

L e s e p r o b e

Thomas Breyer-Mayländer

Digitale Transformation in Medienunternehmen

L e s e p r o b e

L e s e p r o b e

BRAMANN Basics – buch & medien

Band 9

Hg. von Klaus-W. Bramann und Anke Vogel

L e s e p r o b e

L e s e p r o b e

Thomas Breyer-Mayländer

**Digitale Transformation
in Medienunternehmen**

bramann.

L e s e p r o b e

L e s e p r o b e

Alle Titel der Reihe werden in der *Deutschen Nationalbibliografie* angezeigt.
Die Deutsche Nationalbibliothek bietet nach Erscheinen detaillierte bibliografische
Informationen unter <http://dnb.d-nb.de>.

© 2024 Bramann Verlag, Frankfurt am Main
Alle Rechte vorbehalten

Herstellung

Margarete Bramann, Frankfurt am Main

Druck und Bindung

ScandinavianBook, Druckhaus Nord
Printed in Germany 2024

ISBN (Print) 978-3-95903-024-3

ISBN (EPUB) 978-3-95903-117-2

L e s e p r o b e

Inhalt

	Vorwort der Herausgeber	7
1	Grundprinzipien der digitalen Transformation im Mediensektor	9
	1.1 Medienökonomie und digitale Märkte	17
	1.2 Plattformen und Plattformökonomie	34
	1.3 Transformation zwischen Organisationsentwicklung und Change	37
	1.4 Technologiemanagement als Unterstützungsprozess ..	47
2	Technologien, Märkte und Produkte	61
	2.1 Lokale und regionale Medien	63
	2.2 Zeitschriften – von General bis Special Interest	72
	2.3 Fachmedien – für Wissenschaft und Professionals	78
	2.4 Buchverlage	84
	2.5 Content-Marketing und B2B-Communication	90
	2.6 Podcasts	95
3	Transformationsstrategien	103
	3.1 Marktanalyse in Medienmärkten	105
	3.2 Strategisches Management	108
	3.3 Geschäftsmodelltransformation	114
	3.4 Lean Start-up als Vorgehensmodell	117
	3.5 Strategische Steuerung der digitalen Transformation ..	120
4	Führungs- und Unternehmenskultur	124
	4.1 Leader, Manager und Entrepreneure	125
	4.2 Agilität als Grundmuster	133

4.3	Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und Professionalisierung	138
4.4	Digitale Führungskulturen	143
4.5	Digitale Organisationskulturen	146
5	Diversifikation und strategische Kooperationen ...	154
5.1	Spin-offs	155
5.2	Digitales Investment und Einordnung der Geschäftsfelder	156
5.3	Digitale Transformationen in presstypischen Funktionsbereichen	158
	Anhang	164
	Literaturverzeichnis	164
	Sachregister	172

Vorwort der Herausgeber

Wer beruflich erfolgreich mit Medien arbeiten möchte – egal ob im Verlag, im verbreitenden Buchhandel, in der Leseförderung, in verschiedenen kulturellen Einrichtungen oder Agenturen –, benötigt ein breites Wissen. Vielfältige Change-Prozesse wirken sich derzeit auf die Erstellung von Produkten, auf deren Vertrieb und auf diverse Kommunikationsstrategien aus. Will man diesem Wandel in einer digitalisierten Medienumwelt erfolgreich begegnen, müssen traditionelle Wissensbestände ständig erweitert werden. Die Reihe **BRAMANNBasics** bietet hierfür komprimiertes Wissen zu verschiedenen Fragestellungen rund um Bücher und Medien. Sie richtet sich nicht nur an Studierende, sondern ist auch für Praktiker mit Gewinn zu nutzen. Denn bei den Autoren handelt es sich um anerkannte Wissenschaftler und herausragende Praktiker, die ihre Erfahrungen aus Forschung, Lehre und Berufspraxis in ihre Darstellungen einfließen lassen.

Der vorliegende Band thematisiert vordergründig die Entwicklung des Medienmarktes der letzten Jahrzehnte. Doch die Retrospektive ist kein Selbstzweck, sondern dient dazu, gelungene Change-Prozesse herauszufiltern, die im Rahmen der digitalen Transformation umgesetzt wurden. Auf diese Weise ist ein neues Grundlagenwerk entstanden – für die Zukunft der Branche. Denn nur die Unternehmen werden erfolgreich am Markt agieren, die neuartigen Optionen aufgeschlossen gegenüber stehen und diese effizient nutzen.

