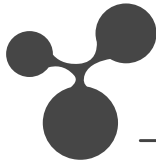


Technische Universität Dresden – Fakultät Informatik
Professur für Multimedialechnik, Privat-Dozentur für Angewandte Informatik

Prof. Dr.-Ing. Klaus Meißner
PD Dr.-Ing. habil. Martin Englien
(Hrsg.)



GENE ME '11

GEMEINSCHAFTEN IN NEUEN MEDIEN

an der
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

mit Unterstützung der

3m5. Media GmbH, Dresden
Communardo Software GmbH, Dresden
GI-Regionalgruppe, Dresden
FERCHAU Engineering GmbH, Dresden
IBM, Dresden
itsax.de | pludoni GmbH, Dresden
Kontext E GmbH, Dresden
objectFab GmbH, Dresden
queo GmbH, Dresden
Robotron Datenbank-Software GmbH, Dresden
SALT Solutions GmbH, Dresden
SAP AG, Resarch Center Dresden
Saxonia Systems AG, Dresden
T-Systems Multimedia Solutions GmbH, Dresden
Transinsight GmbH, Dresden
xima media GmbH, Dresden

am 07. und 08. September 2011 in Dresden

www.geneme.de
info@geneme.de

C Soziale Gemeinschaften in Neuen Medien

C.1 Die Verlagsindustrie im Innovationsdilemma: Die Suche nach Bewältigungsstrategien in Zeiten des Umbruchs

*Markus Tünte¹, Hannelore Mottweiler¹, Nicole Hermann²,
Dženefa Kulenović²*

¹ *Universität Duisburg-Essen, Institut für Soziologie*

² *Rhein-Ruhr Institut für angewandte Systeminnovation e.V.*

1 Einleitung

Die Verlagsindustrie ist von einer grundlegenden Strukturkrise betroffen. Etablierte und äußerst profitable Geschäftsmodelle, die in der Branche in erster Linie auf Printprodukte ausgerichtet sind, geraten unter einen enormen Veränderungsdruck. Dies wird insbesondere durch sinkende Auflagen in vielen Verlagssegmenten sichtbar. So mussten z.B. Zeitungsunternehmen in den letzten 15 Jahren einen Auflagenrückgang von über 30% hinnehmen (vgl. Röper 2010). Hinzu kommen deutliche Umsatzeinbußen auf dem Werbemarkt für klassische Printprodukte, die wiederum besonders hoch in der Zeitungsbranche ausfallen (vgl. ebd.; vgl. auch Henninger/ Mayer-Ahuja 2005: 6). Zentrale Einflussfaktoren für die strukturelle Krise sind der spürbare Einfluss der Neuen Medien¹ auf die Aufbereitung und Vermarktung von Verlagsdienstleistungen sowie der weitreichende Wandel der Kundenmärkte.

Richtet man den Blick zunächst auf die technologischen Treiber, so wirken nicht nur einzelne Medien wie z.B. das Internet, sondern auch eine Verschmelzung vormals getrennter Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. das Internet-TV oder das internetfähige Smartphone), als Antriebskräfte für Produkt- und Serviceinnovationen. Während bei vielen Zeitungsverlagen Onlineangebote ein fester Bestandteil des Portfolios sind, werden für den Buchbereich verschiedene digitalisierte Formate, insbesondere E-Books, Hörbücher oder auch fest etablierte Vermarktungskonzepte, wie der Onlinebuchhandel, diskutiert (vgl. Schrape 2011). Mit dem Bedeutungsgewinn innovativer Technologien hat sich zudem der Modus der Informationsverbreitung und -aufbereitung geändert. Die „mediale Omnipräsenz“, d.h. die Bereitstellung von sämtlichen Medieninhalten zu jeder Zeit an jedem Ort, verändert das Kundenverhalten und die Kundenwünsche. Gleichzeitig gewinnen Verwertungsstrategien wie eine zielgerichtete Kundenansprache und die Personalisierung bzw. das Maßschneidern von Produkten immer stärker an Bedeutung. Als ursächlich für die angesprochenen Umsatzeinbrüche auf dem Werbemarkt

