

Markus Kaiser / Stefan Sutor (Hrsg.)

transforming **MEDIA**

Neue Geschäftsmodelle in der digitalen Welt

Markus Kaiser/Stefan Sutor (Herausgeber)

Transforming Media

ISBN 978-3-9815512-3-5

© Verlag Dr. Gabriele Hooffacker / MedienNetzwerk Bayern, München 2017

Alle Rechte vorbehalten.

Lektorat: Prof. Dr. Gabriele Hooffacker

Umschlaggestaltung: Volker Heinrich, Luehrsen//Heinrich GmbH

Satz: Markus Keller, Schongau

Druck: MEOX Druck GmbH, München

Umschlagbilder: NegativeSpace.co, Patrick Hübner, privat

Markus Kaiser / Stefan Sutor (Herausgeber)

transforming **MEDIA**

Neue Geschäftsmodelle in der digitalen Welt

Verlag Dr. Gabriele Hooffacker

Edition MedienNetzwerk Bayern

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1. Crowdfunding und die Shareconomy	11
1.1 Das Membership-Modell am Beispiel der „Krautreporter“: Wie man mit Online-Journalismus Geld verdient (Gabriele Hooffacker)	11
1.2 Crowdfunding: Kreativität gemeinsam finanzieren (Ricarda Schlegel)	19
1.3 Des Pudels Kern: Shareconomy und ihre Bedeutung für die (Medien-)Wirtschaft (Dorothee Murfeld)	24
2. Virtual Reality – reale Geschäftsmodelle für virtuelle Welten (Ludwig Hinkofer, Dmitri Popov und Charlotte Cagnie, Mitarbeit: Maria Berg)	29
3. Design Thinking und Design Sprint: Wege zu neuen Ideen	56
3.1 Design Thinking (Markus Kaiser)	56
3.2 Design Sprint: „Am Anfang war das Problem, und das ist erst mal gut so“ (Franziska Baur)	62
3.3 Chancen und Risiken in einer Branche erkennen – die Branchenstrukturanalyse nach Porter (Veronika Alz)	70
4. Digitale Transformation und Digital Leadership	77
4.1 Digitale Transformation und die Auswirkungen auf das Management von Medienunternehmen (Mike Friedrichsen)	77
4.2 Von der Information zum Nutzen: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen für B2B-Fachmedien (Volker Banholzer)	105
4.3 Die Transformerin: „Digital Leadership heißt das Zauberwort, das die Welt transformieren wird.“ (Marina Friedt)	121

5. Weblogs	137
5.1 Erlösmodell Bloggen: Wie man sein journalistisches Geschäftsmodell ergänzen kann (Harald Baumer)	137
5.2 Blogs im Lokaljournalismus am Beispiel der Tegernseer Stimme (Markus Kaiser)	146
6. Neue Geschäftsmodelle für Verlage	148
6.1 Ohne Beiboote droht Verlagen der Untergang (Barbara Brandstetter)	148
6.2 Survival of the fittest: Wie ein Printmedium in der digitalen Welt überlebt (Pascal Weißenberg)	157
6.3 Paid Content auf dem Vormarsch (Markus Kaiser)	170
7. Das Internet – ein Märchen (Chris Eberl)	177
8. Mediengeschäftsmodelle als Gegenstand der Lehre (Steffen Hillebrecht)	181
Autorinnen und Autoren	189

Vorwort

Die Nutzungsgewohnheiten von Medien haben sich geändert. Während die Zahl der Tageszeitungs-Abonnements kontinuierlich rückläufig ist, freuen sich die Zeitungsverlage trotzdem über so viele Leser wie nie zuvor: Print und online zusammengerechnet. Dies erfordert ein Umdenken in Medienhäusern: Traditionelle Geschäftsmodelle funktionieren in der digitalen Medienwelt nicht mehr. Vor allem für journalistische Angebote ist es immer noch schwierig, sich im Internet zu refinanzieren. Neue Ideen müssen entwickelt und ausprobiert werden. Im journalistischen Bereich gibt es neue Erzählformen wie Multimediales Storytelling, Newsgames, Datenjournalismus oder Virtual Reality. Aber wie entsteht daraus ein Geschäftsmodell?

Neben den traditionellen Verlagen machen auch Blogs und weitere Neugründungen durchaus immer wieder vor, dass Journalismus noch immer ein tragfähiges Geschäftsmodell sein kann. Teilweise verschwimmen die Grenzen zwischen Verlagen, Rundfunk, Web-Portalen, Games und Film sowie weiteren fiktionalen Inhalten genauso wie auch die Grenzen zwischen professionellen Journalisten und Startups mit Einbezug von einer Art Leserreporter oder Bloggern zunehmend.

Aus diesem Grund haben wir uns im Jahr 2014 dazu entschieden, erstmals die Tagung „Transforming Media. Neue Geschäftsmodelle in der digitalen Welt“ in Nürnberg durchzuführen. Die Resonanz der Besucher aus der Medienbranche sollte uns Recht geben, dass wir damit auch eine Plattform geschaffen haben, um über neue Ideen zu diskutieren. Die Referenten zeigen seitdem einmal im Jahr, welche neuen Geschäftsmodelle bereits erfolgreich sind und wo noch weiteres Potenzial für Monetarisierung liegt. Die Bandbreite reicht dabei stets von innovativen Bezahldiensten, Crowdfunding-Projekten, Beispielen aus der App-Economy, funktionierenden Freemium-Modellen bis zum Journalismus-Entrepreneurship.

Die Idee zu dieser Tagung ist damals entstanden beim MedienCampus Bayern und MedienNetzwerk Bayern gemeinsam mit der BayMS, die in Nürnberg jedes Jahr die Lokalfunktage organisiert. Inzwischen wird sie organisiert von der Medientage München GmbH in Kooperation mit dem MedienNetzwerk Bayern.

Von den Besuchern und noch mehr von denjenigen, die die jeweiligen Tagungen in den vergangenen drei Jahren nicht besuchen konnten, war die Nachfrage groß, die Vielfalt an Vorträgen, Interviews und Diskussionsrunden in einem Kompendium festzuhalten. Daraus ist die Idee entstanden, neben der Tagung auch ein Buch „Transforming Media“ zu erstellen und herauszugeben. Das Buch reiht sich damit ein in die Reihe Edition MedienNetzwerk Bayern, in der in zwei Auflagen unter anderem auch „Innovation in den Medien“ 2013 und 2015 erschienen sind.

Das Buch „Transforming Media“ soll Ihnen einen breiten Überblick über das Thema Geschäftsmodelle in der digitalen Welt geben. In diesem Werk finden Sie nicht nur Beiträge und Interviews der Referenten der Tagungen aus den Jahren 2014 bis 2016, sondern auch weiterführende Aufsätze, die den Themenkomplex abrunden sollen. Wer sich auf dem Laufenden halten möchte, kann gerne jedes Jahr die kostenfreie und vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie geförderte Tagung jeweils im Herbst in Nürnberg besuchen (Programm und Anmeldung unter <https://transformingmedia.de>).

Im ersten Kapitel dieses Buchs geht es um Crowdfunding und die Shareconomy. Nicht nur die „Krautreporter“ haben sich ihre Finanzierung dank der Schwarmfinanzierung gesichert. Auch viele kleinere journalistische Projekte (wie zum Beispiel auch „Der Kontext“ unter www.derkontext.com, zahlreiche Recherchereisen oder Magazine im Special-Interest-Bereich) konnten dadurch überhaupt erst realisiert werden. Im zweiten Kapitel widmen sich Autoren der Hochschule Fresenius den immersiven Medien und den dahinter stehenden Geschäftsmodellen für Virtual und Augmented Reality sowie 360 Grad.

Um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und diese konsequent auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten, sind Methoden wie Design Thinking oder der Design Sprint hilfreich. Diese werden im dritten Kapitel vorgestellt. Im folgenden Kapitel schreibt Prof. Volker Banholzer von der Technischen Hochschule Nürnberg über die „Digitale Transformation von Geschäftsmodellen für B2B-Fachmedien“. Außerdem erklärt Beraterin Christiane Brandes-Visbeck, wie Strukturen in Unternehmen und Denkweisen von Chefs sich im Rahmen einer Digital Leadership wandeln müssen.

Im fünften Kapitel schreibt Harald Baumer, Berlin-Korrespondent der

„Nürnberger Nachrichten“, über das Erlösmodell Bloggen. Er selbst betreibt die beiden Blogs „Unser Mann in Berlin“ und „metropolkultur“. Im Interview mit Peter Posztos von der „Tegernseer Stimme“ wird dieses Thema vertieft. Das sechste Kapitel ist speziell auf Verlage zugeschnitten und wie diese sich wandeln (müssen). Abgerundet wird das Buch durch einen Beitrag von Chris Eberl, der die These aufstellt „Das Internet – ein Märchen“, sowie einem Beitrag von Prof. Dr. Steffen Hillebrecht von der Hochschule Würzburg-Schweinfurt über „Mediengeschäftsmodelle als Gegenstand der Lehre“.

Ein herzlicher Dank gilt allen Autorinnen und Autoren, unserer Lektorin Prof. Dr. Gabriele Hooffacker sowie Volker Heinrich und Markus Keller für das Layout. Daneben danken wir dem kompletten früheren und heutigen Organisations-Team der Tagung „Transforming Media“. Für Anmerkungen, Lob und Kritik erreichen Sie die beiden Herausgeber per Mail unter markus.kaiser@online.de bzw. stefan.sutor@blm.de.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Markus Kaiser/Stefan Sutor

1. Crowdfunding und die Shareconomy

1.1 Das Membership-Modell am Beispiel der „Krautreporter“: Wie man mit Online-Journalismus Geld verdient

Von Gabriele Hooffacker

Auf dem 60. Münchner Mediengespräch zur Zukunft der Zeitung flogen die Fetzen. Streitpunkt insbesondere: Lässt sich mit Online-Journalismus Geld verdienen, wie es die Krautreporter behaupten? Die Moderatorin fragte dazwischen, wer von den Podiumsgästen denn eigentlich Krautreporter-Abonnent sei. Überraschung: alle – vom emeritierten Zeitungsforscher über die jungen Blogger bis hin zur Moderatorin selbst. (Dann ging der Streit weiter, ob das inhaltlich wirklich so weltbewegend sei, was die Krautreporter da machten – aber das ist ein anderes Thema).

Erfolg misst sich nicht in Klicks

Wenn man Sebastian Esser fragt, einen der Gründer und bis heute Geschäftsführer der „Krautreporter“, welcher Beitrag im Jahr 2015 der erfolgreichste war, kommt erst einmal eine Pause. Dann die freundliche Rückfrage, wie „erfolgreich“ zu definieren sei. Online werde Erfolg meist an den Page Impressions (PI) oder Visits, vulgo „Klickraten“, festgemacht. „Aber das liegt daran, dass die Online-Magazine meist werbefinanziert sind.“ Da seien PIs die Währung, in der gerechnet werde. Der Beitrag, der am häufigsten gelesen wird, ist beim werbefinanzierten Modell auch der erfolgreichste, weil man mit ihm am meisten verdient. Bei den Krautreportern ist das anders. „Bei uns geht es nicht um Werbung, sondern um neue Mitglieder“, erklärt Sebastian Esser. Erfolgreich ist ein Beitrag für die Krautreporter dann, wenn er online intensiv diskutiert wird und in der Folge dann neue Abonnenten kommen. Auch wenn man die Konversionsrate nicht direkt berechnen kann: Es lässt sich durchaus feststellen, dass der eine Beitrag mehr Resonanz erzeugt und neue Mitglieder generiert als der andere.

Auf was lässt sich ein neuer Abonnent der Krautreporter ein? Zunächst verpflichtet er sich, fünf Euro im Monat zu bezahlen, und das für ein Jahr. Kein hoher Beitrag, wenn man das mit den Online-Abo-Gebühren einer Tageszeitung vergleicht, die schnell bei 20 bis 30 Euro liegen. An die 5000 solcher Mitglieder haben die Krautreporter aktuell im zweiten Jahr ihres Bestehens.

„Wir wollen die Leser durch eine Spirale zur Krautreportern machen“, erläutert Sebastian Esser. Das beginnt beim täglichen Newsletter, der kostenlos verschickt wird. Er bringt eine Medienschau zu den wichtigsten Themen des Tages, eine persönlich gefärbte Auswahl eines Krautreporters. Und natürlich viele Links zu Medienbeiträgen, auch zu solchen der Krautreporter.

Und die gibt es nicht alle kostenfrei. Die Krautreporter verfolgen von Beginn an eine Strategie des Freemium-Paid-Content: Manche Beiträge gibt es komplett kostenfrei im Netz. Von anderen kann man nur den Anfang lesen. Den gesamten Beitrag erhält in diesem Fall nur, wer Krautreporter-Mitglied ist. Allerdings können Mitglieder Artikel an Freunde und Follower verschenken. Sie übernehmen, wenn ihnen ein Beitrag gefällt, quasi den Vertrieb mit.

Steady: Plattform für Autoren

Dieses Prinzip – Autoren schaffen mit ihren Beiträgen Abonnenten – haben Sebastian Esser und Philipp Schwörbel zu einer Plattform für Autoren weiter entwickelt, die im Oktober 2016 gestartet ist. Auf „Steady“ erklären Online-Publizisten ihre Projekte, um Unterstützer zu finden. Esser denkt dabei nicht nur an Text, sondern auch an Podcasts, YouTube-Kanäle oder Transmediales.

Bis dahin funktioniert das Ganze ähnlich wie klassisches Crowdfunding. Doch die User, Leser, Zuschauer sollen zu Abonnenten und damit regelmäßigen Geldgebern werden. Vielleicht fünf Prozent der regelmäßigen Nutzer könnten auf diese Weise zu Abonnenten werden, schätzt Esser¹. Den Publizisten berechnet Steady ähnlich wie andere Crowdfunding-Plattformen für die Abwicklung der Einnahmen fünf Prozent des Abopreises. Die Anschubfinanzierung von 350.000 Euro kam aus der Digi-

¹ in einem Beitrag für Turi 2 vom 11. September 2016, abgerufen 18. September 2016, <http://www.turi2.de/heute/krautreporter-koepfe-gruenden-bezahl-plattform-steady>

tal-News-Initiative von Google. Das „Steady“-Büro liegt in der Berliner Kulturbrauerei neben der Krautreporter-Redaktion. Die beiden Projekte arbeiten jedoch unabhängig voneinander.

Anfangs hätten die Krautreporter zu wenig auf die Vermarktung geachtet, meint Esser. Deshalb setze „Steady“ auf den Erfahrungen der Krautreporter auf. Neue Krautreporter-Beiträge werden nicht nur über den Newsletter verbreitet, sondern auch über die Social-Media-Kanäle. Zusätzlich gibt es unregelmäßige Treffen der Krautreporter mit ihren Lesern, vor allem in Berlin, aber auch in Hamburg, im Ruhrgebiet oder in München, wenn sich ein Thema und ein Referent finden.

Erklärstücke statt Dauerpartizipation

Welche Beiträge sind nun die erfolgreichsten? Dazu geben die Krautreporter eine klare Antwort: Das sind oft Beiträge, die sehr lang sind. Dabei werden die Beiträge bei den Krautreportern nicht besonders originell aufbereitet, mit Scrollytelling, als crossmedialer Longread oder Ähnliches. Meist bestehen sie einfach aus ziemlich viel Text.

Sebastian Esser erklärt sich das aus dem Nutzen für den Leser, nämlich, „dass er endlich einmal was versteht. Die Leute erwarten von uns nicht die neuesten Meldungen, sondern sie wollen die Welt erklärt bekommen.“ Beispielsweise bei den Terroranschlägen in Paris im November 2015. Das Geschehen hatten die Leser längst über Social Media und Nachrichtensendungen mitbekommen. Der Beitrag bei den Krautreportern brachte Hintergründe zum Islamischen Staat und erklärte, warum Frankreich das Ziel geworden sei, wie etwa Frankreich in Syrien involviert sei. „Das wussten die Leser zu schätzen.“

Grundsatz Nummer 1

„Gemeinsam sind wir Krautreporter. Unterstützer, Leser und Autoren sind Mitglieder der Krautreporter-Community. Alle Mitglieder gemeinsam bilden die Krautreporter-Redaktion. Sie stehen in ständigem Kontakt und helfen mit Informationen, Kontakten und Ideen, Journalismus besser zu machen.“ (krautreporter.de)

Überhaupt die Leser. Sie funktionieren anders, als Journalisten das oft vermuten. „Die Leser wollen nicht pausenlos gefragt werden, welche

Themen sie als nächstes lesen wollen“, haben die Krautreporter beobachtet. „Zu Beginn hatten wir zu hohe Erwartungen“, räumt Sebastian Esser ein. Tatsächlich wollen Leser nicht ständig aktiv werden.

Stattdessen werden die Leser als Experten gefragt. In der Datenbank der Krautreporter können die Abonnenten hinterlegen lassen, in welchen Gebieten sie sich auskennen. Bei den Recherchen zu einem solchen Thema wenden sich die Krautreporter zunächst an die eigene Crowd. „Dazu muss man die Leute aktiv fragen“, erklärt Sebastian Esser. Citizen-add-on-journalism nennt der US-amerikanische Journalismuslehrer Steve Outing („The eleven layers of citizen journalism“) das Prinzip.

Von partizipatorischem Journalismus spricht Outing, wenn die Leser vorab Fragen einreichen, die dann beispielsweise an den Bürgermeister gestellt werden sollen. Ähnlich gehen die Krautreporter vor. Ein weiterer Schritt bei der Lesereinbindung ist dort, die Leser vor Beginn der Recherche zu fragen, was sie eigentlich interessiert. „Das sind oft andere Fragen als die, die sich Journalisten aufgrund ihrer Ausbildung stellen“, weiß der Geschäftsführer. Nämlich grundsätzlichere. Man könne auch sagen: einfachere. Oder: die Frage nach dem Warum. Sebastian Esser: „Wir versuchen, den Input auf die Phase vor dem Beginn der Recherche zu verlagern. Wir wollen den Prozess umdrehen – statt Meinungen bitten wir um Fragen, Informationen, Kontakte.“

Das klingt nach guter demokratischer Praxis. Die Frage bleibt, welche Themen dann weiterverfolgt werden, und welche nicht. Der Kommunikationswissenschaftler Christoph Neuberger sieht beim crowdfinanzierten Journalismus die Gefahr, in Richtung Gesinnungspublizistik zu drifteten: „Man finanziert jenen Journalismus, der die eigenen Anliegen in die Öffentlichkeit trägt.“ Dagegen führe die Werbefinanzierung von Massenmedien dazu, dass Redaktionen vielfältiger und eher neutral arbeiten. Die Krautreporter sehen das anders: In ihren online veröffentlichten Grundsätzen soll das Einbeziehen der Mitglieder helfen, „den Journalismus besser zu machen“. Den Autoren wird eine „eigene Haltung“ zugestanden.

Grundsatz Nummer 5

„Autoren mit Haltung. Krautreporter steht nicht für eine politische Ideologie. Wir berichten als individuelle Persönlichkeiten mit einer jeweils eigenen Haltung. Unsere Autorinnen und Autoren teilen aber ein Verständnis von Journalismus, der unabhängig, sorgfältig und offen ist, und die Verpflichtung auf journalistische Qualität und handwerkliche Standards.“ (krautreporter.de)

Dieses Einbeziehen der Community, eine spezielle Form des kollaborativen Journalismus, spiegelt sich auch im Namen: Krautreporter spielt natürlich auf die „Crowd“ an, auf Crowdfunding und Crowdsourcing. Aber auch die Assoziation zum Krautrock ist gewollt: „Es geht um deutsche Texte, nicht pathetisch, deutschsprachig und gern auch ironisch“, so Sebastian Esser.

Klassische Redaktion

Geschrieben werden die Beiträge von einer klassischen Redaktion. Die ist kleiner geworden – von den bekannten Namen, die zu Beginn dabei waren, haben die Krautreporter unter anderem Stefan Niggemeier, Anne Philippi und Richard Gutjahr verloren. Das hängt zum einen damit zusammen, dass das Budget geschrumpft ist. Beim Start hatten die Krautreporter 17.000 Mitglieder, die zusammen mehr als eine Million Startkapital aufgebracht hatten.

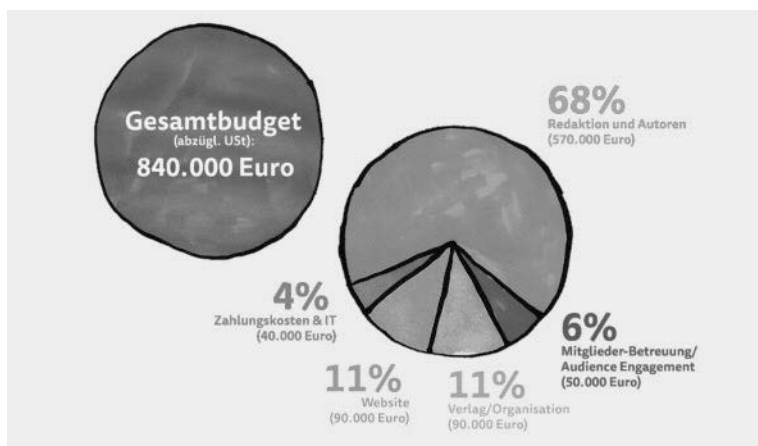
„Zunächst dachten wir, dass die Autoren im Vordergrund stehen“, beschreibt Sebastian Esser einen Anfangs-Irrtum. Die Krautreporter verstanden sich als Autorenplattform. Tatsächlich habe sich bei dem Experiment ergeben, dass die Marke Krautreporter stärker sei als der einzelne Autor, die einzelne Autorin.

Allerdings kann man jetzt nicht mehr so einfach Krautreporter-Autor werden. Es gibt kein Budget für freie Autoren, auch wenn die Krautreporter immer auf der Suche nach guten Texten seien, wie Sebastian Esser sagt. Aber ein Budget, das von 5000 Lesern getragen wird, reicht eben nicht für eine große Redaktion.

Im September 2015 äußerten sich die Krautreporter noch deutlicher. Eine Zukunft habe das Projekt nur, zitierte damals die „Tagesschau“ die Ge-

schäftsführung, wenn mindestens 6000 der 15.000 Unterstützer aus dem ersten Jahr ihr Abonnement verlängerten – zusätzlich zu den rund 3000 zahlenden Lesern, die sie im Laufe des Jahres hinzugewonnen hatten. „Es reicht aus“, weicht Sebastian Esser heute der Frage danach aus, wie viele es denn sein müssten.

Wofür wird das Geld ausgegeben? Zunächst einmal wurde eine eigene Software entwickelt – das war wohl etwas teuer. Die Autoren erhalten eine Pauschale, sie sind nicht angestellt. Die folgende Grafik von der Website übernehmen wir mit freundlicher Genehmigung der Krautreporter:



Nächster Schritt: die Genossenschaft

Beim Start waren die Krautreporter als GmbH angelegt. Das war notwendig, um das Crowdfunding zu starten. „Crowdfunding und Genossenschaft geht in Deutschland rechtlich noch nicht gut zusammen“, erklärt Sebastian Esser. Von Anfang an war die Überführung in eine Genossenschaft geplant. Zunächst firmierte sie als „Genossenschaft in Gründung“, bis im Frühjahr 2016 die Überführung in die Genossenschaft erfolgte.

Selbstverständnis und Gesellschaftsvertrag

„Krautreporter ist getragen von der Krautreporter GmbH mit Sitz in Berlin. Die Gesellschafter sind zu gleichen Teilen Sebastian Esser, Philipp Schwörbel und Alexander von Streit. Im Gesellschaftsvertrag ist festgehalten, dass Krautreporter in absehbarer Zeit in eine Genossenschaft überführt wird. So ermöglichen wir den Autorinnen und Autoren und den Mitgliedern, sich am Unternehmen zu beteiligen.

Alleinvertretungsberechtigte Geschäftsführer sind Sebastian Esser und Philipp Schwörbel. Um die Trennung von Redaktion und Verlag zu gewährleisten, ist Chefredakteur Alexander von Streit nicht Teil der Geschäftsführung.“ (krautreporter.de)

Die Reaktion der Medienöffentlichkeit indes bleibt verhalten. Bestenfalls. Als sich die Krautreporter zu Beginn ihres zweiten Jahrs geschrumpften, war die Häme in den Medien zum Teil groß. Das Branchenmagazin Horizont sah die Krautreporter auf dem „Weg in die vollkommene publizistische Bedeutungslosigkeit“. „Da ist viel enttäuschte Liebe dabei“, erklärt sich das Sebastian Esser. „Immer wenn so viele Gefühle im Raum sind, wird’s schwierig.“ Selbstkritisch sieht er ein: Die Krautreporter hätten am Anfang den Mund ganz schön voll genommen. „Aber dass wir den Journalismus neu erfinden wollten, haben wir nie gesagt.“ – „Der Online-Journalismus ist kaputt“, hieß es anfangs, und der selbst gestellte Anspruch lautete: „Wir kriegen das wieder hin.“

Könnte es sein, dass die Journalistenkollegen verunsichert seien? „Alle reden von der veränderten Rolle der Journalisten nach der Gatekeeper-Ära im Online-Journalismus, aber in Deutschland machen nur wenige Redaktionen damit ernst.“ Das Nachdenken über die eigene Rolle tue manchen weh. „Ihr seid nicht mehr die bewunderte Autorität, die von der Kanzel predigt, sondern ihr seid Gesprächspartner auf Augenhöhe – mit dieser neuen Rolle können sich manche Kollegen schwer anfreunden“, glaubt Esser.

Die Krautreporter stehen mit Redaktionen in anderen Ländern in Kontakt, die ähnlich arbeiten wie sie. Zum Beispiel das investigative Recherchebüro „Direkt36“ in Ungarn, das Auslandsmagazin „Blank Spot“ in

Schweden oder die Seite „Popaganda“ in Griechenland. Dabei wird über die veränderte Funktion von Journalismus ebenso debattiert wie über Finanzierungsmodelle. In der deutschsprachigen Medienlandschaft findet diese Diskussion eher am Rande statt. Sollten die Krautreporter mehr Öffentlichkeitsarbeit in eigener Sache machen? „Nein. Das wollen wir auch nicht“, sagt der Geschäftsführer. In der Berichterstattung über die Krautreporter dominierten viele Meinungen und Befindlichkeiten, weniger Interesse an den Fakten. Provokativ fragt Sebastian Esser: „Welche Zeitung in Deutschland hat 5000 zahlende Leser für ihre digitale Ausgabe?“ Dabei kommen die Krautreporter mit ihrem Experiment ganz unspektakulär zu der Erkenntnis: Die Leser sind bereit, ein Membership-Modell im Online-Journalismus mitzutragen.

Grundsatz Nummer 10:

„Ein journalistisches Experiment. Krautreporter befindet sich in permanent beta. Wir sind immer auf der Suche nach neuen journalistischen Ausdrucksmöglichkeiten. Wir begreifen Journalismus nicht als Produkt, sondern als Prozess. Wir messen und analysieren die Nutzung unserer Software und passen sie dem Verhalten der Leser an.“ (krautreporter.de)

1.2 Crowdfunding: Kreativität gemeinsam finanzieren

Von Ricarda Schlegel

Medienschaffende, Journalisten, Künstler, Vordenker und Kreative stehen oft vor den gleichen Herausforderungen: Bekanntmachen ihrer neuen Idee, ihres Projekts oder ihres Produkts, Menschen als Unterstützer und Kunden gewinnen und die erforderliche Finanzierung sichern. Eine mögliche Finanzierungsmethode ist Crowdfunding.

So funktioniert Crowdfunding

Die Idee hinter Crowdfunding ist einfach: Viele Menschen (crowd) finanzieren (fund) gemeinsam eine Idee, ein Projekt oder ein Unternehmen. Der Projektstarter präsentiert sein Vorhaben in Texten, Bildern und mit einem Video auf einer Crowdfunding-Plattform im Internet. Die Unterstützer können einen finanziellen Beitrag leisten und erhalten als Gegenleistung zum Beispiel das fertige Produkt oder eine Dienstleistung.

Es gilt dabei das „Alles-oder-nichts-Prinzip“: Das Geld bekommt der Starter nur ausgezahlt, wenn das Fundingziel erreicht wird – wenn nicht, fließt das Geld an die Unterstützer zurück.

Die vier Modelle des Crowfundings

Der Oberbegriff „Crowdfunding“ wird in vier Kategorien unterteilt:

- **Crowdfunding (reward-based crowdfunding):** Die Unterstützer bekommen eine Gegenleistung, in der Regel das fertige Produkt wie zum Beispiel das Buch oder das Designprodukt; aber auch ideelle Gegenleistungen wie den Eintritt zur Eröffnungsparty oder eine Nennung im Filmabspann.
- **Crowdinvesting (equity-based crowdfunding):** Die Unterstützer investieren in ein Unternehmen und werden am möglichen Gewinn beteiligt. Es handelt sich um Risikokapital, das heißt jedes Investment kann einen Totalverlust zur Folge haben.
- **Crowdlending (lending-based crowdfunding):** Die Unterstützer verleihen Geld an den Starter, der das Geld verzinst oder unverzinst zurückzahlt.

- **Spenden (donation-based crowdfunding):** Die Unterstützer spenden das Geld und bekommen keine Gegenleistung. Wenn der Projektinitiator gemeinnützig ist, kann der Unterstützer eine Spendenquittung erhalten.

Die Crowdfunding-Form, die in der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland derzeit am häufigsten zur Finanzierung von Ideen genutzt wird, ist das reward-based Crowdfunding.

Aus der Praxis: Drei erfolgreiche journalistische Crowdfunding-Kampagnen

Diese drei Projekte, die alle auf der Plattform Startnext finanziert wurden, zeigen die Bandbreite der Möglichkeiten zur Finanzierung von Medienprojekten auf.

Süddeutsche Zeitung Langstrecke

Dirk von Gehlen, Leiter der Abteilung Innovation und Social Media der Süddeutschen Zeitung, hat 2015 ein spannendes Projekt begonnen: Die Süddeutsche Zeitung hat auf Startnext ein Markttest für ein neues Format initiiert, mit dem Ziel, die Leser bei der Entstehung eines neuen Magazins einzubinden. Die Idee der „Langstrecke“ ist es, in einem Vierteljahresmagazin die besten Reportagen, Interviews und Essays der Süddeutschen Zeitung zu bündeln. Interessenten konnten im Vorfeld aussuchen, ob sie „Langstrecke“ als Magazin, als Taschenbuch oder E-Book beziehen wollen.

Link zum Projekt: <https://www.startnext.com/langstrecke>

Fundingsumme: 34.000 Euro

Anzahl der Unterstützer: 800

Der Kontext

Die Gründer von „Der Kontext“ hatten alle dasselbe Problem: Sie lasen sehr viele Nachrichten, aber wussten trotzdem nicht genau, wie die großen Themen eigentlich zusammenhängen. Deshalb sind sie angetreten, um einen Überblick in das tagesaktuelle Zeitgeschehen zu bringen. Das Online-Magazin „Der Kontext“ übernimmt die vernetzte Grundstruktur komplexer Themen, macht sie interaktiv bedienbar, bietet Hintergrundinformation und verschiedene Perspektiven zu jeweils einem monat-

lichen Thema. Über die Crowdfunding-Kampagne wurden vor allem Mitgliedschaften für die Online-Community verkauft, die Zugang zu den Themen, Artikeln, Audiodateien und zum internen Forum gewährt.

Link zum Projekt: <https://www.startnext.com/derkontext>

Fundingsumme: 12.000 Euro

Anzahl der Unterstützer: 220

Crowdspondent

Die beiden Journalistinnen Lisa Altmeier und Steffi Fetz bezeichnen sich selbst als „deine persönlichen Reporter“. Seit 2013 probieren sie eine neue Form der Berichterstattung aus: den Crowdjournalismus. Dabei richten sie sich in ihrem jeweiligen Recherche-Land ganz nach den Interessen ihrer Leser: Was sind eure Themen? Wen sollen wir treffen? Wohin sollen wir reisen? Aber auch bei der Finanzierung der Reisen unterstützte die Crowd. Mit ihrer Hilfe konnte Crowdspondent bereits drei Reportagen in Deutschland und Japan realisieren.

Link zum Projekt:

<https://www.startnext.com/crowdspondent-deutschland>

Fundingsumme: 12.000 Euro

Anzahl der Unterstützer: 210

Extra-Tipp:

Scheitern gehört beim Crowdfunding mit zu den positiven Seiten. Das Scheitern gibt Menschen die Möglichkeit, neue Produkte und Ideen zu testen oder auch mutige Experimente zu wagen. Wer an der Akzeptanz des Marktes scheitert, hat keine schlimmen finanziellen Konsequenzen zu befürchten.

Sieben Mehrwerte von Crowdfunding, an die viele nicht sofort denken

Im Unterschied zu anderen Finanzierungsmodellen hat Crowdfunding noch viele andere Effekte, die für viele Gründer und Unternehmer sehr wertvoll sind. Diese sieben Effekte passieren beim Crowdfunding nebenbei:

1. Idee fokussieren

Die Crowdfunding-Kampagne kann nur dann erfolgreich werden, wenn das Projektteam es schafft, die Idee präzise und klar zu formulieren und darzustellen. Das Vorhaben sollte so präsentiert sein, dass jeder potenzielle Unterstützer es versteht und auch weitererzählen kann (und möchte!).

2. Idee am Markt testen

Während große Unternehmen viel Geld für großangelegte Marktttests ausgeben, kann man beim Crowdfunding noch vor der Produktion relativ einfach herausfinden, ob das Produkt bei möglichen Käufern gut ankommt. Auch für zukünftige Kofinanzierer, wie Banken oder Förderbanken, ist eine erfolgreiche Kampagne ein wichtiges Indiz und steigert die Chancen der Gründer auf einen günstigen Kredit.

3. Ökonomische Planung

Bei der Konzeption und Berechnung der Dankeschöns und der Projektkosten müssen Produktionskosten, Arbeitsleistung, Umsatzsteuer, Versandkosten und Gewinn berücksichtigt werden. Aus einer bloßen Idee wird hier schon ein ganz konkretes Produkt. Viele Teams stellen an dieser Stelle fest, ob die Idee an sich überhaupt tragfähig und realistisch ist. Crowdfunding fördert dadurch nachhaltige Konzepte.

4. Professionalisierung des Teams

Viele Teams stellen im Laufe der Vorbereitung einer Kampagne fest, wo noch Wissenslücken bestehen, welche Kosten sie nicht im Blick hatten und welche Partner ihnen weiterhelfen können, damit sie das Produkt herstellen und die Dankeschöns an die Unterstützer verschicken können. Die Starter gehen dadurch gestärkt in ihre Projektumsetzung.

5. Aufmerksamkeit erzeugen

Einer der wichtigsten Effekte ist die Werbewirksamkeit einer Crowdfunding-Kampagne. Durch die Kommunikation für die Kampagne wird authentisches Marketing betrieben – für das Team, für die Idee, für die zukünftige Marke.

6. Community aufbauen

Je mehr die Sichtbarkeit des Projekts steigt, umso größer wird die Community, die mit den Startern der erfolgreichen Finanzierung entgegentriebelt und die Idee teilt. Diese Community ist nicht nur während der Finanzierungsphase wichtig, sondern auch danach. Es lohnt sich, das Netzwerk aktiv zu pflegen, denn es ist die Grundlage für jedes weitere Projekt. Glückliche Unterstützer einer ersten Crowdfunding-Kampagne unterstützen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit auch eure nächste Kampagne. Nichts spricht gegen Serien-Crowdfunding!

7. Feedback bekommen

Crowdfunding funktioniert deshalb so gut, weil alle Kommunikationsenergie innerhalb eines begrenzten Zeitraumes in die Kampagne fließt. Die Starter rufen aktiv zur Unterstützung auf, teilen die Kampagne über Social Media-Kanäle und sammeln Feedback ein. Hier erkennen sie schnell, ob das Produkt eine Zukunft hat und wo bezüglich der Planung noch Luft nach oben ist.

Buchtipps: Das Crowdfunding-Handbuch

Zusammen mit den Experten der Crowdfunding-Plattform Startnext erklärt Ulrike Sterblich in diesem Handbuch, welches Potenzial in Crowdfunding steckt, wofür es sich eignet und vor allem: wie es funktioniert. Die Kapitel führen auf 240 Seiten Schritt für Schritt durch die Vorbereitung und Umsetzung einer Crowdfunding-Kampagne; dazwischen berichten erfolgreiche Starter in Fallbeispielen von ihren Erfahrungen.

Das Handbuch erschien im Verlag orange-press und ist für 20 Euro im Buchhandel sowie online erhältlich.

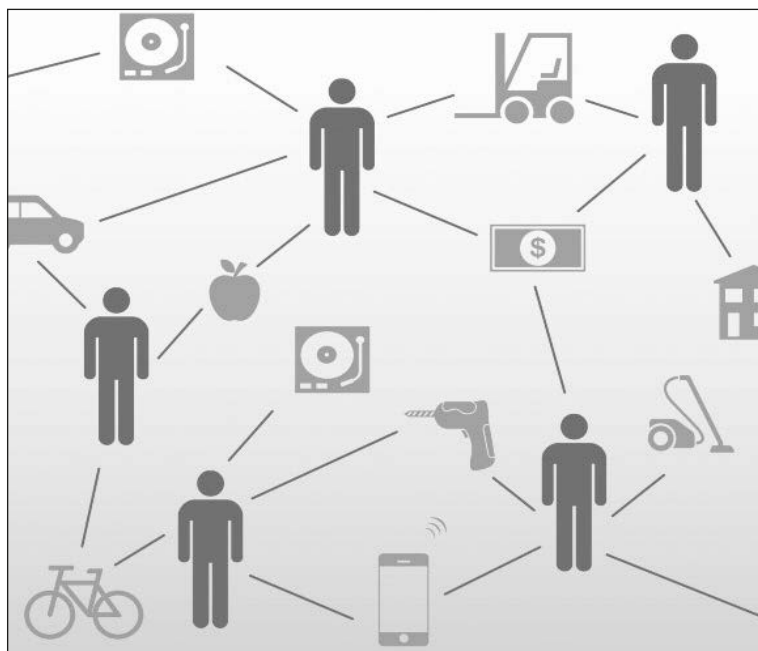
Mehr Infos unter: <http://crowdfunding-handbuch.de/>

1.3 Des Pudels Kern: Shareconomy und ihre Bedeutung für die (Medien-)Wirtschaft

Von Dorothee Murfeld

Autos stundenweise mieten, im Urlaub nicht im Hotel, sondern in einer Privatwohnung übernachten und dem Nachbarn die Bohrmaschine leihen. Alles nichts Neues. Schon recht nicht, in einem digitalen Zeitalter wie unserem, in dem alles nur ein Mausklick entfernt liegt.

Von Shareconomy ist in diesem Zusammenhang meist die Rede. Der Wirtschaft des Teilens also. Aber was bedeutet das eigentlich für unsere bestehende Wirtschaft? Ist Shareconomy Fluch oder Segen? Oder beides? Und was haben die Medien damit zu tun? Fakt ist: Die Shareconomy-Entwicklung lässt sich nicht aufhalten. Und Unternehmen tun gut daran, sich ihr zu stellen. Denn, richtig umgesetzt, liegt viel Potenzial darin.



So funktioniert die Shareconomy (Quelle: IHK für München und Oberbayern)

Definition Shareconomy

Der Begriff Shareconomy ist eine Wortkreation aus „Teilen“ und „Wirtschaft“ und lässt sich auf den Harvard-Ökonom Martin Weitzmann zurückführen. Dieser behauptete bereits 1984, dass sich der Wohlstand für alle erhöht, je mehr unter den Marktteilnehmern geteilt wird.² Andere Bezeichnungen für Shareconomy sind Kokonsum, Collaborative Consumption oder Collaborative Economy.

Was sich im Kleinen bereits schon Jahrzehnte bewährt hat, wie beispielsweise der Maschinenring in der Landwirtschaft, bekam durch die Digitalisierung immer größere Bedeutung. Satt Mähdrescher oder Miststreuer „offline“ zu tauschen/teilen und von lokalen Landwirtschaften gemeinsam zu nutzen, können mit Hilfe des World Wide Web nun alle denkbaren Güter schnell und problemlos von jedermann digital vereinbart ausgetauscht werden. Die Entwicklung der Smartphones und das immerwährende online sein haben ihr Übriges dazu beigetragen. Spätestens aber, als die CeBIT Shareconomy 2013 zu ihrem Leitthema machte, hielt der Begriff Einzug in Wirtschaft und Gesellschaft – selbstredend mit entsprechender Medienberichterstattung.

So funktioniert Shareconomy in der Wirtschaft

Vielfach wird Shareconomy aus dem Blickwinkel vom Konsumenten zum Konsumenten beleuchtet. Bekannteste Beispiele sind in diesem Zusammenhang sicherlich Airbnb, eine Plattform für die Vermietung von Privatunterkünften, oder Uber, ein Vermittlungsdienst für Fahrdienstleistungen. Hinter den Plattformen stecken jedoch knallharte Geschäftsmodelle, bei denen es neben dem Gedanken des Teilens in erster Linie um eines geht: Geld verdienen bzw. Kosten senken.

Dass dies nicht nur zwischen Konsumenten geht, sondern auch zwischen Unternehmern, zeigt beispielsweise die gemeinsame Kreation. In so genannten Hubs, Fabs oder Labs treffen sich kreative Köpfe, arbeiten gemeinsam an Projekten und teilen sich die Büroflächen. Für andere,

² Martin Weitzmann: The Share Economy: Conquering Stagflation. Harvard University Press, Cambridge, MA 1984

neue Projekte, finden wieder neue Köpfe und Konstellationen zusammen. Das bringt zum Teil großartige neue Ideen hervor, und bei der Büromiete reduzieren sich die Kosten. Was im Kleinen funktioniert, kann auch in großen Unternehmen Realität werden.

Ein anderes Beispiel ist die Mobilität. Nicht nur bekannte Autohersteller wie BMW oder Mercedes haben mit ihren Services DriveNow und car2go die Zeichen der Zeit erkannt. Auch innerhalb eines Unternehmens kann das Fuhrparkmanagement vom Gedanken des Sharing profitieren, indem es zum Beispiel die Auslastung der Poolfahrzeuge optimiert: Dadurch, dass die Mitarbeiter die Fahrzeuge in Echtzeit über ihren PC, ihr Smartphone oder Tablet buchen und sie auch privat nutzen können. Was wiederum dazu führt, dass weniger Autos bereitstehen müssen. Corporate Carsharing nennt sich das dann.

Aber natürlich hat jede positive Entwicklung auch ihre Kehrseite: Etablierte Firmen geraten ins Wanken, weil neue – nicht selten aus dem Silicon Valley stammende – Start-ups mit immer wieder neuen Geschäftsmodellen auf den Markt drängen. Das ist positiv, wenn sie den Wettbewerb ankurbeln, negativ, wenn sie dabei am Rande des Legalen agieren oder diese Grenze sogar überschreiten.

Shareconomy und die Medienbranche

Doch was hat die Medienbranche damit zu tun? Sehr viel. In mancherlei Hinsicht ist sie sogar ungewollter Vorreiter der Shareconomy-Entwicklung. Bestes Beispiel ist die Musikbranche. Sie traf die frühe Entwicklung der Shareconomy wohl am härtesten. Plattformen wie die Musikausbörse Napster krepelten eine ganze Industrie um. Das Prinzip war ganz einfach: Jeder konnte seine Musikdateien, die er auf seinem Rechner gespeichert hat, anderen kostenlos zur Verfügung stellen. Dass hierbei Urheberrechte verletzt wurden, störte die meisten Nutzer nur wenig. Aber es zeichnete sich ein durch die Digitalisierung entwickeltes Bedürfnis der Nutzer ab, welches die Musikindustrie beinahe zu Fall gebracht hätte.

Es folgten zähe Kämpfe der Musikindustrie gegen die Plattform. Mit dem Fazit, dass Napster 2001 nach nur zwei Jahren vom Netz ging. Die Bedürfnisse der Nutzer aber blieben. Erst durch die Schaffung entgeltlicher bzw. durch Werbung finanzierter Plattformen wie iTunes oder Spotify, über die nun ganz legal jegliche Art von Musik gestreamt wer-

den kann, kommt die Branche langsam wieder auf die Beine. Das hat allerdings gut zehn Jahre in Anspruch genommen.

Eine ähnliche Entwicklung durchläuft aktuell die Filmindustrie – auch, wenn sie nicht ganz so kalt erwischt wurde. Illegale Streamingplattformen sind und waren auch hier das Problem der Branche. Erst durch die Einführung von Netflix, Maxdome und Co. konnte die Filmindustrie der massenhaft illegalen Nutzerschaft halbwegs Herr werden – der Graubereich bleibt.