In dieser Hinsicht mag die künstliche Intelligenz (KI) oder artificial intelligence (AI) als ein Quantensprung erscheinen, in historischer Sicht hingegen ist sie eher als evolutionär-inkrementeller Fortschritt innerhalb der digitalen Entwicklung einzustufen. Denn ohne Digitalisierung und die damit verbundenen Möglichkeiten der Datensammlung und -verknüpfung (Big Data) sowie die technisch-kommunikativen Perspektiven

des Internets gäbe es keine KI. Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen besteht in dem Entwurf völlig neuer Sichtweisen, die disruptive Veränderungen in den Bereichen Technik, Ökonomie und Alltagsleben nach sich ziehen und überkommene Annahmen und Geschäftsmodelle radikal in Frage stellen. In diesem Sinne ist Digitalisierung als umfassendes Phänomen zu werten und als Initialzündung für alle weiteren Entwicklungsschritte einzustufen.

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer, Inhaber einer Professur für Medienmanagement an der Hochschule Offenburg, begleitet den Prozess der digitalen Transformation in Medienunternehmen seit Jahren durch zahlreiche Publikationen und Zeitschriftenbeiträge. Außerdem ist er als Berater aktiv, unter anderem mit den Schwerpunkten Transformationsmanagement und Führungskultur. Dem Reihenkonzert entsprechend informiert er in gebotener Kürze über die Grundprinzipien der digitalen Transformation sowie Transformationsstrategien unter Berücksichtigung medienspezifischer Technologien, Märkte und Produkte, thematisiert neue Führungs- und Unternehmenskulturen und bietet einen Ausblick auf Diversifikation und strategische Kooperationen.

Juni 2024

Anke Vogel und Klaus-W. Bramann

1 Grundprinzipien der digitalen Transformation im Mediensektor

Digitaler Wandel und digitale Transformation sind die Schlagworte, mit denen nicht nur die Medienbranche, sondern spätestens seit der Jahrtausendwende weite Teile von Wirtschaft und Politik die Veränderungen beschreiben, die durch digitale Technologien in unserer Gesellschaft spürbar sind.

- Was bedeutet das für die Akteure der Medienbranche, seien es nun Mitarbeitende oder Unternehmen?
- Wie können etablierte traditionelle Medienunternehmen, wie Buch- oder Zeitungsverlage, in einer Wettbewerbsumgebung bestehen, die von internationalen Tech-Firmen wie Alpha (ehemals Google) oder Meta (ehemals Facebook) geprägt wird?
- Wie stark wirken sich die neuen Gesetzmäßigkeiten der digitalen Ökonomie, bei der beispielsweise Größe zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden kann, auf Handlungsspielräume der Akteure aus, wie Lektorate, Redaktionen und Marketingfachleute?
- Wie kann man die Weiterentwicklung etablierter Produkte im crossmedialen Wettbewerb planen?

Unternehmen stellen sich auf die neuen Spielregeln einer disruptiven, sich stark verändernden Branchenumgebung ein und stimmen nicht nur ihre Produktportfolio, sondern auch ihre Personalstrategie auf den Bedarf an neuen Kompetenzen ab. Diese Situation wird oftmals mit **VUCA** beschreiben. Das Akronym steht für **v**olatile (unbeständig), **u**ncertain (unsicher), **c**omplex (komplex) und **a**mbiguous (mehrdeutig). Es beschreibt die Dimensionen einer Zukunft, die sich von alten Strukturen und Mustern löst und damit für die einzelnen Akteure, ob Personen oder

Gruppen, weniger gut einschätzbar wird. Die Welt wird damit zunehmend als **BANI** empfunden: als **b**rittle (brüchig, porös), **a**nxious (ängstlich, besorgt), **n**on-linear (nicht-linear) und **i**ncomprehensible (unverständlich, unbegreiflich).

In diesem Einführungskapitel geht es ums Grundsätzliche. Was unterscheidet publizistisch geprägte Medienunternehmen, die ihre Wurzeln im klassischen Pressebereich haben, von anderen Branchen? Nach welchen Gesetzmäßigkeiten haben diese Märkte früher funktioniert? Wie funktionieren sie gegenwärtig? Welche grundsätzlichen Veränderungen in den Geschäftsmodellen und Funktionsprinzipien sind absehbar und werden damit die künftige Entwicklung prägen?

