Agile Frameworks wie SAFe (Scaled Agile Framework) wurden organisatorisch ausgerollt, während in vielen IT-Service-Bereichen organisatorische Leitplanken durch Prinzipien wie ITIL (Information Technology Infrastructure Library) eingeführt wurden. Sinnvoll integriert führten diese organisatorischen Transformationsprozesse zu Verbesserungen der Effektivität und Effizienz von IT- und Service-Organisationen. Das gleiche gilt für die Standardisierung von IT-Systemen, welche im Zuge der Bekämpfung der Komplexität von IT-Infrastrukturen immer mehr an Wert gewinnt und die Kompatibilität zwischen Anwendungen und Services erhöhen soll.

Doch im Enterprise-Service-Management (ESM) geht es nicht nur um IT- und Service Organisationen. Das ESM bezieht alle Geschäftsbereiche von Human Resources über den Einkauf bis hin zum Vertrieb mit ein. Damit einhergehend sind für das ESM zunächst alle unternehmerischen Geschäftsprozesse relevant. Doch liegt der Fokus des ESM vor allem auf den wertschöpfenden Elementen dieser Geschäftsprozesse oder mit anderen Worten auf den sogenannten Kernprozessen des Unternehmens. Das bedeutet, dass sie im Bestfall in der IT-existenten horizontalen Organisationsstruktur genauso wie die Standardisierung von Prozessen und Systemen schrittweise auch auf alle anderen Geschäftsbereiche und ihre Kernprozesse übertragen werden. Im Ergebnis ließe sich so für die relevanten Kernprozesse ein unternehmensweiter, zentraler Service-Desk als Single-Point-of-Contact implementieren. Darüber hinaus betrifft ESM nicht nur den Betrieb und Support von Service Anwendungen. ESM umfasst alle wesentlichen Schritte des Service-Life-Cycles entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Von der Strategie über das Design von Dienstleistungen, über deren Implementierung und Betrieb bis hin zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess wird jeder Aspekt berücksichtigt.

Es gibt noch viel Bedarf beim Aufbau von robusten IT-Service-Organisationen.

Ein höherer Reifegrad der bestehenden IT-Service-Organisation kann dabei das Ausrollen dieser Prinzipien in andere Geschäftsbereiche erleichtern, ist aber keine dogmatische Voraussetzung hierfür. Gleiches gilt für den Reifegrad der Prozesse innerhalb der IT- und Service-fremden Unternehmensbereiche. Auch hier gilt, dass die umfangreiche Dokumentation des genauen Ist-Zustands der eigenen Prozesse und der damit verbundenen Verantwortlichkeiten und Aufwände hilfreiche Voraussetzungen für die erfolgreiche Überführung in ein unternehmensweites ESM darstellen. Doch ist das eine Realität, von der auszugehen ist? In vielen Fällen lautet die Antwort: leider nein. Aus unseren Mandaten bei Kunden wissen wir, dass noch viel Bedarf beim Aufbau von robusten IT-Service-Organisationen besteht.

Viele der in diesem Artikel genannten »Hausaufgaben« stehen heute noch auf der Wunschliste von IT- und Service-Organisationen. Das gilt genauso für die Wunschzettel der IT- und service-fremden Geschäftsbereiche. Ein gängiges Beispiel hierfür stellt die schwerfällige Transformation von Havarie-Konzepten hin zu systemischen Redundanzen dar. Derartige Notfall-Konzepte können aufgrund der nach wie vor hohen Bedeutung von Live-Produktionen sicherlich nicht vollständig abgelöst werden. Dennoch sollten systemische Redundanzen die eher altbackenen Notfall-Konzepte insbesondere dort, wo keine Live-Produktionsbedingungen gegeben sind, perspektivisch ablösen. In der Realität sind viele Medienunternehmen davon aber noch weit entfernt. Daher stellt der direkte Weg hin zu einem Enterprise Service Management einen sinnvollen Übergang für Unternehmen dar, die noch über kein robustes IT-Service-Management verfügen und sich organisatorisch mit der Bekämpfung der eigenen Komplexität beschäftigen.