Was Musik- und Filmindustrie durchlebten und -leben kann auch anderen Medienbereichen bevorstehen. Im Buchbereich kennt man das Teilen von Büchern schon aus dem Bibliotheken-Zeitalter und hat mit Kindle und Co. bereits auf den digitalen Trend gesetzt. Dennoch muss die Branche wachsam sein und immer wieder neue Gimmicks anbieten. Schaut man sich das lineare Fernsehen oder klassische Verlagshäuser an, tun die Unternehmen ebenfalls gut daran, sich aktiv auf die Bedürfnisse ihrer Nutzer einzustellen. Dem einen gelingt dies bereits gut, dem anderen weniger. Eines ist aber sicher: Das geänderte Nutzungsverhalten lässt sich nicht aufhalten, der individuelle Zugang zu Medien, egal, wie, wo, wann und zu welcher Tages- oder Nachtzeit ist wichtiger geworden, als das Besitzen der Inhalte in Form von Druckwerken oder Bild- und Tonträgern. Dies ist aber nicht nur ein Phänomen der Shareconomy, sondern der Digitalisierung allgemein.

Fairer Wettbewerb ist alles

Das Wichtigste ist deshalb an dieser Stelle: Ein fairer Wettbewerb für alle! Da müssen unsere aktuellen Gesetze angepackt und daraufhin untersucht werden, was noch zeitgemäß ist und welche Änderungen im Zuge der Digitalisierung sinnvoll sind. Parallel müssen aber auch Rahmenbedingungen für neue digitale Geschäftsmodelle geschaffen werden, um Herr über die Grauzonen zu werden. Die Politik steht hier vor einer großen Herausforderung, die es nun zu meistern gilt.

Was hat die IHK damit zu tun?

Die IHK für München und Oberbayern hat die Shareconomy-Entwicklung frühzeitig erkannt und aufgegriffen. Sie informiert Unternehmen unter anderem bei Veranstaltungen zu diesem Thema und sensibilisiert

sie darauf, wachsam zu sein und die Augen verstärkt auf den Konsumenten zu richten. Denn er ist es letztendlich, der mit seinen Nutzungsbedürfnissen den Takt angibt. Als Vertreterin des Gesamtinteresses der Wirtschaft hat die IHK in Workshops und persönlichen Gesprächen gearbeitet, mit welchen Herausforderungen die Wirtschaft kämpft, welche Chancen sich ihr bieten und formuliert Empfehlungen für die Politik.

Wie sieht Shareconomy in der Zukunft aus?

Denn Shareconomy ist mehr als ein Trend. Sie ist der Anfang einer neuen Entwicklung der Nutzungsbedürfnisse. Sich ihr zu verschließen, ist fatal. Sich nur auf sie zu fokussieren, ebenso. Shareconomy hat der Wirtschaft einen Anstoß gegeben, deren Folgen erst langsam sichtbar werden und die nicht verschlafen werden dürfen.

Was genau Shareconomy letztendlich für die Wirtschaft bedeutet, und was des Pudels Kern ist, wird sich erst in ein paar Jahren abzeichnen. Fakt ist aber, dass Unternehmen die Herausforderung annehmen sollten, die die Digitalisierung im Allgemeinen und die Wirtschaft des Teilens im Speziellen mit sich bringt.

Weiterführender Link:

www.ihk-shareconomy.de

2. Virtual Reality – reale Geschäftsmodelle für virtuelle Welten

Von Ludwig Hinkofer, Dmitri Popov und Charlotte Cagnie
Mitarbeit: Maria Berg

Die meisten Experten waren euphorisch: 2016, das Jahr der Markteinführung der neuen Generation der sogenannten VR-Brillen, wird zum Durchbruch für Virtual Reality auf dem Konsumentenmarkt. „Das Thema Virtual bzw. Augmented Reality (VR/AR) hat seit 2012 eine atemberaubende, wenn auch in weiten Teilen unbemerkte Dynamik entwickelt“, schrieben die Marktanalytiker von *KPMG* Anfang des Jahres und prophezeiten: „2016 soll nun den endgültigen Durchbruch für die Technologie bringen“³. Ihre Kollegen von *PwC* schätzten das Volumen des 2016 entstandenen VR-Marktes auf 4,3 Milliarden US Dollar.⁴ Und die Investmentbanker von *Piper Jaffray* rechneten mit mehr als 12 Millionen verkauften „VR-Brillen“ allein bei den vier führenden Anbietern *Samsung*, *Oculus*, *HTC* und *Sony*.⁵

Zwar halten sich die Unternehmen mit offiziellen Angaben noch weitgehend zurück, doch seit Ende 2016 wird deutlich, dass die Ergebnisse spürbar hinter den Erwartungen zurückbleiben. Das US-Marktforschungsinstitut *Super Data* schätzt den Umsatz auf dem Headset-Markt auf nur ca. 1,5 Milliarden US Dollar ein, also fast drei Mal niedriger als erwartet.⁶ Auch die Entwicklung auf dem Software-Markt verfolgen die Experten mit Besorgnis. Es gibt immer noch keine ausreichend spannenden VR-Inhalte und vor allem fehlt es an einer sogenannten VR-Killer-App, die den Konsumenten massenhaft zum Kauf des Headsets bewegen könnte. „Die VR Killer-App ist derzeit sowas wie der Heilige Gral der Branche: Alle suchen nach ihm und alle versprechen sich davon Wunderdinge,“ spitzt das Branchenmagazin *VR World* Anfang 2017 die

³ KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [2016], S. 2

⁴ vgl. Ballhaus, W. et al. [2016], o.S.

⁵ vgl. Piper Jaffray & Co. [2015], o.S.

⁶ vgl. SuperData Research [2017], o.S.

Lage zu.⁷ Die tatsächliche Akzeptanz der VR-Technologie entspricht im „Durchbruchsjahr“ 2016 nicht den euphorischen Prognosen, und die bösen Erinnerungen an die frühen 90er Jahre, besonders bei der Generation der VR-Pioniere, werden wach. Denn bereits damals gab es einen Virtual-Reality-Hype, und der flaute schnell wieder ab, da viele der anfänglichen Erwartungen und Versprechen nicht erfüllt werden konnten.

Wenn man nachvollziehen möchte warum sich nun, ein Vierteljahrhundert später, wieder ein Hype um Virtual Reality zeigt, kommt man nicht umhin, die Technologie selber auszuprobieren. Dann wird auch deutlich, warum es nicht zutreffend wäre, „virtual“ mit „künstlich“ zu übersetzen und von einer künstlichen Realität zu sprechen. Denn von den Anwendungen geht deshalb diese besondere Faszination aus, weil es sich „real“ anfühlt.

Man spricht deshalb auch von „Immersion“, weil man in eine Welt eintaucht, in der man sich umsehen und interagieren kann, d. h. die virtuellen Objekten bewegen, verändern oder sie benutzen kann. Eine Welt, in der es zu einem hundertprozentigen Involvement der Sinne (visuell, akustisch, haptisch) kommt und eine Achterbahnfahrt sich fast so anfühlt wie in der „wirklichen“ Realität.

Noch nie standen den Medienmachern so gut geeignete Mittel zur Verfügung, um bei den Rezipienten das Gefühl „being there“ zu erzeugen. Die neue Technologie kann besser als je zuvor den ewigen Traum aller Medien – von Print über Film bis zum Game – erfüllen: Nämlich die Menschen aus dem Hier und Jetzt zu entführen und sie in eine künstlich erzeugte Wirklichkeit zu versetzen.

In der Wissenschaft hat man sich noch nicht auf eine gemeinsame Definition geeinigt, die das Phänomen Virtual Reality uneingeschränkt beschreibt und alle Facetten des neuen Mediums umfasst, doch „Immersion“ und „Interaktion“ sind für die meisten die wesentlichsten Eigenschaften der VR. Im Rahmen dieses Artikels wird Virtual Reality als eine Technologie verstanden, die den Rezipienten in eine computergenerierte, benutzerzentrierte, meist dreidimensionale Umgebung integriert und ihm die Möglichkeit einer interaktiven Handlung in Echtzeit bietet.⁸

⁷ vgl. Dannberg, B. [2017], o.S.

⁸ vgl. Interview mit Anthes, C. [2017], o.S.

Aufgrund der technischen Weiterentwicklungen im Hard- und Softwarebereich ist die Qualität der VR-Anwendungen heute wesentlich höher als vor 25 Jahren. Aber lassen sich daraus für Unternehmen tragfähige Geschäftsmodelle entwickeln? Werden VR-Anwendungen geschaffen, deren Mehrwert erkannt wird und die auch noch genutzt werden, wenn eine anfängliche Euphorie wieder nachlässt? Vielfach warnten bereits 2015 kritische Stimmen davor, dass dem schnellen Hype ein umso schnellerer Niedergang folgt.⁹

Es lohnt sich also zurückzuschauen und aus den Erfahrungen – insbesondere den Fehlern – der Historie im Zusammenhang mit VR zu lernen. Dies erfolgt im nachstehenden Kapitel. Aufbauend auf spezifischen Marktanalysen und den Ergebnissen aus Interviews mit Geschäftsführern führender VR-Agenturen und -Produktionsunternehmen wird ein Überblick über die Marktstruktur im Kontext von VR vorgestellt. Es folgt eine Zusammenstellung von Geschäftsmodellen, die sich aktuell in der Praxis herauskristallisieren, sowie eine Identifikation von potentiellen Erfolgsfaktoren. Insbesondere letztere sollen in Bezug zu den Erfahrungen aus den 90er Jahren gesetzt werden, wodurch Erkenntnisse für einen sinnvollen und zukunftsfähigen Einsatz von VR-Anwendungen gezogen werden können.

Historischer Rückblick zur Entwicklung von Virtual Reality

Schon Anfang der 90er Jahre sind viele davon überzeugt, dass VR „zu den modernen Technologien mit den faszinierendsten Zukunftsperspektiven“¹⁰ zählt. In seinem Artikel „Virtuelle Realität“ in der Zeitschrift *Universitas* bezieht sich der Mediziner und Bioethiker Prof. Linus S. Geisler auf VR-Kenner wie Howard Rheingold, Manfred Waffender oder Jaron Lanier und prognostiziert, dass das menschliche Leben bald „in Schul- und Weiterbildung, Handel, Kommunikation, Wissenschaft, Medizin, Kriegsführung, Unterhaltung, Werbung, Politik, Philosophie und Religion“¹¹ von VR beeinflusst wird. 1993 und 1994 veranstalten Prof. Hans-Jürgen Warnecke und Prof. Hans-Jörg Bullinger (beide werden spä-

⁹ vgl. Bastian, M. [2015a], o.S.

¹⁰ Geisler, L. [1995], o.S.

¹¹ Geisler, L. [1995], o.S.

ter Präsidenten der Fraunhofer-Gesellschaft) am *Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung* in Stuttgart ein Forum zu Anwendungen & Trends in VR. In seinem Vortrag vergleicht Bullinger Virtual Reality mit den modernsten „Fenstertechniken“ und glaubt, dass das *Head Mounted Display* (HMD) eine ähnliche Veränderung bei Hardware hervorrufen wird wie das Betriebssystem Windows im Bereich Software: „In einigen Jahren werden HMDs voraussichtlich herkömmliche Monitore und Fernsehgeräte zum Teil ersetzen.“¹² Einzelne Enthusiasten glauben sogar, diese Technologie würde die Welt mehr verändern „als das Auto oder das Telefon“¹³.

Zu diesem Zeitpunkt ist Virtual Reality ein verführerischer Traum, der schon seit einigen Jahren von Schriftstellern und Filmemacher geträumt wird. Spätestens nach der Markteinführung des IBM-PCs im Jahr 1981 gehört eine fiktive, im Computer generierte Parallelwelt zu den Lieblingsvisionen der Popkultur.

1982 wird der Begriff Virtual Reality geboren – in dem Buch *The Judas Mandala* vom Science-Fiction-Autor Damien Broderick. Im gleichen Jahr erscheint der *Disney*-Film *Tron*, dessen Hauptfigur in eine digitale Welt im Inneren eines Computers gezogen wird und hier gegen personalisierte Programme ums Überleben kämpfen muss. Zwei Jahre später beschreibt William Gibson in seinem Debüt-Roman *Neuromancer* eine weltumspannende Matrix, in die die Menschen dank einer Schnittstelle ihres Nervensystems eintauchen können. Diese Parallelwelt nennt er Cyberspace und begründet damit das neue Subgenre *Cyberpunk* als eine Mischung von Film noir, Techno-Dystopie und „schmutziger“ Punk-Ästhetik. Molly, seine weibliche Hauptfigur, ist Auftragskillerin und ehemalige Prostituierte, ihre Augen sind hinter silbernen Linsen versteckt, die chirurgisch eingesetzt sind, um die Augenhöhlen zu versiegeln, und scheinen aus der Haut zu wachsen (Anspielung auf HMD?). Mit zwei Fortsetzungen wird *Neuromancer* zur Trilogie, während sein Autor Kultstatus bekommt: Unter Programmierern wird sogar über eine neue Maßeinheit für Cyberspace diskutiert: das „Gibson“.

In den 90er Jahren gewinnt das Thema an Popularität. 1992 führt ein junger Wissenschaftler in dem Film *Der Rasenmähermann* gefährliche

¹² Bullinger, H. [1994], o.S.

¹³ Birkenbihl, V. [2008], o.S.

Experimente mit VR durch. 1995 spielt Keanu Reeves in einer Gibson-Verfilmung einen Kurier im Jahre 2021, der einen Teil seines Gehirns zu einem Datenspeicher umfunktionieren lässt. Am Ende des Jahrzehnts, als der Niedergang der VR am Konsumentenmarkt schon eindeutig ist, erreicht der Hollywood-Traum von VR seinen Höhepunkt in zwei Meisterwerken: *eXistenZ* von David Cronenberg und *Matrix* von den Geschwistern Wachowski (beide Filme 1999).

Dr. Christoph Anthes MSc, Professor für augmentierte und virtuelle Realität an der FH Oberösterreich, erinnert sich noch gut an die VR-Projekte der 90er Jahre und glaubt, dass der Hype von damals von mehreren Faktoren geprägt war. Neben der Popkultur spielten der Einfluss der Politik sowie der Versuch von Jaron Lanier, diese Technik zum ersten Mal kommerziell verfügbar zu machen, eine wichtige Rolle. Außerdem ist die „Virtual Reality“ spätestens seit 1987 nicht nur Popkultur-Traum, sondern dank der NASA und des *Pentagons* auch Wirklichkeit geworden. Im Oktober 1987 veröffentlicht *Scientific American* einen Bericht über das Projekt „VIEW“ (Virtual Interactive Environment Workstation), das am *Ames Research Center* (ARC) der NASA entwickelt wurde. Auf dem Titelbild des Wissenschaftsmagazins ist eine menschliche Hand zu sehen und ihre 3D-Abbildung auf dem Monitor eines Computers – in der Virtuellen Realität. Ein Jahr später berichtet die Raumfahrtbehörde im eigenen Magazin *NASA TechBriefs* über das Projekt „VIVED“ (Virtual Visual Environment Display). Das ARC lädt Wissenschaftler und Journalisten ein, um seine VR-Projekte einer breiten Öffentlichkeit vorzustellen. Die VR-Erfolge der Rüstungsindustrie sind zwar nicht so präsent, doch die Wissenschaftler sind auch über den „Darth Vader-Helm“ der amerikanischen Kampfpiloten (USAF Super Cockpit) und ähnlichen HMDs der britischen Streitkräfte ausreichend informiert.

Im Mai 1991 debattierte das *Komitee für Wissenschaft, Technologie und Weltraum* des US-Repräsentantenhauses über „Die neuen Entwicklungen in der Computertechnologie – Virtual Reality“. Der Senator aus Tennessee, Al Gore, versuchte seine Kollegen zu überzeugen, dass diese Technologie „die Art, wie wir Computer benutzen, revolutionieren wird“¹⁴ und daher gefördert werden sollte. Al Gore erkannte die Gefahr, dass die amerikanische Industrie wieder von der japanischen überholt werden könnte,

¹⁴ Gore, A. [1991], zitiert nach Stone, R. [2002], S. 828

wie es schon in den 80er Jahren mit dem Videorekorder der Fall war.¹⁵ Tatsächlich waren japanische Unternehmen Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre extrem aktiv im Bereich VR: HMDs wurden von Konzernen wie *Sega*, *Nintendo*, *Olympus*, *Sony*, *Torishima* oder *Nissan* entwickelt.

Trotz aller Euphorie konnte sich VR zu diesem Zeitpunkt auf dem Markt nicht durchsetzen und die Nachrichten von Misserfolgen und Unternehmenspleiten häuften sich zunehmend. Besonders spektakulär für die Branche ist die Pleite der Firma *VPL Research* von Jaron Lanier. Der charismatische Entwickler des musikalischen Weltraum-Action-Spiels *Moondust* für Commodore 64, Komponist und Prophet der „postsymbolischen Kommunikation“, hat zwar den Begriff Virtual Reality nicht erfunden, doch wie kaum ein anderer in den 90er Jahren geprägt. Jaron Lanier glaubt: „Die Realität ist perfekt, sie hat nur ein Problem: Man kann Vorstellungen und Träume nicht real machen.“¹⁶ Gerade diese Aufgabe sollte seine Firma *VPL Research* erfüllen, die er mit seinem Kollegen aus der *Atari*-Zeit Thomas Zimmerman 1984 in Palo Alto gründete.

Die Firma entwickelte ihre Produkte im Auftrag der NASA, bot sie aber auch auf dem Konsumentenmarkt an. Im Portfolio des Unternehmens befinden sich ein Datenhandschuh (*DataGlove*, 1985, Marktpreis: 9.000 Dollar), ein HMD namens *EyePhone* (1989, Marktpreis des *EyePhone* 1: 9.400 Dollar, des *EyePhone HRX*: 49.000 Dollar), eine Stereoanlage namens *AudioSphere*, die eine Illusion von 3D-Sounds erzeugen sollte, sowie einige VR-Entwickler-Tools, wie die visuelle Programmiersprache *BodyElectric* oder die Echtzeit-3D-Rendering-Software *Isaac*.

Die unrealistischen Marktpreise gehören sicherlich zu den Gründen, warum *VPL Research* 1993 in Konkurs ging. Doch das war erst der Anfang einer Reihe bitterer Enttäuschungen für VR-Enthusiasten.

Im Jahr der VPL-Pleite präsentiert *Sega* auf der *Consumer Electronics Show* seine VR-Brille. Das HMD besitzt ein Head-Tracking-System, Stereo-Sound und LCD-Bildschirme. Der Gamingkonzern hat bereits vier Spiele für die neue Konsole entwickelt und ist auch in der Preisgestaltung realistischer als der Konkurrent aus Palo Alto: *Sega VR* soll ca. 200 Dollar kosten. Die showartige Präsentation von MTV-Moderator Alan Hunter in Las Vegas verspricht eine erfolgreiche Markteinführung. Doch

¹⁵ vgl. Sherman, B./Judkins, P. [1993], o.S.

¹⁶ Lanier, J. [1993], zitiert nach Bastian, M. [2015b], o.S.

dazu kommt es nie. Das Unternehmen versucht den Rückzug mit Bedenken zu erklären, die VR-Spiele seien so realistisch, dass die Gamer sich verletzen können. Doch die Marktbeobachter werden immer skeptischer. Die Liste der gescheiterten HMDs der 90er Jahre mit coolen Namen wie *Forte VFX1*, *Jaguar VR*, *CyberMaxx*, *Tiger R-Zone* wird immer länger. Als *Nintendo* 1995 mit der Konsole *Virtual Boy* floppt, sind die Experten endgültig davon überzeugt, dass es für VR keinen Markt gibt. Weder der Preis unter 200 Dollar noch die Preissenkung nach schlechten Starts in Japan und Nordamerika können die schwarzrote Brille retten. Das Scheitern von *Virtual Boy* bleibt bis heute der größte Misserfolg in *Nintendos* Geschichte.

Experten nennen viele Gründe, warum all diese HMDs keine Chance hatten. Allen voran: das unzureichende Niveau der Technik und hohe Entwicklungspreise. In der Tat: Das erste kommerziell verfügbare *EyePhone* hatte eine Auflösung von 442 x 238 Pixeln und eine geringe Bildwiederholrate. *Virtual Boy* von *Nintendo* kann bei einer Auflösung von 384 x 224 Pixeln die Bilder nur in schwarzrot generieren. Eigentlich ist es lächerlich, bei so einer Bildqualität über Virtuelle Realität zu sprechen. Am *Stuttgarter Forum zu VR-Anwendungen & Trends* beklagte man 1994 neben der Auflösung auch das hohe Gewicht der HMDs und unzureichenden Tragekomfort.

In seinem Text „The Top Eleven Reasons VR has not yet become commonplace“ liefert auch Jaron Lanier 2003 einige Erklärungen, warum sich VR damals nicht durchsetzen konnte. Er spricht von langsamen Computern, fehlenden Interface-Komponenten und teuren Inhalten, glaubt außerdem, dass die euphorisierten Konsumenten mit zu hohen Erwartungen leicht zu enttäuschen waren, während es auf der Seite der Anbieter viel zu viele Scharlatane gab. Er vergleicht VR mit den anderen audiovisuellen Medien und muss zugeben, dass eine Preis-Leistungs-Disproportion in der Natur des Mediums selbst liegt: „Ein Filmprojektor kann Hunderte von Menschen gleichzeitig unterhalten. Ein Raum voller Leute braucht nur einen Fernseher. Ein paar Leute können an einem PC-Bildschirm zur gleichen Zeit etwas suchen. Aber nur eine Person kann VR voll und ganz genießen, auch wenn die Ausrüstung dafür mehr kostet als jede der oben genannten.“¹⁷

¹⁷ Lanier J. [2003], o.S.

2006 stellt der Amerika-Experte und Übersetzer Wolfgang Neuhaus im Netzmagazin *Telepolis* fest: „Die Kraft des Mythos war größer als die Kraft seiner technischen Realisierung. Während allerorten über die Möglichkeiten dieser neuen Technologie debattiert wurde, standen kaum reale technische Systeme zur Verfügung und schon gar nicht für einen Massenmarkt (...) Mitte der neunziger Jahre war der VR-Hype vorbei. Diverse technische Lösungen waren kein Erfolg und sind längst selbst ‚tote Medien‘ (...) Bis heute führt VR einen Schattendasein als Spezialtechnik in Forschungslaboren und Designabteilungen.“¹⁸

Es stimmt nicht ganz: Mitte der 90er Jahre erlebt das *Head Mounted Display* ein Fiasko auf dem Konsumentenmarkt – nicht weniger, aber auch nicht mehr. VR überlebt auf den anderen, kleineren und zum Teil geschlossenen Märkten wie zum Beispiel im Bereich wissenschaftliche Visualisierung oder beim Militär. Ihre Existenz mit dem Wort „Schattendasein“ zu beschreiben, ist nicht korrekt. VR entwickelt sich weiter und feiert immer neue technische Erfolge: So liefert die Firma *Microvision* an die US-Airforce bereits im Jahr 2000 ein HMD mit einer Auflösung von 1920×1080 Pixeln. Auch Wolfgang Neuhaus gibt zu, dass sich VR in anderen Gestalten fortsetzt, zum Beispiel als Visualisierungssystem namens *Cave Automatic Virtual Environment* (CAVE), das 1992 an der University of Illinois in Chicago entwickelt wird. CAVE ist ein Raum, dessen Wände und Decken zu Projektionsflächen werden, sodass sich die Betrachter (heute mit 3D-Brillen ausgestattet) inmitten der virtuellen Umgebung befinden. Derzeit stehen CAVEs vielen wissenschaftlichen Einrichtungen weltweit zur Verfügung. Sie sind teuer (zum Beispiel kostete die CAVE am Münchner *Leibniz Rechenzentrum* zirka eine Million Euro), liefern aber Bilder, die qualitativ unvergleichbar besser sind, als jedes heute existierende HMD.

Der Gründer von *Oculus VR* Palmer Luckey ist erst drei Jahre alt, als der *Virtual Boy* floppt. Am 1. August 2012 startete Luckey eine Crowdfunding-Kampagne auf der Internetplattform Kickstarter, sein Ziel: 250.000 US-Dollar für die Entwicklung des neuen HMDs. Auch viele der begeisterten Fans, die ihm Geld überwiesen haben, gehören zu einer Generation, die nichts mit der Virtual Reality der 90er Jahren zu tun hat. Die gewünschte Summe ist innerhalb von rekordverdächtigen vier Stunden

¹⁸ Neuhaus, W. [2006], o.S.

gesammelt, und am Ende der Kampagne steht ihm fast zehn Mal mehr Geld zur Verfügung, als er erhofft hatte: 2.437.429 Dollar.

Ab jetzt ist Palmer Luckey der neue Popstar, der für den „Big Bang“ der Virtual Reality der Neuzeit verantwortlich ist. Und unzählige Investoren sind fest davon überzeugt, dass VR das sogenannte „Next Big Thing“ sein wird. Einer von ihnen heißt Mark Zuckerberg, der in das Projekt *Oculus Rift* zwei Milliarden Dollar investierte. Der Facebook-Gründer gehört auch nicht zur Pionier-Generation: Er ist im gleichen Jahr geboren, in dem *Neuromancer* erscheint und *VPL Research* gegründet wird. Die Atmosphäre des neuen VR-Hypes erinnert nun nicht mehr nur an die frühen 90er Jahre, sondern auch an das Ende des Jahrzehnts mit seiner „Dot-Com-Blase“ – an die Zeiten der Visionäre, der Goldgräber und der Hochstapler.

Viele Fragen aus den Neunzigern bleiben trotz enormem technischen Fortschritt nach wie vor unbeantwortet: Wie soll der Konsumentenmarkt für VR funktionieren? Ist HMD in der Lage, mit TV, Kino oder mit der klassischen Spiele-Konsole zu konkurrieren? Für welche Anwendungsgebiete ist VR am besten geeignet?

Doch bevor man beginnt Antworten auf all diese Fragen zu suchen, sollen die zentralen Begriffe definiert werden, die selbst von VR-Profis häufig falsch verwendet werden.

Reality–virtuality continuum

Die wichtigsten Begriffe wurden noch während des VR-Hypes der 90er Jahre eingeführt. Einen besonderen Beitrag leistete dabei das Wissenschaftler-Team um Prof. Paul Milgram, das 1994 das Verhältnis zwischen Realität und Virtualität im Rahmen des Konzepts *Reality-virtuality continuum* definierte und dabei den Begriff „Mixed Reality“ einführte.¹⁹ Laut Milgram existiert zwischen zwei Endpolen, „Real Environment“ und „Virtual Environment“, das breite Spektrum namens „Mixed Reality“, das sich aus „Augmented Reality“ (erweiterte Realität) und „Augmented Virtuality“ (erweiterte Virtualität) zusammensetzt (siehe Abb. 1).

¹⁹ Milgram, P. et al. [1994], S. 283

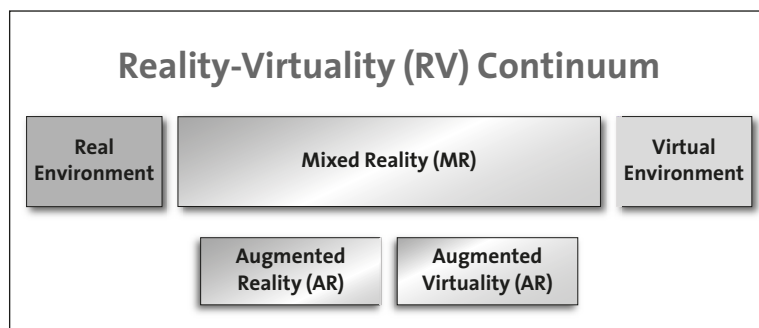


Abb. 1: Reality-virtuality continuum (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Milgram, P. et al. [1994], S. 283)

Als „Real Environment“ werden Abbildungen der wirklichen Objekte, wie Fotos oder Videos verstanden, als „Virtual Environment“ ausschließlich die im Computer erzeugten Objekte. In den Übergangsformen der „Mixed Reality“ kann entweder Realität oder Virtualität dominieren. Als prominentestes Beispiel für „Augmented Reality“ dient heute das Headset *Google Glas*, das die Wirklichkeit mit unterschiedlichsten digital dargestellten Informationen und Bildern anreichert. Im Fall von „Augmented Virtuality“ hat man mit einer digital erzeugten Wirklichkeit zu tun, die durch reale Elemente (wie z. B. Bewegung, Haptik, Raumtemperatur, Wind usw.) erweitert wird. So sollen sich z. B. die mit VR-Headsets ausgestatteten Besucher des VR-Erlebnisparks *THE VOID* durch reale Räumlichkeiten bewegen, in denen sie mit verschiedenen Gegenständen und physikalisch wahrnehmbaren Anreizen (z. B. Dampf, Wind) konfrontiert werden. Jeder solcher Anreiz wird vom Gehirn des Rezipienten in Verbindung mit computergenerierten Bildern gebracht, die er in seinem VR-Headset sieht, die Realität erweitert somit die Virtualität, es entstehen mit allen Sinnen wahrgenommene Abenteuer-Welten.²⁰

Während der Vorbereitung der Markteinführung des Augmented Reality Headsets *Hololens* wurde der Begriff „Mixed Reality“ von der Herstellungsfirma Microsoft als eine Art zweiter Markenname für das innovative Gadget eingesetzt.²¹ Durch eine intensive, perfekt gestaltete

²⁰ vgl. ColumbiaPictures Industries, Inc. [o.J.], o.S.

²¹ vgl. Microsoft Corporation [o.J.], o.S.

und breit angelegte Marketing-Kampagne entstand bei vielen künftigen Konsumenten die irreführende Überzeugung, dass „Mixed Reality“ exklusiv für das neue HMD von Microsoft steht. Diese „Privatisierung“ der wissenschaftlichen Definition führte zum begrifflichen Chaos.

Noch größere Verwirrung stiftete aber der Hype um das Medium „360°-Video“. Obwohl diese Technik schon seit Ende der 90er Jahre bekannt war, wurde sie einer breiteren Öffentlichkeit erst 2015 zugänglich gemacht, praktisch gleichzeitig mit der Entstehung der euphorischen Erwartung an die Virtual Reality.

Den schnellen Erfolg von 360°-Videos hat man drei Mediengiganten zu verdanken. Am Anfang stand Google: Am 13. März 2015 teilte das Unternehmen in dem Beitrag „A new way to see and share your world with 360-degree video“ im *YouTube Creator Blog* mit, dass man 360°-Videos ab sofort auf YouTube hochladen kann.²² Auch auf den mit dem Google Betriebssystem Android betriebenen Smartphones konnten die neuartigen Videos von da an abgespielt werden. Im September 2015 führt auch Facebook als zweiter Big Player diese Technologie ein.²³ Gleichzeitig unterstützt das Unternehmen von Mark Zuckerberg *Samsung* bei der Entwicklung und Markteinführung des Smartphone basierten Headsets *Samsung Gear VR*. Schließlich veröffentlicht die *New York Times* im November 2015 die ersten selbstproduzierten 360°-Videos und verschenkt 1,2 Million *Google Cardboards* an seine Abonnenten. Für die Aktion wurde im Vorfeld mit Google kooperiert und auch die erste Dokumentation *Displaced*, die man sich als App auf sein Smartphone laden und dann über das Cardboard ansehen konnte, wurde in Zusammenarbeit mit Google entwickelt.²⁴ Das mediale Echo auf diese Aktion war groß: Zum einen von Seiten der Leser, die zum ersten Mal in Kontakt mit 360°-Videos kamen und begeistert waren, zum anderen hat es auch eine Diskussion innerhalb der Medienbranche ausgelöst: Die *New York Times* – schon bis dahin bekannt für Ihre Vorreiterrolle – sich als traditionelles Verlagshaus dem Thema Digitalisierung mit neuen Geschäftsmodellen stellend, dokumentiert damit Ihre Offenheit gegenüber neuen Formen der journalistischen Berichterstattung.

²² vgl. Verma, S. [2015], o.S.

²³ vgl. Saba, M. [2015], o.S.

²⁴ vgl. Lehmann, S. [2015], o.S.

Die 360°-Video-Abteilung der *New York Times* heißt *NYT VR*. Auch viele andere Anbieter der 360°-Videos vermarkten ihre Produkte unter dem Label „Virtual Reality“. Ist dies korrekt? In Milgrams *Reality–virtuality continuum* sind 360°-Videos genau wie klassische Videos: sie bilden nur die Realität ab und sind somit das absolute Gegenteil von Virtual Reality. Die Tatsache, dass die Panorama-Bilder mehr als traditionelle Videos zeigen können, spielt dabei keine Rolle: Der Rezipient, der ein 360°-Video anschaut, bleibt in der „Reality“.

Es gibt viele Gründe für die Vermischung der beiden Medien VR & 360°-Video. Zum einen können die 360°-Videos zwar auf einem Computermonitor oder Smartphone abgespielt werden, die bessere Qualität bieten jedoch die HMDs an, die für VR-Inhalte hergestellt wurden. Zum anderen gibt es zahlreiche Startups, die sowohl VR-Content als auch 360°-Videos produzieren. Die Produktionskosten der Videos sind dabei viel niedriger als die der VR-Inhalte, diese Art von Content bildet somit die wirtschaftliche Basis des Unternehmens, garantiert sein Überleben und finanziert Ausgaben für die teureren VR-Anwendungen. Die Verflechtung der beiden Medien in der heutigen Praxis ist so massiv, dass die Marktexperten 360°-Videos und Virtual Reality nicht voneinander trennen wollen, selbst wenn sie die mediale Gegenseitigkeit der beiden Technologien gut nachvollziehen können. Auch im Rahmen dieses Artikels wird über den entstehenden Markt für Virtual Reality und 360°-Videos gesprochen.

Erster Ansatz zur Strukturierung des Marktes für Virtual Reality und 360°-Videos

Die Anwendungsgebiete für Virtual Reality & 360°-Videos sind vielfältig. In unserer Umfrage bei verschiedenen Branchenexperten wurde zwischen folgenden Anwendungsbereichen unterschieden:

- Entertainment (zum Beispiel Gaming, Film, TV, Sport, Erotik, Freizeitparks)
- (Aus-)Bildung (zum Beispiel Schule, Hochschule, betriebliche Aus- und Weiterbildung, Militär, Raum-/Luftfahrt, Medizin)
- Wissenschaft (zum Beispiel Archäologie, Geologie)
- Marketing (zum Beispiel Messe, Point of Sale, Showroom)
- Industrie (zum Beispiel Prototypenbau, Produktionsplanung, Automobilindustrie)

- Handel/Dienstleistung (zum Beispiel Immobilien, Reisebranche)
- Architektur
- Medizin

Bereits vor dem „Durchbruchsjahr“ 2016 wurde die Bedeutung des Konsumentenmarktes für die neue Technologie sowohl von Experten als auch von künftigen Rezipienten erkannt. Laut einer Umfrage unter Internetnutzern in den USA im Jahr 2015 sind drei Viertel der Befragten davon überzeugt, dass VR hauptsächlich im Videospiel-Bereich Anwendung finden wird. Filme und TV wurden von 42 Prozent der Befragten als potenzielle Anwendungsbereiche gesehen.²⁵ Die Marktforscher von PwC gehen in ihrer Studie *Digital Trend Outlook 2016: Virtual Reality* davon aus, dass der Gaming-Markt eine Pionier-Rolle in der Entwicklung der Virtual Reality einnehmen wird.²⁶ Auch bei unserer Befragung von Experten im Jahr 2015 schätzen diese das Potenzial vor allem im Entertainmentbereich sehr hoch ein, insbesondere im Gaming. Die Möglichkeiten in der Industrie wurden als zweitwichtigstes Anwendungsgebiet betrachtet, aber auch innerhalb der anderen Bereiche werden die Chancen hoch eingeschätzt. Das könnte die wichtigste Erkenntnis aus dem Flop der VR-Technologie Mitte der 90er Jahre sein: Nur dauerhafte Präsenz auf dem Konsumentenmarkt kann der neuen Technologie eine stabile Entwicklung garantieren; die Nischenmärkte, selbst so bedeutende wie Militär, Raumfahrt oder wissenschaftliche Visualisierung, sind nicht allein in der Lage, das enorme Potenzial des neuen Mediums zu entfalten.

Genauso wie in der Gaming-Branche strukturiert sich der Markt für VR & 360°-Videos in zwei Untermärkte: Soft- und Hardware, wobei die gegenseitige Abhängigkeit dieser beiden Untermärkte voneinander genauso stark ist, wie bei Computerspielen. Auf dem VR-Softwaremarkt gibt es momentan drei Arten von Inhalten.

Bei „**Live Action 360° (3D) Videos**“²⁷ werden verschiedene Aufnahmen so zusammengestellt, dass der Nutzer von der Position der Kamera einen 360-Grad-Blick über das Geschehen hat.²⁸ Diese Technik ermög-

²⁵ vgl. Statista [2015], o.S.

²⁶ vgl. Ballhaus et al. [2016], o.S.

²⁷ Bandara [2015a], o.S.

²⁸ vgl. Bandara [2015a], o.S.

licht zahlreiche Anwendungen, von Dokumentarfilmen bis hin zu Rundgängen in einem neuen Urlaubsort. Im ehemaligen Produktionswerk von *Pfanni*, in der Nähe des Ostbahnhofs in München, entsteht auf 22.000 Quadratmetern das neue Kreativ-Quartier der Landeshauptstadt: das Werksviertel. Die crossmediale Kreativ-Agentur *Design4real* wurde mit der Aufgabe betraut, das Bauvorhaben erfahrbar zu machen. VR & 360°-Videos bieten sich hier als ideale Medien an. Als ersten Schritt hat *Design4real* mit einem Live-Action-360°-Video den jetzigen Zustand des Geländes dargestellt (siehe Abb. 2).



Abb. 2: Still aus einer Live-360°-3D-Visualisierung des Bauprozesses vom ersten Gebäude des Werksviertels in München von der Kreativagentur *Design4real*. (Quelle: eigene Aufnahme)

Bei „**Rendered Computer Generated Imagery (CGI)**“²⁹ oder „**Vorgerenderte Computergrafik**“³⁰ kann der Betrachter, genauso wie bei einem Live-Action-360-Grad-Video, das Geschehen um sich herum betrachten. Der Unterschied besteht darin, dass hier durch computergestützte Contentdarstellung der betrachtete Raum fiktiv ist.³¹ Um das zukünftige Werksviertel virtuell ergünden zu können, hat *Design4real* dazu interaktive Rundgänge erstellt, durch die man die Gebäude und Plätze realistisch in 360° erleben kann (siehe Abb. 3). Die Düsseldorfer Kreativagentur *The Agency for VR (A4VR)*, spezialisiert auf schlüsselfertige VR-

²⁹ Bandara [2015a], o.S.

³⁰ Bandara [2015a], o.S.

³¹ vgl. Bandara [2015a], o.S.

Lösungen, hat eine 360°-Sicherheitsdemo für den Airbus A320 erstellt (siehe Abb. 4).



Abb. 3: Still aus einer generierten interaktiven 360° 3D-Visualisierung des Werksviertels in München von der Kreativagentur Design4real.

(Quelle: eigene Aufnahme)



Abb. 4: Still aus einem „360° Demo Sicherheits-Experience Airbus A320“ von der Kreativagentur The Agency for Virtual Reality (A4VR).

(Quelle: eigene Aufnahme)

Doch nur die dritte Art des Contents, nämlich „**Real-Time CGI: Echtzeit-Computergrafik**“³², bietet dem Rezipienten die Möglichkeit einer interaktiven Handlung in Echtzeit und entspricht somit in vollem Umfang dem, was die Wissenschaft als Virtual Reality definiert. Das Spielent-

³² Bandara [2015a], o.S.

wicklungsunternehmen *Narayana Games* aus Inning am Ammersee hat zum Beispiel ein interaktives Musikspiel *Holodance* kreiert, in dem man mit Drachen tanzen kann (siehe Abb. 5). In dieser Art der VR-Inhalte sehen die Experten die Zukunft der neuen Technologie, unabhängig davon, wo sie eingesetzt werden – in Ausbildung der Piloten und Chirurgen, in der Wissenschaft, am Point of Sale oder im industriellen Prototypenbau.



Abb. 5: Still aus *Holodance*, einem interaktiven Musikspiel in 360 Grad vom Game Developer *Narayana Games*. Der Spieler kann ein „High Five“ mit dem Drachen machen. (Quelle: eigene Aufnahme)

Im Bereich Hardware spielen die *Head Mounted Displays* eine zentrale Rolle. Neben den HMDs sind auch Controller und sonstiges VR-Zubehör wie z.B. Tretmühlen und Laufbänder zu nennen. Mit diesen Geräten wird das immersive Erlebnis durch Elemente der Augmented Virtuality zu einer höheren Stufe gebracht: Man kann in der virtuellen Welt durch einen Wald laufen, springen, oder in einem Auto sitzen, obwohl man sich eigentlich auf der Stelle bewegt. Der Bereich Hardware wird mit den Kameras und sonstiger Ausrüstung für die Dreharbeiten an den 360°-Videos ergänzt.

In Abbildung 6 werden die beiden Untermärkte für Virtual Reality & 360°-Videos nochmals übersichtlich dargestellt.

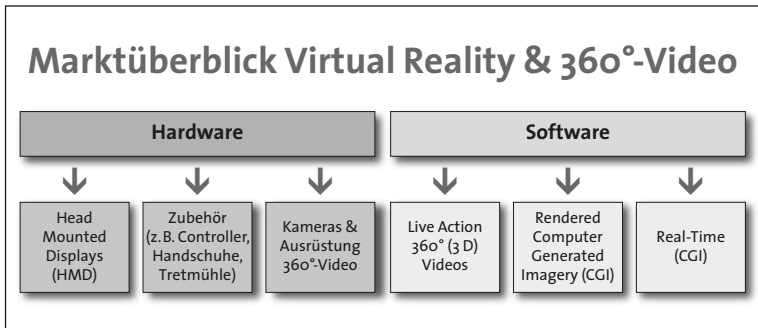


Abb. 6: Marktüberblick über Virtual Reality & 360°-Videos.

(Quelle: eigene Darstellung)

Ausgewählte Geschäftsmodelle im Kontext von Virtual Reality & 360°-Videos

Bei den Ausführungen im vorhergehenden Kapitel wird bereits deutlich, dass auf der Anbieterseite des Marktes für Virtual Reality & 360°-Videos neben Hard- und Software-Unternehmen sich zunehmend Agenturen und Produktionsstudios etablieren, die ihre Leistungen sowohl im B2B- als auch B2C-Bereich anbieten. Bei den Business-Kunden handelt es sich dann meist um Unternehmen, Organisationen oder auch Kommunikationsagenturen, die Bedarf an einer VR- oder 360°-Video-Lösung in einem der im vorhergehenden Kapitel aufgeführten Anwendungsbereiche haben. B2B-Modelle scheinen momentan, in der anfänglichen Phase der Markteinführung der neuen Technologie, eine wichtigere Rolle für die Unternehmen zu spielen, als B2C-Modelle, während das am häufigsten verbreitete Geschäftsmodell des Unternehmens eine „Agentur“ ist, die als zentraler Ansprechpartner so gut wie alle Teilbereiche der Virtual Reality und der 360°-Videos gegenüber fremden Kunden repräsentiert.

So konzentriert sich z.B. das Münchner Startup *Inside360* auf die Produktion der 360° Image- und Werbevideos im Auftrag von verschiedenen Kunden (wie z.B. der Hochschule Fresenius). Außerdem entwickelt das Unternehmen für Kunden wie z.B. den *FC 1860 München* Marketingkonzepte, bei denen 360°-Videos mit gebrandeten Cardboards und kreativen Aktionen zur Gewinnung der Sponsoren in ein Paket zusammen-

gefügt werden. Neben Auftragsproduktionen beschäftigt sich das Startup aber auch mit Eigenproduktionen, sie drehen Horror-Kurzfilme, die in 360° Kinos weltweit ausgewertet werden. Man will dabei nicht nur im Bereich Software bleiben und entwickelt nebenbei noch eine eigene 360° Kamera, die auf den Markt gebracht werden soll.

„Eigentlich widerspricht unsere Praxis allem, was man einem Startup ansonsten empfiehlt“³³, erklärt der Geschäftsführer eines weiteren Münchner VR-Unternehmens *Dexperio* Richard Joerges. „Statt uns auf ein übersichtliches Geschäftsfeld zu konzentrieren und hier unser Knowhow einzusetzen, versuchen wir unseren Kunden möglichst viele Lösungen im Bereich VR & 360°-Video anzubieten. Man kann nicht sicher sein, in welche Richtung sich der neue Markt in den nächsten Jahren bewegt, durch unsere Strategie sind wir bereit, jede neue technologische Entwicklung schnell anzueignen und in ein Geschäftsangebot umzuwandeln.“³⁴

Für die nachstehende Zusammenstellung von zentralen Leistungsangeboten wurden sechs der führenden, auf VR & 360°-Video spezialisierten, Agenturen bzw. Produktionsunternehmen genauer analysiert und jeweils Experteninterviews mit einem Mitglied der Geschäftsführung geführt.³⁵

Generell kann festgestellt werden, dass das Leistungsangebot unterteilt werden kann in ein **Projektgeschäft** und ein **Produktgeschäft**.