¹ Unter „Neuen Medien“ verstehen wir Plattformen, die Informationen digital über das (mobile) Internet vermitteln.

wird ebenfalls ein verändertes Verhalten von (Anzeigen-) Kunden diskutiert. So beschreiben z.B. Keller (2003: 20f) oder auch Kolo (2004) eine Abwanderung von Werbeetats vom Printbereich in das Internet. Aufgrund dieser Entwicklungen ist es daher fraglich, ob die klassischen, im nicht-digitalen „offline-Produktbereich“ angesiedelten Geschäftsmodelle zukünftig noch überlebensfähig sein werden. Es ist zwar nicht davon auszugehen, dass Printprodukte wie gedruckte Zeitungen, Zeitschriften und Bücher völlig bedeutungslos werden. Verlage werden sich dennoch von klassischen Unternehmensstrategien lösen müssen, da die Verwertungszwänge und Verwertungsmöglichkeiten der Neuen Medien stetig größer werden.

Doch welche strategischen Antworten finden Unternehmen der Verlagsindustrie im Hinblick auf den aktuellen Veränderungsdruck in der Branche? In wie fern gelingt es den Firmen neue, auf digitale Medien ausgerichtete Strategien zu etablieren? Welche Möglichkeiten ergeben sich vor dem Hintergrund unsicherer Einnahmen mit Produkten und Dienstleistungen im Bereich Neue Medien, gerade für kleine und mittelständische Verlagshäuser, die im Vergleich zu großen Branchenführern über geringere finanzielle und personelle Ressourcen verfügen? Diesen Fragen wollen wir in unserem Beitrag nachgehen.

Hierzu analysieren wir zunächst auf der Grundlage von quantitativen Ergebnissen² des Forschungsprojektes FLEXMEDIA³ die Verbreitung von Neuen Medien in der Verlagsindustrie. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich vor allem KMU bisher nur unzureichend auf die Neuen Medien eingestellt haben. Daran anknüpfend veranschaulichen wir, dass gerade für KMU Orientierungsstrategien existieren, die helfen, den Übergang zu neuen Geschäftsmodellen zu bewältigen, ohne dass sowohl das Kerngeschäft als auch die Verwertung von Neuen Medien außer Acht gelassen werden. Als Datengrundlage für die Orientierungsstrategien dienen uns qualitative Betriebsfallstudien, die wir vor der repräsentativen Telefonbefragung in unterschiedlichen Buch-, Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen durchgeführt haben.

2 Neue (Medien-) Strategien in der Verlagsindustrie

Gemessen an den Verwertungsmöglichkeiten, die sich durch die digitalen Medien eröffnen, ist die Verlagswirtschaft durch eine hohe Innovationsdynamik und eine sehr dynamische Organisationsumwelt gekennzeichnet. Für die Branche ist gegenwärtig geradezu charakteristisch, was Rammert (2008: 302) in Anlehnung an Schumpeter (1946) als „Paradoxie der Innovation“ bezeichnet. Im Gegensatz zu etablierten

² Datenbasis ist eine standardisierte, repräsentative Telefonbefragung von 611 Unternehmen der Medien- und Verlagsindustrie im Jahr 2010. Ausgewertet werden diesbezüglich die Befragungsdaten von 263 Unternehmen der Verlagsbranche.

³ BMBF-ESF kofinanziertes Projekt: „Integrierte Steuerungsinstrumente zur Steigerung der Innovationsfähigkeit in der Verlags- und Medienwirtschaft, FKZ: 01FH09008-09013.