Dabei gilt es zunächst im Rahmen von kurzen Definitionen zu klären, was Gegenstand dieses Einführungskapitels und der nachfolgenden Analysen sein wird und was nicht. Denn eine kurz gefasste Analyse auf die Herausforderungen, Rahmenbedingungen und Schlussfolgerungen der digitalen Transformation in Medienunternehmen kann nicht alle Teilaspekte und Subkategorien der Medienbranche umfassen.

Medienunternehmen

Unter Medienunternehmen kann man alle Organisationen zusammenfassen, die »mehr als die Hälfte ihres Umsatzes durch Produktion von journalistischen Inhalten, Filmen, Musik, Büchern oder Online-Inhalten und/oder den Vertrieb von solchen Produkten erwirtschaften« (Weber &

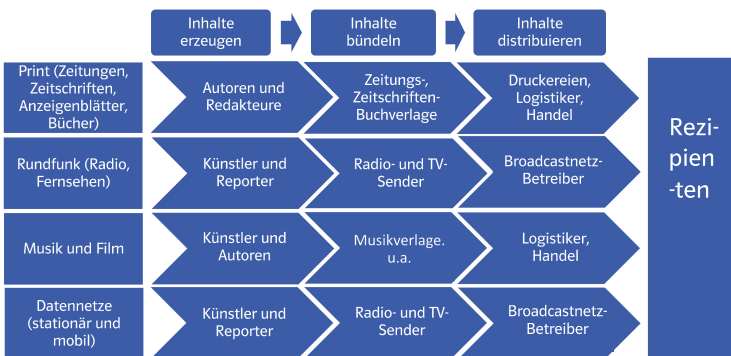


Abb. 1: Medienmarkt nach Wertschöpfungsstruktur (Breyer-Mayländer 2022, S. 4)

Akteure im Medienmarkt

Dienstleister	Medienunternehmen	Handel / Dienstleister
• Filmproduktion • Digital-Agenturen • Werbeagenturen (Kreation, Media etc.) • PR-Agenturen • Druck/Weiterverarbeitung • Redaktionsbüros • Nachrichtenagenturen • Werbevermarkter • Dialogmarketing • Hardware-Hersteller • Content-Marketing • Grafiker, Webdesigner, Videojournalisten etc.	• Buchverlage • Presseverlage (Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt) • Musiklabels, Musikverlage • TV + Radio • Digitale Dienste • Influencer • Youtuber • Blogs • Game-Design, Game-Produktion • Branchenfremde in Kooperation mit Corporate-Communication-Dienstleistern	• Buchhandel / Barsortiment • Pressehandel / Grosso • Direktzustellung • Downloadportale • Streamingdienste • Podcast-Anbieter • App-Plattformen • Digitale Plattformen als Spezial- oder Universalanbieter • Nebensortimente im fachfremden stationären Handel (LEH etc.) • umfassende Pay-Dienste

Abb. 2: Medienunternehmen als Akteure mit Wertschöpfungsschwerpunkten (Breyer-Mayländer 2023, S. 296)

Rager 2006, S. 2). Diese pragmatische Dimension ist nur eine der möglichen Wege, sich dem Gegenstand unserer Analyse zu nähern. Schumann und Hess (2006, S. 12) stellten beispielsweise bei einer detaillierteren Analyse des Begriffsumfangs vier unterschiedliche Medienkategorien und drei Wertschöpfungsstufen heraus (Abb. 1) und berücksichtigten hierbei die wertschöpfungsbasierte Gliederung einzelne Funktionsbereiche. Diese Sichtweise entspricht auch der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts, das die Funktionsgarantie des Staates von Artikel 5 so ausgelegt hat, dass auch der Vertriebssektor einen freien Marktzugang für Inhaltsproduzenten beinhalten müsse.

Neben traditionellen Unternehmen 1.0 (Schumann, Hess & Hagenhoff 2016, S. 9), die Medien produzieren, kann man auf dem Weg zur Einordnung der Medienunternehmen in die Kulturwirtschaft auch einen eher breiten Ansatz verfolgen (Abb. 2). Hier steht nicht mehr nur die Produktion (Erzeugen und Bündeln von Content) und der Vertrieb im Vordergrund, sondern es wird der Weg für eine umfassendere Betrachtung geöffnet, bei der auch vorgelagerte Wertschöpfungsstufen des Dienstleistungssektors zu betrachten sind.