Beim Projektgeschäft erfolgt die Entwicklung auf Anfrage eines Kunden und wird auf dessen spezifischen Bedarf hin erstellt. Folgende Teilleistungen werden im Projektgeschäft angeboten:

- Beratung und Analyse der spezifischen Kundenanforderung
- Projektmanagement
- Produktion

³³ Interview mit Joerges, R. [2017], o.S.

³⁴ Interview mit Joerges, R. [2017], o.S.

³⁵ vgl. Interviews mit Thiel J., Geschäftsführer bei The Agency for Virtual Reality, mit Engelhard, B., Geschäftsführer bei Cykyria, mit Dadson, C., Geschäftsführer bei Design4real, mit Schart, D., Head of PR & Marketing bei RE´FLEKT, mit Wagner, H. (Jashan Chittesh), Geschäftsführer bei Narayana Games und mit Fickert, T., Geschäftsführer bei DEXPERIO [Dez. 2015 – Jan. 2016]

Betrachtet man die Beschaffungsseite der Geschäftsmodelle, so spielt, neben einer hohen Expertise hinsichtlich der aktuellen Hard- und Software, die Akquise von ausgebildetem Fachpersonal eine entscheidende Rolle. Zusammen mit dem Aspekt der Spezialisierung auf bestimmte Leistungsangebote im VR & 360°-Video-Bereich wird das Knowhow der Mitarbeiter am häufigsten als der besondere USP (Unique Selling Proposition) genannt. Die Aufträge werden aktuell entweder als reine In-house-Projekte abgewickelt, oder in Kooperation mit weiteren Agenturen und Produktionsunternehmen, die dann jeweils ihre Fachexpertise in das Projekt einbringen können.

Die meisten Aufträge von Unternehmen, und im B2B-Bereich insgesamt, beziehen sich aktuell auf Produktpräsentationen für Messen und für das Marketing. Also beispielsweise die Präsentation eines Produkts als 360°-Video, das dann über ein HMD am Messestand gezeigt wird. Ein anschauliches Beispiel hierfür ist eine von der *Agency for Virtual Reality* entwickelte 360°-Anwendung für die Sendung *The Voice*, also im Auftrag der *ProSiebenSat.1 Media SE*. Zum einen als 360°-Video-Live-Streaming während des Finales einer Sendung, das heißt die Zuschauer können sich zuhause mit dem Tablet oder Laptop drehen und somit selber bestimmen, was sie sehen möchten (immer vom Standpunkt der Kamera in der Sendung aus). Zum anderen wurde ein 360°-Video für das HMD entwickelt, das den Betrachter mitten auf die Bühne von *The Voice* versetzt und es ihm ermöglicht, sich die gesamte Szenerie über eine 360°-Drehung des Körpers anzusehen.

Ein weiteres häufig nachgefragtes Anwendungsfeld ist die Architektur und damit die dreidimensionale Darstellung von Gebäuden und Räumen. Über die bereits vorgestellte Technik des „Rendered Computer Generated Imagery“ können Räume erlebbar gemacht werden und über die Nutzung eines entsprechenden HMD kann sich der Betrachter in den Räumen bewegen und zum Beispiel die vorgeschlagenen Einrichtungsgegenstände und Möbel aus verschiedenen Perspektiven betrachten.³⁶

Neben dem Projektgeschäft wird auch über die Entwicklung von eigenen Produkten nachgedacht. Also VR-Anwendungen, die über ein zugrundeliegendes Preismodell vertrieben werden, und sowohl Unternehmen

³⁶ vgl. Interview mit Fickert, T. [2015], o.S.

als auch Privatpersonen die Nutzung auf Basis vordefinierter Lizenz- bzw. Gebührenmodelle ermöglichen.

Im Produktbereich ergeben sich damit auch explizit Absatzmöglichkeiten im B2C-Bereich. Erste Anwendungen darf man hier wohl von Agenturen wie *Narayana Games* erwarten, die sich auf VR-Spieleentwicklung spezialisiert haben und mit *Holodance* bereits einen bemerkenswerten „Showcase“ auf den Markt gebracht haben.³⁷ Mit der VR-Brille ausgestattet taucht man ein in eine virtuelle Welt, bei der man in eine tanzende Bewegung kommt, indem man die Aufgabe hat „Felder mit den Händen wegzuschlagen, die einem in einem vorher festgelegten Muster und passend zur Musik entgegenschweben. So tanzt man sich von Lied zu Lied und von Level zu Level mit dem Ziel, möglichst alles richtig zu machen um die maximale Punktzahl zu erreichen.“³⁸

Kritische Erfolgsfaktoren für die Markteinführung von VR

Was man aus den ersten Erfahrungen mit VR und insbesondere aus dem im zweiten Kapitel beschriebenen „Niedergang“ von VR Mitte der 90er Jahre lernen kann ist, dass die Technik und der Preis zwei kritische Erfolgsfaktoren sind. Hinzu kommen die Faktoren Gesundheit und Nutzen. Bei der **Technik** spielt die *Auflösung* der gezeigten VR-Anwendungen für eine dauerhafte Nutzung eine wichtige Rolle. Ist der erste Eindruck beim Kunden negativ, dann wird es schwierig, diesen Eindruck wieder zu korrigieren.

Nutzt man ein drahtloses HMD, stellt sich die Frage nach der *Akkulaufzeit*. Dies ist ebenfalls bei entsprechenden VR-Anwendungen zu berücksichtigen und gegebenenfalls sollte vorsorglich darauf hingewiesen werden. Benötigt man das Internet, um die Anwendungen zu zeigen, ist die *Bandbreite im Netz* weiterhin ein möglicher limitierender Engpassfaktor. Nutzt man ein drahtloses HMD, ist *das sperrige Kabel* ein Problem. Ausgerechnet das teuerste und von den Experten am meisten gelobte Headset HTC Vive, das dem Rezipienten eine freie Bewegung in der virtuellen Welt verspricht, leidet unter diesem Hindernis.

³⁷ vgl. Interview mit Wagner, H. (Jashan Chittesh) [2015], o.S.

³⁸ Only VR [o.J.], o.S.

Ein weiteres Technik-Problem der Virtual Reality ist seit den 90er Jahren gut bekannt: Der *Tragekomfort des Headsets*. Die modernen HMDs sind zwar wesentlich leichter als damals, doch sie werden immer noch von vielen Konsumenten als unangenehm, zu groß und zu schwer wahrgenommen. Auch die roten Spuren, die sie auf dem Gesicht hinterlassen, das Schwitzen und die zerzauste Frisur werden besonders von den weiblichen Nutzerinnen als extrem unangenehm eingestuft.

Bei der **Preisgestaltung** kann durch den Einsatz der Cardboards Endkonsumenten mit Smartphones das Erlebnis von 360°-Videos bereits zu einem sehr günstigen Preis nähergebracht werden. Im Rahmen von Werbekampagnen werden diese Cardboards auch von Unternehmen eingesetzt – mit dem Logo versehen und nach Corporate-Design-Vorgaben der Unternehmen gestaltet, werden sie Kunden kostenlos bereitgestellt. Doch ein wirkliches VR-Erlebnis scheint vielen Konsumenten momentan übertrieben teuer zu sein. Bereits die ersten Preisankündigungen für die verschiedenen Varianten der *Head Mounted Displays*, z. B. der Einstiegspreis von 700 Euro für „Oculus Rift“ 2016, wurden von der Fangemeinde und auch von der breiten Öffentlichkeit empört kommentiert. Ein Jahr später lagen die Preise für die VR-Hardware (Basisstationen wie PSR, PC oder Smartphone + HMD) zwischen 500 Euro für die günstigsten Geräte wie *Samsung Gear VR* oder *Daydream View* und 1.800 Euro für *HTC Vive*.

Die hohen Preise führen dazu, dass ein Großteil der besonders wichtigen Zielgruppe, nämlich die jüngeren, experimentierfreudigen Gamer, sich von der neuen Technologie ausgeschlossen fühlt.

Vielfach wird in den Medien bereits auf mögliche negative Auswirkungen für die **Gesundheit** hingewiesen. Allgemein bekannt ist die Übelkeit, die oft mit dem Eintauchen in eine computergenerierte Umgebung auftritt, genannt *Motion Sickness*. Der Grund dafür ist die Abweichung der visuellen Wahrnehmung, erzeugt durch eine VR-Anwendung, von der körperlichen Selbstwahrnehmung. Das Gleichgewichtsorgan interpretiert sie als Störung und reagiert darauf mit einer physischen Abwehrhaltung. Unwohlsein, Kopfschmerz, Bewegungsinstabilität auch Erbrechen können eintreten. Diese Reaktion des Körpers ist den Forschern längst bekannt, die ersten wissenschaftlichen Untersuchungen wurden im Auftrag des US-Militär durchgeführt, nachdem man das Problem bei dem Einsatz der Flugsimulatoren erkannt hatte. Die Reaktion

auf ein HMD scheint stärker zu sein als auf einen Flugsimulator, was natürlich mit einem höheren Grad der Immersion zu erklären ist. Doch die Forschung dazu steht erst am Anfang und es fehlt an Langzeitstudien. Bis jetzt ist nur festgestellt worden, dass Frauen bei VR-Übelkeit empfindlicher sind als Männer.³⁹ Außer möglichen nachhaltigen Schädigungen durch *VR-Motion Sickness*, sollten in Langzeitstudien auch Fragen nach dem Sucht- und Abhängigkeitspotential des neuen Mediums beantwortet werden.

Benedikt Engelhard von der Firma *Cykyria* meint hierzu, dass mit der neueren Hardware die Übelkeit nicht mehr das Problem sein sollte. Er weist jedoch darauf hin, dass Menschen unterschiedlich reagieren, das heißt wer generell empfindlich ist, und zum Beispiel im Zug nicht entgegen der Fahrtrichtung sitzen kann, der sollte sich auch bei einer VR-Anwendung, in der man in einem Fahrzeug sitzt, nicht umdrehen.⁴⁰ Empfehlenswert für VR-Anbieter ist es also eine entsprechende Information für die Anwender bereitzustellen und auf mögliche gesundheitliche Risiken hinzuweisen.

Die befragten Experten sind sich darin einig, dass der **Nutzen** der Anwendungen im Bereich VR und 360°-Videos erkennbar sein muss, sonst wird es für den Endkonsumentenmarkt nicht dauerhaft passen. Es fehlt häufig noch an stimmigem Storytelling, wenn Unternehmen 360°-Videos drehen und diese dann im Rahmen einer Werbekampagne über Social Media oder in der Variante mit Cardboards bereitstellen. Wichtig ist eine mediengerechte Gestaltung, das heißt Unternehmen sollten für eine Marketing-Kampagne nicht um jeden Preis versuchen, 360°-Videos zu integrieren, wenn sich dafür kein schlüssiges Konzept erarbeiten lässt. Die geplante Marketingbotschaft muss beim Kunden ankommen, VR und 360°-Videos sind hierfür ein Tool im Werkzeugkoffer des Marketing-Mix.

Clarence Dadson vom VR- und 360°-Video-Unternehmen *Design4real* sieht die Gefahr, dass immer mehr Entwickler noch unausgereifte Produkte auf den Markt bringen und sich die negativen Erfahrungen der Konsumenten häufen. In der Folge könnte sich ein negatives Image in

³⁹ vgl. Mason, B. [2017], o.S.

⁴⁰ vgl. Interview mit Engelhard, B. [2015], o.S.

der Bevölkerung gegenüber VR und 360°-Videos herausbilden.⁴¹ Der Faktor „Qualität“ könnte also ein zentraler Erfolgsfaktor sein. Deshalb gilt: Nicht zu früh starten, nur mit ausgereiften Produkten in den Markt gehen.

Wie wichtig es ist, aus den Erfahrungen zu lernen, die bereits in der ersten Hype-Phase von VR in den 90er Jahren gemacht wurden, zeigt sich in einem Interview mit Ben Delaney, einem VR-Experten, der diese erste Phase miterlebt hat. Auf die Frage, ob er irgendwelche Parallelen zu den Neunzigern sieht, antwortet er: „Parallelen zu den Neunzigern? Alles ist wie in den 90ern! Niemanden kümmern die Fehler, die schon gemacht wurden und was daraus gelernt wurde. Ich sehe genau dieselben dummen Erwartungen, haltlosen Vorhersagen und den gleichen schlechten Inhalt, diesmal eben mit viel besserer Bewegungserkennung und in hoher Auflösung. Aber hoch aufgelöster Müll ist immer noch Müll.“⁴² Wenngleich man sich von der drastischen Wortwahl distanzieren mag, so zeigt die Aussage doch, dass hier jemand vehement verhindern möchte, dass sich Fehler wiederholen. Ein wichtiger Hinweis darauf, dass sich der Blick zurück in die erste Phase der VR lohnt, um aus den Fehlern zu lernen – damit Virtual Reality „reloaded“ diesmal eine Zukunft hat.

Fazit und Ausblick

Wie sieht die Zukunft von VR & 360°-Videos aus? Trotz Enttäuschungen des Jahres 2016 sind die meisten Experten immer noch optimistisch und meinen, dass die neue Technologie einfach mehr Zeit braucht. Die Marktforscher von *Super Data*, die so enttäuschende Einschätzungen für die Verkäufe der HMDs für das Jahr 2016 lieferten, glauben trotzdem an einen raschen Anstieg der Umsätze in der Branche: 2020 sollen die gut 28 Milliarden US-Dollar erreicht werden.⁴³ Mark Zuckerberg mahnt zur Geduld und sagt: „Das Feld wird langsam wachsen, genau wie Computer und Mobiltelefone, als sie zuerst auf den Markt kamen.“⁴⁴ Aufgrund der negativen Erfahrungen des ersten Hypes von Virtual Reality aus den 90er Jahren wäre es gar nicht so schlecht, wenn es diesmal ein lang-

⁴¹ vgl. Interview mit Dadson, C. [2015], o.S.

⁴² Bastian, M. [2015a], o.S.

⁴³ vgl. SuperData Research [2017], o.S.

⁴⁴ Zuckerberg, M., zitiert nach Kuhn, J. [2016], S. 21

samerer Hype wird, der den Hardwareanbietern und Content-Entwicklern die Möglichkeit gibt, noch weiter an der Qualität ihrer Angebote zu feilen, um dann mit möglichst ausgereiften Produkten auf den Markt zu kommen.

Weiterführende Literatur:

- Anthes, C. [2015]: Interview mit Dr. Christoph Anthes MSc am 17.12.2015, Professor für augmentierte und virtuelle Realität an der FH Oberösterreich (zum damaligen Zeitpunkt Mitarbeiter beim Leibniz Rechenzentrum München)
(auf Anfrage bei den Autoren abrufbar)
- Ballhaus, W. et al./ PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) [2016]: Digital Trend Outlook 2016 Virtual Reality: Nimmt der Gaming-Markt eine Pionier-Rolle ein?, verfügbar unter: http://www.cpwissen.de/tl_files/pdf/STUDIEN/PwC_Studie_Virtual_Reality.pdf (Abrufdatum 02.06.2017)
- Bandara [2015a]: VR-Typologie I: Die drei Typen von Virtual Reality Content (Erscheinungsdatum 06.08.2015), verfügbar unter: <http://www.bandara.ch/2015/08/06/vr-typologie-i-die-drei-typen-von-virtual-reality-content/> (Abrufdatum 05.06.2017)
- Bandara [2015b]: Wie Virtual Reality den Film verändert (Erscheinungsdatum 29.07.2015), verfügbar unter: <http://www.bandara.ch/2015/07/29/wie-virtual-reality-den-film-veraendert/> (Abrufdatum 05.06.2017)
- Bandara [2015c]: VR-Typologie III: Die zwei Kategorien von Head Mounted Displays (Erscheinungsdatum 20.08.2015), verfügbar unter: <http://www.bandara.ch/2015/08/20/vr-typologie-iii-die-zwei-kategorien-von-head-mounted-displays/> (Abrufdatum 05.06.2017)
- Bastian, M. [2015a]: Wir machen genau die gleichen Fehler wie in den 90-er Jahren, in Vrodo – Magazin für Virtuelle Realität (Erscheinungsdatum 01.09.2015), verfügbar unter: <https://vrodo.de/virtual-reality-industrie-wir-machen-genau-die-gleichen-fehler-wie-in-den-90er-jahren/> (Abrufdatum 12.01.2016)
- Bastian, M. [2015b]: Virtual Reality: 1993 vs. 2015 – der große Vergleich, in Vrodo – Magazin für Virtuelle Realität (Erscheinungsdatum 25.12.2015), verfügbar unter: <https://vrodo.de/virtual-reality-gestern-und-heute-zehn-parallelen/> (Abrufdatum 27.12.2015)
- Birkenbihl, V. [2008]: Virtuelle Realität (VR) (Erscheinungsdatum 30.10.2008), verfügbar unter: <https://birkenbihldenkt.wordpress.com/2008/10/30/virtuelle-realitaetvr/> (Abrufdatum 27.12.2015)

- Böhm, M. [2016]: Bekannteste Datenbrille: Oculus Rift kostet 700 Euro (Erscheinungsdatum 06.01.2016), verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/gadgets/oculus-rift-das-sollten-sie-wissen-a-1070683.html> (Abrufdatum 12.01.2016)
- Bullinger, H. [1994]: Strategische Dimensionen der Virtual Reality, in: Warnecke, H./ Bullinger, H. (Hrsg.): Virtual Reality '94: Anwendungen & Trends, Stuttgart 1994
- Columbia Pictures Industries, Inc. [o.J.]: The Void, verfügbar unter: <https://www.thevoid.com/> (Abrufdatum 02.06.2017)
- Cyberworld [2015]: Virtual Reality – Betrete Die Virtuelle Realität (VR), verfügbar unter: <http://cyberworld.cc/virtual-reality/> (Abrufdatum 07.01.2016)
- Dadson, C. [2015]: Interview mit Clarence Dadson am 18.12.2015, Geschäftsführer bei Design4real (auf Anfrage bei den Autoren abrufbar)
- Danneberg, B. [2017]: Samsung: Auf der Suche nach der VR Killer-App, verfügbar unter: <https://vr-world.com/samsung-auf-der-suche-nach-der-vr-killer-app/> (Abrufdatum 02.06.2017)
- Engelhard, B. [2015]: Interview mit Benedikt Engelhard am 15.12.2015, Geschäftsführer bei Cykyria (auf Anfrage bei den Autoren abrufbar)
- Fickert, T. [2015]: Interview mit Thomas Fickert am 23.12.2015, Geschäftsführer bei DEXPERIO (auf Anfrage bei den Autoren abrufbar)
- Geisler, L. [1995]: Virtuelle Realität. Universitas, Stuttgart 1995, Nr. 585, verfügbar unter: http://www.linus-geisler.de/artikel/dd/9503universitas_vr.pdf (Abrufdatum 27.12.2015)
- Heise Online [2014]: GDC: Cyberith demonstriert Laufgestell für Virtual Reality (Erscheinungsdatum 12.08.14), verfügbar unter: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/GDC-Cyberith-demonstriert-Laufgestell-fuer-Virtual-Reality-2290847.html> (Abrufdatum 07.01.2015)
- Heise Online [2015]: VR-Brille Valve Vive im Detail: Intensive Virtual Reality dank Positionstracking (Erscheinungsdatum 05.03.15), verfügbar unter: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/VR-Brille-Valve-Vive-im-Detail-Intensive-Virtual-Reality-dank-Positionstracking-2567623.html> (Abrufdatum 07.01.2016)
- Joerges, R. [2015]: Interview mit Richard Joerges vom 02.06.2017, Geschäftsführer bei DEXPERIO (Interview auf Anfrage bei den Autoren einsehbar)
- KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [2016]: Neue Dimensionen der Realität. Executive Summary zur Studie der Potentiale von Virtual Reality und Augmented Reality in Unternehmen, verfügbar unter: <https://atlas.kpmg.de/api/assets/content/public/download-virtual-und-augmented-reality-1488384300473.pdf> (Abrufdatum 02.06.2017)
- Kuhn, J. [2016]: Die letzte Lücke, in: Süddeutsche Zeitung (02./03.01.2016), S.21

- Lanier J. [2003]: The Top Eleven Reasons VR has not yet become commonplace (Erscheinungsdatum 2003), verfügbar unter: <http://www.jaronlanier.com/topeleven.htm> (Abrufdatum 27.12.2015)
- Lehmann, S. [2015]: Why the Times leapt into Virtual Reality (Erscheinungsdatum 06.11.2015), verfügbar unter: http://www.nytimes.com/2015/11/05/insider/new-york-times-magazine-leaps-into-virtual-reality.html?_r=0 (Abrufdatum 12.01.2016)
- Mason, B. [2017]: Virtual reality has a motion sickness problem. People prone to nausea may opt out of immersive experiences, verfügbar unter: <https://www.sciencenews.org/article/virtual-reality-has-motion-sickness-problem> (Abrufdatum 02.06.2017)
- Microsoft Corporation [o.J.]: Microsoft HoloLens, verfügbar unter: <https://www.microsoft.com/de-de/hololens> (Abrufdatum 02.06.2017)
- Milgram, P. et al. [1994]: Augmented Reality: A class of displays on the reality-virtuality continuum, verfügbar unter: http://etclab.mie.utoronto.ca/publication/1994/Milgram_Takemura_SPIE1994.pdf (Abrufdatum 02.06.2017)
- Neuhaus, W. [2006]: Als William Gibson den Cyberspace erfand ..., Telepolis (Erscheinungsdatum 15.10.2006), verfügbar unter: <http://www.heise.de/tp/artikel/23/23727/1.html> (Abrufdatum 27.12.2015)
- Only VR [o.J.]: Holodance – Tanzen in der virtuellen Realität, verfügbar unter: <http://www.onlyvr.de/vr-games/pc/135-holodance-narayana-games> (Abrufdatum 11.01.2016)
- Piper Jaffray & Co. [2015]: Projected virtual reality headsets unit sales worldwide in 2016 (in million), by device, verfügbar unter: <https://www.statista.com/statistics/458037/virtual-reality-headsets-unit-sales-worldwide/> (Abrufdatum 02.06.2017)
- Saba, M. [2015]: Introducing 360 Video on Facebook, (Erscheinungsdatum 23.09.2015), verfügbar unter: <https://newsroom.fb.com/news/2015/09/introducing-360-video-on-facebook/> (Abrufdatum 02.06.2017)
- Schart, D. [2016]: Interview mit Dirk Schart am 11.01.2016, Head of PR & Marketing bei RE'FLEKT (auf Anfrage bei den Autoren abrufbar)
- Sherman, B./Judkins, P. [1993]: Glimpses of Heaven, Visions of Hell – Virtual Reality and its Implications, London 1993
- Statista [2015]: In welchen Bereichen werden Virtual-Reality-Brillen Ihrer Meinung nach hauptsächlich Anwendung finden?, verfügbar unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/445630/umfrage/umfrage-in-den-usa-zu-anwendungsbereichen-fuer-virtual-reality-brillen/> (Abrufdatum 27.12.2015)

- Stone, R. [2002]: Applications of Virtual Environments: An Overview, in: Hale, K./Stanney, K. (Hrsg.): Handbook of Virtual Environments: Design, Implementation, and Applications, New Jersey 2002, S. 827–856
- Sullivan, M. [2015]: The tricky terrain of Virtual Reality (Erscheinungsdatum 14.11.2015), verfügbar unter: <http://www.nytimes.com/2015/11/15/public-editor/new-york-times-virtual-reality-margaret-sullivan-public-editor.html> (Abrufdatum 12.01.2016)
- SuperData Research [2017]: Virtual Reality Market and Consumers, verfügbar unter: <https://www.superdataresearch.com/market-data/virtual-reality-industry-report/> (Abrufdatum 02.06.2017)
- Techcrunch [2015]: Manus Machina Is Building Gaming Gloves For VR (Erscheinungsdatum 23.06.15), verfügbar unter: <http://techcrunch.com/2015/06/23/manus-machina-is-building-gaming-gloves-for-vr/> (Abrufdatum 06.01.2016)
- Thiel, J. [2016]: Interview mit Jan Thiel am 05.01.2016, Geschäftsführer bei The Agency for Virtual Reality (auf Anfrage bei den Autoren abrufbar)
- Thomas Cook [2015]: Virtuelle Realität im Reisebüro: Die Thomas Cook-Datenbrille (Erscheinungsdatum 22.01.15), verfügbar unter: <https://www.thomascook.de/unternehmen/newsroom/virtuelle-realitaet-vom-reisebuero-aus-auf-reisen-die-thomas-cook-datenbrille/> (Abrufdatum 28.12.2015)
- T-online [2015]: Augmented Reality-Brille von Microsoft. Die Hololens soll 2016 an den Start gehen (Erscheinungsdatum 18.09.15), verfügbar unter: http://www.t-online.de/spiele/id_75473962/microsoft-hololens-erscheint-2016-fuer-begrenzten-kundenkreis.html (Abrufdatum 07.01.2016)
- Verma, S. [2015]: A new way to see and share your world with 360-degree video (Erscheinungsdatum 13.03.2015), verfügbar unter: <https://youtube-creators.googleblog.com/2015/03/a-new-way-to-see-and-share-your-world.html> (Abrufdatum 02.06.2017)
- Vrse [2015]: Waves of Grace, verfügbar unter: <http://vrse.com/watch/id/121/> (28.12.2015)
- Wagner, H. [2015]: Interview mit Holger Wagner (Jashan Chittesh) am 15.12.2015, Geschäftsführer bei Narayana Games (auf Anfrage bei den Autoren abrufbar)
- Wearable [2015]: The best VR headsets. Oculus Rift, PlayStation VR, Gear VR, HTC Vive... virtual reality is back baby (Erscheinungsdatum 16.09.15), verfügbar unter: <http://www.wearable.com/headgear/the-best-ar-and-vr-headsets> (Abrufdatum 27.12.2015)
- ZDF [2015]: Vulkane in 3D und 360 Grad. Die Naturgewalt eines Vulkanausbruchs hautnah erleben (Erscheinungsdatum 25.09.15), verfügbar unter: <http://www.zdf.de/terra-x/3d-360-grad-immersiver-film-vulkane-40266944.html> (Abrufdatum 04.01.2016)

3. Design Thinking und Design Sprint: Wege zu neuen Ideen

3.1 Design Thinking

Von Markus Kaiser

Es ist das neue Buzzword: Design Thinking. Überall werden entsprechende Workshops durchgeführt, Bücher geschrieben und die Methode weiterentwickelt bzw. verfeinert. Design Thinking, ein Ansatz zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen, ist in Mode und gilt als Erfolgsmodell, weil durch diese Methode erst so manche disruptive Idee entstanden ist, vor allem im digitalen Kontext, speziell auch in der Medienbranche.

In diesem Beitrag soll die Methode nicht im Detail vorgestellt werden. Hier wird vielmehr auf die weiterführenden Literaturhinweise am Ende dieses Kapitels sowie auf das Interview mit Simone Engelhardt zu „Design Sprint“ im nächsten Beitrag dieses Buchs verwiesen. Auch eine Ausgabe der „Werkstatt“ im „Medium Magazin“ hat sich mit Design Thinking speziell für neue journalistische Produkte beschäftigt. In diesem Buch sollen einige Wesensmerkmale von Design Thinking herausgearbeitet werden, die der Autor dieses Beitrags in eigenen Projekten erprobt hat und die teilweise auch losgelöst vom gesamten Design-Thinking-Prozess angewandt werden können. Manches, was in Design-Thinking-Büchern beschrieben wird, ist natürlich alter Wein in neuen Schläuchen. Besonders daran ist allerdings zum Beispiel die Radikalität, mit der künftige Kunden in den Prozess eingebunden werden.

Die sechs Phasen des Design Thinking

1. Das Problem und den Kontext verstehen
2. Beobachten
3. Perspektiven (Point of view) neu bestimmen
4. Ideen zur Lösung entwickeln
5. (konzeptionelle) Prototypen bauen
6. Systematisches Feedback als Vorstufe des Tests
(echte Tests sind in der Regel erst im Projekt möglich)

Selbstkritisch muss man sagen, dass neue journalistische Formate und Ideen früher oftmals nicht deshalb entwickelt und umgesetzt worden sind, weil die Leser bzw. Zuschauer danach gerufen haben, sondern weil das Thema ein Herzensanliegen des Journalisten selbst war, weil das neue Format (wie Multimedia-Stories oder Virtual-Reality-Projekte) technisch möglich waren und man Vorreiter sein wollte oder weil man als Journalist selbst glaubte, dass das Thema die Leser doch interessieren müsse (ohne diese zu fragen). Zu oft ist der Feuilleton-Redakteur mit seinen 140-zeiligen Besprechungen einer Oper oder der Sport-Redakteur, der die Sporttabellen und -ergebnisse verschiedenster Sportarten auf einer ganzen Zeitungsseite ausgebreitet hatte, von sich als potenziellem Leser ausgegangen. Und es wurden Formate einfach weiterentwickelt. Manchmal hörte man zumindest auf den Leser und fragte ihn, was er denn lesen oder sehen möchte. Das Problem: Der Leser wusste oftmals selbst ja gar nicht, was statt des konventionellen Politik- oder Sportteils in einer Zeitung möglich gewesen wäre. Aus Leserbefragungen waren keine grundlegenden Erkenntnisse zu einer radikalen Transformation eines Mediums zu entwickeln. Genau hierin liegen nun die Chancen von Design Thinking.

Wo gibt es ein Defizit bzw. einen Bedarf?

Die erste Frage sollte (unabhängig vom eigenen Produkt) sein: Wo gibt es für Leser, Hörer, Zuschauer bzw. User ein Defizit? Wo fühlen sie sich uninformiert oder wo wollen sie auch einfach nur unterhalten werden? Dies ist ein radikales Umdenken: Bisher war häufig die Ausgangsfrage, was eine Redaktion leisten kann, was personell und technisch möglich

ist. Diese neuen Fragen stellen die Denkweise auf den Kopf: Der User ist das Maß der Dinge. Design Thinking verschiebt die Denkweise von einer Angebots- zu einer Nachfrageorientierung.

Kern ist außerdem nicht, dass bestehende Medienangebote weiterentwickelt bzw. perfektioniert werden, sondern dass passend zur Nachfrage Angebote geschaffen werden. Ein Beispiel: Bisher erhalten an Amateurfußball interessierte Leser die kurzen Spielberichte über ihren Kreisklassen-Verein erst in der Dienstagsausgabe einer lokalen Tageszeitung. Dies wird von den Lesern als Defizit wahrgenommen, weil sie gerne am Montag im Büro über das Spiel in ihrem Stadtteil sprechen möchten, aber noch keine Informationen haben. Die naheliegende Weiterentwicklung könnte sein, die Seitenzahl der Montagsausgabe aufzustocken, mehr freie Mitarbeiter am Sonntag arbeiten zu lassen und damit einen Tag früher zu berichten – oder (wie es FuPa⁴⁵ gemacht hat) ein Online-Portal zu starten. Oder vielleicht vom Roboter generierte Texte schreiben zu lassen, die dann sogar als Push-Nachricht aufs Smartphone kommen. Dies ist in dieser Phase des Design-Thinking-Prozesses jedoch noch völlig egal. Wichtig ist: Das Defizit, das Problem bzw. den Bedarf klar herauszuarbeiten.

Aber was will mein Leser überhaupt?

Wenn ich den Leser befrage, bekomme ich auch Angaben, die nicht unbedingt mit seinen tatsächlichen Wünschen übereinstimmen müssen. Es ist doch schließlich ganz schön, wenn meine Zeitung eine Sonderseite über die Eröffnung der Bayreuther Festspiele macht, über die Faustball-Bundesliga regelmäßig berichtet oder wöchentlich einen Leitartikel über die US-Politik verfasst. Aber würde es der Abonnent überhaupt lesen? Oder will er es nur, um den Eindruck zu haben, er könne aus dem bunten Sammelsurium auswählen, ohne diese Texte dann auch wirklich zu rezipieren? Aus diesem Grund sind Befragungen nur mäßig hilfreich, vor allem wenn sie durch einen quantitativ auswertbaren Fragebogen erfolgen. Auch der Readerscan hat hier seine Tücken: Wenn der Kegel-Vorbericht eine miserable Lesequote hat, kann doch in der Summe die Zahl der lokalen Sportberichte wieder für viele ein Kaufargument sein. Oder vielleicht kommt der Bericht einfach nur zu spät, man würde gerne

⁴⁵ www.fupa.net

ein journalistisches Angebot nutzen, doch die Vereins-Website ist schneller.

Es hilft hier, Menschen bei ihrem Medienkonsum zu beobachten: In welcher Situation wünschen sie auf welchem Endgerät (Smartphone, Tablet, Fernsehen, Laptop, Desktop oder – wenn man es als Endgerät bezeichnen will – Zeitung) welchen Inhalt. Wie soll dieser aufbereitet sein? Der Transmedia-Gedanke (jeden User dort mit seinem Content abholen, wo er sich befindet, also verstärkt auch auf sozialen Netzwerken präsent sein) spielt hier sicherlich mit hinein. Der Extremfall beim Beobachten von Mediennutzern ist das so genannte Shadowing, also sogar eine Person zu begleiten, womöglich über einen ganzen Tag, um genau zu sehen, wann welche Medien genutzt, welche Informationen abgerufen und an welcher Stelle auch welche Medieninhalte vermisst oder verzweifelt gesucht werden.

Aber wer ist überhaupt unser User?

Ein journalistischer Inhalt muss auf eine spezifische Zielgruppe zugeschnitten sein. Diese kann sich (muss sich aber nicht) unterscheiden in Alter, Geschlecht, Einkommen, Bildungsstand, sozialer bzw. regionaler Herkunft und vor allem Interessen an bestimmten Themen. Deshalb entwickelt man beim Design Thinking eine Persona, für die das journalistische Produkt gemacht wird. Im Radio kennt man dies: Da hat häufig der Morningshow-Moderator ein Foto über seinem Mischpult hängen. Anna, 25 Jahre, Single, jedes Wochenende auf einer Party, an Funsport interessiert, steht neben dem Bild. Damit schafft es der Radiomoderator, dass seine Wortbeiträge nicht nur wie ein Selbstgespräch an einen anonymen Kreis adressiert werden, sondern er so spricht, als würde er sich direkt an Anna wenden.

Wenn diese Persona im Design-Thinking-Prozess entwickelt ist, sollte eine reale Person stellvertretend (bzw. möglichst weitere aus der gewählten Zielgruppe) als Testgruppe immer wieder mit dabei sein. Das heißt, anhand ihr sollte das Problem bzw. Bedürfnis geklärt werden, sie sollte beobachtet werden und sie sollte später auch Feedback zum Prototypen geben.

In einem Workshop mit Studenten hat die Definition und konsequente Ausrichtung auf eine Persona das Konzept eines Weblogs völlig verändert: Eine Studentin wollte über Ethnologie bloggen und darin auf-

zeigen, was man in der Wirtschaft aus dieser Disziplin lernen kann. Weil die Zielgruppe Manager waren und nicht an Ethnologie interessierte, hat sie das Konzept noch einmal völlig umgeworfen und ihre Methode in den Mittelpunkt gerückt – statt die Manager mit einem Einstieg über Ethnologie zu irritieren und damit wohl eher nicht bei deren Problem abzuholen.

Idee, Prototyp und Feedback

Wenn die Bedürfnisse der Persona erkundet sind, kann es mit der Ideenfindung losgehen. Hier könnten altbekannte Methoden wie ein One-Minute-Paper oder Brainstorming zunächst eingesetzt werden. Wichtig ist, dass hier auch unkonventionelle, auf den ersten Blick unrealistische Ideen eingebracht werden dürfen. In dieser Phase des Design Thinking sollte nichts zerredet werden. Aus dem Bedürfnis heraus, in einer Stadt von A nach B schnell zu kommen, wäre ansonsten womöglich der öffentliche Personennahverkehr im Takt verstärkt und mit neuen Routen versehen worden oder man hätte versucht, mehr Parkplätze auszuweisen. Die Idee von Sixt und BMW war eine andere: Mit „Drive now“ Carsharing einzuführen, ein klassisches Ergebnis eines Design-Thinking-Prozesses. Insbesondere durch die Digitalisierung sind neue radikale Lösungen möglich, wie auch Airbnb oder Uber zeigen.

Wenn die Ideen gesichtet und diskutiert sind, sollte man sich für eine entscheiden, die man weiterverfolgt und woraus man einen Prototypen bastelt. Die erste Version zum Beispiel einer App oder Website kann durchaus darin bestehen, diese mit Navigation, Header und grobem Layout auf Karton oder auf einem Flipchart aufzuzeichnen. Dies darf ganz einfach ohne Computereinsatz erfolgen. Dann testet man dies bei der Zielgruppe. Erst wenn dieser Test bestanden ist, geht es ans Programmieren. Wenn der Prototyp durchfällt, geht man mindestens einen Schritt zurück, manchmal auch mehr. Vielleicht liegt das schlechte Feedback ja an der konkreten Umsetzung, vielleicht aber auch an einer fehlerhaften Beobachtung der Persona oder sogar an einer Falschannahme beim vermuteten Problem bzw. Bedürfnis der Zielgruppe. Dann heißt es „Zurück auf Los“, wobei dies kein Scheitern des Design-Thinking-Prozesses darstellt, sondern ganz normal dazugehört.

Indem in dieser Phase die User miteinbezogen werden, erreicht man, dass man mit seinem Produkt nicht an der Zielgruppe vorbei auf den

Markt geht. Typisch für digitale Entwicklungen ist aber natürlich trotzdem, dass auch nach dem Freischalten einer Website permanent am Produkt weiterentwickelt werden kann und man die Rückmeldungen von den tatsächlichen Nutzern immer einbauen kann.

Wer ist beim Workshop überhaupt dabei?

Idealerweise sollte ein Team in einem Design-Thinking-Workshop möglichst heterogen besetzt sein: Mit Journalisten, Programmierern, Designern, Marketing- und Vertriebsspezialisten sowie der Anzeigenabteilung. Jeden Workshop bereichern aber natürlich auch potenzielle User, denn je verschiedener die Teams zusammengestellt sind, desto mehr Sichtweisen werden eingebracht und desto unkonventioneller können die Ideen werden. Wichtig ist hier, dass es beim Workshop keine Hierarchien gibt, der Moderator ist lediglich für die Einhaltung der Struktur und vorgegebenen Zeitlimits verantwortlich. Wenn der Chef sein Wunschergebnis bereits im Kopf hat und sich dieses von den Mitarbeitern nur noch pseudodemokratisch legitimieren lassen will, ist dafür ein Design-Thinking-Workshop rein gar nicht geeignet. Es gibt zwar eine Ergebnisorientierung, aber bei voller Ergebnisoffenheit.

Die Erfahrung im Medienbereich zeigt, dass für einen Workshop mindestens drei Tage, besser eine ganze Woche nötig sind. Wichtig ist, dass die Teilnehmer auch die ganze Zeit über dabeibleiben. In Projekten hat es aber auch funktioniert, sich nur auf einzelne Bereiche (wie zum Beispiel das Shadowing oder die Erstellung einer Persona) zu stürzen und sich auf diese zu fokussieren (was aber dann nicht zu einem fertigen Prototypen führt). Auch wenn Puristen strikt an bestimmten Vorgehensweisen festhalten, zeigt sich, dass man in der Praxis den Design-Thinking-Prozess natürlich auf sein Unternehmen, seine Fragestellung und seine Rahmenbedingungen anpassen kann.

Weiterführende Literatur:

Erbeldinger, Juergen/Ramge, Thomas: Durch die Decke denken, Design Thinking in der Praxis, 3. Aufl., München 2015

Ha, Tran/Kotynek, Martin: Design Thinking, Innovationsmethode im Journalismus, in: Journalisten Werkstatt im Medium Magazin 09/2016

3.2 Design Sprint: „Am Anfang war das Problem, und das ist erst mal gut so“

Von Franziska Baur

In fünf Tagen von der Idee zum geprotyperten Produkt – inklusive Nutzerfeedback. Das ist das Versprechen des Google Design Sprints, einer Methode zur Innovationsentwicklung, die mit dem Design-Thinking-Ansatz arbeitet und Nutzerbedürfnisse in den Fokus stellt. Unternehmen wie etwa der Bayerische Rundfunk setzen es unter anderem in der Softwareentwicklung ein. Simone Engelhardt, Leiterin des Userlabs beim Bayerischen Rundfunk, das zur Abteilung Softwareentwicklung und Plattformen gehört, gibt Einblicke: in ihre Learnings, die Relevanz von Hierarchien und berichtet von positiven Nebeneffekten.



Keiner mag Probleme. Aber ein Design Sprint setzt genau dort an. Um die Methode zu erklären, könnte man sagen: Am Anfang war das Problem. Wie müsste der Satz weitergehen?

Simone Engelhardt: Am Anfang war das Problem, und das ist erst mal gut so. Ein Problem ist ja nicht unbedingt etwas Schlechtes, auch wenn es viele als etwas Negatives betrachten. Ich finde es erst einmal positiv, weil es klarmacht, dass es zu einem gewissen Thema einen Lösungsbedarf gibt. Außerdem kann es auch Spaß machen, ein Problem richtig zu analysieren und anschließend dafür eine Lösung zu entwickeln. Und das ist doch eigentlich großartig.

Das klingt fast so, als sei es gar nicht so einfach, sein Problem zu kennen.

Auch das richtige Problem liegt nicht immer auf der Hand. Und wenn man das nicht kennt, kann es leicht passieren, dass man am falschen Problem arbeitet und es erst zu spät merkt. Wobei sich das Problem iterativ weiterentwickeln kann. Um sich konkret dem zu nähern, was man

lösen will, ist es hilfreich, sich gewisse Insights zu besorgen. Zum Beispiel: Aus Sicht einiger befragter Schüler, Lehrer und Experten wird der Bayerische Rundfunk von Schülern heute gar nicht mehr wahrgenommen. Das ist dann ein Insight. Und aus diesem kann man eine „How-might-we-Frage“ ableiten. Die könnte dann zum Beispiel lauten: Wie kann der Bayerische Rundfunk in die Lebenswelt von bayerischen Schülern passen? Es geht darum, im ersten Schritt das richtige Problem zu finden, um es im zweiten Schritt lösen zu können.

Agile Innovationsprozesse setzen darauf, eine Idee Stück für Stück weiterzuentwickeln. Sie haben nicht den Anspruch, gleich beim ersten Wurf die beste Lösung zu finden. Wie funktioniert das beim Design Sprint?

In einer Sprint-Woche wählen wir verschiedene Ideen aus und entwickeln dann drei oder vier Prototypen in kleinen Teams weiter. Das heißt, wir entscheiden uns noch nicht für eine einzige Idee, sondern für ein paar Ideen, die vielleicht in die richtige Richtung gehen. Diese testen wir im Anschluss und sehen dann, welche funktioniert hat und welche deswegen wirklich weiterentwickelt wird. Wenn die Ergebnisse noch nicht so klar sind, müsste man iterativ daran weiterarbeiten und vielleicht auch noch einmal hinterfragen, ob man wirklich die richtige Fragestellung bearbeitet hat oder ob die Zielgruppe ausreichend definiert war.

Ein Team sollte interdisziplinär zusammengestellt sein. Designer, Entwickler, Redakteure, Konzepter oder auch Datenanalysten sollen gemeinsam arbeiten. Aber auch der Chef sollte mit dabei sein. Warum ist das so wichtig?

Die Leute, die den Google Design Sprint entwickelt haben, raten dazu, dass der Entscheider mit dabei sein muss – auch, um den Rahmen, die Strategie und das Ziel klar vorzugeben. Dafür muss der Entscheider dementsprechend gut gebrieft sein, bevor die Sprint-Woche startet. Während des Sprints arbeitet und diskutiert er zwar erst einmal mit, genau wie die anderen im Team. Aber wenn es um die Auswahl der Prototypen geht, muss am Ende er entscheiden, welche Idee weiterverfolgt werden soll. Er steht dann vor vielen Ideen, die auf Papier gezeichnet sind und schon vom Rest des Teams mit aufgeklebten Punkten bewertet sind. Das ist quasi seine Entscheidungshilfe.

Bei Startups ist oft der CEO dabei, der auch der Gründer ist. Der nimmt sich gerne eine Woche Zeit, um Teil des Teams zu sein und das Problem zu lösen. Bei größeren Unternehmen kann es sein, dass die Chefs ihren Terminkalender nicht komplett frei bekommen. Dann kommen sie zu einem gewissen Zeitpunkt ins Team und treffen Entscheidungen, die dem Sprint eine gewisse Richtung geben. Außerdem ist es fürs Team auch wichtig, oft und an den richtigen Stellen offenes Feedback zu bekommen. Für den Entscheider selbst kann es auch spannend sein, am fünften und letzten Tag mit dabei zu sein, wenn die erarbeiteten Prototypen von Nutzern getestet werden. Das ist immer sehr augenöffnend, weil man sieht, ob die Idee funktioniert oder nachgebessert werden muss.

Im Gegensatz zum Design Thinking gibt es beim Design Sprint also klare Hierarchien.