Laufzeit: 01.07.2009- 30.04.2013. Weitere Informationen: www.flexmedia-projekt.de

(Organisations-)Routinen und der festen Erwartbarkeit von institutionalisierten Techniken und Technologien, sind Innovationen⁴ durch hohe Ungewissheit und Offenheit gekennzeichnet. Das Alte und Bewährte wird durch das Neue in Frage gestellt und kann als ein von den Normen und Werten abweichendes Handeln gesehen werden (ebd.). Wenn man sich beispielsweise aktuelle Trendstudien anschaut (z.B. Timelabs 2007), so sind eine Vielzahl von Trend- und Medienstrategien denkbar, die zugleich die etablierten und klassischen Verwertungsstrategien und Organisationsroutinen in Frage stellen. Hinsichtlich der Frage, in welchem Ausmaß der Veränderungsdruck zu einer verstärkten Umsetzung von bestimmten Medienstrategien in der Branche geführt hat, existierten allerdings bislang kaum differenzierte und vor allem generalisierbare empirische Befunde. Anhand von statistischen Ergebnissen einer deutschlandweiten Unternehmensbefragung von Verlags- und Medienhäusern im Rahmen des FLEXMEDIA-Projekts liefern wir hierzu einen allgemeinen Überblick. Eine Differenzierung nach der Größe von Verlagsunternehmen ist hierbei sinnvoll. Denn trotz der häufig genannten Konzentrationstendenzen in der Verlags- und Medienindustrie in Richtung großer Medienkonsortien (vgl. Röper 2004, 2010), zählen 95%⁵ der Unternehmen in diesem Sektor zu den KMU.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass drei Viertel der Verlagsunternehmen über Produkte oder Dienstleistungen im Bereich Neue Medien⁶ verfügen. Die wenigsten Unternehmen beschränken sich also nur auf klassische ‚Offline-Medien‘. Eine differenzierte Betrachtung von speziellen Angeboten im Bereich Neue Medien verdeutlicht, dass Cross-Media Publishing⁷ von 59% der Verlage praktiziert wird. Spezielle Dienste wie Location Based Services⁸ oder andere Angebote für mobile Endgeräte, z.B. Apps für

4 Eine ausführliche Diskussion des Innovationsbegriffs ist aus Platzgründen im Rahmen dieses Beitrags nicht möglich. Der Innovationsbegriff wird in der wissenschaftlichen Debatte nicht nur auf technologische Entwicklungen bezogen, sondern umfasst auch soziale Entwicklungen in gesellschaftlichen Bereichen. Technologische und gesellschaftliche Innovationen sind dabei nicht getrennt von einander zu sehen, sondern stehen in einem konstitutiven, interdependenten Zusammenhang (Rammert 2008: 298; vgl. Braun-Thürmann 2005). Zudem handelt es sich bei Innovationen nicht lediglich um Ideen oder ideelle Konstrukte, sondern diese werden konkret umgesetzt und akzeptiert (vgl. Granig 2007: 10)

5 Datenquelle: FLEXMEDIA Unternehmensbefragung 2010.

6 Hierzu zählen u.a. Produkte und Dienstleistungen aus den Bereichen Cross-Media Publishing, Angebote für mobile Endgeräte, Location Based Services, Augmented Reality und kundenindividuell zugeschnittene Angebote (siehe Tabelle).

7 Cross-Media Publishing bedeutet in diesem Zusammenhang die Publikation bzw. Präsenz in verschiedenen Medien, z.B. Print, Online, Mobile.

8 Unter Location Based Services verstehen wir standortbezogene Dienste, die über mobile Endgeräte genutzt werden können. Dem Kunden werden z.B. durch Ortung seines Standorts Zusatzinformationen zu Objekten in seiner Nähe geliefert.

iPhones oder iPads, werden derzeit jedoch nur von 10% bzw. 27% der Verlagshäuser angeboten (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Neue Medien in der Verlagsindustrie