Sinnvolle Ansatzpunkte: There is no free lunch

Wie immer gibt es eine gute und eine schlechte Nachricht. Die gute zuerst: Viele der hier beschriebenen Aspekte sind Unternehmen nicht neu. Der Reifegrad von Prozessmodellen und Service-Management-Anwendungen in Medienorganisationen ist teilweise schon hoch, und es gibt eine Vielzahl von fruchtbaren Ansatzpunkten, um die Themen nachhaltig weiterzuentwickeln. In vielen Medienunternehmen ist der Single-Point-of-Contact bereits Realität (wenn auch nur für IT-Anwender_innen), Wiki-Plattformen sind zum Teil vernetzt in Anwendung und erste KI-Engines sind im Betrieb. Damit kommen wir zur schlechten Nachricht. Wie Warren Buffet einst weise sagte: »There is no free lunch.« Dies gilt auch für die Transformation hin zu einer ESM-Organisation und alle damit verbundenen Maßnahmen; will nichts anderes bedeuten als dass Aufwände und Ressourcen notwendig sind, um die Transformation zu meistern.

Doch wie kann das gelingen und was sind denkbare Ansatzpunkte? Zunächst zu den Ansätzen. Da jedes Unternehmen seinen eigenen Reifegrad in den verschiedenen Feldern besitzt und die jeweiligen organisatorischen Prozesse zum Teil sehr heterogen sind, existiert keine »one-size-fits-all Lösung«. Das erzwingt eine individuelle Betrachtung. Dabei sollte kein Aspekt der Wertschöpfungskette außer Acht gelassen werden.

Zu untersuchende Aspekte entlang der Wertschöpfungskette (IT-spezifisch oder unternehmensweit) können sein:

- Die Identifikation von Kern- und Supportprozessen
- Die Überprüfung des Reifegrades der jeweiligen Prozesse hinsichtlich des Automatisierungs- und Standardisierungsgrades
- Die Prüfung von vorhandenen Prozessen und Systemen hinsichtlich der Vollständigkeit und Aktualität ihrer Dokumentationen
- Performance-Zahlen entlang definierter oder zu definierender KPIs für Geschäftsprozesse und Systemanwendungen hinsichtlich der Effektivität und Effizienz
- Die Überprüfung und Validierung von Service-Verzielungskonzepten sowie Incentivierungs- und Vergütungsmodellen
- Die Prüfung von Organisationsformen und -strukturen hinsichtlich ihrer Passung, um Service Management Konzepte zu implementieren
- Anforderungs- und Skill-Level Analysen im Service Management
- Die Analyse etwaiger Rollenmodelle und bereits implementierter Standards wie ITIL oder SAFe

- Die Einführung bzw. Überprüfung vorhandener SLAs und OLAs
- Die Durchführung von Stress-Tests an geschäftskritischen Prozessen und Eskalationswegen
- Die Überprüfung der systemseitigen Komptabilität innerhalb der IT-Landschaft
- Die strategische Bedeutung und Berücksichtigung des Service Management in der Gesamtstrategie
- Die regelmäßige Durchführung von Customer-Satisfaction Surveys für externe und interne Kund_innen
- Die Überprüfung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse
- Die Durchführung von Reifegradanalysen für die Implementierung von KI-, Wissensmanagement- und Self-Service Lösungen
- Studien zur Analyse der Kostentransparenz für IT-Dienstleistungen
  Die Überprüfung, Aktualisierung oder Erarbeitung von Servicekatalogen
- …

Die Liste ließe sich sicherlich problemlos erweitern. Wichtig ist, dass Medienunternehmen die für sie relevanten Ansatzpunkte identifizieren und Service Management zu einem festen Bestandteil der Unternehmensstrategie machen. Dazu muss das Thema entsprechend priorisiert werden, und Ressourcen müssen bereitgestellt werden. Nur dann kann die Transformation hin zu einer Service Organisation gelingen.