Im Design-Thinking-Mindset geht es darum, vom Nutzer und seinen Bedürfnissen aus zu denken, jedes Teammitglied ist erstmal gleichberechtigt. In der Methodik des Design Sprints ist der Entscheider derjenige, der das Team manchmal überstimmen kann. Das ist eine Rolle, die manchmal nicht so leicht ist. Es müssen immer wieder Entscheidungen ad hoc vor dem Team getroffen werden. Und für die Teammitglieder ist es auch nicht immer leicht, überstimmt zu werden. Aber es ist nötig, um eine Idee passend zur Unternehmensstrategie und zum Projektrahmen weiterentwickeln zu können.

Stundenlange Meetings, ermüdende Diskussionen, die kein Ende finden wollen, Entscheidungen, die vertagt werden. Manch einer hat schnell solche Szenarien im Kopf, wenn er an Produktentwicklung denkt. Die Methode des Design Sprints kann die Erwartung wecken, alles besser zu machen. Ist das gerechtfertigt?

Ja. Man kann sich nicht verzetteln, weil der Sprint so eng getaktet und getimeboxed ist. Deswegen gibt es nach vier Tagen mindestens einen konkreten Prototypen, der am letzten Tag getestet wird. Diese Ergebnisse sind einfach immer da. Das Team philosophiert nicht über Ideen, sondern wird sehr schnell aktiv und konkret. Das Gute daran ist, dass man schnell merkt, wenn es in einer Idee logische Brüche gibt. Solange nur abstrakt und theoretisch über etwas gesprochen wird, fällt sowas

nicht so leicht auf. Viele Leute haben am Anfang eines Sprints Bedenken, ob das alles in einer Woche klappen kann. Aber am Ende geht es. Und alle sind begeistert, was sie in diesen fünf Tagen geschafft haben.

Ein Sprint ist auf fünf Tage ausgelegt. Nicht gerade wenig Zeit, in der sich die Teilnehmer ausschließlich auf die Produktentwicklung konzentrieren sollen. Warum lohnt es sich trotzdem?

Wenn man bedenkt, dass in dieser Zeit ein wichtiges Problem analysiert, Lösungen gefunden und diese auch noch mit Nutzern getestet werden, ist das gar nicht so viel Zeit. Und es bringt einen ein wahnsinnig großes Stück weiter. Ich habe zwar schon darüber nachgedacht, ob oder an welcher Stelle man den Sprint vielleicht auch bei Bedarf kürzen könnte. Aber das geht eigentlich nicht. Bei der Methodik des Design Sprints braucht man diese ganzen Bestandteile, um auf ein gutes Ergebnis zu kommen. Denkraum, Kreativraum aber auch Informationen würden sonst fehlen. Oder die intensive Auseinandersetzung mit der Problemstellung und mit dem Prototypen wären nicht möglich. Das könnte bedeuten, dass vielleicht ein Ergebnis herauskommt, das nicht so valide ist. Mittlerweile denke ich sogar, dass man eigentlich noch ein bisschen mehr Zeit braucht. Genau betrachtet, muss die Nachbereitung eigentlich auch noch mit einem Tag eingerechnet werden. Dann sind es eigentlich sogar sechs Tage. Aber sie ist enorm wichtig, um zu überlegen, wie es nach dem Sprint weitergehen soll. Die Ideen sollen ja anschließend nicht in der Schublade landen und verstauben.

Was ist, wenn ein Teilnehmer keine vollen fünf Tage teilnehmen kann oder will?

Dann lehnen wir seine Teilnahme mittlerweile komplett ab. Wir sind da relativ streng geworden, weil wir gemerkt haben, wie schwierig das ist. Entweder er ist nur am Anfang dabei und kann dann bei der Ausarbeitung der Prototypen nicht mitarbeiten. Oder er kommt später dazu und stellt Fragen, die schon längst geklärt waren. Das hält enorm auf und ist fürs ganze Team anstrengend. Aber manchmal bietet es sich an, dass diese Person als Experte am Anfang des Sprints dazukommt, um dem Team Input zu geben. Gerade der erste Tag ist davon geprägt, dass man sich Leute einlädt, die dem Team fachlichen Input geben oder inspirieren.

Wie wichtig ist der Mut zum Trial and Error?

Das Design-Thinking-Mindset geht davon aus, dass man eben nicht alleine im stillen Kämmerlein genial ist. Sondern dass es erst einmal ganz viele Anläufe braucht, um zu einer guten Idee zu kommen. Und um immer besser zu werden, muss man eben immer wieder testen und mit der Zielgruppe sprechen. Wir hatten eigentlich noch nie den Fall, dass man die erste Idee testet und die dann gleich genial ist. Aber es ist neu, Scheitern auch als Lernen zu sehen. Dafür müssen die Teilnehmer davon wegkommen, ihre Idee möglichst gut verkaufen und verteidigen zu wollen. Es geht nicht darum, Hochglanz-Prototypen zu entwickeln oder seine eigene Idee möglichst gut zu präsentieren. Es geht vor allem darum, gerade die Aspekte einer Idee mit der Zielgruppe zu testen, bei denen man das Gefühl hat, dass sie vielleicht nicht so gut funktionieren könnten. Und das ist echt ein Umdenken! Aber so kommen Schwachstellen hervor, an die man gar nicht gedacht hat. Wenn ein Nutzer ein Webformat in seiner Facebook-Timeline gar nicht erst wahrnimmt und anklickt, muss sich das Team keine Gedanken darüber machen, ob in der Mitte des Videos der richtige Schnitt gesetzt ist. Genau diese Learnings können herauskommen, wenn die Idee am letzten Tag von Nutzern getestet wird, und dann können sie in die Überarbeitung einfließen und das Ergebnis verbessern.

Dann muss man zum Start auch schon genau seine Zielgruppe kennen?

Mit gut entwickelten Personas zu arbeiten, ist das A und O eines Sprints. Wenn eine Zielgruppe nicht richtig definiert ist, weder von einem Stakeholder noch vom Team, dann ist es ein Rumgeeier. Letztendlich ist es auch entscheidend, um zu wissen, wen man am letzten Tag zu den Nutzertests einlädt, bei denen die geprototypen Ideen ausprobiert werden. Ist es für einen 20-jährigen Münchner Studenten oder für die 40-jährige Hausfrau mit zwei kleinen Kindern in einem kleinen Dorf in Oberfranken? Das ist schon was anderes.

Kann man auch einzelne Elemente von unterschiedlichen Prototypen-Ideen zusammenwerfen und daraus eine komplett neue Idee entstehen lassen?

Das wird auf jeden Fall durch den Sprint und seine Methodik gefördert. Während der Ideenauswahl bewertet das Team auch einzelne Ideen-

Aspekte. So entsteht eine Heatmap auf Einzelaspekte vorgestellter Ideen. Und klar, diese können dann wieder im Prozess weiterentwickeln oder zusammengeführt werden. Das ist der iterative Ansatz, etwas Stück für Stück entstehen zu lassen und weiterzuentwickeln.

Im Design Sprint geht es auch darum, Teamprozesse zu optimieren. Wie sind da Deine Erfahrungen?

Der Teamspirit ist so wahnsinnig bezeichnend, wenn man zusammen an einer Problemlösung und an einem Ziel arbeitet. Das schweißt unheimlich zusammen. Da ist es egal, ob Designer und Entwickler mit Fernsehen, Radio- oder Online-Redakteur zusammensitzen. Alle arbeiten an einem Ziel. Es gibt keinen Platz mehr für Befindlichkeiten, die sonst vielleicht da sind. Und es ist total schön zu sehen, wenn sich jeder für das Große und Ganze öffnet. Das ist auch der Crossfunktionalität geschuldet, die für viele noch neu ist. Die Leute sitzen nicht allein in ihren Abteilungen wie in abgetrennten Silos. Sondern sie kommen alle zusammen und arbeiten gleichwertig daran, ein Problem zu lösen. Ein Designer ist dann beispielsweise schon am Anfang einer Formatentwicklung mit dabei und wird nicht erst am Ende dazu geholt, wenn es noch um eine Grafik geht, die er erstellen soll. Das Hasso-Plattner-Institut hat 2015 eine große Studie zum Thema Design Thinking herausgegeben. Darin wurden unterschiedliche Unternehmen, die schon mit Design Thinking arbeiten, gefragt, was ihres Erachtens der große Benefit an dieser Arbeitsweise ist. 69 Prozent haben gesagt, Innovationsprozesse werden deutlich effizienter. Aber 71 Prozent haben gesagt, dass Design Thinking die Arbeitskultur in Teams verbessert hat. Darauf liegt zwar eigentlich nicht der Schwerpunkt, aber es ist ein riesiger zusätzlicher Benefit.

Wie kann man sich das konkret vorstellen?

In Teams gibt es immer wieder ein paar starke Wortführer. Die lassen teilweise gar nicht zu, dass sich Ideen von anderen entfalten. Die Sprint-Entwerfer halten Brainstorming genau deswegen nicht für sinnvoll. Sie sagen, jeder soll erst einmal selbst an einer Idee arbeiten. Erst anschließend werden alle Ideen vorgestellt und betrachtet. Sonst werden zu viele Ideen schon zu früh kaputt gemacht oder können erst gar nicht entstehen. Wenn sich erst einmal jeder selbst Gedanken macht, können sich auch zurückhaltendere Leute besser einbringen.

Für welche Unternehmensziele bzw. Vorhaben lässt sich ein Design-Sprint gut anwenden?

Ich glaube, dass es sich für vieles anbietet. Die Methode lässt sich eigentlich überall dort einsetzen, wo es darum geht, ein Problem zu lösen und ein langfristiges Ziel verfolgt werden soll. Für die Produktentwicklung, der Bereich, in dem ich arbeite, gilt das auf jeden Fall. Aber es funktioniert auch für Webformatentwicklungen. Wir mussten die Methodik dafür zwar ein bisschen anpassen. Dann war es aber auch sehr zielführend. Ich kann mir aber auch vorstellen, dass es etwa für die Organisationsentwicklung gut passt. Auch da kann man in crossfunktionalen Teams Probleme analysieren und Prototypen entwickeln, um beispielsweise die Zusammenarbeit zu verbessern.

Unter welchen Voraussetzungen funktioniert es Deiner Erfahrung nach nicht so gut?

Wenn eine Idee schon so weit entwickelt ist, dass man nur noch Bestätigung sucht. Oder wenn man schon so verliebt in seine Idee ist, dass man nicht mehr offen für einen anderen Ansatz ist. Es funktioniert auch nicht so gut, wenn der strategische Rahmen nicht geklärt ist oder wenn es noch vage ist, für welche Zielgruppe etwas entwickelt wird.

Die Methode stellt den Nutzer in den Fokus der Produktentwicklung. Wie neu ist dieser Ansatz?

Dieser Ansatz ist nicht sonderlich neu oder revolutionär. Aber es kommt ein bisschen darauf an, in welchem Bereich man arbeitet. Ich komme aus dem User-Experience-Bereich und habe Architektur studiert. Den Nutzer an den Anfang seiner Überlegungen zu stellen, ist da ganz normal. Du kannst ja keine Gebäude konstruieren, ohne an die Menschen zu denken, die darin leben oder arbeiten werden. Auch Designer und Produktentwickler arbeiten in vielen Feldern so. Es ist aber trotzdem immer wieder erstaunlich, wie neu der Ansatz für viele ist.

Ein Design Sprint wird auch als kleine Reise in die Zukunft beschrieben. Wie muss man sich das vorstellen?

Am Ende der Woche ist ein Prototyp eines Produkts entstanden und man kann sagen: Ja, so könnte die Zukunft aussehen. Es ist noch kein fertiges Produkt, aber ein gefaktes, das sogar schon getestet ist. Des-

wegen ist es wie ein Blick in die Zukunft. Es ist sowas wie eine konkrete Utopie, von der man schnell lernen kann.

Was, würdest Du raten, sollen Sprintteilnehmer aus dieser Zukunft mitnehmen?

Das ist vielschichtig: Zum einen das Wissen über die Nutzer und ihre Emotionen den Prototypen gegenüber. Andererseits das Wissen, dass es sich lohnt, einen Sprint durchzuführen. Das erkennen die meist erst, wenn sie einmal einen mitgemacht haben. Und darüber hinaus sollten sich Teammitglieder die positive Erfahrung in Erinnerung behalten, was man in dieser einen Woche in einem crossfunktionalen Team von anderen erfahren kann. Es ist ein Prozess, der Ideen erst einmal gleichwertig zulässt. Er nutzt aber auch die Stärke, dass Ideen aufeinander aufbauen können und daraus wieder tolle neue Ideen entstehen können.

ZUR PERSON: Den Nutzer in den Mittelpunkt stellen: Für Simone Engelhardt ist das seit Beginn ihrer beruflichen Laufbahn das Credo. Im Bayerischen Rundfunk hat sie 2015 das Userlab in der Abteilung Softwareentwicklung und Plattformen (SEP) aufgebaut und unterstützt mit ihrem sechsköpfigen Team seitdem das Medienunternehmen dabei, nutzerorientiert digitale Produkte und Inhalte zu entwickeln. Als studierte Architektin beginnt für sie jede neue Idee damit, Nutzerbedürfnisse zu analysieren und von den gewonnenen Erkenntnissen ausgehend Lösungs-ideen zu erarbeiten. Ein Ansatz, der sich mit Methoden wie dem Google Design Sprint oder auch dem Design Thinking Mindset auf die Medienwelt übertragen lässt. Im Bayerischen Rundfunk hat sie bereits mit vielen Projektteams und Redaktionen zusammengearbeitet und in Workshops neue Formate und Produktentwicklungen auf den Weg gebracht.

3.3 Chancen und Risiken in einer Branche erkennen – die Branchenstrukturanalyse nach Porter

Von Veronika Alz

Ein neues Geschäftsmodell einzuführen, bedarf einer grundlegenden strategischen Planung, welche im Idealfall eine Analyse der Branche und die Abwägung sämtlicher Chancen und Risiken des Marktes beinhalten sollte. Eine gut vorbereitete Strategie ist unabdingbar – nicht nur für große, etablierte Firmen, sondern auch für kleine Start-ups. Risiken lassen sich nicht vermeiden. Wer jedoch weiß, in welchem Markt er sich bewegt, kann Vorkehrungen treffen und auf Änderungen entsprechend reagieren.

Ein Geschäftsmodell erfüllt einen wichtigen Zweck: Gewinn erzielen und das Unternehmen rentabel machen. „Die erste wesentliche Bestimmungsgröße für die Rentabilität eines Unternehmens ist die Branchenattraktivität“⁴⁶, so der Ökonom Michael Porter, der als Mitbegründer des strategischen Managements gilt. Seine Forschung setzt einen Schwerpunkt auf Wettbewerbsstrategien und damit verbunden die Bewertung der Marktattraktivität und Konkurrenzanalysen.

Michael Porter macht die Attraktivität einer Branche von fünf verschiedenen Einflussfaktoren abhängig und fasst diese im so genannten Fünf-Kräfte-Modell zusammen. Es dient als Tool, welches anhand der Wettbewerbssituation die Attraktivität einer Branche bestimmt. So soll Unternehmen aufgezeigt werden, ob es rentabel sein kann, in einer Branche Fuß zu fassen und welche Chancen und Risiken die dort zu erwartende Wettbewerbssituation bergen. „In jeder Branche, ob sie am Binnenmarkt oder international orientiert ist, ob sie Produkte oder Dienstleistungen erzeugt, bestimmen sich die Regeln des Wettbewerbs nach folgenden fünf Wettbewerbskräften: dem Markteintritt neuer Konkurrenten, der Gefahr von Ersatzprodukten, der Verhandlungsstärke der Abnehmer, der Verhandlungsstärke der Lieferanten und der Rivalität

⁴⁶ Porter, Michael: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt New York, 6. Auflage 2000, S. 28

unter den vorhandenen Wettbewerbern.“⁴⁷ Die Branchenanalyse soll Ausgangspunkt zur Festlegung von Wettbewerbsstrategien sein, welche Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen schaffen.

Betont werden soll an dieser Stelle, dass die Analyse sich nicht auf die Sichtweise eines einzelnen Unternehmens bezieht. Es soll also nicht betrachtet werden, welche Dienstleister das einzelne Unternehmen hat oder welche spezifischen Kunden es bedient. Die Analyse soll vielmehr mit Blick auf die gesamte Branche durchgeführt werden. Welche Kunden gibt es in der Branche, also auch jene, die mein Unternehmen bisher nicht bedient? Welche Dienstleister stehen generell zur Verfügung? Der vorbereitende Schritt vor der Analyse der fünf Wettbewerbskräfte ist also, die zu betrachtende Branche, in welchem sich das eigene Unternehmen bewegt, genau zu definieren. Im Falle eines bundesweit erscheinenden Magazins könnte dies beispielsweise der deutsche Zeitschriftenmarkt sein.

Die fünf von Porter definierten Wettbewerbskräfte sollen nun im Folgenden näher beschrieben werden.

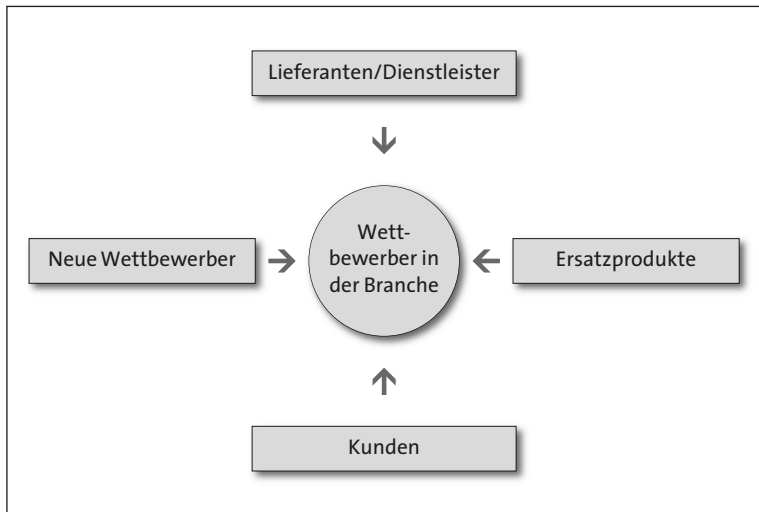


Abbildung 1: Einflussfaktoren auf Branchenattraktivität

⁴⁷ Porter, Michael: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt New York, 6. Auflage 2000, S. 28f

Verhandlungsmacht der Lieferanten/Dienstleister

Lieferanten (im Dienstleistungsgewerbe ist der Begriff der Lieferanten gleichzusetzen mit den Dienstleistern, welche das Unternehmen für sein Produkt in Anspruch nimmt), welche eine hohe Verhandlungsmacht haben, wirken sich negativ auf die Attraktivität einer Branche aus. Wird der Markt von wenigen Dienstleistern bedient, so hat das eigene Unternehmen kaum Möglichkeiten, auf einen anderen Anbieter auszuweichen. Dienstleister können somit aufgrund der niedrigen Konkurrenz untereinander der abnehmenden Branche leichter mit Preiserhöhungen drohen. Ist das Produkt, welches das abnehmende Unternehmen benötigt, sehr differenziert, so entstehen oft hohe Kosten, wenn man auf einen anderen Dienstleister wechseln möchte. Eine hohe Verhandlungsmacht der Lieferanten bzw. Dienstleister liegt außerdem vor, wenn man das bezogene Produkt nicht selbst herstellen kann, um Lieferanten zu umgehen. Wenn bezogene Dienstleistungen nur schwer durch andere Alternativen substituierbar sind, verfügen die Lieferanten über eine hohe Verhandlungsmacht.

Verhandlungsmacht der Kunden

Kunden als Abnehmer von Produkten und Dienstleistungen tragen wesentlich zum Gewinn und somit auch zur Profitabilität eines Unternehmens bei. Ebenso wie bei den Lieferanten wirkt sich die Verhandlungsmacht der Kunden auch auf die Attraktivität einer Branche aus. Eine hohe Verhandlungsmacht der Abnehmer liegt vor, wenn die Anzahl der möglichen Kunden sehr stark konzentriert ist und somit für ein Unternehmen nur wenig alternative Käufer und Absatzmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Ähnlich verhält es sich mit wenig differenzierten, standardisierten Produkten. Der Kunde kann bei Massenware ohne großen Aufwand auf Produkte eines Konkurrenzunternehmens ausweichen. Bedingt durch das Internet hat der Kunde fast vollständige Information über alternative Dienstleister, kann sich schnell über Ersatzprodukte informieren und befindet sich gerade bei standardisierter Ware nur in geringer Abhängigkeit von einem einzelnen Anbieter. Besonders unattraktiv wird eine Branche darüber hinaus, wenn der Kunde glaubhaft mit Rückwärtsintegration drohen kann, also das benötigte Produkt selbst herstellen kann.

Herrscht in einer Branche eine hohe Verhandlungsmacht der Kunden, so sind diese in der Lage, Preise zu drücken und so die Profitabilität des Unternehmens zu senken. Eine hohe Verhandlungsmacht der Kunden bedingt also, dass die Branchenattraktivität sinkt.

Bedrohung durch neue Wettbewerber

Drängen neue Unternehmen auf einen Markt, so hat dies wesentlichen Einfluss auf die Attraktivität einer Branche. Mit der Zahl der konkurrierenden Unternehmen steigt auch das Angebot an Produkten und Dienstleistungen, welche einer bestehenden Angebotsnachfrage gegenübersteht. Unternehmen reagieren darauf meist mit einem Preiskampf, welcher sich negativ auf die Rendite des Unternehmens auswirkt und somit auch die Attraktivität der Branche senkt. Zugangsbarrieren erschweren es neuen Unternehmen in den Markt zu drängen. Sind die Markteintrittsbarrieren niedrig, ist die Bedrohung durch neue Anbieter groß. Dies beeinflusst die Branchenattraktivität negativ. Michael Porter definiert die sechs Zugangsbarrieren Skalenerträge, Produktdifferenzierung, Wechselkosten, Zugang zu Vertriebskanälen, Kapitalbedarf und Kostennachteile unabhängig von Skalenerträgen.

- **Skalenerträge:** Ein Skalenertrag ist eine „Änderung des Outputs (Produktionsertrags), die dadurch entsteht, dass bei gegebener Produktionstechnik alle Faktoreinsatzmengen im gleichen Verhältnis variiert werden“⁴⁸. Er führt bei etablierten Unternehmen zu sinkenden Stückkosten. Für neue Wettbewerber sind vergleichbare Skalenerträge nur durch erhebliche Investitionen zu erzielen, erfordern einen hohen Kapitalbedarf und bergen somit auch ein finanzielles Risiko.
- **Produktdifferenzierung:** Etablierte Unternehmen haben einen Vorteil gegenüber neuen Konkurrenten, wenn ihre Marke bei den Kunden bereits bekannt und etabliert ist. Oftmals herrscht bei den Kunden auch eine hohe Loyalität gegenüber etablierten Unternehmen. Neue Unternehmen müssen diesen Vorsprung durch beispielsweise hohe Investitionen in Marketing und Werbung aufholen.
- **Wechselkosten:** Ist der Wechsel zu einem anderen Anbieter für den Kunden mit Kosten verbunden, erhöht dies die Bindung an bereits

⁴⁸ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5824/skalenertrag-v9.html>,
Abruf vom 19.12.2014

existierende Unternehmen und erschwert es neuen Konkurrenten, Kunden anderer Anbieter zu gewinnen.

- **Zugang zu Vertriebskanälen:** Zum Verkauf des Produkts muss sich das Unternehmen ein Netz an Vertriebskanälen aufbauen. Diese müssen teilweise erst neu aufgebaut werden, was wiederum mit hohen Kosten für neue Wettbewerber verbunden ist.
- **Kapitalbedarf:** Häufig ist es erforderlich, dass ein Unternehmen vorab hohe Investitionen tätigen muss, bevor es einen neuen Markt betreten kann. Ein besonders hohes Risiko stellen diese Kapitalerfordernisse dar, wenn die Kosten im Falle eines Misserfolgs nicht mehr aufgefangen zurückgewonnen werden können.
- **Kostennachteile unabhängig von Skalenerträgen:** Hierunter versteht Porter alle weiteren Kostennachteile von neuen Wettbewerbern, die sich beispielsweise aus einem begünstigter Zugang zu notwendigen Ressourcen wie Lizenzen, Subventionen, aber auch Lerneffekten und Erfahrungen ergeben, über welche neuen Wettbewerber noch nicht verfügen.

Bedrohung durch Ersatzprodukte

Substitute sind Produkte oder Dienstleistungen, welche die gleiche Funktionsweise wie etablierte Produkte besitzen und diese ersetzen können. Häufig bedingen neue technologische Entwicklungen die Substitution. So ist die Internettelefonie beispielsweise als Substitutionsprodukt zur klassischen Telefonie über Festnetz zu sehen⁴⁹.

Ähnlich wie bei der Verhandlungsmacht der Lieferanten und Kunden haben die Wechselkosten Einfluss auf die Branchenattraktivität. Sind die Umstellungskosten zu einem Ersatzprodukt gering, wechseln Kunden einfacher zu einem anderen Anbieter. Bieten die Ersatzprodukte dann auch noch einen besseren Service bei gleichbleibenden Preisen oder bleiben die Leistungsabstriche für Kunden in einem akzeptablen Rahmen, so ist die Gefahr der Substitution erhöht und die Branchenattraktivität sinkt. Dies bietet Chancen für neue Wettbewerber, welche ein Substitutionsprodukt gegenüber etablierten Unternehmen anbieten.

⁴⁹ vgl. Thiel, Michael/Wilms, Falko: Unternehmensführung: Eine ganzheitliche Managementlehre, Bern Stuttgart Wein, 2007, S. 51

Rivalität unter den Wettbewerbern

Nicht nur die neuen Wettbewerber stellen eine Konkurrenz für etablierte Unternehmen dar. Die Wettbewerbsintensität zwischen den bestehenden Wettbewerbern wirkt sich ebenfalls auf die Attraktivität einer Branche aus. Häufig unterbieten sich Unternehmen im Wettbewerb mit den Preisen für ihre Produkte und nehmen dabei niedrigere bis teilweise ruinöse Gewinnspannen in Kauf (Preiswettbewerb). Eine andere Möglichkeit sich von den Wettbewerbern abzuheben ist es zusätzliche Services oder eine höhere Produktqualität anzubieten (Leistungswettbewerb). Dies bedeutet zusätzliche Investitionen für das Unternehmen, beispielsweise in Mitarbeiter. Beide Wettbewerbsformen sind kostenintensiv und wirken sich somit negativ auf die Profitabilität des Unternehmens aus.

Porter beschreibt mehrere Kriterien, welche die Rivalität unter den Wettbewerbern beeinflussen, wie beispielsweise die Homogenität der Produkte. Wenn sich die Produkte der einzelnen Wettbewerber nur wenig voneinander unterscheiden, können Kunden ohne Probleme zu anderen Anbietern wechseln. Diversifizierte Produkte erschweren den Kunden hingegen den Wechsel auf ein anderes Produkt, da gegebenenfalls Umstellungskosten oder Leistungseinbußen in Kauf genommen werden müssen. Aber auch das Branchenwachstum wirkt sich auf die Rivalität im Markt aus. In einem schnell wachsenden Markt ist der Konkurrenzkampf meist geringer, da sich die Gewinne der Unternehmen vor allem aus der steigenden Nachfrage generieren. Bei stagnierenden oder schrumpfenden Märkten hingegen ist eine Umsatzsteigerung nicht über die steigende Nachfrage am Markt möglich, sondern nur über den Gewinn von Marktanteilen, die andere Wettbewerber bisher für sich beansprucht haben.

Bewertung

Die Branchenanalyse nach Porter stellt ein Tool dar, welches den Wettbewerb in der Branche in den Mittelpunkt stellt. Betrachtet man verschiedene Branchen näher, so lässt sich oft feststellen, dass in bestimmten Bereichen einige Wettbewerbskräfte besonders stark vorherrschen, andere für den Wettbewerb in der Branche jedoch nahezu keine Rolle spielen. Bezieht eine Mediaberatung zur Erstellung ihrer Dienstleistungen beispielsweise nur Soft- und Hardware-Lösungen von außen, so

steht sie einem großen Angebot an IT-Supportern gegenüber, und die Verhandlungsmacht der Dienstleister ist nur gering. Die Digitalisierung führt nach wie vor zu zahlreichen Umbrüchen in der Medienbranche, zahlreiche Unternehmen müssen ihre Strukturen erst noch finden und im Markt herrscht ein stetiger Umbruch. Gerade im Hinblick auf neue Geschäftsmodelle ist es hier nun schwierig, eine genaue Branchendefinition abzugeben, welche Porter als ersten Schritt voraussetzt. Fasst man die Branche dann weiter, gestaltet sich die Branchenanalyse nach Porter zu einem zunehmend komplexen Tool. Auch wenn die Grenzen zwischen den Branchen und Wettbewerbern durch die zunehmende Digitalisierung zunehmend verschwimmen, ist das Fünf-Kräfte-Modell nach Porter dennoch ein nützliches Tool, um Chancen und Risiken des Marktes im Zuge einer strategischen Planung zu analysieren.

Weiterführende Literatur:

Porter, Michael: Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt New York, 12. Auflage 2013

Thiel, Michael, Wilms, Falko: Unternehmensführung: Eine ganzheitliche Managementlehre, Bern Stuttgart Wein, 2007

4. Digitale Transformation und Digital Leadership

4.1 Digitale Transformation und die Auswirkungen auf das Management von Medienunternehmen

Von Mike Friedrichsen

Medienunternehmen können im Kontext des Internets auf etablierte digitale Prozessstrukturen und das daraus resultierende globale Networking mit IT-gestützter Technologie nicht mehr verzichten. Insofern handelt es sich bei der digitalen Transformation um einen Trend in den Anfängen, dessen Auswirkungen und Veränderungsprozesse für die Wertschöpfungsstrukturen so langsam in die Köpfe der Entscheidungsträger einzieht.

„Digital Transformation ist der Einsatz von Technik, um die Performance oder die Reichweite von Unternehmen drastisch zu erhöhen – statt neue Technologien nur zu implementieren, geht es hierbei um die Transformation und Weiterentwicklung der Betriebsprozesse, des Kundenerlebnisses und der Geschäftsmodelle.“⁵⁰ Unternehmen werden mit neuen Herausforderungen konfrontiert: Von personalisierter Kundenkommunikation und der Automatisierung von Geschäftsprozessen über die steigende Medienkonvergenz bis hin zum Thema Big Data. Noch nie waren so große Datenmengen im Umlauf sämtlicher Systeme und Plattformen, die für Unternehmen sowohl ein monetäres als auch soziales Kapital darstellen. Somit stellt die digitale Transformation und Authentizität auch einen Erfolgsfaktor für innovative Geschäfts- und Prozessmodelle dar – Kernpunkte der digitalen Ökonomie also.

In diesem Beitrag werden zu Beginn die wesentlichen Aspekte der digitalen Transformation kurz dargestellt, um darauf aufbauend die Bedeutung und Herausforderungen für Medienunternehmen zu analysieren. In diesem Kontext werden die Themen Digital Trust und Digital Work-

⁵⁰ vgl. Albrecht, 2015, S. 3

place präziser betrachtet. In einem letzten Schritt werden die Veränderungen bei den Geschäftsmodellen untersucht, um dann mit einem Fazit abzuschließen.

Digitale Transformation

Der Begriff der digitalen Transformation ist sowohl im privaten, als auch unternehmerischen Umfeld allgegenwärtig und hat sich zu einem Schlagwort für sämtliche Veränderungsprozesse entwickelt. Berman definiert diese Verlagerung als „Evolution der digitalen Transformation“.⁵¹

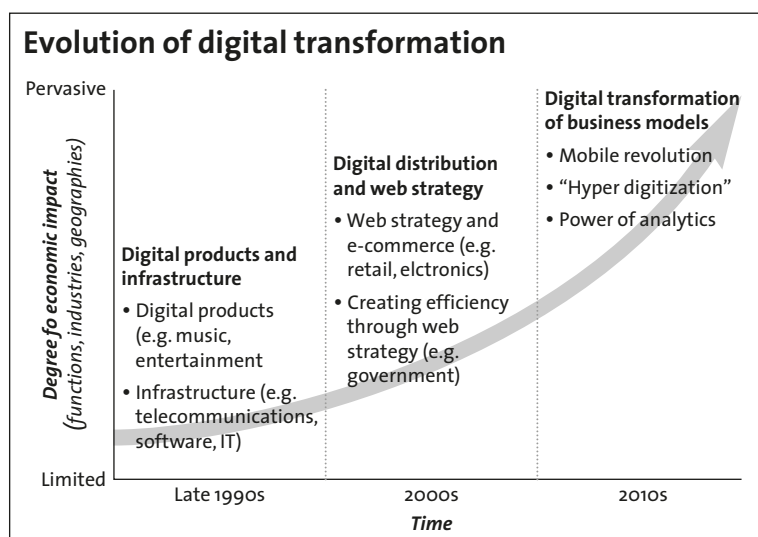


Abbildung 1: Evolution of Digital Transformation (Quelle: Berman, 2011, S. 2)

Je nach Kontext gibt es jedoch eine Vielzahl an Definitionen, die sich mehr oder minder auf unterschiedliche Aspekte fokussieren. Aus der Wortbedeutung von "Transformation" lässt sich ableiten, dass es sich um einen Veränderungsprozess, also einen Wandel handelt, der durch einen oder mehrere Treiber getrieben wird und die gegenseitige Beziehung verschiedener Subjekte fundamental beeinflusst. Im Falle der digitalen Transformation sind dies digitale Medien und das Internet, sowie die

⁵¹ Berman, 2011, S. 2

damit einhergehenden neuen Technologien, wie Social Media, Mobile, Big Data, Analytics oder Embedded Devices, aber auch die die Art und Weise, wie Unternehmen zu Kunden (neue Anforderungen, neue Wettbewerber) und die Menschen untereinander kommunizieren.⁵²

So ermöglichen Mobile Devices beispielsweise neue Geschäftsszenarien, Cloud Computing erhöht die Agilität von Unternehmen, Big Data hilft Unternehmen bei Innovationen und Social Media transformiert ganze Kernprozesse durch neue Kommunikationsformen.⁵³ At traction hat diesen Zusammenhang der verschiedenen Subjekte und ihre Adaption in einer Grafik dargestellt.

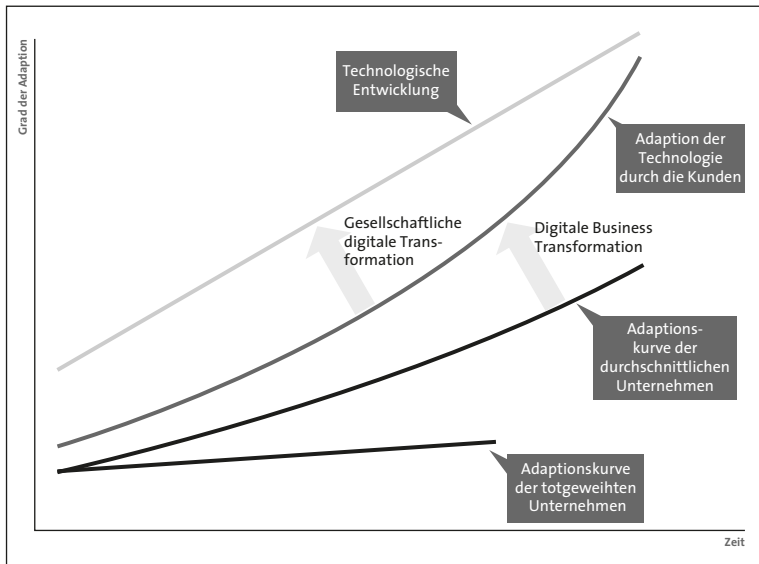


Abbildung 2: Kurvendiagramm Digitale Transformation

(Quelle: at traction, 2015)

Roland Berger Strategy Consultants und der Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (2015) gehen in diesem Kontext etwas tiefer ins Detail und verstehen digitale Transformation „[...] als durchgängige Ver-

⁵² vgl. The Guardian, 2015

⁵³ vgl. Harvard Business School, 2015

netzung aller Wirtschaftsbereiche und als Anpassung der Akteure an die neuen Gegebenheiten der digitalen Ökonomie. Entscheidungen in vernetzten Systemen umfassen Datenaustausch und -analyse, Berechnung und Bewertung von Optionen sowie Initiierung von Handlungen und Einleitung von Konsequenzen“. Dabei werden diese neuen Werkzeuge „[...] viele etablierte Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsprozesse grundlegend verändern [...]. Die digitale Ökonomie erzwingt jedoch nicht nur die Optimierung bestehender Geschäftsmodelle, sie verspricht auch neue, bisher ungenutzte Wertschöpfungspotenziale“.⁵⁴ Dabei ist festzuhalten, dass die Digitalisierung nicht auf das Internet begrenzt ist. „Da das Internet in den Alltag, in Gegenstände und Orte hineinwandert, ist eine Trennung von der digitalen Sphäre und somit auch die Trennung von stationärem und digitalem Handel, privatem Konsum und Beschaffung langfristig betrachtet unsinnig.“⁵⁵

Unklar ist bei allen Überlegungen, wann der Wandlungsprozess der „Digital Transformation“ abgeschlossen ist. Da „Digitale Transformation“ nur den Prozess/Weg selbst beschreibt und kein allgemeingültiges Ziel hat, ist eine präzisere Definition mit Bezug auf verschiedene Aspekte schwer möglich. Im Falle der zugrundeliegenden Definition könnte man theoretisch sagen, dass ein Unternehmen digital transformiert ist, sobald Systeme so verknüpft und Prozesse derart organisiert sind, dass sie agiler an neue Entwicklungen adaptieren können.

Im Kontext der Digitalisierung in Unternehmen sind unterschiedlichste Themen interessant. Bitkom nennt in der Studie „dlconomy die nächste Stufe der Digitalisierung“ als Technologie-Trends Cloud Computing, Cognitive Computing, Big Data Analytics, das Internet der Dinge, die hohe Anzahl mobiler Endgeräte und steigende Bandbreiten,⁵⁶ während CSC in seiner Studie „Digitale Agenda 2020“ die Themen Big Data, Digitalisierung von Produkten & Dienstleistungen, Prozessdigitalisierung und -automatisierung, die Nutzung von Echtzeitdaten für Entscheidungen, Data Science und digitale Vertriebskanäle nennt.⁵⁷ Und Capgemini erachtet in der Veröffentlichung „Digital Transformation Review N°08. The New Innovation Paradigm for the Digital Age: Faster, Cheaper and

⁵⁴ Roland Berger Strategy Consultants, 2015

⁵⁵ dotSource, 2015, S. 11

⁵⁶ vgl. Bitkom, 2015a

⁵⁷ vgl. CSC, 2015

Open“ die Themen Collaborative Robots, Maschine Learning & Artificial Intelligence, sowie Open Data als besonders wichtig.⁵⁸

Es werden von den unterschiedlichen Marktbeobachtern und vermeintlichen Experten also gänzlich verschiedene Themen genannt. Diese lassen sich unterschiedlichen Bereichen zuordnen und z. B. in „Technologien“, „Methoden“ und „Kultur“ unterteilen, wobei eine klare Abgrenzung nicht immer leichtfällt. Methoden im Maschine Learning Kontext ergeben z. B. nur Sinn, wenn entsprechende Big Data Technologien verfügbar sind. Die Bereiche bauen aufeinander auf und was heute eine „innovative digitale Kultur“ ist, gehört in ein paar Jahren zur erweiterten Werkzeugkiste eines Unternehmens, bis es schließlich so alltäglich ist, dass es nur noch eine Technologie von Vielen ist.

Ein Dreh- und Angelpunkt für die Vielzahl an neuen Technologien und Methoden sind Mitarbeiter mit entsprechenden Kompetenzen. Dass es sich bei dieser Aussage nicht um alten Wein in neuen Schläuchen handelt, zeigen die Antworten deutscher Unternehmen auf die Frage, ob ihrer Meinung nach die derzeitigen Ausbildungsprofile vor dem Hintergrund der Digitalisierung angepasst werden müssen. 76 % der befragten Unternehmen befürworten dabei Veränderungen in der bestehenden Ausbildung und 29 % der Unternehmen halten sogar komplett neue Ausbildungsberufe für notwendig.⁵⁹

Was bleibt ist die Frage, ob diese Investitionen ausreichen, um auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber und somit am Markt erfolgreich zu bleiben. Dabei geht es zum einen um die Höhe der zu tätigen Investitionen, zum anderen darum, was die Unternehmen den (möglichen) Mitarbeitern darüber hinaus bieten können. Große Unternehmen orientieren sich dabei auch zunehmend an digitalen Pionieren wie Google oder anderen (ehemaligen) Startups aus Kalifornien.⁶⁰

Digitale Transformation als Schlüssel zum Erfolg

Durch neue Technologien und Trends, die sich durch die Möglichkeiten des Internets eröffnen, müssen sich Unternehmen immer schneller an die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden anpassen um nicht von

⁵⁸ vgl. Capgemini, 2015

⁵⁹ vgl. Bitkom, 2015b

⁶⁰ vgl. CIO.de, 2015

der Bildfläche zu verschwinden. Mit diesem Phänomen müssen vor allem große Konzerne kämpfen, die sich auf ihrem jahrelangen Erfolg regelrecht ausgeruht haben und mittlerweile vor einem gewaltigen Umbruch stehen. Doch ist die digitale Transformation für alle ein Schlüssel zum Erfolg?

Branchen im digitalen Wandel

Eine Studie des Beratungs-Unternehmens Deloitte Digital mit dem Titel „Digital Disruption – Short Fuse, Big Bang?“ zeigt, welche Wirkung die Digitalisierung in der Zukunft auf die unterschiedlichen Branchen haben wird.⁶¹ Es ist deutlich zu erkennen, dass die Branchen betroffen sind, deren Produkte schon digitalisiert sind oder die Produkte, die durch den Einsatz von neuen Technologien schneller, günstiger und bequemer für den Endkunden angeboten werden können. Letzteres ist schon seit längerer Zeit im Einzelhandel der Fall und hat namenhafte Konzerne wie Quelle, Neckermann, Schlecker und Karstadt in den Ruin getrieben. Diese Traditionsunternehmen haben den Trend zu spät erkannt und wurden von Startups und konkurrierenden Unternehmen vertrieben. Selbst der Elektronik-Riese Media Markt ist erst Anfang 2012 in das Online-Zeitalter gestartet um neben Konkurrenten wie Amazon oder eBay zu bestehen.

⁶¹ vgl. Econsultancy, 2013

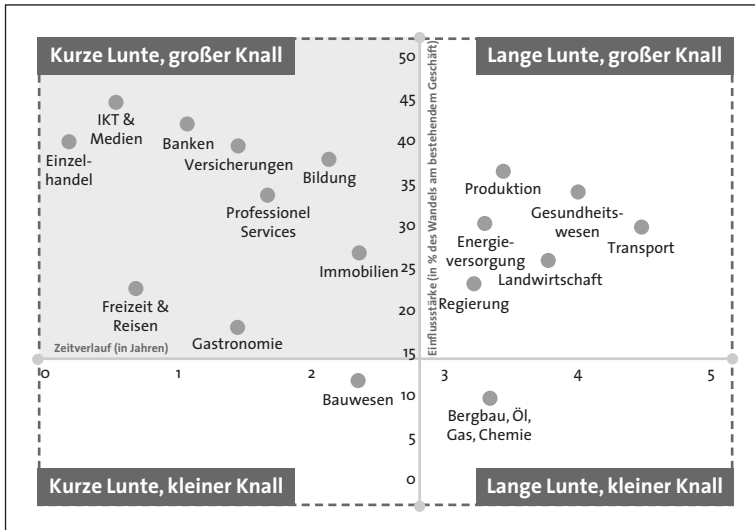


Abbildung 3: Dauer und Auswirkungen der digitalen Transformation auf die jeweiligen Wirtschaftsbereiche (Quelle: Statista, 2015)

Auf langer Sicht betrachtet ist keine Branche vor der digitalen Transformation sicher. Lediglich das Bauwesen und die Chemiebranche, sowie Gas- und Ölkonzerne werden in den kommenden Jahren wenig Einfluss auf das Geschäft durch die Digitalisierung bemerken. Die Medienbranche bekommt die Veränderungen besonders stark durch Unternehmen zu spüren, die man eher als Quereinsteiger bezeichnen kann.