| Durchführung von Angeboten und Strategien im Bereich Neue Medien | Alle % (N) | Differenziert nach Unternehmensgröße | | | | Signifikanz χ^2 | |
|---|----------------|--|---|--|---|-------------------------|---------------|
| | | Kleinst-Unternehmen <10 Mitarbeiter % (N) | Kleine Unternehmen <50 Mitarbeiter % (N) | Mittlere Unternehmen <250 Mitarbeiter % (N) | Große Unternehmen 250+ Mitarbeiter % (N) | | |
| | | Angebote im Bereich Neue Medien allgemein | Ja 75,7% (196) | 71,6% (116) | 81,8% (45) | | 81,5% (22) |
| Nein | 24,3% (63) | 28,4% (46) | 18,2% (10) | 18,5% (5) | 13,3% (2) | | |
| Spezielle Produkte/ Produktstrategien im Bereich Neue Medien | | | | | | | |
| Cross-Media Publishing | Ja | 58,6% (153) | 53,7% (88) | 56,4% (31) | 77,8% (21) | 86,7% (13) | ** |
| Nein | 41,4% (108) | 46,3% (76) | 43,6% (24) | 22,2% (6) | 13,3% (2) | | |
| Mass-Customization | Ja | 39,8% (104) | 34,8% (57) | 41,8% (23) | 51,9% (14) | 66,7% (10) | * |
| Nein | 60,2% (157) | 65,2% (107) | 58,2% (32) | 48,1% (13) | 33,3% (5) | | |
| Angebote für mobile Endgeräte (z.B. iPhone, iPad) | Ja | 26,9% (70) | 14,7% (24) | 36,4% (20) | 51,9% (14) | 80,0% (12) | *** |
| Nein | 73,1% (190) | 85,3% (139) | 63,6% (35) | 48,1% (13) | 20,0% (3) | | |
| Location Based Services | Ja | 10,0% (26) | 7,9% (13) | 9,1% (5) | 11,5% (3) | 33,3% (5) | ** |
| Nein | 90,0% (234) | 92,1% (151) | 90,9% (50) | 88,5% (23) | 66,7% (10) | | |
| Augmented Reality | Ja | 9,3% (24) | 8,1% (13) | 9,1% (5) | 7,7% (2) | 26,7% (4) | n. s. |
| Nein | 90,7% (233) | 91,9% (148) | 90,9% (50) | 92,3% (24) | 73,3% (11) | | |

+Statistische Signifikanz auf dem .10 Niveau; * auf dem .05 Niveau; ** auf dem .01 Niveau; *** und auf dem .001 Niveau. Keine statistische Signifikanz=n. s.

(N) = Anzahl der Unternehmen. Abweichungen in der Gesamtzahl der Unternehmen sind auf fehlende Werte in den einzelnen Variablen zurückzuführen.

Unterschiede in der Implementierung von neuen Produkten und Strategien im Bereich Neue Medien existieren nach Unternehmensgröße. Vor allem technisch aufwändigere Angebote für mobile Endgeräte oder Location Based Services werden signifikant häufiger von mittelständischen oder großen Verlagshäusern angeboten als von Klein- oder Kleinstunternehmen der Branche. So ergänzen bereits 80% der Großunternehmen (mit mehr als 250 Mitarbeitern) ihr klassisches Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot durch spezielle Angebote für mobile Endgeräte. Deutlich geringer ist diesbezüglich der Anteil bei kleinen Unternehmen (36%) und Kleinstunternehmen (15%). Eine ähnliche Tendenz, allerdings insgesamt auf einem niedrigeren Niveau, zeigt sich beim Angebot von Location Based Services (vgl. Tabelle 1). Diese Befunde stärken die These, wonach geringere finanzielle und personelle Ressourcen es gerade für Klein- und vor allem für Kleinstunternehmen erschweren, neue Strategien zur Integration neuer Medien mit klassischen Offline-Produkten zu entwickeln. Führt man sich vor Augen, dass etwa 63% der Verlagshäuser Kleinstunternehmen und weitere 21% kleine Unternehmen sind, offenbart sich hier ein Dilemma, von dem über 80% der Unternehmen der Verlagsindustrie betroffen sind⁹.

Im nachfolgenden Abschnitt wollen wir anhand von zwei qualitativen Fallbeispielen mögliche Orientierungsstrategien analysieren und diskutieren, die gerade auf kleinere Verlagshäuser und deren Handlungsoptionen im Bereich Neue Medien abgestimmt sind. Diese können möglicherweise einen Weg aus dem „Innovations-Dilemma“ aufzeigen.