How to manage this change

Kommen wir zum letzten Aspekt dieser Perspektive: zum Thema Service-Management. Wie kann eine solche Transformation gelingen? Ist Service Management auf der strategischen Agenda priorisiert, gilt es einen kosteneffizienten Umsetzungsplan zu entwickeln. Dieser kann mit Hilfe identifizierter Ansatzpunkte und ggf. externer Unterstützung erarbeitet werden. Dabei gilt es zunächst ein Service-Leitbild abzuleiten und dieses mit den Ist-Zuständen und den jeweiligen Reifegraden innerhalb der bestehenden IT- und Serviceinfrastruktur in Relation zu setzen. Aus der daraus resultierenden Delta-Sicht gilt es einen iterativen Umsetzungsplan für die notwendigen Transformationsmaßnahmen abzuleiten. An dieser Stelle sollten auch etwaige »Make-or-buy«-Fragen erörtert werden. Das Outsourcing von Services und die Implementierung ganzer ESM-Systeme kann hier kostensparend und sinnvoll sein. Doch dabei ist Vorsicht geboten. Damit Services nach »außen« gegeben und ESM-Tools beschafft werden können, müssen individuelle Voraussetzungen organisatorischer, fachlicher und technischer Natur erfüllt sein. Ansonsten drohen solche Maßnahmen zu Kostenfallen und nicht-enden-wollenden Langzeitprojekten zu werden.

Einfacher ist die Nutzung bestehender Synergieeffekte. Die meisten Medienunternehmen sind heutzutage keine isolierten Einzelanstalten mehr. Ob die öffentlichen-rechtlichen Rundfunkanstalten, Medienkonglomerate wie ProSiebenSat1 Media oder mittlerweile diversifizierte Unternehmen wie HBO mit Marken wie Warner Bros. Discovery, die Zahl der Einzelkämpfer ist geringer geworden. Dies schafft Möglichkeiten, Synergien zu heben. Ob über die gemeinsame Abdeckung des Service-Supports in Randzeiten, den Aufbau und die senderübergreifende Nutzung von kompatiblen oder besser noch standardisierten Systemen und Prozessen bis hin zur Durchführung von gemeinsamen Transformationsprojekten sind die verfügbaren Möglichkeiten vielfältig.

Im Zuge des allumfassenden digitalen Wandels innerhalb der Medienbranche sehen wir das Thema Enterprise Service Management also als keine »nice-to-have«, sondern als eine absolute Pflichtaufgabe für Unternehmen. Die Zukunft wird noch kundenzentrierter, dies gilt für interne wie auch für externe Kund_innen. Und die Zyklen, in denen sich Kundenbedürfnisse und damit einhergehend Anforderungen an Medienunternehmen wandeln, werden immer kürzer. Dies bedarf flexibler, reaktionsfähiger Organisationen, damit die Beziehung zwischen Medienunternehmen und ihren Kund_innen eine langfristige sein kann und Unternehmen sich auf dieser neuen Party nicht fehl am Platz fühlen müssen, um letztendlich allein nach Hause zu gehen.

Über Simon Motz:

Simon Motz ist seit mehr als acht Jahren als Organisationsberater tätig. Sein Weg führte ihn über Unternehmen wie KPMG, Accenture oder Volkswagen zur FLYING EYE GmbH, wo er als Organisations- und Transformationsexperte vor allem in Projekten rund um das Thema Service-Management im Einsatz ist. Simon Motz bringt Erfahrung aus verschiedensten Bereichen und Branchen wie der Telekommunikation, Automobil, Technologie oder der Luft- und Raumfahrt mit. Sein Schwerpunkt liegt in der Medienindustrie, wo er Kunden dabei unterstützt, die Herausforderungen der Transformation zu meistern.

>> Link zum Beitrag auf Film-TV-Vido.de

Kontakt:

FLYING EYE Managementberatung für Medieninvestitionen GmbH

Tel: +49 (0) 6151 668509 0 • E-Mail: info@flyingeye.de • www.flyingeye.de