Wir werden allerdings den Fokus im Folgenden nicht so weit ausdehnen, dass Aussagen über Medienunternehmen nur noch auf einem sehr hohen Abstraktionsniveau möglich sind. Ausgehend von der einengenden Definition von Jürgen Heinrich (2001, S. 28), der Organisationen als

Medienunternehmen sieht, »die ihren wirtschaftlichen Schwerpunkt in der aktuellen/journalistischen Produktion von Informationen haben«, was »Zeitungsverlage, Zeitschriftenverlage, Anzeigenblattverlage, Nachrichtenagenturen, Nachrichtenbüros, Pressebüros, Hörfunkveranstalter, Fernsehveranstalter und Programm-Input-Produzenten« umfasst, fokussieren wir uns auf Unternehmen, die ...

- ... ihren Schwerpunkt im Bereich der Akquise, Produktion, Konfiguration und Distribution von Inhalten haben;
- ... ihre Wertschöpfung mit publizistischen Inhalten erzielen, deren Nutzen in der Zielgruppe sowohl Information als auch Unterhaltung umfassen können;
- ... auf der Ebene der Mediengattungen digitale Medienformen und die typischen Medienformen der Verlage aus dem Bereich Presse (Zeitung, Publikumszeitschriften, Fachmedien) und Buch zum Gegenstand haben.

Waren es früher die physischen Produktformen, die für Unterschiede sorgten, so stellt sich heute angesichts der Medienkonvergenz im Rahmen der digitalen Transformation die Frage, wo denn der Unterschied zwischen einem digitalen Nachrichtenangebot von TV-Sendern oder pressetypischen Produkten liegt. Das macht es vor allem in den für den Pressesektor wichtigen Bereichen der Nachrichten-, Informations- und Unterhaltungsebenen schwierig, Teilmärkte zu betrachten, zu analysieren und gegenseitig voneinander abzugrenzen.

Medienkonvergenz

Medienkonvergenz beschreibt eine Entwicklung, die durch das zunehmende Zusammenwachsen unterschiedlicher Medienformen und Mediengattungen geprägt ist (Zerdick et al. 1999, S. 132 ff.) und zu einer Verbindung ehemals getrennter Märkte führt (Breyer-Mayländer 2015, S. 4). Sie findet auf vier unterschiedlichen Ebenen statt.

In der Summe führen die durch die Medienkonvergenz erfolgten Veränderungen dazu, dass die digitale Transformation von Seiten der einzelnen Akteure (größere Medienunternehmen als Konzernverbund, Medienunternehmen als Einzelakteure sowie Mitarbeitende der Medienunternehmen als persönliche Akteure) in vielen Bereichen eine neue Ortsbestimmung verlangt.

Medienkonvergenz auf vier unterschiedlichen Ebenen

Medientechnik

Durch die Digitalisierung als einheitliche und verbindende Prozess- und Produkttechnologie werden Mediengattungen im Bereich der Medienproduktion und der Medienkonsumption austauschbar oder wachsen zusammen (Medienkonvergenz) und stehen somit nicht nur auf einer technisch einheitlichen Basis, sondern letztlich auch miteinander im Wettbewerb. Letztlich ist nicht nur im Kontext der Diskussion um Künstliche Intelligenz (KI) bzw. Artificial Intelligence (AI) eine zunehmende Algorithmisierung der Technologien, Produkte, Märkte und damit Geschäftsmodelle im Mediensektor erkennbar, die den kompletten Transformationsprozess entscheidend beeinflusst (Zydorek 2022).

Mediencontent

Innovationen im Mediensektor sind selten dadurch geprägt, dass ausschließlich eine neue Technologie zum Einsatz kommt. Zahlreiche Medieninnovationen entstanden und entstehen ausschließlich auf der Ebene der Inhalte, beispielsweise durch die Schaffung eines neuen Genres im Buchmarkt bei der Beibehaltung der Produktform eines gedruckten Buches, wie es mit den Cross-Over-Romanen von Harry Potter der Fall war. Gerade aber die Verbindung aus neuen technologischen Möglichkeiten und neuen Ideen auf der inhaltlichen Ebene sorgt in vielen Teilsegmenten der Medienbranche für Innovationen. Diese führen zu einer Veränderung etablierter Märkte und zum Entstehen neuer Märkte.