Der Erfolg von Unternehmen wie Google und Amazon

Google ist in wenigen Jahren von einem Suchmaschinenbetreiber zu einem riesigen Konzern angewachsen, der neben Apple als eine der wertvollsten Marken gehandelt wird. Ein mit Google vergleichbares Unternehmen ist Amazon, das durch den Onlinehandel von Büchern bekannt wurde und auch als Startup begonnen hat. Doch was macht diese beiden Unternehmen so erfolgreich im Gegensatz zu klassischen Unternehmen, die beispielsweise der Automobilbranche, der Telekommunikationstechnik oder dem Einzelhandel angehören? Sowohl Google als auch Amazon investieren Milliardenbeträge in den Zuwachs von Kompetenzen durch den Kauf von Unternehmen und die Anstellung von

Top-Managern aus diversen Branchen. Des Weiteren betreibt Google ein eigenes Forschungszentrum zur Entwicklung von sogenannten moon-shot-Projekten, die die Welt revolutionieren sollen. Die Liste der Forschungsgebiete ist lang und vielversprechend:⁶²

- Project Loon: Soll die Versorgung von ländlichen und abgelegenen Gegenden mit Internet mittels eines in der Stratosphäre schwebenden Ballons ermöglichen.
- Project Baseline: Veränderungen im Körper sollen über einen Sensor erfasst werden und den Menschen warnen, bevor eine Krankheit überhaupt ausbricht.
- Project Wing: Mittels einer Drohne sollen zukünftig Pakete ausgeliefert werden.
- Selbstfahrendes Auto: Entwicklung eines Autos, das selbständig im Straßenverkehr teilnimmt und auf Ereignisse autonom reagiert.
- Intelligente Kontaktlinse: Eine Kontaktlinse, die mit einem Sensor ausgestattet ist, der über die Tränenflüssigkeit den Blutzucker misst und den Träger über sein Smartphone oder andere Wearables darüber informiert.
- Google Brain: Die Erforschung von neuronalen Netzen zur Verbesserung von Googles eigener Spracherkennung.
- Makani: Eine spezielle Windturbine, die wenige Meter über der Erdoberfläche hängt und Wind in Energie umwandelt.
- Brillo/Weavs: Ist ein Betriebssystem und eine Schnittstelle zur Kommunikation zwischen diversen Endgeräten im SmartHome-Bereich.

Neben den Forschungsprojekten hat sich Google bereits durch viele Produkte in den unterschiedlichsten Branchen positioniert können. Google bietet Smartphones mit dessen eigen entwickeltem Betriebssystem Android an, hat vor kurzem den Streaming-Dienst YouTube Red gestartet und versorgt Unternehmen mit kompletten IT-Infrastrukturen. Selbst in der Politik will Google jetzt mitmischen um Prozesse und Entscheidungen auf Basis von gesammelten Daten zu optimieren. Das

⁶² vgl. Bluemind, 2015

Erfolgsrezept für Google scheint sich in der Unternehmensphilosophie widerzuspiegeln:⁶³

- *„Der Nutzer steht an erster Stelle,
alles Weitere ergibt sich von selbst.“*
- *„Gut ist nicht gut genug.“*

Der Konzern macht durch seine Produkte das Leben der Menschen einfacher und sammelt dabei Daten und Erkenntnisse, die zur Optimierung der Produkte und zur Verwendung in anderen Bereichen eingesetzt werden. Dadurch sollen die Bedürfnisse der Nutzer frühzeitig erkannt und mit geeigneten Produkten und Verbesserungen entsprechend reagiert werden. Das Beispiel Google zeigt schon auf einen ersten Blick, wie alte Wertschöpfungsstrukturen aufgelöst und neue digitale Geschäftsmodelle entstehen können. Die mit der Größe und der Macht des Unternehmens Google verbundenen Probleme sind dann allerdings die andere Seite der Medaille.

Herausforderungen und Maßnahmen zur Bewältigung

Im Gegensatz zu Google fehlt es vielen Medienunternehmen – überwiegend im Mittelstand – an Strategien zur Digitalisierung der bestehenden Geschäftsmodelle und der daraus resultierenden Enabler für neue Geschäftsfelder, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Strategieansätze müssen entwickelt werden, die Unternehmen dabei unterstützen, neue Technologien in ihre Unternehmenslandschaft zu integrieren. Dazu müssen Unternehmen in erster Linie eine klare Vision und Ziele definieren, die sie sich durch die Digitalisierung und den Einsatz von neuen Technologien erhoffen. Denn ohne eine Überzeugung aus der Führungsebene und dessen Kommunikation in allen Abteilungen des Unternehmens wird es kaum einem Unternehmen gelingen, sich diesem Wandel zu stellen und einen nachhaltigen Erfolg zu generieren. Zur Bewältigung der digitalen Transformation und als zusätzlichen Innovationstreiber wird beispielsweise das sogenannte SMAC-Konzept

⁶³ vgl. Google, 2016

eingesetzt, das vier verschiedene Technologien aus der Informationstechnik vereint.⁶⁴

- **Social:** Unter Social wird nicht nur die Präsenz des Unternehmens in sozialen Netzwerken verstanden, sondern auch die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Unternehmens und mit Partnern. Social Media dient aber auch als Informationsquelle über Produkt- und Servicemeinungen, über Zufriedenheit der Kunden und lässt neue Trends und Bedürfnisse erkennen.
- **Mobile:** Benutzern ermöglicht es, überall und zu jeder Zeit über mobile Endgeräte Informationen abzurufen und Services zu nutzen. Dadurch können neue Services geschaffen werden, die bereits bestehende Produkte attraktiver und effizienter für den Kunden machen.
- **Analytics:** Ist die Sammlung von Daten (Big Data) und die Verwendung eines Data Warehouse zur Verbesserung von Produkten, des Marketings, zur Analyse von Kundenbedürfnissen und zur Unterstützung der Führungsebene.
- **Cloud:** Die Auslagerung der eigenen IT-Infrastruktur in die Cloud um zum einen die Komplexität der IT zu reduzieren und zum anderen eine Ausfallsicherheit zu gewährleisten. Für Unternehmen mit wenig Kapital oder für Startups ist die Cloud ein geeignetes Werkzeug um wenig Zeit und Geld in die Infrastruktur zu stecken und sich auf das Geschäft zu fokussieren.

Durch die Kombination dieser vier Technologien lassen sich innovative Geschäftsmodelle entwickeln (neue Produkte), Geschäftsprozesse optimieren (Reduktion der Kosten und Effizienzsteigerung im Betrieb) und eine stärkere Kundenbindung durch personalisierte Angebote und eine Bindung an die Marke zu ermöglichen.

Doch die digitale Transformation beinhaltet nicht nur die Einführung und den Einsatz von neuen Technologien, sondern viel mehr die Ausrichtung der Strategie und die Anpassung der Unternehmenskultur. Darüber hinaus stellen sich vollkommen neue Fragen zum Umgang mit den Daten und damit verbundene Vertrauensstrukturen.

⁶⁴ vgl. Capgemini Consulting, 2013

Digital Trust

Letztlich ist ein wesentlicher Aspekt, dass aus einer Menge von Daten auch persönliche oder personenbezogene Angaben hervorgehen können. Kundenstammdaten, Personaldaten, Finanzkennziffern oder private Konversationen innerhalb sozialer Netzwerke, die durch die aktuelle Situation im Hinblick auf Spionage-Skandale von Sicherheitsdiensten oder diversen Hacker-Angriffen mit besonderer Vorsicht behandelt werden. Folglich stellt sich für Unternehmen, Kunden und Nutzer digitaler Technologien die Frage, wie achtsam mit ihren Daten umgegangen wird und welche Sicherheitsmaßnahmen getroffen werden können oder überhaupt in vorhandenen Prozessstrukturen existieren. Aus diesem Grund stehen auch Unternehmen vor der Herausforderung einer umfassenden Security-Politik ihrer IT-Systeme und dem damit verbundenen Schutz ihrer Daten sowie dem Schutz vor Hacker- und Cyber-Crime-Angriffen.

Die eigentliche Problematik ergibt sich hierbei besonders bei mittelständigen Unternehmen, die häufig über keine spezielle Sicherheitsabteilung verfügen, die „dafür sorgt, dass Systeme nicht so einfach über das Internet erreichbar und angreifbar sind“. ⁶⁵ Damit also Unternehmen aus dem Mittelstand mehr Sicherheit im Umgang mit den digitalen Geschäftsmodellen des Web 3.0 gewinnen und nicht durch die komplexe IT-Security-Thematik abgeschreckt werden, muss vor allen Dingen in puncto standardisierte Sicherheitstechnologien aufgestockt werden, um so die Chancen auf dem Wettbewerbsmarkt zu sichern. Must-Haves dafür sind z.B. sichere Verschlüsselungs- und Authentifizierungsverfahren, Identitäts- und Access-Management und der Schutz der eigenen Telekommunikationsnetzwerke. Doch nicht nur technische Standards sind Werkzeuge für einen zuverlässigen und weitgehend selbstständigen Umgang mit der digitalen Transformation. Sämtliche Kommunikation und Nutzung innovativer Technologien erfordert ein gewisses Maß an Vertrauen, das sowohl Mitarbeitern als auch Kunden und Stakeholdern abverlangt wird. Die klassische Face-To-Face-Kommunikation wird oftmals durch digitalen Informationsaustausch mittels internetbasierter Applikationen abgelöst um räumliche Distanzen oder zeitliche begrenzte

⁶⁵ Maier, 2015

Slots zu überbrücken. Auch steigt mit dem Wandel der Innovationen zunehmend die Verwendung von Mobile Devices im Geschäftsalltag und somit auch das Bewusstsein, Risiken in Kauf zu nehmen.

Digital Trust – also „das Vertrauen aller Beteiligten in digitale Geschäftsmodelle und –abläufe“ (Bitkom) – stellt somit einen der Grundpfeiler digitaler Wirtschaft und Kommunikation dar. Es ist deshalb für Nutzer so wichtig, „weil es unmöglich ist, alle potenziellen Risiken des Internets abzuwägen und die Wahrscheinlichkeit des Eintretens dieser Risiken zu bestimmen“.⁶⁶ Betrachtet man diese Thematik aus der Business-Sicht, so repräsentiert das digitale Vertrauen vor allem für unternehmensinterne Abläufe, als auch für unternehmensgebundene Einheiten – wie z. B. die Kunden oder Stakeholder – eine Voraussetzung für Interaktionen und Zusammenarbeit. Aus der technischen Perspektive betrachtet bedeutet das abteilungsübergreifend für die Mitarbeiter eines Unternehmens vor allem Aufklärung und Wissensschaffung im Bereich von Data Security und Datenschutz.

Daraus ergeben sich auch wichtige Faktoren im Hinblick auf Digital Trust, die in die Kernkomponenten ID, Data and Information, Communication, Relationship und Technology eingeteilt werden können.⁶⁷ Die Komponente ID beschreibt hierbei das von Stakeholdern und Kunden entgegengebrachte Vertrauen in die Sicherheit von Identitäten. Dabei bezieht sich die Identität auf den Schutz der eigenen Identität und damit der personenbezogenen bzw. geschäftsbezogenen Daten, aber auch auf die Vertrauenswürdigkeit und Authentizität des agierenden Geschäftspartners.

Im Hinblick auf den Daten- und Informationsaustausch (Data and Information) stellt der Einsatz und die Nutzung der jeweiligen ausgewählten Technologien den wohl wichtigsten Faktor dar, da Daten im Zeitalter von Big Data erfolgsbringende und somit auch sensible Daten sein können. Besonders Cloud-Anwendungen und die Datenhaltung in Cloud-Diensten werden häufig skeptisch betrachtet. Der Trend der Sharing Economy, also „der schnelle und effiziente Zugang zu vielfältigsten Ressourcen über mobile Devices und Apps sowie über cloud-

⁶⁶ Heckerbruch, 2013

⁶⁷ vgl. PWC, o.J.

basierte Plattformen und Online-Marktplätze“⁶⁸ stellt Mitarbeiter und Kunden auf die Vertrauensprobe. Shared-Services und Groupware wie Microsofts Sharepoint, Google's Drive-System oder Dropbox werden in Unternehmen oft zur Unterstützung von vernetzter digitaler Kommunikation und dem Austausch von Wissen, Dokumenten und Informationen genutzt. Aber nicht nur der Schutz der umherlaufenden Daten und Informationen spielt hierbei eine wichtige Rolle, sondern auch die Verlässlichkeit in die entwickelten Dienstleistungen der Anbieter (Relationship and Technology).

So nutzen etliche Unternehmen wie Shell, Newsweek, Pfizer – aber auch die NASA – die Cloud-Dienste des Internetgiganten Amazon. „Sie verlagern Websites, Datenbanken oder E-Mail-Systeme in die sogenannte Cloud“ und nutzen dabei virtuelle Rechenzentren bzw. Speicherplätze.⁶⁹ Grund dafür ist ein Wechsel der Paradigmen in Bezug auf Management-Methoden und Geschäftsmodelle im digitalen Bereich. So tendieren Unternehmen – hierbei vor allem Startups – zum sogenannten Lean Management, also effizienten und schlanken Geschäftsprozessen und Wertschöpfungsketten. Online-Unternehmen wie Pinterest und Airbnb konnten durch die Nutzung von Rechnerkapazitäten und Cloud-Dienstleistungen von Amazon Servern ihre Kerngeschäfte ausweiten, ohne einen besonderen Fokus auf die Beschaffung von Hardware oder digitalen Strukturen zu legen. Selbstverständlich sind die Ausmaße bei Systemabstürzen oder Serverausfällen verheerend, doch ist auch zu bedenken, dass sämtliche Geschäftsprozesse – internetbasierend oder nicht – mit einem gewissen Grad an Risiko verbunden sind.

Diese Erkenntnisse führen zudem zu einem bedeutsamen Aspekt des Digital Trust: Das Vertrauen in die Kommunikation und die dabei verwendeten Kommunikationskanäle und -technologien. Hierbei ist vor allem die Wahl der eingesetzten bzw. genutzten Kommunikationsmittel entscheidend: Bei einem Austausch von vertraulichen Daten und Informationen sollten Kommunikationsmittel gewählt werden, die ein hohes Maß an Sicherheitsmethoden unterstützen. Interne Informationen oder private Kundendaten sollten daher immer über ein sicheres Verschlüsselungsverfahren übertragen werden und nicht etwa über eine Social-

⁶⁸ vgl. Simmet, 2015

⁶⁹ vgl. Stillich & Blochhouse, 2013

Network-Plattform. Dennoch sollte Social Media im Kontext des Social Business und Social Commerce nicht unterschätzt werden. Gewinnbringend ist es vor allem dann, wenn sowohl Nutzer als auch Kunden ein grundständiges Vertrauen in eingesetzte Methoden und Mittel entwickeln und dies auch authentisch kommunizieren. Auch können Unternehmen konstruktive Kritik oder Ideen der Kunden direkt in Customer-Experience-Prozesse einbauen – das schafft Anerkennung und Vertrauen. Eine klare und transparente Kommunikation kann ein wertvolles Instrument für die Geschäftsbeziehung darstellen aber auch für das digitale Vertrauen innerhalb von Organisationen.

Eine erfolgswirksame Maßnahme für die Schaffung und Sicherung von Digital Trust kann beispielsweise die Schaffung von Compliance-Einheiten sein, die sich mit den Security-Aspekten innerhalb der Unternehmenssysteme befassen und so auch direkter Ansprechpartner für interne und externe Anliegen bzw. Fragestellungen sind. Durch die Bereitstellung eines solchen Ansprechpartners kann vor allem dem Kunden eine authentische und transparente Kommunikation gewährleistet werden, um das Vertrauen und die Verlässlichkeit in die digitalen Prozessstrukturen zu sichern. Hierbei können auch Schulungen und Weiterbildungen im Bereich der digitalen Security hilfreich sein, bei denen Mitarbeiter lernen, sicherer im Umgang mit digitalen Technologien zu werden und ihre Daten durch sichere Übertragungswege zu übermitteln.

Auch die öffentliche Kommunikation des Unternehmensbildes oder der jeweiligen Unternehmenswerte trägt zu einer Steigerung des Digital Trust bei. So sollten beispielsweise Firmen ihre digitalen Geschäftsmodelle in eine Beziehung zu Werten wie Nachhaltigkeit, Aufrichtigkeit und Verantwortung stellen, um so Kunden- oder Geschäftsbeziehungen zu stärken. „Auch Unternehmensverantwortliche, Entscheidungsträger, Geschäftspartner und Mitarbeiter müssen Vertrauen in neue Technologien fassen, damit eine Integration dieser Technologien erfolgreich gelingen kann.“⁷⁰ Denn nur wenn Technologien mit Erfolg integriert sind und der Umgang und das Vertrauen darin von Mitarbeitern, Führungskräften und Kunden gelebt wird, kann dabei ein kollektiver Nutzen entstehen.

⁷⁰ Siebert, 2015

Digital Workplace – Digital Workforce: Die Arbeit im digitalisierten Unternehmen

Wie bereits mehrfach festgestellt, gibt es in der heutigen digitalen Zeit eine große Menge an Informationen. Das stellt für Unternehmen und die Mitarbeiter in allen Branchen ein Problem dar, da die Mitarbeiter einen großen Produktivitätsverlust allein durch die Suche nach relevanten Informationen erleiden.

Außerdem müssen auf Grund von Informationen wichtige Entscheidungen getroffen werden, dafür müssen jedoch die richtigen Informationen zur Verfügung stehen. Diese negative Auswirkung auf Qualität und Produktivität geht mit getrennten Haltung von Informationssystemen einher. Eine produktive Verwendung der vorhandenen Informationen ist daher nur mit einer logischen und abgestimmten Verknüpfung von Arbeitsweisen, Führungsaufgaben und der Infrastruktur möglich.⁷¹

Beim sogenannten Digital Workplace findet eine Abstimmung von digitalen Werkzeugen auf die Verantwortlichkeiten und Aufgaben der Mitarbeiter statt, dadurch soll die zuvor beschriebene Problematik der Produktivität gelöst und zudem Wettbewerbsvorteile und Innovationen gesteigert werden.⁷² Der Digital Workplace ermöglicht den Mitarbeitern einen ständigen und ortsunabhängigen Zugriff auf Informationen und Ressourcen, um effizienter zu arbeiten. Ferner können benötigte Informationen zum benötigten Zeitpunkt gefunden und verwendet werden.⁷³ Das Personal, also das Digital Workforce, kann durch die Nutzung von natürlichen Schnittstellen immer mehr Aufgaben erledigen, die zuvor lediglich IT-Fachleute durchführen konnten. So entstehen moderne und neue Möglichkeiten, das Zusammenspiel von Mensch und Technik bzw. Mensch und Maschine zu optimieren.⁷⁴

Digitales Arbeiten erfordert eine flexible Arbeitsorganisation – egal, ob es um Arbeitszeiten, Arbeitsorte oder Arbeitseinsätze geht. Dafür und für die veränderten technologischen Bedingungen benötigen Unternehmen Mitarbeiter, die sich und die komplexen Systeme steuern können. In diesem Zusammenhang muss die Flexibilität, Kommunikations- und

⁷¹ vgl. Schillerein 2011

⁷² vgl. Avanade Inc., 2015a

⁷³ vgl. Avanade Inc., 2015b, S. 2

⁷⁴ vgl. Haufe, 2015

Informationsbereitstellung berücksichtigt werden, d. h. inwieweit die digitale Transformation die Mitarbeiter und das Unternehmen selbst bereits unterstützen kann und in Zukunft unterstützen wird. Dabei stehen folgenden Fragestellungen im Mittelpunkt:

- Wird durch den digitalen Arbeitsplatz mehr Flexibilität geschaffen?
- Können die Mitarbeiter proaktiv und dauerhaft bei der Bewältigung von Aufgaben unterstützt werden?
- Wie sieht die Kommunikation untereinander aus und sind persönliche Meetings zwischen unwichtig?
- Inwiefern wird die soziale Bindung zu den Kollegen beeinflusst?

„Der Digital Workplace als zentrale Kommunikations- und Informationsdrehscheibe bietet gerade international aufgestellten Unternehmen mit verteilten Standorten und Projektteams enorme Chancen, die Zusammenarbeit, Produktivität und Effizienz zu steigern.“⁷⁵

Für eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung des Digital Workplace müssen Strategien, Prozesse, Technologien und Menschen betrachtet und eingebunden werden. Dadurch können Innovationspotenziale ausgeschöpft und die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden. Daraus resultieren vier Thesen für die digitale Arbeitswelt:

- These 1 – Flexible Arbeit ohne Grenzen: Der Digital Workplace ermöglicht den Unternehmen und den Mitarbeitern eine flexible Arbeitsweise ohne Grenzen. Demnach sind weder örtliche noch zeitliche Einschränkungen gegeben und der Mitarbeiter unterliegt einer gewissen Selbstorganisation und somit der Flexibilität. Zudem verschmilzt das Privatleben mit dem Arbeitsleben und das Digital Workforce hat individuelle Gestaltungspotenziale, um Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren.
- These 2 – Personalisierte Produktivität: Das Digital Workforce erhält benötigte Informationen personalisiert zur Verfügung gestellt und kann dadurch seine Produktivität steigern. Die Bereitstellung erfolgt zudem geräteunabhängig zum richtigen Zeitpunkt, die Prozesse orientieren sich an der Arbeitsweise des Mitarbeiters und die Lösungen sind auf deren Bedürfnisse abgestimmt. So werden neben der Produktivität auch die Mitarbeitereffizienz und die Leistung gesteigert.

⁷⁵ Adam, 2014

- These 3 – Global transparente Kommunikation: In den Unternehmensnetzwerken werden Informationen des Digital Workforce, wie das Interesse und Fähigkeiten, veröffentlicht. Außerdem kann weltweit über diese Netzwerke und Plattformen und über andere Kommunikationskanäle kommuniziert werden. Ferner können über die Plattformen Informationen und Wissen ausgetauscht sowie an Diskussionen teilgenommen werden. Dadurch entstehen eine global transparente Kommunikation und ein globaler Wissensaustausch.
- These 4 – Kollegiale soziale Distanz: Durch den Digital Workplace entsteht eine gewisse persönliche, zwischenmenschliche und soziale Distanz, da persönliche Meetings durch die flexible Arbeitsweise immer reduzierter stattfindet. Es besteht die Gefahr der sozialen Isolation und traditioneller „Büro-Talk“ bleibt aus.

Die digitale Transformation stellt viele Bereiche und so auch das Arbeitsleben und die Mitarbeiter vor neue Herausforderungen und Möglichkeiten. Technologien, Prozesse, Arbeitsabläufe und Mitarbeiteranforderungen müssen einem Wandel unterzogen werden, damit die Chancen genutzt und die Herausforderungen bewältigt werden können. Die Kommunikation und Flexibilität wird auch in Zukunft zunehmen. Dabei werden sich die Menschen jedoch neue Orte der vor allem persönlichen Begegnung suchen, welchen dann eine erhöhte Wertschätzung zugetragen wird. Der persönliche Austausch wird immer wichtiger werden, um den ansonsten differenzierten und digitalen Austausch auszugleichen. Beim Digital Workplace muss zukünftig darauf geachtet werden, dass ein Gleichgewicht zwischen Privat- und Arbeitsleben gewährleistet wird. Das Fraunhofer Institut hat es auf den Punkt gebracht⁷⁶: *„Wir werden zukünftig in gemischt realvirtuellen Umgebungen leben und arbeiten. Die Grenzen von realer und digitaler Welt verschwimmen zusehends, das ist spannend und interessant einerseits, aber auch ein bisschen beängstigend andererseits. Doch die Zukunft kommt nicht einfach über uns, wir machen sie uns selbst, (...) durch unser eigenes Handeln.“*

⁷⁶ Fraunhofer IAO, 2013, S. 11

Geschäftsmodelle der „Internet-Plattformen“ in der digitalen Ökonomie

Aufgrund des starken Wettbewerbsdrucks, der Globalisierung, neuen Technologien sowie veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen reicht eine bloße Produkt- oder Prozessinnovation nicht aus, um langfristig im Wettbewerb zu bestehen. Unternehmen müssen vielmehr die Geschäftsmodelle innovieren, um sich von ihren Konkurrenten abzuheben und langfristig wettbewerbsfähig zu sein.

Es wird erst seit der „New Economy“ d. h. dem Aufkommen des kommerziellen Internets in den 90er Jahren von „Geschäftsmodellen“ gesprochen, da damit neue Wertschöpfungsmöglichkeiten sich den industriellen gleichartigen und kaum unterscheidbaren Geschäftsmodellen beifügten und diese zunehmend klassifiziert wurden. In der Literatur gibt es keine Einigkeit über das Wesen, die Bestandteile und die Abbildung eines Geschäftsmodells. Im Folgenden wird der Einfachheit das Geschäftsmodell als der Wert, den ein Unternehmen seinen Kunden bietet, also wie ein Unternehmen Geld verdient, verstanden.⁷⁷

Mit der zunehmenden Akzeptanz und Nutzung des Internets, können Unternehmen darauf aufbauend ihr Geschäftsmodell entwickeln bzw. innovieren. Internetplattformen ermöglichen den Unternehmen die Erbringung unterschiedlicher Wertschöpfungen. Nach Wirtz⁷⁸ können internetbasierte Geschäftsmodelle anhand des erbrachten Leistungsangebotes in vier Bereiche eingeteilt werden (4C-Net-Business-Modell). Unternehmen können dabei ein oder mehrere Bereiche in ihrem Geschäftsmodell anwenden:

⁷⁷ Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, 2012, S. 6

⁷⁸ vgl. Wirtz 2016, S. 585

Content (Inhalte): Das Geschäftsmodell basiert auf der Sammlung, Selektion, Systematisierung und Anzeige von konkreten Inhalten, die sich nach den Informationstypen E-Information, E-Entertainment und E-Education unterteilen und entweder vom Unternehmen selbst oder von Dritten erstellt werden. Beispiel: Focus.de, movies.com, onlinelearning.net, sport.de.

Context (Suche): Das Geschäftsmodell basiert auf der übersichtlich aufbereiteten Darstellung von bereits verfügbaren Informationen im Internet. Es werden hierbei allgemeine Suchmaschinen und Vertikale oder spezialisierte Suchdienste für bestimmte Kategorien von Produkten, Dienstleistungen oder Informationen unterschieden. Beispiel: Google, Yahoo, Lycos, fireball.de, metacrawler.com, meta-ger.com.

Commerce (Handels- bzw. Vermittlungsplattformen): Das Geschäftsmodell basiert auf der Anbahnung, Aushandlung oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen. Beispiel: eBay, Amazon, Dell, preisauskunft.de, dhl.com, visa.com, priceline.com.

Communication/Connection (Kommunikationsnetze): Das Geschäftsmodell basiert auf der Ermöglichung eines Informationsaustausches zwischen zwei Parteien, dem Zugang zu Netzwerken oder Angebot von kommunikativen Dienstleistungen. Beispiel: Facebook, gmx.de, dooyoo.de, T-Online, AOL.

Wie können Unternehmen durch Internetplattformen mit dem Leistungsangebot Erlöse generieren? Afuah & Tucci⁷⁹ haben das Umsatzmodell bzw. Umsatztyp als klassifizierendes Kriterium für internetbasierte Geschäftsmodelle betrachtet. Im Folgenden wird diese Klassifikation kurz erläutert:

Advertising Model: Bei diesem Erlösmodell handelt es sich um eine indirekte Erlösform, da Online-Werbetreibende ein Entgelt für die Schaltung von Bannern und anderen Online-Werbeformen zahlen, um die Online-Nutzer zu erreichen. Für diese Erlösform spielen attraktive Inhalte oder Dienstleistungen eine wichtige Rolle, da mit höheren Traffic-

⁷⁹ vgl. Afuah & Tucci, 2003

Zahlen oder Kaufstärke der Nutzergruppen, die Möglichkeit besteht für die Werbeschaltung höhere Preise zu verlangen. Dieses Erlösmodell verwenden beispielsweise Google, Yahoo, sowie Monster.de, das aus Werbeflächen für Jobs seine Erlöse zieht.

Subscription Model: Es werden bei diesem Modell auf täglicher, monatlicher oder jährlicher Basis regelmäßig fixe Gebühren für die Nutzung von Inhalten oder Funktionen, unabhängig von der Nutzungsmenge, erhoben. Da eine große Menge an kostenlosen Informationen und Funktionen vorhanden ist, funktioniert dieses Erlösmodell nur mit fachspezifischen Inhalten oder Zusatzfunktionen für die ein Nutzer bereit ist zu zahlen. Meist werden mit diesem Erlösmodell „sogenannte „Freemium-Modelle“ angewendet, bei denen die Kunden von kostenlosen Angeboten zu kostenpflichtigen Premiumangeboten wechseln. Unternehmen wie Xing, Huddle.net, Spotify, Netflix und Audible wenden dieses Modell unter anderem an.

Commission-based Model, Brokerage- bzw. Intermediate-Model: Dieses Erlösmodell basiert auf der Zusammenführung von Käufern und Verkäufern von Gütern und Dienstleistungen an einem Platz. Bei jedem erfolgreichen Geschäftsabschluss wird dabei dem „Marktplatzbetreiber“ eine kleine Provision vom Verkäufer oder Käufer gezahlt. Beispiele für diese Erlösform sind eBay, lastminute.de, Orbitz, Amazon, monodus.de und econia.com.

Markup-based/Merchant-Model: Bei diesem Modell werden die Erlöse aus dem Verkauf von digitalen oder physikalischen Gütern generiert. Dies kann einem klassischen B2C Erlösmodell entsprechen, bei dem sich der Erlös aus der Preisdifferenz von An- und Verkauf ergibt. Beispiele sind Amazon, iTunes und Kaufhof.

Production-based Model: Der Erlös wird durch den Direktverkauf von selbsterzeugten Produkten generiert. Erfolgreiche Beispiele für diese Erlösform repräsentieren die Unternehmen Dell und Apple.

Referral-based Model: Dieses Erlösmodell basiert auf Weiterleitungen von Kunden oder Informationen. Es gibt dabei verschiedene Vergütungsmodelle wie z.B. das Pay per Click, dabei erhält der Affiliate eine Vergütung, wenn Nutzer auf einen Link oder Banner anklicken. Beispiele sind Google AdWords, Payback und Amazon.

Fee-for-Service Model (Webservices): Bei diesem Modell wird der Umsatz nach der Nutzung eines für den Nutzer kostenpflichtigen Services oder

einer Dienstleistung erwirtschaftet. Beispiele sind On-Demand-Modelle bzw. Software as a Service Unternehmen wie Salesforce.

Internetplattformen eröffnen für Unternehmen neuartige Geschäftsmöglichkeiten mit denen sie Geschäftsmodelle kreieren oder vielmehr die bestehenden klassischen Geschäftsmodelle innovieren können, um im heutigen Wettbewerb zu bestehen. An den klassischen Geschäftsmodellen festzuhalten, kann im Zeitalter der Digitalisierung schnell in den Ruin führen, da Unternehmen mit „neuartigen digitalen“ Geschäftsmodellen neue Märkte erschließen und in Konkurrenz zu den etablierten Anbietern treten.

Die aufgezeigten klassifizierten internetbasierten Geschäftsmodelle können beliebig kombiniert und verschiedene Ertragsmodelle eingesetzt werden. Es gibt genügend Erfolgsbeispiele, die aufzeigen wie Internetplattformen für Geschäftsmodelle genutzt werden können.

Beispiel Medienbranche: Streaming-Dienste erobern den Markt

Streaming-Dienste werden immer beliebter und erobern nicht nur den weltweiten, sondern vor allem auch den deutschen Markt. Ob Musikstreaming oder Videostreaming, das Streaming via Internet wächst rasant. Laut einer Studie des Bitkom aus dem Jahr 2014 hört mittlerweile jeder dritte Internetnutzer ab 14 Jahren Musik via Streaming. Das heißt insgesamt 18 Millionen Deutsche nutzen Spotify und Co. Damit hat sich die Anzahl der User im Vergleich zum Vorjahr verdreifacht. Vor allem bei der jüngeren Generation ist Musik hören durch Streaming beliebt, fast jeder zweite 14- bis 29-jährige Internetuser nutzt laut der Bitkom-Umfrage Musikstreaming.⁸⁰ Doch auch Videostreaming-Dienste sind auf dem Vormarsch und machen dem klassischen Fernsehen ernsthafte Konkurrenz. Laut einer Studie der Gutscheine-Plattform deals.com nutzt mittlerweile mehr als jeder vierte Deutsche regelmäßig kostenpflichtige Video-on-Demand- (VoD) oder Streaming-Dienste. Darunter Anbieter wie Netflix, Watchever oder Amazon Instant Video. Damit sind bezahlte Online-Videotheken und kostenfreie Videostreaming-Angebote bereits beliebter als Pay-TV und DVDs aus der Videothek.⁸¹

⁸⁰ vgl. Hampe, 2014

⁸¹ vgl. o.V., 2014

Video-Streaming wird somit zu einer ernstzunehmenden Konkurrenz für das klassische TV. Laut einer Studie des Bitkom aus dem Jahr 2014 ersetzt jeder dritte Nutzer von Videostreaming ab 14 Jahren das klassische Fernsehen teilweise oder auch ganz durch Streaming-Angebote. 44 Prozent der Streaming-User schauen weniger Fernsehen via Satellit oder Kabel, seitdem sie Videoinhalte im Internet ansteuern.⁸² Vor allem die Flexibilität der Programmauswahl begeistert die User laut der deals.com Umfrage. Auch der Komfort das Haus bzw. die Wohnung nicht verlassen zu müssen, anders als bei der Videothek oder einem Kinobesuch, überzeugt jeden Vierten. Bei der Auswahl eines passenden Anbieters ist für 83 Prozent eine große Auswahl an Filmen und Serien ausschlaggebend. Eine hohe Bild- und Tonqualität ist ebenfalls entscheidend für die Wahl eines Anbieters. Natürlich spielt auch der Preis und die Bezahlung eine wichtige und vor allem entscheidende Rolle. Für 52 Prozent der Befragten ist das Bezahlmodell mit einer Flatrate, monatlichen Grundgebühr und einer Kündigungsfrist am beliebtesten. Pay-per-View ist da deutlich unbeliebter.

Werden die oben genannten Ansprüche der User erfüllt, sind diese bereit bis zu ca. zehn Euro monatlich für einen Videostreaming-Dienst zu bezahlen. Laut der Studie von deals.com halten drei von zehn Nutzer die aktuellen Angebote aber noch für zu teuer. Die Konsequenz und das Problem dabei sind, dass dadurch regelmäßig kostenlose und illegale Videostreaming-Dienste genutzt werden.

Durch Videostreaming-Dienste verändern sich die Fernsehgewohnheiten der Verbraucher, da sie selbst entscheiden können, wann und wo sie Nachrichten, Filme oder Serien sehen möchten. 59 Prozent der Befragten aus der Bitkom-Umfrage sagen, dass sie sich nicht mehr zeitlich unter Druck setzen müssen, um zu bestimmten Sendungen rechtzeitig einzuschalten. Sogar bei Live-Übertragungen setzen mehr als 37 Prozent auf das Internet, statt auf das klassische Fernsehen.⁸³

Streaming-Dienste sind für den Nutzer offensichtlich bequem zu haben – immer und überall Zugriff auf die Lieblingsmusik oder den Lieblingsfilm. Digitale Unterhaltung auf Abruf war der logische nächste Schritt der Digitalisierung. Der Onlinehändler Amazon hat in den USA

⁸² vgl. Gsohn, 2014

⁸³ vgl. ebenda

einen Musikstreaming-Dienst für „Prime-Kunden“ gestartet. Apple hat das Unternehmen Beats übernommen. Zu Beats gehören allerdings nicht nur Kopfhörer, sondern auch ein eigener Streaming-Dienst. Apple Music, der Musikstreaming-Dienst, kann ebenfalls bereits auf Erfolge am Markt verweisen. Netflix ist international auf dem Vormarsch. Auch Sony zeigt, wie sich mit der Playstation 4 sowohl Filme als auch Musik auf den Bildschirm bringen lassen. Pro Sieben Sat 1 hat sein Musikportal Ampya mit dem eines französischen Wettbewerbers verschmolzen. Auch Discounter wie Aldi versuchen gemeinsam mit Streaming-Anbietern in diesen Wettbewerb einzutreten.

Geschäftsmodell am Beispiel Spotify

Die Musikindustrie gilt stets als Beispiel für eine durch die Digitalisierung niedergehende Branche, mittlerweile zieht der Umsatz aber wieder an – nicht zuletzt auch wegen Streaming. Der Umsatz in diesem Jahr stieg um 4,4 Prozent auf 686 Millionen Euro. Der Streaming-Bereich hat dabei um 87,4 Prozent zugelegt.⁸⁴ Die Musiker selbst profitieren allerdings nur bedingt von dem Erfolg des Streaming-Bereichs. Beim Streaming-Dienst Spotify zahlt der User 9,99 Euro im Monat, um immer und überall Musik hören zu können. Laut den Wirtschaftsprüfern von Ernst & Young, die das Geschäftsmodell genauer aufschlüsselten, erhalten die Musiker 68 Cent pro Monatsabo. Spotify selbst erhält ebenfalls nur 21 Prozent, das heißt 2,08 Euro. Die Großverdiener an diesem Geschäftsmodell sind die Plattenlabels, diese erhalten 73 Prozent, also 6,24 Euro pro Abonnement. Der Musikindustrie bleibt nach Abzügen an Texter und Songwriter 46 Prozent von den 9,99 Euro, also 4,56 Euro.⁸⁵ Laut Angaben der Musikindustrie bleibt vom Gewinn allerdings nur fünf Prozent ihres Anteils übrig, da noch Ausgaben für Studios, Tontechniker, Marketing und Vertrieb hinzukommen. Die 68 Cent der Musiker seien hingegen reiner Gewinn. Es werden allerdings nicht die Ausgaben der Musiker und Künstler berücksichtigt (Ausgaben für Instrumente oder Anmietung von Proberäumen).

⁸⁴ vgl. Schesswendter 2015

⁸⁵ vgl. Grimm 2015

Potenzial

Das Potenzial des Musikstreamings ist groß, allerdings liegen die Probleme offensichtlich noch in der Preisgestaltung. Laut einer Studie von PricewaterhouseCoopers ist jeder zweite Verbraucher in Deutschland nicht bereit, für Musikstreaming Geld auszugeben. Die jüngeren Nutzer würden für Musikübertragung aus dem Netz zwar bezahlen, allerdings liegen die Preisvorstellungen deutlich unter den Tarifen der heutigen Anbieter. Knapp 30 Prozent der Befragten würden bis zu drei Euro monatlich für Musikstreaming ausgeben. Da momentan aber alle großen Anbieter in diesem Markt als Wettbewerber auftreten, wäre als Konsequenz eine deutliche Preisreduzierung anzunehmen. Prognosen gehen davon aus, dass die Umsätze mit Musikstreaming im Jahr 2019 auf 426 Millionen Euro steigen werden. Mit diesen Erlösen aus dem digitalen Vertrieb würden die Einbußen im Geschäft mit den physischen Tonträgern annähernd ausgeglichen werden.⁸⁶ Auch das Videostreaming wird in naher Zukunft zunehmen und so das lineare Fernsehen mehr und mehr verdrängen. Aufgrund der Flexibilität, sich nicht mehr zeitlich unter Druck setzen zu müssen, zu einer bestimmten Uhrzeit vor dem TV zu sitzen, ersetzen mittlerweile schon 33 Prozent der Videostreaming-Nutzer das Fernsehen durch Streaming. Laut einer Bitkom-Studie können sich 18 Prozent der Befragten vorstellen, in Zukunft komplett auf das klassische Fernsehen zu verzichten.⁸⁷ Insbesondere Jugendliche, die Smartphones und Tablets täglich nutzen, nicht nur um mit Freunden zu kommunizieren, sondern vor allem auch um Web-Serien zu streamen, werden das klassische Fernsehen in Zukunft nicht mehr nutzen. Fernsehen wirkt nicht mehr hipp und ist offensichtlich uninteressant. Heute sind es die YouTube Stars, die Teenager ansprechen. Damit verlieren die Fernsehsender eine wichtige und werberelevante Zielgruppe: Die 14-49-Jährigen. Dadurch kommt es nicht nur zu sinkenden Zuschauerzahlen, sondern vor allem auch zu Werbeeinbußen. Die klassischen Fernsehsender werden in Zukunft wohl zu reinen Entertainment-Sendern oder sie müssen sich auf die qualitativ hochwertige Informationsvermittlung fokussieren. Die Sender müssen umdenken, da sie nicht mehr für ein einzigartiges Film- und Serienerlebnis

⁸⁶ vgl. Wilkens 2015

⁸⁷ vgl. Gsohn, 2014

sorgen können. Daher werden hauptsächlich Unterhaltungsprogramme wie Reality-Shows oder Casting-Shows angeboten, um auf dem Markt noch diese Zielgruppen erreichen zu können.⁸⁸

Fazit

Die Ausführungen verdeutlichen, dass sich vor allem die Medienbranche über kurz oder lang der digitalen Transformation stellen muss. Doch eine stupide Digitalisierung der bestehenden Prozesse, Produkte und Services reicht nicht aus, um sich von Wettbewerbern abheben zu können. Das Unternehmen muss über eine klare Vision und eine nachhaltige Strategie verfügen, wie sie die Digitalisierung zur Steigerung der Effizienz und Generierung von neuen Geschäftsmodellen nutzen wollen.

Dies beinhaltet natürlich auch, dass ein Unternehmen viel agiler sein muss, um sich schneller und flexibler an den stetigen Wandel anpassen zu können. Diese Veränderungen beruhen meist auf den Bedürfnissen der Kunden bzw. Rezipienten, auf die sich ein Unternehmen einstellen muss. Durch die Nähe des Kunden bzw. Rezipienten und die Bindung an das Unternehmen werden sowohl Trends leichter erkannt als auch das Vertrauen gestärkt.

Ein letzter entscheidender Faktor ist der kreative Seitensprung am Beispiel von Google. Dies bedeutet branchenübergreifend zu denken, über den Tellerrand hinaus zu schauen und mögliche Potenziale zu nutzen. Somit ist die digitale Transformation kein Schlüssel zum Erfolg, sondern ein Weg zu einem erfolgreichen Unternehmen.