3 Bewältigungsstrategien von KMU-Verlagen in der aktuellen Umbruchsituation

Um den Übergang von klassischen auf neue (digitale) Geschäftsmodelle zu bewältigen, ohne dabei das Kerngeschäft aus dem Fokus zu verlieren, können verschiedene Orientierungsstrategien bei kleinen und mittelständischen Verlagshäusern beobachtet werden. Zur Veranschaulichung gehen wir exemplarisch auf zwei Fallbeispiele ein, die auf der Grundlage der qualitativen Intensivfallstudien im FLEXMEDIA-Projekt herausgearbeitet wurden.

Das erste Fallbeispiel ist ein klassischer Buchverlag. In seinem Programm führt der Verlag vornehmlich Bücher im Bereich Tourismus. Bisher hat sich das Verlagsunternehmen auf die Ausschöpfung von Marktpotenzialen im Printbereich konzentriert. Jedoch verliert es aufgrund des Einflusses Neuer Medien zunehmend Kunden und hat gleichzeitig Probleme, mit seinem klassischen Produktportfolio eine neue Zielgruppe zu erreichen. Der Verlag muss weiterhin interne Innovationsbarrieren überwinden. So bestehen bisher noch Kompetenz- und Strategiedefizite, die ausgeglichen werden müssen. Da es sich um einen kleinen Verlag mit einer entsprechend niedrigen Auflage handelt, hat dieser zudem Schwierigkeiten, Bücher

9 Datenbasis: FLEXMEDIA Unternehmensbefragung 2010.

über den Buchhandel zu vertreiben und auf diese Weise mit seiner Marke präsent zu sein. Hinzu kommt, dass Buchverlage beim Vertrieb über Buchhändler ca. 40 Prozent der Verkaufserlöse abgeben (vgl. Wirtz 2006). Daher wurde nach einer Möglichkeit gesucht, Bücher bzw. Inhalte selbstständig zu vertreiben. Hierbei stellt das Internet eine große Chance für kleine Buchverlage dar: Mithilfe von Suchmaschinen wie Google können die Produkte und Dienstleistungen des Verlags einfacher gefunden werden und benötigen nicht den Vertriebskanal des Buchhandels, um auf sich aufmerksam zu machen.

Dies war der Anstoß zur Innovationstätigkeit und zur Diversifikation der Tourismusprodukte, angeregt durch neue technische Möglichkeiten für mobile, geodatenbasierte, individualisierte Serviceangebote. Durch diese neuen Online-Services sollen die traditionellen Printprodukte um interaktive Funktionen ergänzt werden, mit dem Ziel, vor allem jüngere Zielgruppen zu erreichen und neue Geschäftsmodelle (z.B. kontextsensitive Werbung etc.) zu etablieren.

Der Lösungsansatz des Verlags bestand darin, bei der Entwicklung einer Produkt- und Servicestrategie für mobile Dienste die Zielgruppen in den Mittelpunkt zu stellen. Abhängig von der Situation und Intention des Nutzers konnten verschiedene Zielgruppen definiert werden. Anhand dieser wurden schließlich passende mobile Produkte und Services konzipiert. Zur technischen Umsetzung boten sich Location Based Services an. Hierbei wird (unter Zustimmung des Nutzers) der aktuelle Aufenthaltsort automatisch ermittelt, so dass geeignete Informationen zur Verfügung gestellt werden können. Zur Erstellung einer kontextbezogenen Anwendung wurde mit einem externen Dienstleister kooperiert, um das fehlende Know-how bei der technischen Umsetzung zu kompensieren.

Im zweiten Fallbeispiel betrachten wir einen traditionellen, mittelständischen Zeitungsverlag, der eine lokale Tageszeitung herausgibt. Diese setzt sich aus überregionalen und lokalen Informationen zusammen. Die Haupteinnahmen der Tageszeitung werden aus Anzeigenerlösen sowie durch Abonnement-Kunden generiert. Dabei ist Schätzungen des Verlags zufolge rund die Hälfte der Leserschaft 50 Jahre alt oder älter. Im Hinblick auf die rückläufigen Auflagen und die abnehmenden Anzeigenerlöse ist es für den Verlag unabdingbar, sich mit neuen Geschäftsmodellen, Chancen und Risiken auseinanderzusetzen, die mit den Neuen Medien in Zusammenhang stehen. Ziel ist es, dass die Marke des Verlags auf möglichst vielen Kanälen wahrgenommen und genutzt wird. Dabei sollen die bestehenden Kunden stärker an den Verlag gebunden sowie neue und jüngere Zielgruppen erschlossen werden.