Mediengattungen

Einst gegeneinander scharf abgrenzbare Mediengattungen, wie Fernsehen, Publikumszeitschriften oder Zeitungen, treten im digitalen Umfeld zumindest in Teilfunktionen miteinander in einen intensiven Wettbewerb. Dieser war bislang durch die Mediennutzungszeit gegeben, fand aber mit Bezug zu unterschiedlichen Produktformen statt, sodass eine Abgrenzbarkeit der Mediengattungen einfach war.

Geschäftsmodelle

Bei der Analyse der Geschäftsmodelle bestehender Mediengattungen fällt auf, dass der Produktnutzen (z.B. Unterhaltung oder Information) des Gesamtproduktes sowie einzelne Produktbestandteile (z.B. der Anzeigenteil einer gedruckten Zeitung oder der Bereich der Rubrikanzeigen) im Rahmen der Medienkonvergenz mit unterschiedlichen anderen Medienformen und damit auch Mediengattungen im Wettbewerb stehen. Für die Medienunternehmen ist es daher eine zunehmende Herausforderung festzustellen, welche Entwicklungsperspektiven für das eigene Unternehmen und das eigene Produktprogramm im Rahmen der digitalen Transformation fortbestehen.

Wettbewerbsbeziehungen und Teilmärkte

Ein weit verbreitetes Verfahren, mit dem die Wettbewerbsbeziehung unterschiedlicher Akteure in Märkten und Teilmärkten untersucht werden kann, sind die Five Forces von Michael E. Porter (2013; Abb. 3). Dieses Verfahren bietet zwei Stärken. Zum einen lässt sich mit der Frage nach der Marktmacht der vor- oder nachgelagerten Wirtschaftsstufen untersuchen, ob eine Abhängigkeit des Unternehmens gegenüber Lieferanten

oder Kunden besteht, die insbesondere aus strategischer Sicht, das heißt bei der langfristigen Entwicklung des Unternehmens, problematisch sein kann. Zum anderen ist – insbesondere für unser Thema – von Interesse, dass statt einer reinen Fokussierung auf Wettbewerber, die bereits in der Branche etabliert sind, ein weiter gefasster Blickwinkel in diesem Verfahren verankert ist.

Damit rücken auch mögliche Substitutionsprodukte ins Sichtfeld, die im Medienbereich deshalb von besonderem Interesse sind, weil sie stets darauf abzielen, den Bereich der Teilmärkte mit unterschiedlichen Teilzielgruppen und dem jeweils zu stiftende Einzelnutzen eines Produktes in den Vordergrund zu rücken. Bei vielen Medienprodukten, die als Kuppelprodukt im Markt positioniert sind, fällt es selbst den etablierten Akteuren nicht leicht, den jeweiligen Nutzen für die Teilzielgruppen zu extrahieren und damit die Angreifbarkeit der eigenen Gesamtprodukte durch unterschiedliche Substitutionsprodukte im Blick zu behalten. Genau dies ist geschehen, als die Zeitungsverlage erkennen mussten, dass wesentliche Rubrikanzeigen regionaler und überregionaler Zeitungen (z.B. Stellen- und Immobilienanzeigen) im Printsektor zurückgingen und damit im Zuge der digitalen Transformation die Erlösseite immer schwieriger abbildbar wurde (Breyer-Mayländer 2004). Denn die Umsätze der digitalen Produktvarianten waren von Anfang an eher schmal ausgestaltet (Breyer-Mayländer 1999).