⁸⁸ vgl. Baumann, 2015

Literatur

- Adam, B. (2014): Die Arbeitswelt von morgen – der Weg vom Schreibtisch zum Digital Workplace, Internet: <http://www.contentmanager.de/cms/intranet/die-arbeitswelt-von-morgen-der-weg-vom-schreibtisch-zum-digital-workplace/>, Zugriff am 3.11.2016
- Afuah, A.; Tucci, C. L. (2003): Internet business models and strategies – Text and Cases, 2. Auflage, McGraw-Hill, Boston
- Albrecht, J. (2015): Digitale Transformation. Eine Herausforderung für Unternehmen im B2C Bereich, disserta Verlag Hamburg
- at traction (2015): Digitale Transformation leicht erklärt, Internet: <http://www.at-traction.ch/digitale-kompetenz/was-ist-die-digitale-transformation/>, Zugriff am 08.11.2015
- Baumann, M. (2015): 5 Thesen: So entwickelt sich der TV-Markt in der Zukunft – Warum klassisches TV zunehmend an Bedeutung verliert. Internet: <https://martinbaumann-blog.de/2015/04/02/5-thesen-so-entwickelt-sich-der-tv-markt-in-der-zukunft-warum-klassisches-tv-zunehmend-an-bedeutung-verliert/>, Zugriff am 04.11.2015
- Berman, S. (2011): Digital transformation – Creating new business models where digital meets physical, White Paper: IBM Global Business Services Executive Report, Internet: <http://www-07.ibm.com/sg/manufacturing/pdf/manufacturing/Digital-transformation.pdf>, Zugriff am 10.11.2015
- Bitkom (2015a): »d!conomy« Die nächste Stufe der Digitalisierung, Internet: https://www.bitkom.org/Presse/Anhaenge-an-PIs/2015/03-Maerz/BITKOM_PK_CeBIT_Auftakt_Top-Thema_dconomy_15_03_2015_final.pdf, Zugriff am 09.11.2015
- Bitkom (2015b): Digitalisierung verändert Ausbildungsberufe, Internet: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitalisierung-veraendert-Ausbildungsberufe.html>, Zugriff am 11.11.2015
- Bluemind (2014). Internet: <http://www.bluemind.tv/wirtschaft/unternehmen/9-projekte-mit-denen-google-die-welt-veraendern-will-371526/>, Zugriff am 01.11.2015
- Capgemini Consulting (2015): Digital Transformation Review N°08. The New Innovation Paradigm for the Digital Age: Faster, Cheaper and Open, Internet: <https://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/digital-transformation-review-08.pdf>, Zugriff am 09.11.2015
- Capgemini Consulting (2013): Accelerate your Transformation. Internet: https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/cc_accelerate_your_transformation.pdf, Zugriff am 03.11.2016
- CIO.de (2015): Bosch, Daimler, SAP, Siemen. Konzerne üben „startup“, Internet: <http://www.cio.de/a/konzerne-ueben-startup,3218690>, Zugriff: 11.11.2015

- CSC (2015): Digitale Agenda 2020, Internet: http://images.go.csc.com/Web/CSCDirect/%7Bb9322e7f-5b63-4e99-9fb6-accbb8e039cc%7D_Report_CSC_Digitale_Agenda_2020_final_tag.pdf, Zugriff am 09.11.2015
- Econsultancy (2013): Digital Transformation – Agility and Innovation Best Practice Guide, Internet: <https://econsultancy.com/reports/digital-transformation-agility-and-innovation-best-practice-guide>, Zugriff am 09.11.2015
- Fraunhofer IAO (2013): Arbeit der Zukunft – Wie wir sie verändern. Wie sie uns verändert, Internet: <https://www.iao.fraunhofer.de/images/iao-news/arbeit-der-zukunft-studie.pdf>, Zugriff am 5.04.2017
- Google (2016): Unternehmens-Website. Internet: <https://www.google.com/intl/de/about/company/philosophy/>, Zugriff am 02.11.2016
- Grimm, K. (2015): So wenig verdienen Musiker an Streaming-Diensten. Internet: <http://www.stern.de/wirtschaft/news/spotify—so-wenig-verdienen-musiker-durch-streaming-5943568.html>, Zugriff am 03.04.2017
- Gsohn (2014): Das Konzept Fernsehsender wird überflüssig und die TV-Macher merken es nicht – Streaming-Dienste erobern den Bildschirm. Internet: <http://ichsagmal.com/2014/11/20/das-konzept-fernsehsender-wird-uberflussig-und-die-tv-macher-merken-es-nicht-streaming-dienste-erobern-den-bildschirm/>, Zugriff am 03.05.2017
- Hampe, K. (2014): Musik-Streaming erobert den Massenmarkt. Internet: <http://www.bitkom-research.de/Presse/Pressearchiv-2014/Musik-Streaming-erobert-den-Massenmarkt>, Zugriff am 02.05.2017
- Haufe (2015): So könnte die digitale Ökonomie aussehen, Internet: http://www.haufe.de/marketing-vertrieb/online-marketing/trends-so-koennte-die-digitale-oekonomie-aussehen_132_292836.html, Zugriff am 05.05.2017
- Herckersbruch, C. (2013): Vertrauen und Risiko in einer digitalen Welt. Whitepaper, Hrsg.: Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet. Internet: <https://www.divsi.de/wp-content/uploads/2013/09/DIVSI-Vertrauen-und-Risiko-in-einer-digitalen-Welt.pdf>, Zugriff am 09.04.2017
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH (2012): Digitale Geschäftsmodelle. Internet: http://www.prozeus.de/imperia/md/content/prozeus/broschueren/prozeus_broschuere_digitalegeschaeftsmodelle_040113_web.pdf, Zugriff am 05.11.2015
- Maier, F. (2015): M2M: Sicherheits-Probleme für den Mittelstand? Internet: <http://www.computerwoche.de/a/m2m-sicherheits-probleme-fuer-den-mittelstand,3212342>, Zugriff 14.07.2015

- o.V. (2014): Videostreaming erobert den deutschen Markt. Internet: http://www.billiger-telefonieren.de/dsl/nachrichten/videostreaming-erobert-den-deutschen-markt_135705.html, Zugriff am 02.02.2017
- PwC (o.J.): Price Waterhouse Coopers, Digital Trust: Eine Initiative für Vertrauen in der digitalen Welt. Internet: http://www.pwc.de/de/digitale-transformation/digital-trust_eine-initiative-fuer-vertrauen-in-der-digitalen-welt.html, Zugriff 02.05.2017
- Roland Berger Strategy Consultants & Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (2015): Die digitale Transformation der Industrie, White Paper, Internet: http://bdi.eu/media/presse/publikationen/information-und-telekommunikation/Digitale_Transformation.pdf, Zugriff am 08.03.2017
- Schesswendter, R. (2015): Musikmarkt wächst dank Streaming“. Internet: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Musikmarkt-waechst-dank-Streaming-2750142.html>, Zugriff am 03.05.2017
- Schillerwein, S. (2011): Vom Intranet zum Digital Workplace: die Zukunft der Informationsarbeit, Internet: <http://www.contentmanager.de/cms/stephan-schillerwein-vom-intranet-zum-digital-workplace-die-zukunft-der-informationsarbeit/>, Zugriff am 03.05.2017
- Siebert, P. (2015): Digital Trust – Keine Innovationen ohne Vertrauen, Internet-Artikel, erschienen am: 12.10.2015. Internet: <http://www.ihub.berlin/digital-trust-keine-innovation-ohne-vertrauen/>, Zugriff: 05.04.2017
- Simmet, H. (2013): Aufbau von Vertrauen im Social Web, Internet Blog-Eintrag, Erschienen am: 02.11.2013. Internet: <http://hsimmet.com/2013/11/02/digitale-transformation-im-kundenservice/>, Zugriff: 04.05.2017
- Simmet, H. (2015): Sharing Economy: Ein neuer Trend in der Logistik, Internet Blog-Eintrag, Erschienen am: 23.08.2015, URL: <http://hsimmet.com/2015/08/23/sharing-economy-ein-neuer-trend-in-der-logistik/>, Zugriff: 05.05.2017
- Statista (2015): Grafik. Internet: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6003/umfrage/die-wertvollsten-marken-weltweit/>, Zugriff am 01.05.2017
- The Guardian (2015): What is digital transformation? Internet: <http://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2013/nov/21/digital-transformation>, Zugriff am 08.11.2015
- t3n (2015): Warum der Begriff der „Digitalen Transformation“ falsch ist, Internet: <http://t3n.de/news/begriff-digitale-transformation-falsch-ist-604525/>, Zugriff am 07.11.2015
- Wirtz, B. W. (2016): Medien- und Internetmanagement. 9. Auflage. Gabler, Wiesbaden

4.2 Von der Information zum Nutzen: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen für B2B-Fachmedien

Von Volker M. Banholzer

Die Zeiten stabiler Wettbewerbskonstellationen in Medienmärkten erodieren zunehmend unter dem Einfluss der Digitalisierung. Was zuerst die klassischen Zeitungsverlage und deren Medien betroffen hatte, wird jetzt in allen Segmenten und Medienmärkten sichtbar. So sieht sich auch die Fachkommunikation einem Veränderungsdruck ausgesetzt, der bisherige Geschäftsmodelle obsolet erscheinen und die Notwendigkeit des strategischen Wandels und damit einer Neuorientierung in den Geschäftsmodellen deutlich werden lässt. Im Folgenden liegt der Fokus vor allem auf Fachmedien im B2B-Kontext. Deutlich wird, dass die Diskussion neuer Geschäftsmodelle zwangsläufig die Diskussion um die Funktion fachjournalistischer Leistungssysteme einschließen muss. Die reine Vermittlung von Informationen erfüllt die Anforderungen der Rezipienten nicht mehr. Die Kompetenz zur Relevanzzuschreibung hängt davon ab, ob Fachjournalismus Wissen generieren kann, das einen Nutzen für die Zielgruppe „Entscheider“ darstellt und sich so in neuen Geschäftsmodellen monetarisieren lässt.

Digitalisierung transformiert Journalismus und Medienkanäle

Die Digitalisierung transformiert sowohl Journalismus als auch Medienkanäle und das vor allem wegen der veränderten Mediennutzungen und der Tatsache, dass Medienprodukte und journalistische Leistungsangebote sehr leicht zu digitalisieren sind. Neue technische Möglichkeiten spielen somit bei der Transformation einer Branche eine zentrale Rolle. Der eigentliche Umbruch entsteht allerdings durch die Verbindung einer neuen Technologie mit einem neuen Bedürfnis der Zielgruppe und in der Folge durch ein neues Geschäftsmodell, das in einem Markt bislang etablierte Geschäftsmodelle angreift und ersetzt. Geschäftsmodelle beschreiben die Art und Weise der Wertschöpfung von Unternehmen und die daraus resultierenden Erlösmöglichkeiten, d. h. es umfasst die Leistungsversprechen und einen Preismechanismus so-

wie Organisationsstrukturen und Informationen zu Geschäftspartner und der Beschaffungskette. Sowohl Massenmedien als auch Fachmedien sehen sich vor diesem Hintergrund aktuell einem Wandel ausgesetzt. Die Medienkonvergenz wird getrieben durch Digitalisierung, neue Plattformtechnologien und neue, transformative Geschäftsmodelle.

Der Einfluss der Digitalisierung betrifft natürlich nicht nur die Medienbranche. Aber: Die Medien sind eine der ersten, lange bevor klassische Produktion, Gesundheitswesen oder Rohstoffförderung Auswirkungen realisieren müssen. (Vgl. Schumacher 2016) Wie disruptiv Innovationen sind und wie radikal sie Geschäftsmodelle beeinflussen, zeigt plakativ der Messenger WhatsApp, der die Erlösmöglichkeiten über SMS-Dienste binnen kürzester Zeit vernichtet hat. Studien wie „The Digital Vortex“ (DBT 2016) zeigen, dass vor allem datengetriebene Branchen wie Medien oder die Unterhaltungsindustrie zu den ersten gehören, die die Auswirkungen von Digitalisierung bewältigen und neue Herausforderungen meistern müssen. Die Vortex-Studie prognostiziert, dass im Zeitraum von fünf Jahren sich fast die Hälfte der Marktteilnehmer in einem völlig veränderten Wettbewerbsumfeld befinden werden. Treiber der digitalen Transformation sind kapitalstarke Start-up-Unternehmen, digital aktive etablierte Unternehmen und das Zusammenwachsen vorher getrennter unterschiedlicher Branchen. Das verändert nicht nur Erlös- und Geschäftsmodelle, sondern greift auch in die Wertschöpfungsketten und somit auch in die Produktportfolios ein. Physikalische Komponenten werden abgelöst, weil diese Wettbewerbsvorteile und Dynamiken minimieren. Erfolg versprechen neue Kombinationen aus Kosten, Erfahrung und Plattformen, die dann neue Geschäftsmodelle und Gewinne ermöglichen. Brynjolfsson/McAfee (2015) haben auf zwei Prinzipien der Digitalisierung aufmerksam gemacht, die auch auf die Geschäftsmodelle von Fachmedien abzielen. Die Digitalisierung hat ein immer größeres Angebot an Produkten zu Folge, die zu einem günstigeren Preis oder sogar zu einem Preis gleich Null zur Verfügung stehen. Die Erlöse für Produzenten gehen hier konsequenterweise drastisch zurück und konzentrieren sich dann auf wenige Plattformbetreiber, die den Rohstoff Daten monetarisieren können. D. h. die digitale Produktion wird ökonomisch entwertet. Mit Blick auf (Fach-)Medien bedeutet dies, dass reine Informationen bzw. News schnell, umfangreich und vor allem kostenlos zur Verfügung stehen. Hierzu tragen Social Media Aktivitäten von

Nutzern ebenso bei wie Ausspielkanäle von Firmen, die ihre Marke zu Sendern ausbauen, um ihre Botschaften unabhängig von den bisherigen journalistischen Gatekeepern ausspielen zu können. Insgesamt ein Szenario, das vor Augen führt, dass Fachmedienhäuser vor einer Herausforderung stehen, der eben nicht begegnet werden kann indem Printinhalte online verfügbar gemacht werden, einzelne Redaktionsmitglieder twittern oder einige Podcasts produziert werden.

Dem Handlungsdruck und der Annahme dieser Herausforderung steht noch der fehlende existenzielle Leidensdruck der Medienhäuser entgegen. Zwar ist ein Einbruch der Vertriebs- und Werbeerlöse vor allem auf der Printseite zu konstatieren. Ein Einbruch, der durch Onlineerlöse in der Regel nicht vollständig kompensiert wird. Trotzdem ist die wirtschaftliche Gesamtsituation der Medienbranche – vor allem im Vergleich zur Gesamtwirtschaft – noch als sehr gut zu bezeichnen. (Vgl. Seufert 2013: 20) Das Management von Fachmedienhäusern steht aktuell vor der Herausforderung, bestimmen zu müssen, ob die klassische Toolbox von Management ausreicht, oder radikale Schritte erfolgen müssen. Digitalgeschäfte sind aktuell noch eine Nische im Vergleich zu noch attraktiven Geschäften auf den Stammmärkten mit etablierten Geschäftsmodellen.

Konvergenz hat aber nicht nur technische und ökonomische, sondern auch verhaltensbezogene Aspekte und Konsequenzen. Einerseits sinken die Kosten für Distribution von Medieninhalten. Die Konvergenz von Inhalten unterschiedlicher Mediengattungen führt über Plattformen zu neuen Angebotsformen und verändert Wertschöpfungsketten. Und die Plattformen sind über vielfältige Endgeräte abrufbar, was das Nutzerverhalten beeinflusst und teilweise radikal verändert. Und: Medien geraten auch unter Legitimationsdruck, weil ihnen zunehmend die Kompetenz zur Relevanzzuschreibung abgesprochen wird und Unternehmen selbst als Sender ihrer eigenen Inhalte und Informationen auftreten.

Status quo bei B2B-Fachmedien

Aktuell bedienen Fachmedien der Investitionsgüterindustrie den B2B-Informationsmarkt in einer Art und Weise, die sich seit Jahrzehnten nicht verändert hat. Onlineangebote werden in die bestehende Philosophie integriert, ohne einen eigenen und signifikanten Beitrag zur Wert-

schöpfung zu leisten. Signifikant ist zudem, dass ein am produzierenden Gewerbe orientierter Fachjournalismus in dieser Ausprägung ein spezifisches Phänomen der DACH-Region ist und keine Entsprechung in anderen europäischen oder angloamerikanischen Märkten findet. Auffällig ist, dass Anzeigenkunden und Unternehmen, über deren Produkte berichtet wird, weitestgehend identisch sind und kaum andere Anzeigenkunden auftreten. Grundsätzlich lassen sich in diesem Segment drei Arten von fachjournalistischen Leistungsangeboten unterscheiden:

(1) Community-Modelle: Zeitschriften/Zeitungen wie zum Beispiel wöchentliche Angebote wie VDI Nachrichten oder als klassische monatlich erscheinende Zeitschrift wie die etz, die technische, wirtschaftliche und branchenspezifische Informationen als journalistisches Leistungsangebot aufbereiten und als in die Verbands- bzw. Vereinsmitgliedschaft integrierte Leistung distribuieren. Diese Publikationen bieten Werbekunden eine Ansprache mit sehr geringen Streueffekten.

(2) Ausschließliche Anzeigen-Modelle: Das klassische Modell ist die ausschließliche Finanzierung über Anzeigen Erlöse. Hierbei werden Anzeigenformate angeboten, die auch in Titeln der Publikumsmedien etabliert sind. Zusätzlich werden aber auch klassische journalistische Domänen wie Titelbildgestaltungen oder Aufmachergeschichten als buchbare Werbeflächen bzw. Advertorialflächen dem redaktionellen Bereich entnommen. Die erzeugten Printprodukte werden kostenlos an Adressaten der jeweiligen Branchen versendet. Onlineangebote ergänzen die Produktpalette, allerdings ohne signifikante Zusatznutzen generieren zu können. Nur in wenigen Fällen werden Whitepaper oder Themendossiers als zusätzliches Angebot integriert.

(3) Integrierte Modelle: Integrierte Modelle kombinieren aktuell die klassischen Anzeigenmodelle mit einem Angebot von Kongress- und Eventveranstaltung sowie Angeboten als Dienstleister für Webinare oder Corporate Publishing. Dabei kann ersteres als Stärkung des eigenen Images genutzt werden, zweiteres allerdings die eigene Medienmarke schwächen. Die Veranstaltung von Fachevents nutzt ein bei den Rezipienten verankertes Image von Fachmedienhäusern bzw. einzelner Medienmarken, der Kompetenz zur Relevanzzuschreibung. Die Vermarktung von Medienplattformen für Webinare von Unternehmen ist eine digitale Verlängerung des Anzeigenmodells. Wenn dies nicht als

Werbeformat gekennzeichnet ist und wenn redaktionelle Ressourcen für die Erstellung von Corporate Publishing verwendet werden, dann konterkariert dies das Image der Instanz zur Relevanzvermittlung.

Aktuelle Herausforderungen: Homeless Media und Personalisierung

Das Phänomen „Homeless Media“ hat alle Bereiche von Medien ergriffen. Analoge Medien wie Zeitungen, Zeitschriften oder Rundfunk, aber ebenso Online-Plattformen wie Web-Sites oder Apps von Medienhäusern sind auf Inhalte angewiesen, die sie an ihre Rezipienten distribuieren. Diese Inhalte sind aber ihrerseits nicht mehr zwangsläufig auf die originären Medienplattformen angewiesen. Das hat zur Folge, dass die vormals gebündelten Leistungen im Sinne von Produkt-Portfolios der etablierten Medien aufgelöst werden. Journalistische Artikel, die auf Zeit online oder Spiegel online erscheinen, werden als Instant Articles über Facebook zugänglich gemacht. Das soll Ladezeiten minimieren, die bei den klassischen Websites auftreten. Darüber hinaus bieten Angebote des Kuratierten Journalismus den Rezipienten eine (empfohlene) Auswahl aus der Fülle der Informationsangebote an. Das entkoppelt die einzelnen journalistischen Produkte von ihrer Medienmarke. (Vgl. Geffken 2016)

Informationsbedürfnisse von Entscheidern in der Digitalisierung

Wie oben bereits beschrieben, haben sich mit der Digitalisierung auch die Nutzungsgewohnheiten aber auch die Anforderungen an Nutzungsmöglichkeiten seitens der Zielgruppen verändert. Ein wesentliches Merkmal der Digitalisierung ist die Individualisierung der Produkte. Zwangsläufig müssen sich Medien auf die Bedürfnisse ihrer Kunden einstellen. Hier ist zuvorderst der Kundenbegriff zu klären. Mit Blick auf aktuell verbreitete Geschäftsmodelle erscheint als Kunde bei B2B-Fachmedien nicht der Rezipient, sondern der Anzeigenkunde im Fokus zu stehen. Das ist eine fatale Ausrichtung, denn Anzeigenkunden wollen mit geringen Streuverlusten Zielgruppen erreichen. Das heißt Rezipientenbedürfnisse müssen im Mittelpunkt stehen. Anzeigenkunden honorieren den Zugang zu Rezipientengruppen bzw. das seriöse und fachkompetente Umfeld, das einerseits einen Imagetransfer ermöglicht

bzw. das Erreichen der Stakeholder ermöglicht. Das heißt das journalistische Leistungsangebot muss für Rezipienten relevant sein. Diese sind als Kunde zu betrachten und an diesen Kunden ist das Angebot auszurichten.

Entscheider als die Zielgruppe von Fachmedienangeboten erwarten von diesen die Erfüllung dreier Funktionen (vgl. Banholzer 2016): Ressourcenfunktion, Innovationsfunktion, Sozialfunktion. Fachmedien erfüllen die Ressourcenfunktion, wenn sie die eigene Kompetenz der Rezipienten erweitern und damit deren eigene Expertenkompetenz im und außerhalb des Unternehmens stärken. Sie erfüllen die Innovationsfunktion, indem sie den Rezipienten neue Perspektiven aufzeigen, Innovationen aus anderen Fachbereichen analysieren und ggf. transferieren. Medien erfüllen in diesem Zusammenhang eine Dynamisierungsfunktion, die die gefestigten Eigenwelten der Rezipienten irritiert. Die Sozialfunktion von Medienangeboten unterstützt das Communitybuilding. Die Ressourcenfunktion und die Innovationsfunktion von (fach-)journalistischen Leistungsangeboten setzt voraus, dass Informationen nicht einfach als News verbreitet werden, sondern durch Einordnung, Vergleich und Transfer als Wissen aufbereitet werden, das nicht schnell veraltet.

Der Wettbewerb in der Investitionsgüterindustrie ist ein Kommunikationswettbewerb. Das hat zwei Gründe, einerseits die Situation gesättigter Märkte und andererseits der steigende Rechtfertigungsdruck gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld und neue Anforderungen an die Leistungsbilanz von Unternehmen, dem auch kommunikativ begegnet werden muss. Die bisherigen Entscheidungsmuster „legal“ vs. „illegal“ werden, wenn nicht abgelöst, aber zumindest signifikant ergänzt durch die Beurteilung der Legitimität. (Vgl. Erhart 2016) Durch den Rechtfertigungsdruck verlagert sich der Wettbewerb mehr und mehr auf Kommunikation bzw. auf die Begründung der eigenen Problemlösungen. Dies zwingt Unternehmen dazu, einige Kommunikationskanäle zu etablieren und damit zu Sendern zu werden. So treten sie mit Blick auf die Distribution von Information als Konkurrenten von (Fach-)Medien auf. Diesen Wettlauf werden Fachmedien nicht gewinnen können, da zwangsläufig auf ihren Medienkanälen nicht alle Informationen angeboten werden können. Als Konsequenz sehen sich gleichzeitig Entscheider einer zunehmenden Fülle an Informationen gegenüber, die bearbeitet werden muss. Hier liegt die Chance für fachjournalistische

Leistungsangebote, indem aus den Informationen wertvolles Wissen als Hilfe in der Entscheidungsgesellschaft generiert wird.

Neue Geschäftsmodellen für die Digitalisierung

Die Möglichkeiten und Risiken durch die Digitalisierung sind stark von den industrie- bzw. branchenspezifischen Geschäftsmodellen abhängig. So erleichtert die Digitalisierung für Start-ups den Markteintritt, weil neue Technologien wie Cloud Computing den Bedarf an Startkapital reduzieren. Das intensiviert den globalen Wettbewerb und erhöht die Innovationsgeschwindigkeit. Etablierte Großunternehmen kaufen kleinere Unternehmen auf und erschließen sich damit neue Märkte. Gleichzeitig ändern sich wie oben beschrieben die Kundenbedürfnisse. Unternehmensberatungen unterscheiden vier digitale Wellen. In der ersten Welle nutzen Unternehmen die neuen Online-Kanäle oder Online-Werbung, um ihren Vertrieb und den Absatz zu verbessern. In der zweiten Welle wird der Fokus stärker auf den gelegt, d.h. die vorhandenen Kundendaten werden strategisch ausgewertet und die Bedürfnisse und das Verhalten ihrer Kunden analysiert. Das erlaubt Leistungsangebote zu individualisieren. Was folgt ist Welle drei, in der Leistungsempfänger und Leistungsanbieter – vor allem über Social Media Kanäle – in den Dialog treten und die Bedürfnisse von Kunden konkret formuliert werden. In der vierten Welle bilden sich digitale Ökosysteme heraus. D.h. die Produkte stehen nicht mehr im Vordergrund, sondern die Kundenbedürfnisse. Leistungsangebote, Produkte und Dienstleistungen aus unterschiedlichen Branchen werden in einem digitalen Ökosystem netzwerkartig verknüpft. Für zahlreiche Unternehmen der Medienbranche ist eine Situationsbeschreibung im Übergang von der zweiten zur dritten Welle zutreffend. Die Medienbranche ist demnach mitten in der Digitalisierung. Erfolgreiche Medienhäuser haben nach einer Untersuchung von KPMG aus dem Jahr 2016 auch eine eigenständige Geschäftseinheit für das Digitalgeschäft. Das werten die Unternehmensberater als Indiz dafür, dass die Bündelung von Digitalangeboten in einer strategischen Geschäftseinheit zum Erfolg beiträgt. Auch mit dem Verschwinden von Branchengrenzen und der einhergehenden Veränderung von Wertschöpfungsketten verändern sich die Geschäftsmodelle. Kooperationen werden immer wichtiger, was dadurch belegt wird, dass laut KPMG digital erfolgreiche Medienunternehmen häufiger

und vielfältiger auf Kooperationen setzen. Bislang allerdings noch mit Fokus auf die Zusammenarbeit mit anderen deutschen Medienunternehmen.

Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen in der Digitalisierung

In einer Studie zu Erfolgsfaktoren neuer Geschäftsmodelle haben Ökonomen von der Cambridge Judge Business School sechs Faktoren identifiziert (vgl. Kavadias/Ladas/Loch 2017), die sich auch auf den Bereich der Fachmedien übertragen lassen. Die sechs Faktoren sind, Personalisierung der Leistungsangebote, ein geschlossener Kreislauf, geteilte Vermögenswerte, nutzenbasierte Preise, ein kooperatives Ökosystem und eine agile Organisation. Fazit, je mehr dieser Faktoren sich auf ein Geschäftsmodell übertragen lassen, desto wahrscheinlicher ist eine erfolgreiche Marktpositionierung. In der Regel weist ein erfolgreiches Geschäftsmodell drei oder mehr der benannten Faktoren auf.

1. **Personalisierung:** Erfolgreiche Geschäftsmodelle nutzen neue Technologien, um die Leistungsangebote individuell sowie gezielt auf die teilweise neuen Bedürfnisse von Kunden abzustimmen. Sie sind damit besser als die bisherigen Geschäftsmodelle in der Ansprache der jeweiligen Kundengruppen.
2. **Geschlossene Kreisläufe:** Die lineare Abfolge von Herstellung, Nutzung und Entsorgung von Produkten wird durch einen geschlossenen Kreislauf ersetzt, was die Gesamtkosten für die Ressourcen mindert.
3. **Geteilte Vermögenswerte:** Innovationen sind auch dann erfolgreich, wenn sie eigene kostenintensive bzw. teure Vermögenswerte teilen bzw. zur Nutzung zur Verfügung stellen. Dies senkt zudem die Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber, weil die Vermögenswerte nicht im Besitz sein müssen, sondern neue Anbieter nur als Makler und Vermittler auftreten.
4. **Nutzenbasierte Preise:** Hierbei wird die Nutzung eines Produkts bezahlt und nicht generell gekauft. D. h. Kosten fallen nur an, wenn der Kunde ein Leistungsangebot aktuell in Anspruch nimmt.

5. Kooperative Ökosysteme: Wenn eine Technologie die Zusammenarbeit von Partnern in einer Wertschöpfungskette verbessert, werden Risiken adäquat verteilt und gleichzeitig werden die Kosten gesenkt.

6. Agile Organisation: Innovatoren setzen meist auf Technologien, die herkömmliche und hierarchische Entscheidungswege ersetzen. Marktbedürfnisse lassen sich agil besser erfassen und in der Organisation berücksichtigen. So entstehen Mehrwerte für die Kunden und die Kosten beim Leistungsanbieter sinken.

Hindernisse der digitalen Transformation im B2B-Fachjournalismus

Aktuell diskutieren viele Medienhäuser Digitalisierung unter denselben Paradigmen wie die produzierenden Unternehmen das Konzept Industrie 4.0. Der Fokus liegt vor allem auf einer Effizienz- und Produktivitätssteigerung bei Herstellung und Logistik und nicht auf Innovierung des Produktportfolios. Das illustrieren fehlende Konzepte zur Auffindbarkeit des eigenen Verlags-Contents, die (noch) nicht erfolgte Integration von Blog-Angeboten oder die fehlende Antwort auf Ad-Blocker. Wie der oben zitierte Begriff der „Homeless Media“ beschreibt, erodiert das etablierte Geschäftsmodell der Bündelung von Kreation und Distribution. Strukturierte Informationen, wie sie bei Börsen- oder Sportnachrichten vorliegen werden durch Algorithmen qualitativ hochwertig aufbereitet und ebenso distribuiert. Die Investitions- und Transaktionskosten sinken wegen der technischen Weiterentwicklung deutlich, was damit bisherige Markteintrittsbarrieren für neue und teilweise branchenfremde Wettbewerber senkt oder auflöst. Gleichzeitig sehen sich Unternehmen gezwungen, im Kommunikationswettbewerb auf eigene Informationsdistribution zu setzen. Auch diese Unternehmen profitieren von den sinkenden Kosten für Herstellung und Distribution und treten wie oben bereits erwähnt als Sender auf. Vor diesem Hintergrund ist Information kein knappes Gut mehr, bei dem der reine Zugang monetarisiert werden kann. Bisherige regionale oder thematische Monopole im Zugang zu Nutzeraufmerksamkeit hatten diese Monetarisierung gegenüber Rezipienten über Copypreise oder gegenüber Werbetreibenden als Anzeigenpreise begründet. Der Preis für Nutzeraufmerksamkeit sinkt kontinuierlich und damit auch die Möglichkeit von Werbeeinnahmen. Im Überfluss

an Information wird die Bündelung, Filterung und Sortierung des Angebotes zentral für den Rezipienten. Dies bieten aktuell z. B. Google, Facebook oder Blendle. Sie generieren eine dringend benötigte Leistung, nämlich den Überblick und die Orientierung in der Informationsflut, was zwangsläufig die Rezipientenaufmerksamkeit bindet. Diese Kontrolle des knappen Gutes Aufmerksamkeit wird von Werbetreibenden honoriert und das bei sehr geringen Transaktionskosten für die Plattform-Anbieter. (Vgl. Wopperer-Beholz)

Ein weiteres Problem sind die Organisationsstrukturen der Medienhäuser, die die aktuellen Herausforderungen nicht bearbeiten können. Von Medienhäusern ist gefordert, ihre eigene Situation mit bisherigem Geschäftsmodell und Produktportfolio und Funktionsprinzipien zu hinterfragen. Das Hinterfragen der eigenen Funktionsprinzipien scheitert oft am Festhalten an etablierten Kennzahlen und Anreizsystemen oder auch an der Selbstzuschreibung und Positionsillusion. Medienhäuser nehmen zudem aktuell kaum Impulse aus der Umwelt auf, sind somit selbstreferenziell und unfähig die Veränderungskomplexität adäquat zu bearbeiten.⁸⁹ Dementsprechend sind Reformbestrebungen in Medienhäuser nur inkrementelle Veränderungen bestehender Modelle über Bezahlssysteme oder Nativ Advertising und missachten dabei die Veränderung von Aufmerksamkeitsströmen. Es werden Produktlinien erweitert oder enger auf Zielgruppen zugeschnitten bzw. bestehender Content in zusätzlichen Kanälen angeboten. Newsroom-Konzepte werden unter Effizienzgesichtspunkten installiert, ohne die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Ausspielkanäle zu berücksichtigen. Datenbasierte Reichweitenmessung und deren Nutzung als Entscheidungsgrundlagen wird kaum und wenn dann nur rudimentär genutzt.

Wenn eine interne Reform nicht realisierbar ist, so müssen sich Medienunternehmen Impulse aus anderen Branchen holen (Lernexpeditionen). Netflix oder Spotify zeigen exemplarisch, dass sich digitale Güter, die sehr langsam veralten durchaus monetarisieren lassen. Die Angebots-tiefe und Angebotserweiterungsrate dieser Anbieter ist signifikant. Das Abrechnungsmodell basiert auf Pauschaltarifen. Das Angebot des kura-

⁸⁹ vgl. hierzu Spiegel-Innovationsreport bzw. die Schilderung von John Geraci zur Transformation der NY Times

tierten Journalismus ist ein Schritt in diese Richtung, ist aber zu wenig an die beschriebenen Leistungen angelehnt.⁹⁰

Im Wandel zum Plattformkapitalismus bzw. zur Plattformökonomie stellt sich für jedes Medienunternehmen zwangsläufig die Frage, ob der Wandel zu einer Plattform sinnvoll und möglich oder ob die Position als Nischenanbieter die strategische Option ist. In der Nische ist das zentrale Wertversprechen die vom Nutzer wahrgenommene Qualität, was eine konsequente Nutzerorientierung voraussetzt. Deshalb arbeiten BuzzFeed, Quertz, Vox sowohl mit einer Mehrkanal- oder Multiplattformstrategie in der Distribution als auch mit einer datenbasierten, datengetriebenen und feedbackorientierten Kreation. Die werteeinduzierte oder kennzahlengetriebene Trennung von Kreation und Distribution ist aufgehoben. Die Unternehmen verstehen sich als lebendiges Ökosystem. Die stringent operationalisierte Kunden- und Ökosystemorientierung ist angelehnt an Kreativ- und Produktionsprozesse der Softwareindustrie, die Aufgabenstellungen iterativ und in Feedbackschleifen bearbeitet. Dies gründet auf evidenzbasierten Entscheidungen, rationaler Argumentation und stetiger Revidierbarkeit von Urteilen. Das setzt Explizitheit, Offenheit und Kommunikation voraus, was für viele Unternehmungen eine kulturelle Herausforderung darstellt. Dies alles setzt eine Neudefinition der Ziele und des Selbstverständnisses der Organisation voraus. Deshalb muss der Daseinszweck der Organisation stets thematisiert und neu ausgelotet werden. Im Bereich der Massenmedien bestehen erhebliche Zweifel, ob sich Rezipienten angesichts der online frei und kostenlos zugänglichen Informationsinhalte zu für die Leistungsanbieter kostendeckenden Bezahlmodellen bewegen lassen. (Vgl. Geffken 168) Zumal sich die Relevanz von Informationen bzw. der persönliche Nutzen für den jeweiligen Rezipienten höchst individuell gestalten. Im Feld des Verbraucher- und Nutzwertjournalismus besteht eine gewisse Zahlungsbereitschaft, die aber durch kostenlos zugängliche Bewertungs- und Testportale konterkariert wird.

⁹⁰ Weiterhin kann hinterfragt werden, ob Marktmodelle für bestimmte Nachrichtenangebote das geeignete Allokationsinstrument darstellen. Wopperer-Beholz empfiehlt zumindest für Nachrichtenagenturen diese Überlegung, wenn informationelle Grundversorgung als meritorisches Gut begriffen werden kann. Dies wird in B2B-Kontexten allerdings weniger relevant und umzusetzen sein.

Im B2B-Kontext ist die Korrelation von Information und Nutzen und damit die Wertigkeit im Wertschöpfungsprozess eher sichtbar. Die Gruppe der Entscheiderinnen und Entscheider nutzt Informationen nicht aufgrund der Zerstreuung, sondern um diese Informationen in ihre Entscheidungsfindung zu integrieren und schließlich geschäftlichen Erfolg zu generieren. Das bedeutet, Informationsbeschaffung ist ein Posten in der Kostenkalkulation, in die aufgewendete Zeit, die Relevanz der Information und der Nutzen für die eigene Tätigkeit bewertet wird. Angesichts der vor allem im B2B-Segment der Fachmedien im Maschinen- und Anlagenbau bzw. der Elektroindustrie von Beginn an praktizierten für Rezipienten kostenlosen und rein über Werbung finanzierten Medien wäre ein Übergang zu Payed Content Modellen ein radikaler Schnitt.

B2B-Fachverlage fungieren bislang als analoge Plattform, ohne jedoch die Vorteile einer digitalen Plattformökonomie bieten zu können. Sie aggregieren und editieren mit sehr kleinen Redaktionsteams vor allem Autoren- und Gastbeiträge. Von einer Selektionsfunktion kann unter den Umständen nicht gesprochen werden, da einerseits redaktioneller Raum und Anzeigenaufkommen korrelieren und diese Arbeitsweise von einem funktionierenden Zuliefersystem abhängig ist, das diese Gastbeiträge generiert. Dies bevorzugt zwangsläufig Unternehmen, die das Erstellen von Gastbeiträgen nach journalistischen Standards beherrschen bzw. das Erstellen durch Ghostwriter finanzieren können. Branchenabhängig längere Innovationszyklen und die doch endlichen Kapazitäten bei der Erstellung solcher Gastbeiträge führen zur Mehrfachverwertung, sodass mehrere Fachmedien dieselben Inhalte im selben Verteilmodell anbieten. Hinzu kommt, dass Unternehmen die Inhalte der erstellten Gastbeiträge oftmals selbst in eigenen, vermehrt digitalen Kanälen der Kundenkommunikation verwenden und darüber distribuieren. Das bedeutet, dieses Modell kann die zukünftigen Anforderungen der Rezipienten nicht erfüllen und zudem die Werbepreise kaum mehr rechtfertigen.

Zukunftsfähige Geschäftsmodelle für B2B-Fachmedien

Ebenso wie Publikumsmedien müssen Fachmedienhäuser sowohl ihre journalistischen Leistungsangebote auf die digitalen Rahmenbedingungen anpassen. Erlangen die B2B-Fachmedien die Kompetenz zur

Relevanzzuschreibung bzw. wird ihnen diese von den Rezipienten zugeschrieben, können diese auch die Werbeplätze gut vermarkten. Hier können Modelle des programmatic advertising, realtime bidding oder native advertising in Betracht kommen. Auch Instant Articles sind über das generieren von Daten ein Modell, das Fachmedien hilft. Die nicht-kernjournalistischen Handlungsfelder wie Events oder Kongresse sind Erweiterungs- und Ausbaumöglichkeiten. Die Voraussetzung sind aber zwei Aspekte. Einerseits müssen Fachmedien die Kompetenz zur Relevanzzuschreibung als Leitschnur begreifen und diese Kompetenz auch für die Zielgruppen bemerkbar umsetzen. Grundlage dafür ist andererseits eine strategische Ausrichtung auf die Herausforderungen der Digitalisierung und deren Auswirkungen auf die Rezipientengruppen. Ein taktisches Reagieren, das Digitalisierung nur als zusätzlichen Auspielkanal der alten Printangebote betrachtet, bietet keine langfristigen Perspektiven.

Kompetenz zur Relevanzzuschreibung

Die Wissensgesellschaft hat die Informationsgesellschaft abgelöst. D. h. erfolgreiche Geschäftsmodelle für Fachmedien müssen sich auf Produkte konzentrieren, die nur langsam veralten. Nur diese lassen sich monetarisieren. Informationen werden in Echtzeit algorithmisch aus strukturierten Daten generiert und kostengünstig distribuiert. Dabei treten Unternehmen verstärkt als eigene Sender auf und umgehen damit Journalismus als Gatekeeper. Strategischen Wert in B2B-Kontexten haben aber nicht schnell veraltende Informationen, sondern Wissen. Wissen setzt Kontextualisierung, Referenzen, externe Impulse und Meinung im Sinne von Interpretation und Positionierung voraus.

Da die Anwendungskontexte von Wissen kaum vollständig antizipiert werden können, ist es erforderlich die Probleme und Fragestellungen der eigenen Adressatengruppe genau zu kennen. D. h. eine konsequente Kunden- und Ökosystemorientierung ist die Voraussetzung für ein werthaltiges Leistungsangebot, das Informationen selektiert, aggregiert und diese in Wissen transformiert sowie letzteres problemorientiert distribuiert oder auffindbar macht.

Entscheider agieren unter Zeitdruck und wollen die Informationsbeschaffung selbstbestimmt und passend zu ihren in der Situation relevanten Problem- bzw. Aufgabenstellungen gestalten. D. h. die jour-

nalistischen Leistungsangeboten müssen permanent zur Verfügung stehen, aktuelle, d. h. nicht veraltete Antworten oder Wissen zur Beantwortung für ihre Fragestellungen bereitstellen. Dies ist Bestandteil ihrer Aufgabenerfüllung und wird demzufolge in ihrer eigenen Kostenstruktur berücksichtigt.

Wenn fachjournalistische Leistungen zur Wertschöpfung der Rezipienten beitragen, werden diese bereit sein, diese Leistungsangebote zu honorieren. Dies wird wie ausgeführt nur dann der Fall sein, wenn Fachmedien die Ressourcen- und Innovationsfunktion erfüllen. Die setzte einerseits Punkt 1 der Erfolgsfaktoren von digitalen Geschäftsmodellen, die Personalisierung, voraus. Erfolgsfaktor 2, geschlossene Kreisläufe, bedingt, dass die generierten Inhalte auch in einem digitalen Archiv recherchierbar sind, was wiederum nur dann einen Beitrag zur Wertschöpfung der Rezipienten leistet, wenn die Inhalte nur langsam veraltendes Wissen umfassen und eben nicht aus schnell veraltenden News bestehen. Die Digitalisierung bei Medienkonzernen darf nicht bei der Onlineausgabe der Printangebote stehen bleiben, sondern muss die gesamte Wertschöpfungskette jenseits des sogenannten Roboterjournalismus umfassen.

Strategische Optionen und Aufgaben

Fachmedienhäuser müssen sich aus der eigenen „Filterbubble“ heraus bewegen, um die veränderten Bedürfnisse der Rezipienten wahrnehmen und bedienen zu können. Ein Problem stellt je nach Größe das bisherige Geschäftsmodell dar, das nicht abrupt abgeschaltet werden kann. Hier können neugegründete, vom Stammhaus unabhängige Strategische Geschäftseinheiten installiert werden, die das eigene Geschäftsmodell angreifen. Gleichzeitig muss in den alten Geschäftseinheiten eine Konzentration auf die Kernkompetenz erfolgen. Der Kern ist die Kompetenz zur Relevanzvermittlung. Dies kann nicht dadurch erfolgen, dass Social Media Kanäle wie Xing oder LinkedIn als verlängerte Werkbank für die Verbreitung von News gesehen werden. Das bietet keinen Mehrwert für die Rezipienten und reiht die Fachmedienhäuser ein in den Kommunikationsstrom von Unternehmens-News-Rooms und verbreitet in oben ausgeführtem Sinne nur News bzw. Information. Dies untergräbt das Image bzw. die Reputation von Fachmedien als Instanz zur Relevanzzuschreibung. Auf diese Reputation zahlen Einordnung,

Bewertung, Vergleich und Meinung ein. Glaubwürdig wird dies dann, wenn Redakteurinnen und Redakteure als Marken auftreten können damit eine Orientierungsfunktion erfüllen.

Markeneigenschaft von Redakteuren und Social Media lenkt den Blick auf Datengenerierung und Datennutzung. Auch hier müssen sich Fachmedienhäuser umorientieren. Das umfasst sowohl die eigenen Datenbasis und deren Monetarisierung über Anzeigenerlöse als auch die Nutzung der Datenbasis für die eigene Kernkompetenz. LinkedIn Pulse setzt auf Kommunikateure, die Markeneigenschaften besitzen und so wahrgenommen werden. Die Ersteller der Meinungsartikel erhalten qua Grundeigenschaft der Plattform die Transparenz über die Rezipienten ihres Artikels. Eine andere Dimension erschließt sich das Listening Center der Rheinischen Post. Die traditionelle Tageszeitung setzt auf Audience Engagement. Mit dem Listening Center werden Social Media Kanäle systematisch ausgewertet, um Rezipientenbedürfnisse, d. h. Themen schnell und vor allem unabhängig von offiziellen Pressemitteilungen identifizieren sowie redaktionell prüfen und verarbeiten zu können. Das erlaubt die Orientierung an der User-Agenda, um die eigene Rechercheblase zu durchbrechen und andererseits erlaubt dies journalistische Leistungsangebote zu generieren, die genau die Zielgruppen treffen und damit für die Refinanzierung über Werbeerlöse interessant sind. Das setzt auf eine agile Organisation, als Erfolgsfaktor 6 aufgeführt, die Nutzerbedürfnisse schnell erkennt und schnell mit eigener Recherche bewerten und daraus relevante Inhalte generieren kann.

Logarithmen können und werden journalistische Leistungsangebote wie Produktmeldungen oder Marktübersichten ersetzen. Die frei werdenden Kapazitäten in der Redaktion sollten aber nicht abgebaut, sondern in die fachjournalistische Kernkompetenz investiert werden. Gerade die Ansätze des Audience Engagement dokumentieren wie Logarithmen Datenanalyse ermöglichen, die dann von kompetenten Journalistinnen und Journalisten genutzt werden können, um relevante Inhalte, das heißt Wissen, zu generieren.

Weiterführende Literatur:

- Volker M. Banholzer, Technikjournalismus und die soziale Konstruktion von Märkten – Zum Beitrag fachjournalistischer Kommunikation in medialisierten Technik- und Innovationsmärkten. Nürnberg: Schriftenreihe der Technischen Hochschule Nürnberg Band 61. 2016)
- Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee, The Second Machineage. Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird. (Kulmbach: 3. Aufl. 2015)
- DBT – Global Center for Digital Business Transformation, Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. (2015) Mehr dazu unter:
<http://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>
- Christof Eberhart, Kommunikationssteuerung in Zeiten der Postmoderne. In: Lothar Rolke und Jan Sass (Hrsg.) Kommunikationssteuerung. Wie Unternehmen in der digitalen Gesellschaft ihre Ziele erreichen. (Berlin, Boston: Walter De Gruyter. 2016) S. 81–91.
- Michael Geffken, Der Mediennutzer hat die Wahl, der Anbieter die Qual.
In: Jung, H. H. & Kraft, P. (Hrsg.). Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung. (München: Carl Hanser Verlag. 2017)
- James Geraci, What I Learned from Trying to Innovate at the New York Times.
(Harvard Business Review, Ausgabe April 2016). Mehr unter: <https://hbr.org/2016/04/what-i-learned-from-trying-to-innovate-at-the-new-york-times>
- Stelios Kavadias, Kostas Ladas, Christoph Loch. Das transformative Geschäftsmodell.
(Harvard Business Manager, Ausgabe April 2017) S. 72–81
- Wolfgang Seufert. Die deutsche Medienwirtschaft: Wachstums oder Krisenbranche? Produktion und Nachfrage nach Medienprodukten seit 1991.
(Medienwirtschaft, 10. Jg. Heft 4/2013)
- Wolfgang Wopperer-Beholz, Digitalisierung und Medien: Eine Grundlegung in sieben Thesen. (OrganisationsEntwicklung Ausgabe 3/2016) S. 52–57

4.3 Die Transformerin: „Digital Leadership heißt das Zauberwort, das die Welt transformieren wird.“

Von Marina Friedt

Christiane Brandes-Visbeck ist eine Pionierin des Digital Leadership schon seit 1992, als der Begriff noch lange nicht etabliert war. 1992 verantwortete sie bei einer Trebitsch-Tochter als Producerin des jungen TV-Magazins Avanti mit Götz Alsmann auf VOX eine der ersten TV-Sendungen, die auf einem computerbasierten AVID-Schnittplatz entstand. Die Erfahrung veränderte den Redaktionsalltag, war disruptiv. Diese Erkenntnis prägt ihren digitalen Alltag bis heute. Die studierte Kommunikationswissenschaftlerin arbeitete nach ihrem Magister-Abschluss als TV-Produzentin, Online-Chefredakteurin und Director Content Business Development bei der Bertelsmann AG in Hamburg. Seit 2004 navigiert sie mit ihrer Agentur „Ahoi Consulting“ Firmeninhaber, Führungskräfte und Kommunikatoren durch die Welt der strategischen Kommunikation und der Führung im digitalen Zeitalter. Als Dozentin für Digital Leadership, Digitale Medienstrategien und Business Ethics lehrt sie an Instituten wie der FOM Hochschule für Ökonomie und Management und der Akademie für Publizistik. Zwischenzeitlich hat sie bei einer mittelständischen Bank als Bereichsleiterin Personal und Kommunikation Innovationen vorangetrieben. Seit dieser Zeit interessiert sie sich für Digital Leadership. Heute leitet Brandes-Visbeck das Hamburger Quartier des bundesweiten Branchennetzwerks Digital Media Women e.V. und ist im Expert Board der Social Media Week Hamburg aktiv.