Einen ersten Schritt in Richtung eines modernen Medienhauses hat der Verlag bereits vollzogen. Die Print-Ausgabe wird durch ein Online-Portal ergänzt, das - insbesondere für die Region - aktuelle Nachrichten und Informationen liefert. Dieser strategische Entwicklungspfad wird derzeit weiter verfolgt und soll mittels neuer Informationskanäle und -formen sowie innovativer, regional orientierter Dienstleistungen ausgebaut werden. Der Mehrwert, den ein lokaler Zeitungsverlag seinen Kunden bieten kann, liegt in der Expertise in Bezug auf das lokale Geschehen. Da der Verlag lokal stark eingebettet ist, kann er sehr spezifische Informationen, die meist eine sehr spezielle Zielgruppe interessieren, aufnehmen und verarbeiten. Diese Stärke, gepaart mit dem Vertrauensbonus eines Zeitungsverlags, sowie der Seriosität, die ein Zeitungsverlag vermittelt, wird der Verlag auch zukünftig nutzen. Er wird neben klassischen Instrumenten digitale Medien einsetzen, um sich als lokaler Informationslieferant zu etablieren und zu positionieren.

Um diesem Ziel näher zu kommen, hat der Verlag ein lokales WebTV-Portal¹⁰ umgesetzt. Durch bewegte Bilder erschließt sich für den Verlag ein neues Format, mit dem lokale Inhalte anders aufbereitet und präsentiert werden können. Video-Beiträge informieren und unterhalten zugleich, wodurch neue, junge und internetaffine Zielgruppen angesprochen werden, die die Print-Version der Zeitung bisher nicht erreichte. Durch unterschiedliche Kategorisierung, wie etwa nach Gemeinden oder Interessenschwerpunkten, kann sich der Nutzer genau die Beiträge ansehen, die für ihn interessant und relevant sind.

Zur Umsetzung des WebTV-Portals wurde ein externer Dienstleister beauftragt, der ein entsprechendes System im Verlag implementierte. Zur Bedienung des sogenannten „Backends“, in dem die Videobeiträge eingestellt und koordiniert werden, wurden Mitarbeiter intern geschult. Hinzu kam die Beschaffung des notwendigen Equipments, wie etwa Kamera, Videoschnitt- und Tonsoftware.

Der Zeitungsverlag ist durch schrittweise Implementierung von digitalen Angeboten auf dem Weg, bestehende Innovationsbarrieren abzubauen. Hierbei bestehen die Herausforderungen darin, Akzeptanz bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu erzeugen, damit Online-Angebote den gleichen Stellenwert wie die Zeitung erhalten, die Organisationsstruktur von Print- und Online-Abteilung zu harmonisieren sowie rentable Erlösmodelle zu generieren.

Die Beispiele illustrieren die Herangehensweise einiger Verlage, die sich in der gegenwärtigen Umbruchsituation auf die Neuen Medien einstellen. Zwar sind sowohl das Know-how für die Entwicklung neuer Dienstleistungen im Bereich Neuer Medien als auch die finanziellen Ressourcen und Kapazitäten knapp bemessen,

¹⁰ Internetplattform, auf der Videos angeboten werden.

sodass ein geringer Spielraum bleibt, um neue Geschäftsmodelle zu testen. Dennoch sind diese Verlage bereit, die notwendigen Schritte zu gehen, um letztlich ein neues Geschäftsfeld aufbauen zu können. Die beschriebenen Verlage konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und verknüpfen diese mit Verwertungsmöglichkeiten im Bereich der Neuen Medien. Erforderliches Know-how wird dahingegen durch externe Kooperationen erworben.