Ein weiteres, neues Phänomen ist das Aufkommen von potenziellen neuen Wettbewerbern. Dabei zeigt die Erfahrung der vergangenen Jahre, um nicht zu sagen Jahrzehnte, dass die Wettbewerber, die sich tatsächlich als Game-Changer etabliert haben, meist nicht aus dem Kernbereich der bisherigen Branche und damit nicht aus dem Bereich der bisherigen Wettbewerber stammen. Stattdessen handelt es sich in der Regel um Unternehmen und Akteure, die bisher bereits eine Beziehung zu den Märkten haben, aber nicht in diesem Markt selbst vertreten sind. Typisch sind hier ehemalige Lieferanten und Kunden, die durch eine Vorwärts- oder Rückwärtsintegration neu neu in den Markt eintreten. Ganz allgemein hängt der Stand des Wettbewerbs nach Porter von fünf grundlegenden Wettbewerbskräften ab, die im Folgenden untersucht werden:

- Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern,
- potenzielle neue Wettbewerber,
- Druck durch Substitutionsprodukte,
- Marktmacht bzw. Einfluss der Abnehmer,
- Verhandlungsstärke von Lieferanten.

Wettbewerbssituationen werden meist anhand der Zahl und Strategie der bereits existierenden Wettbewerber beschrieben. Dabei geht es um Unternehmen, die auf derselben Stufe der Wertschöpfungskette der Medienbranche stehen und ähnliche stehen und ähnliche Produkte herstellen bzw. vertreiben. Belletristische Buchverlage untersuchen in diesem Zusammenhang ihre Wettbewerbssituation im Wettbewerb mit anderen Verlagen aus dem Bereich der Belletristik. Dies ist jedoch ein verkürzter Blickwinkel, wenn es um die gesamte Wettbewerbssituation eines Medienunternehmens geht.

Auf der horizontalen Ebene der Darstellung der Five-Forces wird analysiert, wie groß die Verhandlungsstärke der jeweiligen Kunden oder Lieferanten gegenüber der Medienunternehmung ist. Bei Medien, die sich an Endverbraucher richten, also im Business-to-Consumer-Markt (B2C) positioniert sind, ist es beispielsweise im Regelfall so, dass die Verbraucher*innen durchaus auch andere Produkte und Hersteller zur Auswahl haben und damit die Verhandlungsstärke der Medienunternehmen als Anbieter, u.a. im Hinblick auf den Preis, begrenzt ist.

Für die Transformation von Märkten und in Szenarien mit radikalen Marktveränderungen rücken

Substitutionsprodukte und neue Wettbewerber ins Blickfeld. Dabei können die Substitutionsprodukte aus komplett anderen Bereichen stammen. Wenn es um die Frage geht, was man anstelle von Unterhaltungsmedien noch nutzen kann, um unterhalten zu werden, kommen beispielsweise auch Freizeitparks oder ähnliche Freizeitangebote in Frage. Für Medienunternehmen ist es daher wichtig, bei der Wettbewerbsanalyse die Funktionalität des eigenen Produkts aus der Perspektive ihrer Kunden zu betrachten. Die neuen Wettbewerber kommen in der Regel aus dem Umfeld der existierenden Marktteilnehmer, ohne jedoch deren Rolle innerhalb der Wertschöpfungskette einzunehmen. Erinnert sei an den Einstieg von Apple in das Musikgeschäft; vor dem Aufbau von iTunes war Apple lediglich als Hardwarelieferant an diesem Markt interessiert.

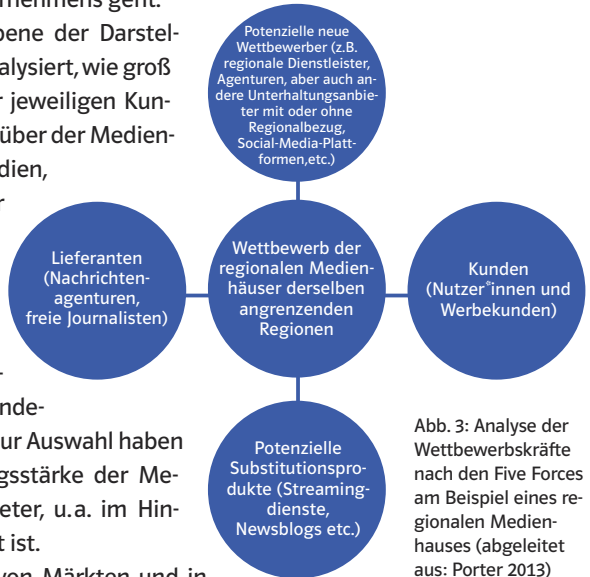


Abb. 3: Analyse der Wettbewerbskräfte nach den Five Forces am Beispiel eines regionalen Medienhauses (abgeleitet aus: Porter 2013)