Christiane, Du hast 1992 eine der ersten TV-Sendungen, die in Teilen digital produziert worden sind, verantwortet. Was war damals das revolutionär Neue daran?

Christiane Brandes-Visbeck: Wir hatten die Aufgabe, zum Sendestart von VOX ein sehr ambitioniertes Projekt umsetzen. Die größte Herausforderung war, mit wenig Geld und kaum Freizeit eine informative und zugleich unterhaltsame Sendung für Leute unter 30 zu produzieren. Unsere gemeinsame Vision war, E(rnst) und U(nterhaltung) so miteinander zu verbinden, dass es uns gefällt, aber auch die Quote stimmt. Wir bekamen tolles Zuschauerfeedback und wurden als eine der innovativsten Magazin-Sendungen am Markt gefeiert.

Eine Digitalisierungsstufe später – es gab jetzt WLAN und ich hatte als Vertretungskorrespondentin in New York viel über dieses Internet gelernt –, durfte ich 2001 als junge Chefredakteurin eine Onlineredaktion mit über 100 festen und freien Mitarbeitern leiten. Meine Kolleginnen und Kollegen haben mehr oder weniger 24/7 Nachrichten für die Online-Newsportale von Telco-Kunden und AOL produziert. Meine Aufgabe war vor allem die Neuorganisation der Produktionsabläufe – also weg vom klassischen Ressort, hin zum projektbasierten Arbeiten – wegen der vier verschiedenen, unfassbar komplizierten Content-Management-Systeme (CMS). Da habe ich zu ersten Mal begriffen, wie die Produktionsmittel die Art und Weise, wie wir arbeiten, bestimmen können. Es war für viele Redakteure leichter, sich in neue Themen einzudenken, als ganz unterschiedliche CMS zu beherrschen.

Es heißt, die Digitalisierung vernichte Arbeitsplätze, auch in kreativen Berufen. Du sagst, alles, was nicht digitalisiert und automatisiert werden kann, wird dem Menschen und seiner Kreativität und seinem Einfallsreichtum vorbehalten sein.

Digitale Transformation bedeutet, dass Utopien, die wir uns kaum vorstellen konnten, mit Hilfe von automatisierter Robotertechnik Realität werden. Das heißt, Roboter werden einfache Routinearbeiten für uns übernehmen. Unsere Aufgabe sollte sein, mit Intelligenz und vernetztem Denken den Einsatz dieser Roboter zu steuern. Ich denke da beispielsweise an Autos, die selber fahren, oder sprachgesteuerte Dienste, die Computerarbeiten für uns übernehmen. Wir Menschen geben das „Warum“ vor, also den Einsatzort und das Ziel, digitale Technologien

übernehmen das „Wie“. Damit arbeitet der Mensch in Bereichen wie Innovation, Inspiration, Kreation und Empathie – eben alles das, was zumindest aktuell nicht digitalisiert werden kann und in den Human-Resources-Abteilungen (HR) mit „Softskills“ umschrieben wird. Mir gefällt diese Vorstellung, dass das Hochwertige und Schöne weiterhin von Menschen gestaltet wird. So wie ein haptisch schön gemachtes Magazin oder ein Coffee-Table-Book immer noch wertvoll ist und zum Durchblättern animiert. Das Gebrauchswissen, die schnelle, digitale Information, findet dagegen im Internet statt.

Damit die Welt den digitalen Umbau gut übersteht, setzt Du auf Digital Leadership. Wie definierst Du den Begriff?

2014 habe ich zum ersten Mal über Digital Leadership (DL) gelesen, natürlich auf Englisch. Damals war der Begriff vor allem technologisch besetzt. DL umschrieb die Kompetenz, die Digitalisierung in einem Unternehmen technisch voranzutreiben. Inzwischen besteht Konsens darüber, dass dieser technologische Umbau mehr ist als ein übliches digitales Change-Projekt. Er gleicht eher einer Transformation, also eines kompletten Wandels. Dieser atemberaubende Wandel kann nur funktionieren, wenn es Menschen gibt, die andere animieren und ermutigen können, diesen Komplettumbau mitzugestalten. So ein Digital Leader ist wie Captain Kirk in seinem Raumschiff Enterprise: Er sagt „Boldly Go“ und steuert sein Raumschiff mit Augenmaß hin zu fremden Galaxien. Deshalb verstehen wir DL heute als ein Führungsprinzip für Menschen, die das Konzept der Digitalen Transformation verstanden haben und gleichzeitig das Konzept der guten Führung verstehen. Bei DL geht es also um gute Führung im digitalen Zeitalter, das heißt, die Möglichkeiten der digitalen Zeit zu sehen und mit den Softskills eines Leaders umzusetzen. Ein heldenhafter Chefredakteur, der aus dem Eckbüro mit zwei Vorzimmerdamen das Redaktionsschiff steuert, ist damit also nicht gemeint. Ein Chefredakteur, der ein Digital Leader ist, sitzt im Newsroom, um sich im engen Austausch mit seinem Spezialistenteam von beispielsweise Fachredakteuren, Grafikern, Reichweitenanalysten und Community Managern über die Nachrichtenlage auszutauschen und seine Leute bei der News-Produktion zu unterstützen. Für alle, die Definitionen mögen, habe ich den Begriff so umschrieben: „Digital Leader gestalten gemeinsam mit ihren Teams eine

sinnhafte Unternehmenskultur, um an der digitalen Gesellschaft teilzuhaben und sich am automatisierten Markt der Zukunft behaupten zu können.“

Was verstehst Du unter „sinnhafter Unternehmenskultur“?

Gut, dass Du da nachhakst, denn dieser Aspekt ist mir persönlich besonders wichtig. Wie uns die Gallup-Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit jedes Jahr aufs Neue um die Ohren haut, sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unzufrieden, sie werden oft nur als Arbeitsmittel eingesetzt, also weder gehört, noch als Menschen wahrgenommen, geschweige denn gelobt. Jeder Fünfte hat ist mit seinem Chef unzufrieden; jeder Dritte hat keinen tieferen Bezug zum Arbeitgeber.

Mit Digital Leadership wäre das anders: Ein Team verabredet gemeinsam verbindende Werte im Team, die sich oft an den Unternehmenswerten orientieren, die zur Zeit ihrer Gründung relevant waren, und in der Regel heute noch zu guter Arbeit motivieren. Der Digital Leader sorgt für ausreichend Zeit und Raum, damit die Mitarbeiter ihre Jobs gut erledigen können. Dabei gestalten sie ihre Projekte und Arbeitsprozesse in Ansprache mit ihren Kollegen weitgehend selbst. Sie dürfen auch bestimmen, mit welchen Tools sie im Team kommunizieren wollen. Wenn Konflikte aufkommen, moderiert der Digital Leader und unterstützt wie ein Mediator, Lösungen zu finden. Ein Digital Leader vertraut darauf, dass alle Menschen gute Arbeit leisten wollen, ist kommunikativ, neugierig und offen für Neues. In so geführten Teams tauschen Menschen gern ihr Wissen aus und helfen sich gegenseitig weiter. Denn das Interesse am Erfolg im Team durch ehrliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit zu wecken und zu fördern, ist gerade in Zeiten der stetigen Veränderungen der Schlüssel zum Erfolg.

Welche Rolle spielen Werte in einer vernetzten Welt?

Werte haben in meiner Generation (X) keine so eine große Rolle gespielt, weil wir in der Bundesrepublik, aber wohl auch in der ehemaligen DDR oft nach ähnlichen Werten gelebt haben – zumindest sieht es rückblickend so aus. Es gab sozusagen einen gemeinsamen Wertekanon. Aber jetzt, wo die Welt so unterschiedlich wird, wo so viele Leute extreme Meinungen vertreten und damit Gehör finden, sind Werte wieder ein Orientierung bietendes Instrument.

Es gibt Menschen, die leben die Werte der Identitären Bewegung. Viele andere leben die Werte einer offenen, vielfältigen Gesellschaft. Diese Werte definieren auf einmal das Feld, in dem wir uns bewegen. Wenn wir uns anschauen, wie die zunehmende Digitalisierung zu einer Art Hypervernetzung führt, ist es wichtig zu wissen, wer welche Werte vertritt, um zu wissen, wer zu uns passt und wer nicht. Meine These ist, dass Werte Netzwerke bestimmen. Nach dieser These agieren bereits einige Unternehmen. Beispielsweise die GLS-Bank, die ausschließlich solche Geldanlagen anbietet, die den Werten ökologisch und ethisch vertretbar entspricht, also das Geld ihrer Mitglieder nur in nachhaltige Projekte anlegt. Alle, die ihr Leben in diesem Kontext gestalten, passen zur GLS-Community, unabhängig davon, ob sie Kunden sind oder nicht. Und alle, die ihr Leben über Nachkommastellen optimieren und in erster Linie Sparbrötchen sind, gehören in die Lebenswelt einer anderen Bank. Diese Werteorientierung ist nicht neu. Genossenschaften sind so entstanden, viele Gründer wollen ihr Geld „wertiger“ verdienen als ihre mainstreamige Konkurrenz. Auch bundesdeutsche Leitmedien wie Spiegel, Welt, FR und FAZ haben lange Zeit ihre Werteorientierung gelebt. Aus meiner Sicht wird das Thema wieder aktuell. Auch im Medien-Business geht es darum, mit Blick auf unsere Mitarbeiter, Leser und allen, die wir gern in unserer Lebenswelt sähen, unsere Werte schärfen und klar definierte Lebenswelten bilden als Basis für unsere Communitys. Letztendlich ist auch Apple über seine Werteorientierung „hochwertige Verarbeitung, technologisch ganz weit vorne, clean im Design“ erfolgreich geworden. Microsoft ist auch gerade dabei, eine Community aufzubauen für Menschen, die Technologie-affin sind, Vielfalt im New-Work-Kontext leben und nach dem Prinzip des Digital Leaderships ihre Projekte steuern.

Was muss ein Digital Leader unbedingt können? Du hast dazu im Upload-Magazin einen viel geklickten Fachtext geschrieben.⁹¹

Es gibt eine Umfrage, in der Russel Reynolds weltweit Entscheider auf C-Level gefragt hat, was ein Digital Leader, der einen Digitale Transformation anstoßen und orchestrieren soll, von einer klassischen Führungskraft unterscheidet. Das Ergebnis lautet: Digital Leader sind inno-

⁹¹ vgl. <https://upload-magazin.de/blog/12904-digital-leadership-fuenf-denkanstoesse-fuer-eine-moderne-fuehrungskultur/> (abgerufen am 03.08.2017)

vativ, disruptiv, sind mutig in der Führung, sozial hoch kompetent und entschlossen. Übersetzt in den Alltag bedeutet das: Wer innovativ sein will, hört seinem Publikum zu und allen anderen innerhalb und außerhalb der Redaktion, die für den Erfolg eines Produktes arbeiten. Wer das Gehörte umsetzen will, muss alte Zöpfe abschneiden und neue Wege gehen. Dafür steht Disruption. Das kann heißen, weniger Bürokratie, eine andere Einstellungspolitik oder neue Art der Produktentwicklung. Mutig in der Führung heißt, dass man keine Angst haben darf. Nicht vor Menschen, nicht vor Misserfolgen oder Gesichtsverlust. Hier kommen die Themen Haltung und Mindset ins Spiel. Sozial hoch kompetent beschreibt People Skills, was ein Digital Leader braucht: emotionale Intelligenz, agiles Arbeiten, Führen auf Augenhöhe, Fordern und Fördern, den Menschen und nicht die Bilanzen in den Mittelpunkt stellen. Das heißt aber auch, dass man in Zeiten der knappen Budgets in der Lage sein sollte, mit den Leuten zu arbeiten, die einem zur Verfügung stehen. Heute ist es immer noch schwierig, neue Mitarbeiter einzustellen. Deshalb gilt es zu schauen, welche Stärken und Schwächen die Mitarbeiter ins Team einbringen und sich dabei auch mal über eine Stellenbeschreibung hinwegzusetzen. Das letzte große Thema ist für mich, entschlossen zu sein im Sinne von: „Wer A sagt, muss auch B sagen.“ Wie wichtig Entschlossenheit ist, weiß jeder, der die Statistiken zu Change-Projekten kennt: 70 Prozent werden nicht zu Ende geführt. Dass so ein Veränderungsprozess im Laufe der Zeit an neue Erkenntnisse und technische Entwicklungen angepasst werden muss, ist klar. Doch die Digitale Transformation an sich abzubrechen, könnte existenzbedrohend sein. Aus eigener Erfahrung weiß ich: Digital Leadership ist anstrengend, es ist kompliziert. Es kommen Konflikte zu Tage, die es auszuhalten gilt. Es ist menschlich anspruchsvoll.

Woran erkenne ich, ob Digital Leadership in einem Unternehmen gelebt wird? Dadurch, dass sich geduzt wird? Durch eine Affinität zu Social Media?

Als erstes an der Unternehmenskultur. Ich spüre, ob Menschen sich wertschätzend begegnen, offen für neue Technologien und Businessideen sind und ob sie freiwillig zum Wohle des Unternehmens agieren. Zweitens sieht man es an den Produkten. Sind sie nah am Kunden, stimmt die User-Experience, oder hat sich hier ein Team selbst verwirk-

licht? Dann kann man schauen, wie agil sie arbeiten und ob es eine offene Fehlerkultur gibt. Wie reagiert man intern auf Fehler? Wird aus ihnen gelernt oder wird lediglich der Schuldige gesucht? Damit ich einen tieferen Einblick bekomme, sehe ich mir gern die Organigramme an und ob sie mit den gelebten Strukturen übereinstimmen. Das Stichwort hierzu ist Transparenz. Dass Leute sich duzen und nicht so formal gekleidet sind, ist für mich nur ein Nebenschauplatz, weil gelegentlich nur Makulatur.

Wenn die Digitale Transformation unseren gesamten Lebensraum verändern wird, brauchen wir dann mehr digitale Medienerziehung, um zu lernen, was es bedeutet, wenn man teilt, kuratiert und orchestriert? Ja, unbedingt! Der Ruf nach neuen Lehrplänen, in denen digitale Kompetenzen gefördert werden, ist allorts vorhanden. Doch diejenigen, die diese Fähigkeiten vermitteln sollen, sind Digital Immigrants. Viele können kaum mit digitalen Tools umgehen. Die Angst, sich zu blamieren, hält viele Lehrende davon ab, sich mit digitalen Methoden und Geräten auseinander zu setzen. Das gilt aber nicht nur für Schulen und Hochschulen, sondern auch für die Personalentwicklung in Unternehmen. Ich wurde zu einer mittelständischen Bank gerufen, um in den Bereichen Personal und Kommunikation als modern denkende Führungskraft Innovationen einzuführen. Was ich dort kennenlernte, war das, was wir in vielen deutschen Unternehmen erleben: Unbeweglichkeit durch Hierarchien und Abteilungssilos, die Beschäftigung nach Stellenbeschreibungen anstatt Interessen und Fähigkeiten, Resignation statt Mut. Ich habe versucht, das aufzuweichen, indem ich viel mit meinen Teams geredet habe, Menschen nach Interesse und Fähigkeiten eingesetzt, mehr Freiraum für selbstorganisiertes Arbeiten gegeben habe. Aber ich bin an Grenzen gestoßen, die in der Kultur des Unternehmens lagen. Seither verfolge ich die Vision des DL als Treiber von Innovationen für eine bessere Arbeitswelt.

Du hast Dir Gedanken gemacht darüber, wie man Menschen für den digitalen Wandel begeistern kann und hast als Einstiegstool die „Digital Leadership Canvas“ entwickelt. Als Karrierebooster, den Du auf der Media Convention 2017 vorgestellt hast und die jetzt auf YouTube verfügbar sind.

Die Digital Leadership Canvas ist eine Art Leinwand oder Poster, auf der

man mithilfe eines Eddings und Post-its seinen persönlichen Weg zur DL entwickeln kann. Es gibt acht Felder, in denen man festhalten kann, wo man als Manager und Führungskraft aktuell steht, wer Unterstützer im eigenen Netzwerk sind, wo man sich gemeinsam mit seinem Team hin entwickeln will und welche Maßnahmen und Ressourcen dazu erforderlich sind, den eigenen Herausforderungen zu begegnen.

Das Konzept einer Canvas kennen Menschen aus der innovativen Startup-Szene. Entrepreneure entwickeln ihre Geschäftsmodelle auf einer so genannten Lean Business Model Canvas. Auch meine Digital Leadership Canvas ist so eine Art Roadmap, also eine Landkarte, die mir zeigt, was ich tun muss, um diese Vision von DL zu erreichen. Wenn ich auf dieser Roadmap im Feld „Herausforderungen“ meine To-do-Liste zusammengeschrieben habe, kann ich erste Lösungsansätze entwickeln, mir also ausmalen, wie wir mit Digital Leadership in Zukunft besser zurecht kommen werden. Wenn ich dann noch im Feld Erfolgsbarometer definiere, was ein Erfolg sein kann und ihn gebührend feiere, dann motiviert das zum Weitermachen. Solche Erfolgskriterien können ganz einfache Dinge sein wie positiver zu denken, weniger „ja, aber“ zu sagen, jede Woche eine neue App auf mein Smartphone herunterzuladen und auszuprobieren, mein Team besser kennenzulernen und Experimentierfreude zu ermöglichen. Denn, wenn ich mir beispielsweise regelmäßig eine neue App herunterlade und mich auf dem Weg traue, mit unbekannten digitalen Tools zu arbeiten, ist das durchaus ein Erfolgserlebnis, das ich mit meinen Kollegen oder Mitarbeitern feiern kann.

In Deinem LinkedIn-Text⁹² lieferst du Beispiele aus der Praxis für Digital Leadership: Die junge Marketingleiterin, der junge Projekt- oder Salesmanager: Wie sieht Digital Leadership konkret im Medienbereich aus?

Als ehemaliger Journalistin tut es mir in der Seele weh zu sehen, wie lange die Medienbranche gebraucht hat, um zu verstehen, dass auch sie sich transformieren muss. Ich arbeite mit Unternehmen aus der IT, mit Beratungshäusern, Autozulieferern und Finanzdienstleistern. Da ist der Veränderungsdruck hoch, keiner will als Dinosaurier sterben. In der

⁹² vgl. <https://www.linkedin.com/pulse/karrierebooster-digital-leadership-wie-kann-das-brandes-visbeck> (abgerufen am 03.08.2017)

klassischen Medienbranche ist der Druck ebenfalls hoch, doch fehlte bei vielen Häusern lange Zeit die Einsicht ins Notwendige. Vielleicht mangelt es bei manch einer Medienpersönlichkeit auch an der notwendigen Demut, um sich von überholten Businessmodellen zu verabschieden und sich offen für Neues zu zeigen, das man selbst nicht beherrscht. Auch der drohende Verzicht auf Ansehen und lieb gewonnene Statussymbole und Erfolgsinsignien mag eine Rolle spielen. Das schafft nur jemand, der seinem Mitarbeitern vertraut und fest davon ausgeht, dass es auch wirtschaftlich interessante Alternativen gibt zum Status quo. Was Geschäftsmodelle anbetrifft, sind auch die großen Medienhäuser wie Axel Springer, der Zeit-Verlag oder Der Spiegel experimentierbereiter geworden. Sie haben verstanden, dass es darum geht, die Qualität ihrer Produkte zu halten, neue Technologien einzuführen und als Konsequenz die interne Organisation und Abläufe zu reformieren. Doch wenn wir ganz ehrlich sind, werden journalistische Produkte häufig quer finanziert. Solange es keine wirklich ertragreichen digitalen Geschäftsmodelle gibt, lassen sich Investitionen in Prinzipien wie Digital Leadership als Brücke zwischen der alten und der neuen Welt oder auch als Initialzündung für eine echte digitale Transformation offensichtlich nur schwer argumentieren.

Doch es besteht Hoffnung. Medienkongresse laden meine Kollegen und mich ein, um über Digital Leadership zu sprechen, ich gebe offene und Inhouse-Seminare für Medienschaffende zu diesem Thema, beispielsweise an der Akademie für Publizistik. Es gibt viele prominente Medienschaffende wie Miriam Meckel, Anita Zielina oder Jochen Wegner, die für die digitale Transformation eintreten und Erstaunliches zu Wege bringen. Gern beobachte ich Unternehmenslenkerinnen und -lenker wie Julia Jäckel von Gruner + Jahr, wie sie sich persönlich weiterentwickelt, dazu lernt und ihr Haus neu aufstellt. Sowohl im Management als auch auf Redakteurs- und Community-Manager-Ebene gibt es großartige Redakteurinnen wie Niddal Salah-Eldin, Franziska Blum, Carline Mohr oder Barbara Hans, die jüngst mit einer intelligenten Analyse des Status Quo beim Diverse Media-Pop-Up ihr Auditorium begeisterte. Auch die wachsende Zahl von Medienstartups und Acceleratoren macht Mut. Es ist wichtig, dass altes Geld in neue Projekte investiert wird. Das gibt es noch Luft nach oben. An dieser Stelle möchte ich noch Hansi Voigt, den Vater von Watson, und Alexander Mazza, den Gründer von

Joiz erwähnen, die mutig nach vorn gegangen sind und echtes Digital Leadership vorgelebt haben. Und Helmut Thoma, der TV-Schreck der 1990er, ein offener, unglaublich flexibler Vordenker. Der ehemalige RTL-Chef mahnte schon damals die Fernsehmacher: Leute ihr müsst progressiver werden, euch ändern und vor allem: mehr die Zuschauer im Blick haben.

Vorausgesetzt, Digital Leadership ist nicht nur notwendig, sondern auch ansteckend: Wie begeistert man einen konservativen Chef dafür?

Bei den Anwendungsbeispielen, die ich gerade für die Digital Leadership Canvas gegeben habe, hatte ich tatsächlich so eine konservative Führungskraft im Kopf. Ein Digital Native lädt sich immer dann eine App runter, wenn sie cool und neu ist oder wenn er ihre Funktion braucht. Für jüngere Menschen ist die Canvas aber cool, um ihre Vorstellungen von dem, was ich Digital Leadership nenne, strategisch ins Unternehmen zu tragen. Oft ist es so, dass ein Mitarbeiter seinem Chef vom Konzept der DL erzählt. Wenn der Chef merkt, dass er sich mit dem Wissen profilieren kann, weil sich alle im Haus fragen, wie man diese verfluchte Digitale Transformation hinkommt, lädt er vielleicht seine Kollegen zu einem Strategie-Meeting ein, bei dem der junge Kollege das Konzept des Digital Leadership und die Digital Leadership Canvas vorstellen darf. Das setzt einen Prozess in Gang. Ein Boss reflektiert sein Mindset und sein Verhalten den Mitarbeitern und Usern gegenüber. Er lernt etwas über Augenhöhe und findet es jetzt vielleicht cool, sich zu erkundigen, wie andere im Team das Thema sehen und ob sie es gemeinsam angehen wollen. So kann ein Innovationsprozess beginnen.

Und was ist, wenn „Besitzstandswahrer“ keine Veränderung wollen?

Auf der Führungsebene sind das für mich „Chefs aus der Hölle“. Den Begriff „Kunde aus der Hölle“ hat mal ein Hamburger Werber in der Social-Media-Szene geprägt für Menschen, die die Zeichen der Zeit nicht verstehen (wollen). Das sind Menschen, die nach heutigem Standard unsinnige fachliche Anforderungen stellen und gar nicht einsehen, dass ihre Positionen nicht zumutbar sind. Wenn so ein Chef aus der Hölle beispielsweise spürt, dass er mit seinen Methoden nicht gut ankommt, schleicht er sich vielleicht morgens ins Büro, isst sein

Butterbrot zur Mittagszeit am Schreibtisch und geht abends fast heimlich in den Feierabend, ohne dass er im Laufe des Tages mit jemandem gesprochen hätte. Seine Kommunikation findet hauptsächlich über E-Mail statt. Weil er sich isoliert und hinter dem Chefposten versteckt, weiß er vielleicht gar nicht, was seine Mitarbeiter tun, wie sich die Technologien weiterentwickeln und welcher Handlungsbedarf daraus entsteht. Aus Angst, die Situation nicht mehr in der Hand zu haben und deshalb möglicherweise den Job zu verlieren, verhärtet sich so ein Boss immer mehr und wird immer unsichtbarer. Andere Chefs aus der Hölle schreien, wieder andere verstecken sich hinter Floskeln wie „das haben wir immer schon gemacht“. Ich finde, so ein Chef aus der Hölle sollte gerettet werden.

Wie gelingt so einem Chef aus der Hölle die Transformation zum Leader?

Natürlich gibt es auch Chefs, die fühlen sich als Boss wohl. Als jemand, der vorne steht, Aufträge und Aufgaben verteilt, der Macht hat, weil Menschen über ihre Fehler klein hält und alle Abläufe kontrolliert. Viele dieser Micromanager können nicht inspirierend sein. Nicht jeder hat den notwendigen Mut für Experimente, die ja bewirken können, dass man sich vor seiner Redaktion bloßstellt. Hier geht es um Selbstführung. Die Frage ist hier, wollen oder müssen diese Chefs persönlichkeitsbedingt so bleiben, wie sie sind, oder wollen und können sie sich ändern? Um das herauszufinden, sollte das Top-Management eine Kultur schaffen, in der jeder lernen darf, in der klar ist, dass Fehler zum Dazulernen gehören und niemand ausgelacht wird. Diese Prozesse könnten Coaches begleiten. Vielleicht sollte der Mut zu Veränderung und einer persönlichen Transformation im Team gefeiert werden? Das ist ja nichts weiter als Personal- oder Führungskräfteentwicklung, Nur eben nicht im Seminar, sondern live im offenen Feld. Die Kultur heißt Digital Leadership. Das Ziel für einen modernen Chef ist, gemeinsam erfolgreich zu sein. Zu sagen: „Leute, wir haben ein Ziel, das wir gemeinsam erreichen wollen. Wir sind ein super Team, und jeder von euch hat bestimmte Stärken, die hilfreich für die Erfüllung dieser Aufgabe sind. Lasst uns zusammen überlegen, wie wir dieses Ziel erreichen, welche Prozesse wir dafür anstoßen, abschaffen oder verändern müssen und wer welche Aufgaben in welcher Zeit dafür übernehmen kann.“ Das heißt, jeder Chef

und Mitarbeiter übernimmt Verantwortung für sich und seine Arbeit, Teams organisieren sich selbst, man kooperiert mit anderen – auch mit Menschen, die ganz anders ticken als man selbst – und lernt, miteinander umzugehen. Ein Digital Leader hat die Aufgabe, diese Aktivitäten zu orchestrieren, das heißt, die Menschen dabei zu unterstützen, dass sie das hinbekommen. Ein Digital Leader weiß, dass Menschen nur dann funktionieren, wenn sie sich sicher fühlen, also einen sicheren Arbeitsplatz haben und wenn sie durch eine gemeinsame Vision inspiriert sind.

Journalisten sind doch eigentlich berufsbedingt verpflichtet, neugierig, hartnäckig und technikaffin zu sein und ein Leben lang zu lernen. Ihnen müsste Digital Leadership doch total leicht fallen?

Wenn alle Journalisten diese Tugenden ernsthaft leben würden, dann wären sie inspirierende Vorbilder. Jeder Journalist, der so agiert, ist ein Digital Leader, ein inspirierendes Vorbild für eine bestimmte Haltung. Das heißt Digital Leadership ist nicht gekoppelt an eine Führungshierarchie, es gibt DL, die sind Projektleiter oder in einem Ehrenamt unterwegs. Das ist keine Frage des Status. Es geht um die Denke und das Mindset. Es gibt so viele inspirierende Journalisten in meinem Umfeld, von denen die Menschen denken, so möchte ich auch sein, oder das gucke ich mir genauer an, das möchte ich auch machen.

Müssen alle Journalisten sich für diese Idee auch immer in sozialen Netzwerken tummeln? Viele Kollegen haben Bedenken zu twittern, Instagram oder WhatsApp-Groups zu nutzen. Wie gewinnt man die?

Das ist eine gute Frage. Worüber wir nicht ausführlicher gesprochen haben, ist der Aspekt „Netzwerk schlägt Hierarchie“. Bei der Digital Leadership geht es darum, über sein Netzwerk Bekanntheit, Sympathie und Anerkennung zu erwerben. Man selbst ist ein Knoten in dieser komplexen, für niemanden mehr überschaubaren, globalisierten Welt. Erfolgreich sind diejenigen, die diese Vernetzungskunst beherrschen. Und zwar nicht wie früher, wo man sich in nur unter seines Gleichen bewegt und versucht, nach oben zu kommen. Heute vernetzt man sich auf Augenhöhe – und damit demokratisch mit jedem, der die eigenen Werte teilt. Das nennen wir heute Filterblase. Wer gut vernetzt ist, ist besser informiert. Wer gut informiert ist, kann sein Wissen teilen. Wer kluge Gedanken aufschreibt und über soziale Netzwerke teilt, bekommt

Anerkennung. Damit wächst die eigene Bekanntheit und damit auch der Austausch und die Möglichkeit, Themen zu besetzen, Agenden zu setzen und alles das, was Menschen tun, um die eigene Reputation aufzubauen. Und wie jeder Journalist weiß: Wer ein gutes Netzwerk hat, kann besser recherchieren.

Aus all den genannten Gründen ist es gerade für Journalisten unglaublich wichtig, auch digital und über Social Media vernetzt zu sein. Ich glaube, das zu lernen, geht am besten zusammen mit anderen. In einem Social-Media-Projekt oder in einer privaten Lerngruppe probiert man dieses Social-Media-Gedöns gemeinsam aus und schaut, welche Kanäle einem liegen. Die einen lieben Instagram, andere Facebook und wieder andere Menschen bevorzugen Twitter. Aus solchen Spaßprojekten entstehen manchmal ernstzunehmende Social-Media-Kanäle. Dazu könnten Michael Umlandt und das ZDF einiges erzählen. Wenn man erst einmal inkognito auf einer Spielwiese anfängt, kann man geschützt von Kollegen die Scheu verlieren. Ich kann mir gut vorstellen, dass gerade Journalisten, die immer in der Öffentlichkeit stehen, große Angst davor haben, sich mit Social Media zu blamieren. Das muss nicht sein.

Du leitest seit 2015 die Digital Media Women in Hamburg und kennst Dich in der deutschen Digitalszene ganz gut aus. Welche Veranstaltungen empfiehlst Du Journalisten, die sich mit dem Thema Digitalisierung der Medien beschäftigen möchten?

Auch bei den Themenabenden und Meetups der Digital Media Women kann man viel über das Digitale lernen und erleben. In unserer sehr regen Facebook-Gruppe kann jeder Fragen stellen, die das Digitale betreffen. Bei uns sind auch Männer willkommen. Wenn man dann mehr erfahren möchte, sind aus meiner Sicht nach wie vor die re:publica und die Media Convention, die jedes Jahr im Mai in der Berliner Station stattfinden und sich zusammen einer der größten europäischen Digitalkonferenzen gemausert haben, die Nummer eins. Die großen Panel Diskussionen und Keynotes kann man sich auf YouTube ansehen. Viele Veranstaltungen der Bayerischen Landesmedienanstalt finde ich spannend, wie beispielsweise ihre Events und Angebote zu Medieninnovationen oder die Tagung Transforming Media in Nürnberg. In Hamburg sind traditionell das Scoopcamp unter Federführung von dpa und der Vocer Innovation Day, den der Spiegel in jedem Jahr hostet, ganz wun-

derbare Veranstaltungen. Last not least bin ich ein großer Fan von Barcamps und Hackathons, die auch größere Medienhäuser regelmäßig veranstalten. Einfach mal googeln!

Sprichst Du Frauen aufgrund ihrer Prägungen mehr Potenzial für Digital Leadership zu?

Ich denke, dass Frauen Vorteile haben können, weil soziale Kompetenz ein eher klassisches weibliches Merkmal ist. Wie auch die Wissenschaft bestätigt, sind Frauen meist mit einer emotionalen Intelligenz ausgestattet, die uns dazu befähigt, sehr genau zu sehen, ob es unserem Umfeld gut geht. Viele Frauen verfügen über ein gutes Einfühlungsvermögen und können sehr flexibel auf aktuelle Herausforderungen reagieren. Diese Fähigkeiten werden mit typisch weiblich umschrieben. Da ich hier keine Gender-Diskussion entfachen möchte, möchte ich betonen, dass ich auch Männer kenne, die über eine hohe soziale Kompetenz verfügen und Frauen, die das gar nicht beherrschen. Deshalb gilt, wer diese als typisch weiblich umschriebenen Merkmale aufweisen kann, ist zumindest als Teamleader im Vorteil. Doch zum Digital Leadership gehören auch Entschlossenheit, Disruptionsvermögen und Innovationsbereitschaft – wem würde man diese Merkmale zuschreiben?

Welche Rolle spielst Du in dieser Digitalen Welt? Siehst Du Dich als Mahnerin, Anstifterin oder Treiberin?

Ich sehe mich mehr als diejenige, die zur Transformation inspiriert. Ich habe mich in meinem Leben so oft neu erfinden müssen, da fällt es mir als Digital-Leadership-Begeisterte leicht, mich vor Menschen zu stellen und zu sagen: „Hey, ich habe rund zehn verschiedene Berufe ausgeübt, ganz unterschiedliche Branchen kennengelernt und lebe immer noch. Das, was früher ein Makel war, ist heute ein Plus. Ein „bunter Lebenslauf“, bei dem der rote Faden auf den ersten Blick nicht zu erkennen ist, wird heute im Fachjargon „Mosaik-Lebenslauf“ genannt. Mosaik bedeutet, dass alles zusammenpasst und einen Sinn ergibt. Hinzu kommt, dass ich schnell denke, ungeduldig und ergebnisorientiert bin. Deshalb könnte man mich vielleicht Anstifterin nennen.

Allerdings trage ich auch Wesensmerkmale einer Treiberin in mir – bei den Digital Media Women wurde ich als mal „Motor“ beschrieben, der Dinge vorantreibt. Das stimmt schon, denn als Chefin treibe ich gern

Menschen zu hohen Leistungen an, ich motiviere sie dazu, sich auszuprobieren und mutiger zu sein. Allerdings gehöre ich nicht zu den Menschen, die mit ihrer Forschung oder ihrer Experimentierfreude die Digitalisierung an sich vorantreibt. Die geht auch mir aktuell zu schnell. Mein Interesse liegt darin, die Folgen der Digitalisierung für den Menschen abzuleiten und Unternehmen und Berufstätigen bei ihrer eigenen digitalen Transformation zu unterstützen.

Als Mahnerin könnte ich auch unterwegs sein, da ich aus dem christlichen Umfeld komme. Wenn ich von etwas überzeugt bin, kann ich leicht missionarisch werden. Aber Mahnen bringt meist gar nichts, weil Menschen es nicht mögen, ermahnt oder gemahnt zu werden. Das ist einfach nicht inspirierend. Da ich immer versuche, Menschen dazu zu bewegen, etwas Neues auszuprobieren, bringt es mehr, Menschen für die neuen Möglichkeiten in der digitalen Welt zu begeistern, und Wege aufzuzeigen, wie sie mittels digitaler Tools Probleme lösen oder Zeit gewinnen können. Ich versuche ihnen Instrumente mitzugeben, so dass sie die Chance haben, Neues auszuprobieren und ganz persönliche Erfolge zu erleben.

Du gibst Denkanstöße für eine moderne Führungskultur. Lebst Du Digital Leadership auch persönlich? Bist Du eine Vorzeige-Chefin: immer positiv, kreativ, andere motivierend und lobend – oder gibt es auch andere Tage?

Ich versuche Digital Leadership zu leben, aber es ist sehr anstrengend. Manchmal ist so viel los, da werde ich unkonzentriert und scheitere an meinen eigenen Grundsätzen. Aber das ist okay, solange mein Team hinter mir steht und ich zu meinen Schwächen stehen kann. Ich glaube schon, dass ich eine Idee von Digital Leadership immer gelebt habe, weil ich schon immer situativ und agil geführt habe. Meine soziale Kompetenz ist sicherlich über die Jahre besser geworden. Früher war ich sehr streng und fordernd, das hat nicht jeder ausgehalten. Es ist nicht immer leicht zu orchestrieren, auszuhalten, dass Menschen unterschiedlich sind und sich nur mehr oder weniger an die Kommunikationsregeln halten, die sie im Team entwickelt haben. Ich finde schon, dass auch ein Digital Leader mal „Basta“ sagen kann. Wenn wir beispielsweise eine Timeline abgestimmt haben und sich andere nicht daran halten, dann muss ich als Chefin auch einfach sagen, wo es lang geht.

Was motiviert Dich persönlich, Deine Ziele zu erreichen?

Es ist eigentlich immer der Wunsch, etwas Neues zu machen, etwas auszuprobieren im freien Feld. Frei nach dem Tim-Mälzer-Prinzip: ich habe wenig Zeit, mache den Kühlschrank auf, gebe drei Lebensmittel aus dem Vorrat bei chefkoch.de ein und gucke, was für Rezepte angezeigt werden. Dann koche ich eine Variante von dem Rezept, das mir am besten gefallen hat. So funktioniert auch Erfolg in Zeiten der digitalen Transformation. Indem ich schaue, welche Leute ich habe, wo ihre Interessen und Kompetenzen liegen, wie viel Zeit und welches Budget uns zur Verfügung steht, und unter diesen Voraussetzungen das optimale Ergebnis leiste. Damit verbunden ist für mich immer die Vision von größtmöglicher Freiheit, größtmöglicher Qualität und Kreativität, um gemeinsam mit ganz unterschiedlichen Perspektiven das Beste zu entwickeln. Ich möchte nicht, dass mir irgendwann mal ein Roboter sagt, was ich zu tun habe. Also gestalte ich meine Zukunft selbst: Create your Future.

Weiterführende Links:

Die Digitale Transformation im Video erklärt:

<https://www.youtube.com/watch?v=ystdF6jN7hc>

Christiane Brandes-Visbeck/Ines Gensinger: Netzwerk schlägt Hierarchie. Neue Führung mit Digital Leadership, Redline Verlag, September 2017:

<https://www.m-vg.de/redline/shop/article/13333-netzwerk-schlaegt-hierarchie/>

Christiane Brandes-Visbeck: Digital Leadership Excellence statt Chef aus der Hölle:

https://upload-magazin.de/blog/12848-digital-leadership-excellence-statt-chef-aus-der-hoelle/?utm_content=buffer545e5&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer

Christiane Brandes-Visbeck: Digital Leadership: Fünf Denkanstöße für eine moderne

Führungskultur: <https://upload-magazin.de/blog/12904-digital-leadership-fuenf-denkanstoesse-fuer-eine-moderne-fuehrungskultur/>

Christiane Brandes-Visbeck: Karrierebooster Digital Leadership:

<https://www.linkedin.com/pulse/karrierebooster-digital-leadership-wie-kann-das-brandes-visbeck>

Christiane Brandes-Visbeck auf der Media Convention mit „Karrierebooster Digital

Leadership“ (Video): <https://www.youtube.com/watch?v=9fGBqkqQEYk&t=26s>

5. Weblogs

5.1 Erlösmodell Bloggen: Wie man sein journalistisches Geschäftsmodell ergänzen kann

Von Harald Baumer

Auf Geld als Gegenleistung für seine Arbeit zu verzichten – das muss man sich erst einmal leisten können. Bei Millionen von Bloggern rund um den Erdball ist das offenkundig der Fall. Sie stellen der Öffentlichkeit ihre zum Teil sehr hochwertigen Inhalte kostenlos zur Verfügung. Warum? Sie haben, so ist zu vermuten, einen Brotberuf, der sie ernährt. Sie sind aus anderen Gründen am Bloggen interessiert: Sie freuen sich, auf diese Weise überhaupt von einem größeren Personenkreis zur Kenntnis genommen zu werden. Eine treue Lesergemeinde, eine Erwähnung in den klassischen Medien, eine Einladung zu Kongressen – das ist ihnen häufig Honorar genug.

Ein professionell arbeitender Journalist wird das – zumindest dauerhaft – nicht so sehen. Er lebt nämlich davon, dass er für seine Leistungen nicht nur Anerkennung, sondern auch Geld erhält. So, wie eben die Chirurgin, der Anwalt und die Ingenieurin in der Regel auch nicht kostenlos arbeiten. Wenn Journalisten bloggen, Freiberufler allemal, dann stellt sich irgendwann verschärft die Frage: Was habe ich eigentlich in Cent und Euro davon? Angesichts des heutigen Preisdrucks bei journalistischen Dienstleistungen kann es sich kaum jemand erlauben, einen nennenswerten Teil seiner Arbeitszeit zu verschenken.

Genau darum geht es im folgenden Beitrag mit dem Arbeitstitel „Geschäftsmodell Bloggen“. Er gibt Antworten darauf, wie ein Blog für seinen Betreiber Profit abwerfen kann. Allerdings versucht dieser Beitrag, es nicht bei einem Schwerpunkt zu belassen, der häufig im Vordergrund steht, wenn es um den Zusammenhang von Bloggen und Erlösen geht. Das Thema wird ausschließlich auf die Werbeeinnahmen, höchstens noch auf das Crowdfunding, reduziert. Beides ist zweifellos wichtig, es bringt den Bloggern einen großen Teil ihrer Erlöse. Doch es gibt neben

diesem Hauptweg des Geldeinnehmens auch viele Nebenwege, die in den meisten Betrachtungen zu kurz kommen. Dazu zählen unter anderem die Zweit- und Drittvermarktung von Blog-Content, der Verkauf eigener Produkte auf dieser Plattform, der Verkauf des Blogs sowie alle unmittelbar aus einem Blog-Auftritt resultierenden (bezahlten) Aufträge/Angebote an den Journalisten.

Wenn man alle diese Einnahmemöglichkeiten in der Zusammenschau betrachtet, wird deutlich: Bloggen kann einem Journalisten beträchtliche zusätzliche Erlöse bescheren. Jochen Mai, Betreiber des bekanntesten deutschen Karriereblogs (karrierebibel.de), versteht deswegen die Zurückhaltung dieser Berufsgruppe nicht. Er sagte in einem Interview: „Ich wundere mich, dass so wenige Journalisten ein eigenes Blog starten. Man steigert dadurch seinen Marktwert und gewinnt auch finanzielle Unabhängigkeit.“ Mit beiden Argumenten liegt Jochen Mai richtig.

Dieser Beitrag will in sieben Punkten zeigen, wie das Erlösmodell Bloggen funktionieren kann. Einer Studie der Universität Hohenheim zu Folge (im Auftrag des Deutschen Fachjournalistenverbandes) nehmen von 330 befragten Autoren, die überhaupt Geld mit ihrem Blog verdienen, immerhin 20 Prozent mehr als 500 Euro im Monat ein und die fünf Prozent an der Spitze mehr als 2000 Euro. Das sind alles andere als Spitzengehälter, aber für manche Freiberufler doch Summen, die sie als zusätzliche Einnahmen gut gebrauchen könnten.

Erstens: Werbung

Die „Anzeigenkunden“ sind Geldquelle Nummer eins. In der Hinsicht unterscheiden sich Blogs derzeit noch kaum von den klassischen Medien. Die Angebote sind vielfältig – vom Anzeigentool Google AdSense, das leicht in eine Seite eingebunden werden kann (Bezahlung per Klick), über den Amazon-Shop bzw. Affiliate-Links (Provisionszahlung beim Verkauf von Produkten) bis zur Selbstvermarktung von Anzeigenplätzen (eher für fortgeschrittene, reichweitenstarke Blogger oder solche mit Spezialinhalten geeignet). Bei letzterer Methode ist der Betreiber des Online-Auftritts am freiesten in der Gestaltung und der Preisfindung. Ebenfalls in die Rubrik Werbung gehören gesponserte Posts und der Verkauf von Links. In beiden Fällen kaufen sich Kunden in den Auftritt ein, ohne dass dies dem Leser deutlich würde. Deswegen mag es vielleicht

eine gute Einnahmequelle sein, eine medienethische Prüfung wird das Verfahren häufig nicht bestehen.