Die Verlage befinden sich derzeit in einer Experimentierphase, in der die neuen Angebote ihr Erfolgspotenzial beweisen müssen. Dies beinhaltet eine Vielzahl von Schritten zur Organisationsentwicklung. In Tabelle 2 sind notwendige Aktivitäten am Beispiel einer App-Entwicklung dargestellt. Hierbei ist zu beachten, dass sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende daran beteiligt sind.¹¹ Sofern sich digitale Angebote etablieren sollten, können die klassischen Produkte nach und nach abgekoppelt werden. Was einer bisherigen Etablierung entgegensteht, ist das Fehlen eines konkreten Erlösmodells. Hier wird wiederum das anfangs beschriebene Dilemma deutlich, wonach die Verlage große Schwierigkeiten haben, zahlende Kunden bzw. geeignete Werbekunden für neue Angebote zu gewinnen. Sie haben somit den vollständigen Sprung von der „Offline-“, zur „Online-Welt“ bisher nicht bewältigt.

¹¹ Aufgrund unterschiedlicher Projektgrößen sind detaillierte Angaben zu den Aufwänden nicht möglich.

Tabelle 2: Aufwände in einem Organisationsentwicklungsprojekt am Beispiel einer App-Entwicklung

| Interne Kapazitäten | |
|--|---|
| Kostenart | Aktivitäten |
| Kosten der Informationssuche | Konferenzen; Recherchen (z.B. für Analysen, neue Technologien, Partner) |
| Planungskosten (Prozess zur Planung des neuen Geschäftsmodells) | Interne Analyse; Wettbewerbsanalyse; Nutzeranalyse; Planung von Marketing-/ Vertriebsmaßnahmen; Ressourcenplanung |
| Erstellungskosten | Konzeptionierung; Suche/Generierung von Inhalten |
| Kommunikationskosten | Austausch mit externen Dienstleistern; Austausch mit Mitarbeitern |
| Qualitätssicherungskosten | Tests (Usability, Funktionalitäten etc.) |
| Weiterbildungskosten | Seminare; interne Schulung (Technologie, Workflow) |
| Sonstige Koordinationskosten | Projektcontrolling, Personalentwicklung |
| Externe Kapazitäten | |
| evtl. externe Beratung | z.B.: Technologieberatung, Zielgruppen-/Kundenanalyse, Produkt-/Serviceentwicklung, Vermittlung von Kontakten, Marketing/Vertriebsstrategie |
| App-Entwicklung | Konzeption und Entwicklung in Zusammenarbeit mit dem Verlag (Kosten und Dauer variieren stark in Abhängigkeit der angestrebten App) |

Daher ist es von hoher Bedeutung, die Möglichkeiten und Strategien zur Etablierung neuer Geschäftsfelder in den Neuen Medien weiter zu erforschen und kleinen und mittelständischen Verlagen Anregungen und Hilfestellungen zu geben. Einen ersten Ansatz dazu bildet ein interaktiver Leitfaden (Online-Toolbox), der im Rahmen des Forschungsprojekts FLEXMEDIA derzeit entwickelt wird. Dieser dient als Hilfsinstrument für strategische Entscheidungen von kleinen und mittelständischen Unternehmen der Verlags- und Medienwirtschaft.

4 Fazit

Die aktuelle Situation in der Verlagsbranche ist durch einen großen Strukturwandel gekennzeichnet. Ursächlich hierfür sind vor allem technologische Veränderungen, die wir in diesem Beitrag unter dem Überbegriff „Neue Medien“ diskutierten, sowie Änderungen des Mediennutzungsverhaltens von Endkunden und Werbekunden. Auf den ersten Blick erscheinen insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen nicht ausreichend für den derzeitigen technologischen Wandel in der Industrie gerüstet. Unsere empirischen Befunde aus dem FLEXMEDIA-Forschungsprojekt verdeutlichen, dass insbesondere komplexe Innovationen im Bereich Neue Medien bei KMU eine geringere Verbreitung haben. Diese Unternehmen stehen häufig vor der „Paradoxie der Innovation“ (Rammert 2008), dass neue Angebote im Bereich Neue Medien in Konkurrenz zu traditionellen (Print-) Angeboten stehen – jedoch (anders als die herkömmlichen Produkte) kaum Gewinne generieren.

Unsere Verlags-Fallstudien verdeutlichen in dieser Umbruchsituation, dass es unter den KMU noch keine erfolgreichen Vorreiter gibt, an denen sich Verlage bei dem Übergang auf Neue Medien orientieren können. Verlage befinden sich derzeit noch in einer Experimentierphase. Daher unterstützt der im Projekt FLEXMEDIA entwickelte interaktive Leitfaden zur Strategieentwicklung im Bereich Neue Medien Verlage beim Offline-Online-Shift und bietet mögliche Handlungsorientierungen für kleine und mittelständische Unternehmen.

Literaturverzeichnis:

- Braun-Thürmann, H. (2005): Innovation. Bielefeld: transcript Verlag.
- Europäische Gemeinschaft (2006): Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf [Zugriff am 18.03.2011].
- Granig P. (2007): Innovationsbewertung: Potentialprognose und –steuerung durch Ertrags- und Risikosimulation. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Henninger A./ Mayer-Ahuja, N. (2005): Arbeit und Beschäftigung in den Hamburger “Creative Industries”: Presse/Verlagswesen, Film/Rundfunk, Design, Werbung/Multimedia und Software/IT Dienstleistungen. Expertise für die Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA) Wien (11/2005). Eingesehen unter: http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Nicole_Mayer-Ahuja/Material/Expertise_Nov_05.pdf [zuletzt eingesehen am 24.03.2011].
- Hafkesbrink, J./ Schroll, M. (2010): Organizational Competences for Open Innovation in Small and Medium Sized Enterprises of the Digital Economy. In: Hafkesbrink, J./ Hoppe, H.-U./ Schlichter, J. 2010: Competence Management for Open Innovation, Eul Verlag, S. 21-53.

-
- Jansen, J. (2005): Ambidextrous Organizations: A Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance; http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/6774/EPS2005055STR_905892081X_JANSEN.pdf. [zuletzt eingesehen am 04.04.2011].
- Keller, D. (2003): Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen. In: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV): Zeitungen 2003, Berlin, ZV-Zeitungs-Verlag Service GmbH, S. 19-95.
- Kolo, C. (2004): Der Wettbewerb von Zeitungen und Internet in den Rubrikenmärkten. In: Glotz, P. / Meyer-Lucht, R. (Hrsg.): Online gegen Print. Zeitung und Zeitschrift im Wandel, Konstanz, UVK Verlagsgesellschaft, S. 75-86.
- Timelabs Management Consulting GmbH (2007): Grid Media (Überlebens-) Strategien für Publisher im digitalen Zeitalter. Frankfurt 2010, <http://www.timelabs.de>.
- Powell, W.P. (1996): Weder Markt noch Hierarchie. Netzwerkartige Organisationsformen. In: Kenis, P. / Schneider, V. (Hrsg.): Organisation und Netzwerke. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt a.M. / New York: Campus Verlag, S. 213-271.
- Rammert, W. (2008): Technik und Innovation. In: Mauer, A. (Hg.) (2008): Handbuch der Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 291-319.
- Röper, A. (2010): Zeitungen 2010. Rangverschiebungen unter den größten Verlagen. Daten zur Konzentration der Tagespresse in der Bundesrepublik Deutschland im I. Quartal 2010. In: Media Perspektiven, Heft 5/10, S. 218-234.
- Röper (2004): Zeitungsmarkt in der Krise – ein Fall für die Medienregulierung. Bundeszentrale für politische Bildung. In: Politik und Zeitgeschichte. B12-13, 2004, S. 22-29.
- Schrape, Jan-Felix (2011): Der Wandel des Buchhandels durch Digitalisierung und Internet. Stuttgarter Beiträge zur Organisations- und Innovationsforschung 2011-01. Discussion Paper.
- Schumpeter, J. A. (1946): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Bern: Francke Verlag.
- Wirtz, B. (2006): Medien- und Internetmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag, (4. Aufl.).