Welchen Anteil hat nun eigentlich welche Werbemaßnahme? Das ist nicht so ganz exakt zu sagen, weil viele Blogger – verständlicherweise – wie andere Unternehmer auch ein Geheimnis um ihre Finanzen machen. Trotzdem gibt es Hinweise. Die Plattform Lousy Pennies hat im Jahr 2014 gut 50 Online-Journalisten befragt. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ, aber immerhin aufschlussreich. Demnach verwendet jeweils etwa 40 Prozent der Blogger (Mehrfachnennungen waren möglich) Google Adsense, Amazon-Shop und Sponsored Posts. An der Spitze steht mit 45,83 Prozent die Eigenvermarktung. Ziemlich abgeschlagen ist der Link-Verkauf (14,58 Prozent). Insgesamt ist festzuhalten: Die Blogger sind bei der Übernahme von Werbemöglichkeiten auf ihre Seite durchaus vielseitig. Die durchschnittlichen Brutto-Einnahmen dieser Blogger betrugen 1318 Euro im Januar 2014, 1228 Euro im Februar und 1461 Euro im März. Der statistische Durchschnitt sagt allerdings wenig. Die reichweitenstarken Seiten mit über 500.000 Visits im Monat liegen schon mal bei 5000 Euro brutto im Monat.

Jochen Mai, der Gründer der Karrierebibel, gibt einen groben Anhaltspunkt. Er sagt: „Seit etwa zwei Jahren nehme ich durch mein Blog im Monat einen mittleren vierstelligen Betrag ein.“ Peter Wandinger (selbständig-im-netz.de) spricht davon, dass er „mehr als genug zum Leben“ verdiene und in absehbarer Zeit sogar einen Mitarbeiter einstellen wolle. Als seine drei Standbeine der Finanzierung bezeichnet er den direkten Verkauf von Werbebannern an Firmen (mit Preiserhöhung, wenn die Besucherzahlen steigen), das Affiliate Marketing und Google Adsense. Wer auf das schnelle Geld aus ist, dem muss man vom Bloggen allerdings abraten. Die Durststrecke, bis die Werbeerlöse dann auch fließen, ist enorm. Wandinger: „Nach rund zwei Jahren kam ich das erste Mal über 1.000 Euro im Monat. Und so richtig leben konnte ich nach ca. drei Jahren von meinem Blog.“ Das sei „ab rund 100.000 Visits im Monat“ der Fall gewesen.

Wer kein ausdrückliches Liebhaberblog ohne Gewinnstreben betreiben will, so die Empfehlung des Profis, der sollte schon vor dem Start auf das Suchvolumen zu seinem Thema achten, auf die Konkurrenz im Web und auf das finanzielle Potenzial des Themas. Letzteres sei ganz einfach über Google AdWords herauszufinden, „indem man sich dort die voraussichtlichen Klickpreise für die Keywords anschaut“.

Von US-amerikanischen Verhältnissen sind wir in Deutschland weit entfernt. Dort bringen es der Modezeitung Women's Wear Daily zu Folge erfolgreiche Modeblogger auf ein Jahreseinkommen von mehr als einer Million Dollar. Wolfgang Godec zählt im „Hot News Blog“ die zehn Top-Verdiener unter den Bloggern auf dem Globus auf. Platz eins belegt demnach Courtney Rosen (Ratgeber-Blog, täglich 38 Millionen Page Views, 500.000 Dollar monatlicher Verdienst – siehe Screenshot). Es folgen Pete Cashmore (Technologie/Lifestyle, 29 Millionen Page Views, 400.000 Dollar), Shawn Hogan (Bloggen/Online Marketing, 26 Millionen Page Views, 300.000 Dollar) und auf Platz vier mit Markus Frind ein in den USA lebender gebürtiger Deutscher (Online Dating, 26 Millionen Page Views, 250.000 Dollar).

Zweitens: Crowdfunding

Seit dem Projekt Krautreporter, das zunächst schon totgesagt worden war und beim Zieleinlauf dann doch noch die nötige Zahl an Unterstützern fand, wird auch das Crowdfunding in der deutschen Medienszene wieder etwas ernster genommen. Vielen gelernten Journalisten gefällt es weit besser, ihre Einnahmen auf diese Weise zu generieren. Sie fühlen sich dadurch unabhängiger und behaupten, ein besseres, weil werbefreies Produkt anzubieten. Was allerdings nicht ganz gerecht ist: Der deutsche Printjournalismus der Nachkriegszeit, der über hervorragende Autoren verfügte und unzählige Skandale aufdeckte, war immer (auch) werbefinanziert. Trotzdem spricht natürlich nichts gegen Crowdfunding. Im Gegenteil: Es ist zu erwarten, dass diese Finanzierungsmethode einem kleinen, aber feinen Teil des Online-Journalismus wesentlich helfen kann. Ein gutes Beispiel dafür ist der ehemalige Focus-Redakteur Thomas Wiegold, der sich mit seinem verteidigungspolitischen Blog „Augen geradeaus!“ selbstständig machte. „Also in Deutschland mit Bloggen reich zu werden, ist glaube ich noch keinem gelungen“, sagte er einmal in einem Interview mit der NDR-Netzwelt. Noch finanziert sich Fachmann Wiegold wesentlich über Aufträge der klassischen Medien, doch er betreibt auch etwas, das er „Projekt Straßenmusik“ nennt. Er bittet auf seiner Seite um freiwillige Spenden für dieses hochwertige, journalistisch anerkannte Produkt. Das ist ihm auch deswegen wichtig, weil Sicherheits- und Wehrpolitik nicht besonders werbeaffin ist. Ein großer Unterschied zu Blogs mit dem Thema Geldverdienen.

Im Jahr 2012 nahm Thomas Wiegold nach eigenen Angaben mit „Straßenmusik“ 6000 Euro ein, im Jahr 2013 waren es dann schon rund 10.000 Euro. Viele Unterstützer hätten Daueraufträge eingerichtet, beschrieb er es der Zeitschrift „Journalist“. Diese reichten von 1,60 bis 20 Euro pro Monat. Wenn man bedenkt, dass sich eine Crowdfunding-Kultur in Deutschland erst noch mühsam entwickeln muss, ist das gar nicht so wenig. Bei der oben zitierten Umfrage von Lousy Pennies gaben 35,42 Prozent der Blogger an, dass sie Spenden als eine Form der Monetarisierung ihrer Seite verwenden, sei es nun über Flattr oder Paypal.

Drittens: Paid Content

In ausgesuchten Fällen kann es sinnvoll sein, den Zugang zu Blog-Inhalten mit einer Bezahlschranke zu versehen. Allerdings sollte es sich dabei um Content handeln, der nicht an anderer Stelle auf gleichem Niveau kostenlos zu erhalten ist. In Frage kommen zum Beispiel Hintergrund- und Serviceblogs. Auch hier spielen die USA wieder mal den Vorreiter. So schaffte es der Politikblogger Andrew Sullivan („The Daily Dish“), in knapp zwei Monaten mehr als 600.000 Dollar einzunehmen. Ein guter Teil davon waren Abgebühren.

Thomas Wiegold („Augen geradeaus!“) könnte sich vorstellen, für Zusatzinformationen eine Bezahlschranke einzuführen. Das käme dann vielleicht für professionelle Leser des Blogs in Frage, etwa die Vertreter von Firmen oder Organisationen. Der komplette Inhalt soll nicht hinter der Schranke verschwinden, wie er der NDR-Netzwelt verriet. Verständlich, denn das würde auf Kosten der Reichweite gehen. Und die ist immer noch ein wichtiger Maßstab für die Bedeutung eines Blogs.

Viertens: Weitervermarktung von Blog-Content

Viele Blogger sind sich der Tatsache nicht bewusst, dass sie im Laufe der Jahre höchst wertvollen Content produzieren, der eigentlich zu schade ist, um ihn nur auf dieser einen Plattform zu verwenden. Das hängt natürlich maßgeblich von der Art des Blogs ab. Eine Seite, die sich ausschließlich tagesaktuellen Themen widmet, dürfte bei einer Zweit- und Drittverwertung schlecht abschneiden. Zeitlosere Inhalte – vom Kochrezept bis zum Tagebuch einer Weltumsegelung – bieten sich hier schon eher an.

Inzwischen ist die Zahl der Buchveröffentlichungen beträchtlich, die auf einem Blog basieren. Manchmal kaufen Verlage einem Blogger den Con-

tent ab, manchmal besorgen die Autoren das Geschäft selbst. Das ist mit den Methoden des Print on demand heute kein Problem mehr. Der große Vorteil für den Blogger, wenn er zum Beispiel mit Hilfe von Books on demand (oder ähnlicher Anbieter) selbst als Verleger tätig wird: Er bestimmt die Inhalte, die Aufmachung und seine Verdienstmargen. Das finanzielle Risiko hält sich in Grenzen, denn die Bücher werden nur auf Bestellung gedruckt. Mit der Auslieferung hat der Blogger nichts zu tun. Er erhält lediglich einmal im Monat seine Abrechnungen. Der Nachteil an dieser Methode: Er muss auch selbst etwas dafür tun, dass sich sein Buch verkauft, kein Verlag übernimmt das Marketing.

Hier schließt sich allerdings der Kreis wieder – zum Vorteil des Selbstverlegers. Wer ein halbwegs reichweitenstarkes, beliebtes Blog betreibt und dort sein Buch oder E-Book bewirbt, der spricht seine Zielgruppe unmittelbar an. Schließlich sind die Leser nicht ohne Grund auf diesen speziellen Blog gestoßen. Die Menschen, die gerne seine Koch- oder Wandertipps lesen, werden durchaus Interesse haben, diese auch in gedruckter Form zu besitzen. Gewinnmargen von ein bis zwei Euro pro Exemplar sind beim Publishing on demand nicht selten, verkaufte Auflagen von 1000 oder 2000 Stück auch nicht.

Dass Blogs den Rückweg in die angeblich so sieche Welt des Print finden, lässt sich auch an anderer Stelle zeigen: bei Zeitschriften. So meldete die Fachzeitschrift „Journalist“ im Herbst 2014, dass der Blog Flurfunk über die sächsische Medienbranche in einer Auflage von 2500 Exemplaren als Zeitschrift erscheinen soll. Auch das erfolgreiche Münchner Online-Magazin mookbuc kam als Printobjekt zum zweiten Mal auf die Welt – selbstverständlich im eigenen Netzauftritt aktiv beworben.

Fünftens: Das Blog wird zur multimedialen Marke

Wenn man in Deutschland über dieses Thema nachdenkt, muss ein Stichwort geradezu zwingend fallen: der Postillon. Das Projekt des Fürthers Stefan Sichermann ist das Musterbeispiel dafür, welch eine wertvolle multimediale Marke aus einem zunächst harmlosen, kleinen Blog werden kann. Es fing alles an mit einem Computer im Kinderzimmer seiner Tochter. Als Stefan Sichermann, in der Werbebranche tätig, sich dort hinsetzte, und die ersten Glossen schrieb und veröffentlichte, dachte er nicht im Traum daran, dass er damit die Idee seines Lebens hatte. Es war zunächst einfach nur ein Blog, das um Aufmerksamkeit und Leser kämpfen musste.

Wie anders ist das heute. Die Website „Der Postillon“, ausgezeichnet unter anderem mit dem Grimme Online Award, übertrifft inzwischen manche klassischen Medien an Reichweite. In einem einzigen Monat, dem April 2013, brachte er es auf über fünf Millionen Aufrufe. Faszinierend ist allerdings auch, wie breit der Postillon inzwischen aufgestellt ist: Es gibt, selbstverständlich, die Beiträge in Buchform. Auch im Fernsehen hat der ursprüngliche Satireblog seinen Sendeplatz gefunden, ebenso im Radio.

Bei jüngeren Menschen, der interessantesten Zielgruppe der Werbebranche, ist der Postillon längst zur ersten Adresse für Satire geworden. Sie teilen und liken seine Beiträge millionenfach bei Facebook. Sie wären sicher empfänglich für eine Reihe von weiteren Ausgründungen und Produkten des Postillon. Wer weiß, vielleicht folgen eines Tages das Brettspiel, das Kartenspiel, der Film ...

Auch andere Blogs haben es geschafft, über ihren Onlineauftritt hinaus zur wiedererkennbaren Marke zu werden, wenn auch nicht gerade mit der Wucht des Postillon. Der reichweitenstarke Berliner Spreeblick etwa bietet in seinem Shop T-Shirts mit dem Blog-Logo, einem Anker, an. Und Sascha Lobo, der bekannteste deutsche Blogger, hat mit seinem Webauftritt eine Plattform geschaffen, auf der er unter anderem seine Dienste als Vortragsredner und Strategieberater anbietet.

Sechstens: Anschlussaufträge aus dem Blog

Ein weiteres beeindruckendes Beispiel dafür, welche durchaus ökonomisch messbaren Folgen ein Blog haben kann, lieferte die junge Journalistin Maximiliane Rüggeberg. Sie brachte alles mit, was eine Redaktion eigentlich von einer Volontärin erwarten kann: einen Studienabschluss, viel Erfahrung als Autorin und mehrere Praktika. Doch trotzdem machte sie bei Vorstellungsgesprächen nur schlechte Erfahrungen. Mögliche Arbeitgeber wollten nicht das Tarifgehalt zahlen und erwarteten dann auch noch eine fixe Zahl von unbezahlten Überstunden.

Maximiliane Rüggeberg machte ihrem Ärger Luft und ging mit dem Blog „Ausbeutungsmaschine Journalismus“ online. Das war einerseits mutig – und brachte ihr andererseits eine Stelle als Volontärin beim „Nordbayerischen Kurier“ in Bayreuth ein. Mit Bezahlung nach Tarif. Der damalige Chefredakteur Joachim Braun war von dem ehrlichen Blog (und der dahinterstehenden Autorin) so beeindruckt, dass er sie an-

schrrieb und ihr ein Volontariat anbot. Gibt es eigentlich einen besseren Beweis dafür, dass sich das Betreiben eines Blogs lohnen kann?

Aber auch im Kleinen funktioniert das. Ein Journalist ist mit seinem Blog das ganze Jahr über im Netz präsent. Rund um die Uhr können sich Auftrag- und Arbeitgeber auf diese Weise über seine Qualitäten informieren. Auch während Zeiten der Arbeitslosigkeit oder (bei Freiberuflern) der schlechten Auftragslage bietet ein Blog ein Schaufenster und ist wegen seiner aktuellen Beiträge allemal attraktiver als eine statische Website, die den Lebenslauf und ein paar Arbeitsproben enthält.

Siebtens: Der Verkauf des Blogs

Das ist natürlich die finale Lösung des Geschäftsmodells Blog. Wenn der Auftritt und alle damit verbundenen Rechte erst einmal verkauft wurden, kann dessen Betreiber keine weiteren Gewinne mehr damit erzielen. Dann bleibt ihm nichts anderes übrig, als ein neues Blog zu starten und das mühsam wieder zu der Reichweite des alten Auftritts zu führen.

In Deutschland erregte vor fünf Jahren der Verkauf des Blogs „Basic Thinking“ einiges Aufsehen. Autor Robert Basic war mit seinen Postings zu Technik, Software und Politik zum meistverlinkten Blogger der Bundesrepublik geworden und entschied sich trotz oder gerade wegen seines Erfolges dafür, mal wieder etwas Neues anzufangen. Er bot die Domain und das Logo „Basic Thinking“ bei einer Ebay-Auktion an und erzielte damit 46.902 Euro. Seinen letzten Beitrag überschrieb er mit „dat wars“ und zitierte Frank Sinatras bekannte Liedzeile „the end is near“. Unter Bloggern wurde nach dieser Aktion heftig darüber debattiert, ob ein Blog-Verkauf überhaupt angebracht sei oder nicht. Bei vielen sehr persönlich gefärbten Blogs wird das ohnehin kaum funktionieren. Bei einem Fach- und Themenblog spricht nichts dagegen, dass es von einem anderen Betreiber mit ähnlichem Erfolg fortgesetzt wird.

Fazit

Deutsche Journalisten sind noch lange nicht an den Grenzen des Geschäftsmodells Bloggen angelangt. Ganz im Gegenteil: Sie haben überwiegend noch nicht einmal angefangen, diesen Weg zu beschreiten. Das ist kaum verständlich in einer Zeit, in der ständig über Finanzierung und Zukunftsfähigkeit des professionell betriebenen Journalismus de-

battiert wird. Die eine, einzig wahre Lösung der Monetarisierung eines Blogs gibt es nicht. Jeder Autor muss selbst herausfinden, ob für ihn eher Crowdfunding, Werbefinanzierung, Paid Content, Weitervermarktung des Contents oder das Begründen einer Marke mit eigenen Produktlinien in Frage kommt.

5.2 Blogs im Lokaljournalismus am Beispiel der Tegernseer Stimme

Von Markus Kaiser

Was die Tegernseer Stimme ausmacht? „Kurz gesagt: Nachrichten aus dem Tegernseer Tal. Damit interessiert uns alles, was außerhalb des Tals stattfindet, erst einmal nicht.“ So steht es auf der Website des lokalen Blogs. Gründer und Geschäftsführer Peter Posztos verrät, was bei der Gründung wichtig war, wodurch sich die Tegernseer Stimme auszeichnet und ob sein Blog auch ein Pilotprojekt für weitere digitale Lokaljournalismus-Projekte sein kann.

Stand bei Ihnen das Geschäftsmodell im Fokus, als Sie die Tegernseer Stimme gegründet hatten?

Peter Posztos: Die Idee war zunächst schon zu schauen, ob ein journalistisches Produkt im Lokalen darstellbar ist und ob es ein interessiertes Publikum gibt. Die zweite Frage war dann, wie es sich monetarisieren lässt. Diese zwei Fragen standen am Anfang, wobei wir uns hauptsächlich um die Inhalte und die Leser Gedanken gemacht hatten. Der Vertrieb wurde erst später wichtiger.

Was machen Sie anders als andere?

Das kann man nur schwer vergleichen. Wir haben ein touristisch geprägtes, wirtschaftlich potentes Gebiet, aber einen überschaubaren Bereich mit nur 27.000 potenziellen Lesern überhaupt. Ganz so einfach ist es daher nicht. Es gibt uns nun aber zumindest schon einmal sieben Jahre; das ist ein Erfolg. Wir haben erkannt, dass der Vertrieb wichtig ist und daher ein eigenes Vertriebsteam aufgebaut. Schließlich ist die Monetarisierung wichtig. Neben dem Anzeigengeschäft erstellen wir für kleine und mittelständische Unternehmen Webseiten. Seit zwei Jahren betreiben wir ein Jobportal für das gesamte bayerische Oberland. Man muss sehr viel ausprobieren. Die Anzeigenvermarktung alleine ist schwierig und volatil. Die Mischung macht es bei uns. Diese kann aber in anderen Gebieten wieder ganz anders funktionieren als bei uns.

Setzen Sie auch auf Affiliate Links, mit denen Branchenriesen wie Burda ja bereits sehr viel Geld einnehmen? Wenn jemand auf Ihren Link klickt und danach Produkte kauft, erhalten Sie dann Provisionen als zusätzliche Einnahmequelle.

Das machen wir gar nicht. Das funktioniert bei Special-Interest-Seiten und bei einer hohen Reichweite deutlich besser. Wir erreichen zwar eine hohe Leserschaft, aber für Affiliate Links haben wir in dem kleinen Gebiet nicht die Relevanz.

Ist die Tegernseer Stimme ein Pilotprojekt, das Sie auf andere Gebiete ausweiten möchten? Wird es also bald auch eine Starnberger Stimme oder einen anderen Ableger geben?

Wir werden dies nicht wie der Merkurist machen. Wir haben keinen Einblick, wie es woanders funktioniert. Ich weiß daher nicht, ob eine Expansion sinnvoll wäre. Die Herausforderung ist schließlich zweistufig: Wir müssten zunächst eine Redaktion suchen und klären: Wofür steht die Redaktion? Was brauchen wir? Wie recherchieren wir? Das ist sehr, sehr komplex, weil die Markenbildung komplex ist. Auf ein Gebiet dies zu übertragen, wo man nicht selbst ist, ist dies schwierig. Die zweite Frage wäre dann, inwieweit man das Modell von der Vermarktung her übertragen kann. Man muss jeweils die spezifische Region betrachten. Bei einer Ausweitung würde es komplex.

Weiterführende Links:

Tegernseer Stimme: <https://tegernseerstimme.de/>

Blogs in Bayern: <http://www.mediennetzwerk-bayern.de/492/regensburg-digital-und-mucbook/>

Porträt der Tegernseer Stimme: <http://www.mediennetzwerk-bayern.de/405/wie-sich-die-tegernseer-stimme-als-gegenoeffentlichkeit-etabliert/>

6. Neue Geschäftsmodelle für Verlage

6.1 Ohne Beiboote droht Verlagen der Untergang

Von Barbara Brandstetter

Das traditionelle Geschäftsmodell der Zeitungsverlage ist unter Druck geraten. Die verkaufte Auflage von Tageszeitungen schrumpft seit Jahrzehnten. Werbeeinnahmen sinken seit der Finanzkrise im Jahr 2008 kontinuierlich. Zwar verdienen Medienhäuser zunehmend Geld im Internet. Doch Erlöse im digitalen Journalismus können die Rückgänge im Printgeschäft nicht kompensieren.

Zahlreiche Verlagshäuser sind heute – beinahe 20 Jahre nach ihren ersten Experimenten im Internet – nach wie vor stark vom Printgeschäft abhängig. Laut einer Studie der UK News Media Industry und Deloitte erwirtschaften Zeitungshäuser in Großbritannien rund 88 Prozent ihrer Umsätze mit Printprodukten, lediglich 12 Prozent entfallen auf das Internet. Allerdings werden Auflagen und Werbeerlöse in Print weiter sinken. Einer der Gründe ist, dass viele junge Leute keine Tageszeitungen mehr kaufen. Dies ist allerdings keine neue Entwicklung, die dem Internet oder neuen Technologien geschuldet ist. Messungen der AG Medienanalyse zeigen laut Medienwissenschaftler Michael Haller, dass die Zeitungen schon vorher Leser verloren haben. Die Reichweite der Zeitungen sinkt seit den achtziger Jahren (Haller 2013). Internet und Soziale Medien haben die Entwicklung allerdings verschärft. Ein nachhaltiges Geschäftsmodell für journalistische Produkte im Internet fehlt bislang. Verlage richten seit einigen Jahren Zentralredaktionen ein, verlangen Geld für Inhalte im Netz und setzen auf neue Geschäftsfelder wie etwa Veranstaltungen, Reisen oder Online-Portale auch jenseits des Journalismus, um die Einbrüche im Print-Bereich auszugleichen. Jochen Wegner, Chefredakteur des Online-Auftritts der Wochenzeitung *Die Zeit*, forderte bereits 2009 in einem Interview, Beiboote zu bauen. Die neuen Geschäftsfelder sollten das journalistische Flaggschiff begleiten. Auf

diesem Weg könnten sich Verlage einen größeren finanziellen Freiraum verschaffen (Medium Magazin 7/09).

Im Folgenden wird der Fokus auf Tags- und Wochenzeitungen sowie Online gelegt. Es wird aufgezeigt, wie Medienhäuser auf die schrumpfenden Erlöse im Printsektor reagiert haben und dargelegt, warum Medienunternehmen ohne spezialisierte Inhalte und Zusatzangebote kaum überlebensfähig sein werden.

Neue Technologien und Mediennutzungsverhalten

Internet, Smartphone sowie der einfache und günstige Zugang zu neuen Technologien haben das Mediennutzungsverhalten grundlegend verändert. Inzwischen besitzen laut Allensbacher Computer- und Technik-Analyse rund 43 Millionen Bundesbürger ein Smartphone (Stand: 2016), 2013 waren es noch 26,03 Millionen. Im Jahr 2019 werden 26 Prozent der weltweiten Mediennutzung auf das mobile Internet entfallen (2016:19 Prozent), prognostiziert die Mediaagentur Zenith. Vor allem jüngere Mediennutzer im Alter von 18 bis 24 Jahren informieren sich verstärkt über das Internet und Soziale Medien. Bei der Altersgruppe der über 45-Jährigen dominiert hingegen nach wie vor das Fernsehen. Auch nutzt diese Gruppe noch vergleichsweise oft Zeitungen und Zeitschriften (Newman et al. 2016).

Main news sources split by age (all 26 countries)

	18–24	25–34	35–44	45–55	55+
Online (Incl. social media)	64 %	57 %	47 %	36 %	25 %
Incl. social media	28 %	17 %	12 %	8 %	5 %
Radio	5 %	6 %	7 %	8 %	8 %
Print	6 %	6 %	7 %	8 %	12 %
TV	24 %	29 %	37 %	46 %	53 %

Q4. You say you've used these sources of news in the last week, which would you say is your MAIN source of news?

Abbildung 1: Mediennutzungsverhalten, Digital News Report, Reuters Institute

Im Printgeschäft war das Konkurrenzfeld klar abgesteckt. Die Märkte waren aufgeteilt, neue Konkurrenten tauchten nur selten auf. Denn für neue Anbieter ohne Druckereien und Vertriebsnetz waren die Hürden hoch, in den Markt einzusteigen. Im Internet konkurrieren die Verlage nun mit zahlreichen neuen Wettbewerbern. Dazu zählen etwa Nutzer (User Generated Content), aber auch Blogs, Firmenwebseiten, Bewertungsportale oder Technologie-Plattformen wie Google und Facebook. Der Siegeszug von Internet und Mobile sowie das veränderte Medien-nutzungsverhalten schlagen sich im Absatz der Printprodukte nieder. So ist die verkaufte Auflage der Tageszeitungen seit 1997 um 9,3 Millionen auf 15,3 Millionen in 2016 gesunken (BDZV 2017). Die Werbeeinnahmen sind laut Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) seit der Finanzkrise im Jahr 2008 rückläufig (von 4,4 auf 2,5 Milliarden Euro in 2016). Medienhäuser haben auf diese Entwicklungen mit steigenden Preisen reagiert. So hat beispielsweise die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* den Preis für das Abo (Montag bis Samstag) von 49,90 Euro im Jahr 2014 auf heute 62,90 Euro im Monat erhöht. Für die Ausgabe des Wochenmagazins *Der Spiegel* müssen Leser inzwischen 4,90 Euro zahlen. 2007 lag der Preis noch bei 3,50 Euro. Verlage erreichen mit ihren Produkten über verschiedene Plattformen wie Print, Online, Mobile und Soziale Medien so viele Nutzer wie noch nie. Allerdings gelingt es nicht, mit der Reichweite entsprechend Geld zu verdienen. Der Großteil der weltweiten digitalen Werbeerlöse (73 Prozent) gehen laut Mediaagentur Zenith an Technologiekonzerne wie Google, Facebook, Microsoft und Twitter.

Zentralredaktionen

Um die Jahrtausendwende haben Verlage in Deutschland begonnen, größere Einheiten zu bilden und Personal zu entlassen. Einer der ersten Verlage, der in Deutschland Redaktionen zusammenlegte, war die Axel Springer SE im Jahr 2002. Damals entschied der Verlag, die Redaktion der überregionalen Zeitung *Die Welt* mit der der Regionalzeitung *Berliner Morgenpost* zusammenzuschließen. Im Zuge des „Projekts Alpha“ entließ der Verlag rund 150 Arbeitnehmer (Simon 2002).

In die fusionierte Redaktion wurde später die Sonntagszeitung *Welt am Sonntag* integriert, die *Welt kompakt* im Tabloidformat erschaffen, um jüngere Leser zu erreichen sowie *Welt aktuell* produziert – eine Zeitung,

die in den Flugzeugen von Lufthansa und in der ersten Klasse der Bahn verteilt wurde. Hinzu kamen die Kanäle Online und Mobile. Mit weniger Leuten wurden mehr Medienkanäle und -produkte mit journalistischen Inhalten bestückt.

Inzwischen sind Zentralredaktionen weit verbreitet. Heute produziert etwa die Zentralredaktion der Funke Mediengruppe von Berlin aus Mantelteile für zwölf verschiedene Regionalzeitungen wie die *Berliner Morgenpost*, das *Hamburger Abendblatt*, die *Braunschweiger Zeitung*, die *WAZ* oder die *Thüringer Allgemeine*. Das Redaktionsnetzwerk Deutschland der Madsack Mediengruppe beliefert von Hannover aus mehr als 30 verschiedene Titel wie die *Hannoversche Allgemeine Zeitung*, die *Leipziger Volkszeitung* oder die *Lübecker Nachrichten*. Die Inhalte des Redaktionsnetzwerks Deutschland übernehmen auch externe Kunden – also Zeitungen, die nicht zur Madsack Mediengruppe gehören. So etwa die *Kieler Nachrichten* oder die *Neue Westfälische*.

Die Bildung großer Einheiten ist eine Möglichkeit für Verlage, auf sinkende Erlöse in Print zu reagieren. Jeder Artikel, jede Zeitung ist ein aufwändig produziertes Einzelstück. Bei der Produktion von Medien fallen hohe Fixkosten an – und zwar unabhängig davon, ob ein einziges oder mehrere Millionen Zeitungsexemplare verkauft werden. Die Ausgaben, um Räume, Journalisten, Grafiker oder Fotografen zu finanzieren, fallen immer an. Die sogenannten „First-Copy-Costs“, also die Kosten, um eine Zeitung zu erstellen, sind vergleichsweise hoch. Eine höhere Auflage führt demnach zu sinkenden Stückkosten und somit auch zu einer besseren Kostenstruktur bei den Verlagshäusern (vgl. Breyer-Mayländer/Werner 2003, S. 229 ff.). Daher bieten sich aus Verlagssicht größere Einheiten mit weniger Personal an.

Kritiker der Zentralredaktionen bemängeln, den Lesern würde in den verschiedenen Medien ein inhaltlicher Einheitsbrei geboten, die Einzigartigkeit der Produkte und regionale Verschiedenheiten gingen verloren. Gewerkschaften kritisierten den Stellenabbau und die sinkende Medienvielfalt (Spiegel Online, 2001).

Die Bemühungen, große Einheiten zu bilden und dadurch Kosten zu sparen, waren nicht immer erfolgreich. So brachte die Fusion der Wirtschaftsmedien von Gruner + Jahr 2009 nicht den gewünschten wirtschaftlichen Erfolg. Nur wenige Jahre später, Ende 2012, wurde die seit ihrer Gründung defizitäre *Financial Times Deutschland* eingestellt, die

Wirtschaftsmagazine *Börse Online* und *Impulse* wurden verkauft (Ritter, 2012).

Paid Content

Neben der Vergrößerung der Einheiten versuchen etliche Zeitungsverlage, mit digitalen Inhalten Geld zu verdienen. Nachdem die Verlage Artikel über Jahre den Lesern kostenlos zur Verfügung gestellt hatten, setzt seit geraumer Zeit ein Umdenken ein. Denn anders als erhofft, lässt sich mit Bannerwerbung und anderen Werbeformaten im Netz kaum etwas verdienen. Der Großteil der Werbeerlöse im Internet wandert zu Technologiekonzernen wie Google und Facebook. Zudem erschwert die wachsende Verbreitung von Adblockern das Geschäft mit digitalen Anzeigen. Viele Tageszeitungen versuchen, Inhalte auch im Netz zu verkaufen und errichten Bezahlschranken, sogenannte Paywalls. Laut BDZV verlangen inzwischen 216 Tageszeitungen für ihre Artikel im Internet Geld. Davon bitten zwei Zeitungen um freiwillige Zahlungen. Prinzipiell lassen sich vier unterschiedliche Bezahlschranken unterscheiden: Metered, Freemium und harte Paywalls sowie das Spenden-Modell. Eine Studie des Reuters Instituts kommt zum Ergebnis, dass der durchschnittliche Preis für den Zugang zu journalistischen Online-Inhalten in Deutschland bei 17,64 Euro im Monat liegt (Cornia et al. 2017).

Besonders beliebt sind in Deutschland Freemium-Paywalls (125 Zeitungen). Danach haben Nutzer freien Zugang zur Internetseite und müssen lediglich für exklusive Nachrichten bezahlen. Prominente Beispiele für das Modell sind etwa *Bild.de*, *Welt.de* oder *lvz.de* (Leipziger Volkszeitung) (BDZV 2017).

70 Zeitungen haben eine Metered-Paywall errichtet. Dazu gehören etwa *Süddeutsche.de* oder die *Augsburger-Allgemeine.de*. Bei diesem Modell können Nutzer eine bestimmte Anzahl an Artikeln im Monat lesen, bevor sie zahlen müssen. Diese Bezahlschranke ist in den USA am weitesten verbreitet. Mit diesem Modell macht vor allem die *New York Times* Schlagzeilen. Sie zählte im ersten Quartal 217 insgesamt 2,2 Millionen Digital-Abonnenten. Die Umsätze beliefen sich auf 399 Millionen Dollar, davon fielen 73 Millionen auf die Umsätze mit digitalen Abos. Zum Erfolg trägt sicher bei, dass die Zeitung in englischer Sprache erscheint und so weltweit potenziell deutlich mehr Leser anspricht als deutschsprachige Medien (Ember, 2017).

In Deutschland haben laut BDZV lediglich 19 Zeitungen eine harte Paywall eingeführt. Bei der *Rhein-Zeitung* oder der *Braunschweiger Zeitung* erhalten Nutzer nur dann Zugang zu den Inhalten, wenn sie bezahlen. Plattformen, die ihre Inhalte komplett hinter eine Bezahlschranke legen, müssen damit rechnen, dass die Zugriffe und somit auch die bislang einzige Online-Einnahmequelle, die Werbeerlöse, zunächst deutlich sinken.

Die Bereitschaft, für journalistische Inhalte im Internet zu zahlen, ist bislang gering. So haben laut Reuters Report gerade einmal acht Prozent der Bundesbürger im vergangenen Jahr Geld für Artikel Online ausgegeben. Zum einen sind Mediennutzer gewohnt, Artikel im Internet kostenlos zu erhalten. Zum anderen gibt es Online zahlreiche journalistische Inhalte kostenlos, sodass bei vielen Artikeln keine Notwendigkeit besteht, dafür zu bezahlen. Eine Zahlungsbereitschaft existiert lediglich für Artikel, die ein Nischenpublikum ansprechen und somit Inhalte liefern, die anderweitig im Netz nicht leicht kostenlos zu bekommen sind. Das können Fachbeiträge, Informationen aus der Region oder ein personalisiertes, auf die Interessen des Mediennutzers zugeschnittenes Angebot sein.

Beiboote

Etliche Verlagshäuser investieren inzwischen in Geschäftsfelder jenseits des Journalismus. Dabei lassen sich grob die folgenden Bereiche ausmachen:

- E-Commerce
- Sonderprodukte wie Buch-Editionen, Reisen
- Dienstleistungen
- Clubmitgliedschaften und Veranstaltungen

E-Commerce: Die Axel Springer SE erwarb beispielsweise Online-Plattformen wie StepStone, SeLogger oder Immowelt, um den Einbruch im Rubrikengeschäft in Print zu kompensieren. Aber auch eigene Angebote im Bereich E-Commerce wurden entwickelt. So können Leser nun auf der Lifestyle-Plattform *iconist.de* etwa Dinge für ihr Heim erwerben, die auf der Webseite vorgestellt werden.

Sonderprodukte: Verlage bieten verstärkt Sonderprodukte und Sondereditionen an. So können Leser im Shop der *Süddeutschen Zeitung* etwa

„Bayerische Reiseplakate aus alter Zeit“, Reisen oder das „Degustations Abo der SZ Vinothek“ erwerben. Der Shop der *Zeit* wartet beispielsweise mit „Die Zeit-Bibliothek des Wissens“, einem Tischgrill und der „Zeit-Weinedition Piemont“ auf.

Dienstleistungen: Verlage bieten als Dienstleister ihre Medienkompetenz Dritten an. Gruner + Jahr hat seine Kompetenzen im Corporate Publishing in seiner Kommunikations- und Werbeagentur *Territory* gebündelt. Der Kommunikationsdienstleister ist einer der großen Anbieter in Deutschland im Bereich Content Marketing.

Auch Regionalverlage haben entsprechende Agenturen gegründet. So hat die *Südwestpresse* über ihre Werbeagentur *Mediaservice Ulm* Dienstleistungen wie Corporate Publishing, Webseitengestaltung oder Fotografie im Angebot.

Der Nachrichtenaggregator *Upday* – eine Kooperation der Axel Springer SE mit Samsung – bietet Besitzern von Samsung Smartphones personalisierte Nachrichten an.

Die Madsack Mediengruppe liefert fertige Zeitungsseiten an andere Medienhäuser.

Clubmitgliedschaften und Veranstaltungen: Medienhäuser setzen verstärkt auf Clubs und Mitgliedschaften für ihre Abonnenten. So erhalten diese etwa einen exklusiven Zugang zu Events, Diskussionsrunden oder Vorträgen sowie Rabatte beim Einkauf in bestimmten Läden. Medienhäusern organisieren auch zunehmend Veranstaltungen.

Spagat zwischen Print und Online

Die Abhängigkeit der Medienhäuser von gedruckten Zeitungen ist nach wie vor groß. Werbeeinnahmen im digitalen Bereich sind gering, ebenso wie die Zahlungsbereitschaft der Mediennutzer. Verlagshäuser werden sich mit geringeren Gewinnmargen zufriedengeben müssen. Diese werden sich künftig aus mehreren Geschäftsfeldern speisen. Den Verlagen muss der Spagat gelingen, Print-Abonnenten mit einem guten Produkt zu halten und gleichzeitig den digitalen Journalismus voranzubringen. Notwendig ist zudem, neue Geschäftsfelder zu erschließen, also Beiboote zu bauen. Über diese lassen sich dann im Idealfall journalistische Projekte mitfinanzieren.

Quellen:

NMA/Deloitte, UK News Media: an engine of original news content and democracy.

A study on the economic contribution of the UK news media industry, 2016. URL: http://www.newsmediauk.org/write/MediaUploads/In%20the%20Spotlight/NMA%20Economic%20Report/Final_Report_News_Media_Economic_Impact_Study.pdf, zuletzt aufgerufen am 15. Juni 2017

Michael Haller, Diagnose: Fehldiagnose! In: Spiegel.de, 18.08.2013,

URL: <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/michael-haller-zur-zeitungsdebatte-a-917026.html>, zuletzt aufgerufen am 15. Juni 2017

Jochen Brenner und Annette Milz, Baut Beiboote! In: Medium:online, 2009.

URL: <http://www.mediummagazin.de/magazin-plus/baut-beiboote-2/>, zuletzt aufgerufen am 15. Juni 2017

Institut für Demoskopie Allensbach, Allensbacher Computer- und Technik-Analyse, 2016.

URL: http://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/ACTA/ACTA2016/Codebuchausschnitte_ACTA_2016/ACTA2016_Handy_Smartphone.pdf, zuletzt aufgerufen am 15. Juni 2017

Zenith, Medienkonsum in zwei Jahren zu 26 Prozent mobil, 2017.

URL: <https://www.zenithmedia.de/news/pressemitteilungen>

Nic Newman, Richard Fletcher, David A. L. Levy, Rasmus Kleis Nielsen, Reuters Institute

Digital News Report, 2016. URL: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital-News-Report-2016.pdf>, zuletzt aufgerufen am 15. Juni 2017

ZAW, Netto-Werbeeinnahmen erfassbarer Werbeträger in Deutschland, 2016.

URL: http://www.zaw.de/zaw/branchendaten/nettoumsatzentwicklung-der-werbetraeger/1_Netto-Werbeeinnahmen-erfassbarer-Werbetraeger-2013-bis-2016.png, zuletzt aufgerufen am 15. Juni 2017.

David Hein, „FAZ“ erhöht Abonnement-Preise. In: Horizont.net, 22.09.2014.

URL: <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/Vertriebserloese-FAZ-erhoeht-Verkaufspreise-130502>, zuletzt aufgerufen am 15. Juni 2017

Kressnews, Spiegel erhöht den Verkaufspreis. In: Kressnews, 19.12.2006.

URL: <https://kress.de/news/detail/beitrag/81016-der-spiegel-erhoeht-den-verkaufspreis.html>, zuletzt aufgerufen am 15. Juni 2017

Zenith, Google and Facebook now control 20% of global adspend, 2017.

URL: <https://www.zenithmedia.com/google-facebook-now-control-20-global-ad-spend/>, zuletzt aufgerufen am 15.06.2017

Ulrike Simon, Die Unruhe vor dem Sturm. In: tagesspiegel.de, 10.05.2002.

URL: <http://www.tagesspiegel.de/medien/die-unruhe-vor-dem-sturm/311276.html>

- k. A., Springer fusioniert „Welt“ und „Morgenpost“. In: Spiegel Online, 6.12.2001.
URL: <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/berliner-sparmassnahmen-springer-fusioniert-welt-und-morgenpost-a-171511.html>,
zuletzt aufgerufen am 15. Juni 2017
- Marvin Schade, Thore Barfuss, Madsack, Funke, DuMont: Zentralredaktionen als Game-Changer der Regionalverlage. In: Meedia.de, 21.09.2015. URL: <http://meedia.de/2015/09/21/madsack-funke-dumont-zentralredaktionen-als-game-changer-der-regional-verlage/>, zuletzt aufgerufen am 15.06.2017
- Thomas Breyer-Mayländer, Andreas Werner, Handbuch der Medienbetriebslehre, München, Oldenburg, 2003
- Johannes Ritter, Den Wirtschaftsmedien von Gruner + Jahr droht das Aus. In: Faz.net, 12.11.2012. URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/zeitungen-in-der-krise-den-wirtschaftsmedien-von-gruner-jahr-droht-das-aus-11957636.html>,
zuletzt aufgerufen am 15. Juni 2017
- BDZV, Paid Content Angebote deutscher Zeitungen, 2017. URL: <http://www.bdzv.de/maerkte-und-daten/digitales/paidcontent/>, zuletzt aufgerufen am 15. Juni 2017
- Alessio Cornia, Annika Sehl, Felix Simon, Rasmus Kleis Nielsen, Pay Models in European News, 2017. URL: <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/publication/pay-models-european-news>, zuletzt aufgerufen am 15. Juni 2017
- Sydney Ember, New York Times Co. Reports Rising Digital Profit as Print Advertising falls. In: New York Times, 3.05.2017. URL: https://www.nytimes.com/2017/05/03/business/new-york-times-co-q1-earnings.html?_r=0, zuletzt aufgerufen am 15. Juni 2017

Weiterführende Literatur

- Andrea Beyer und Petra Carl, Einführung in die Medienökonomie. Konstanz, 2. Aufl. 2008
- Thomas Breyer-Mayländer (Hrsg.), Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus. Geschäftsmodelle in Zeiten der Medienkonvergenz. Wiesbaden, Springer Gabler, 2015
- Lucy Küng, Innovators in Digital News. London, I. B. Tauris, 2015
- Lucy Küng, Strategic Management in the Media. London, Sage Publications, 2017
- Heinz-Werner Nienstedt, Stephan Russ-Mohl und Bartosz Wilczek (Hrsg.), Journalism and Media Convergence. Berlin, Walter de Gruyter, 2013

6.2 Survival of the fittest: Wie ein Printmedium in der digitalen Welt überlebt

Von Pascal Weißenberg

Online first, so lauten die Schlagzeilen. Print sei tot, andere Äußerungen. Beide plakativen Äußerungen sind in ihrer absoluten Variante nicht korrekt. Der Medienwandel ist in aller Munde, die Phase eines Übergangs von Print zu Online wird kommuniziert, aber: Es ist Pioniergeist gefordert, wir brauchen kreative Köpfe, die die Zukunft anpacken und den Bürgern in einer von Public Relations, Schleichwerbung etc. umgarnten Medienwelt auch im Jetzt und Morgen unabhängige Medien bieten.⁹³ Dennoch: Die Medien stecken in einem großen Umwälzungsprozess. Vom Medienwandel ist die Rede. Die Frage ist, ob alle existierenden traditionellen Medien durch die Neuheiten und (r-)evolutionären Innovationsmodelle der digitalen Welt – und wenn ja – wie alle Medien überlegen werden – oder können. Zu den traditionellen, den klassischen Medien gehören die Printmedien, zweifelsohne. Sie erfahren den Transformationsprozess deutlich: Die Abonnementzahlen gehen zurück, die Anzeigenkunden verändern ihr Buchungsverhalten, die ersten Schritte zu einem aus eigenem Hause kommenden, parallel zu Print realisierten Online-Medium sind nicht überall auf großen Erfolg gestoßen.

Die These: Die Fittesten werden es schaffen, sie werden nicht nur überleben, sondern mit Erfolg als Printmedium bestehen. Die klassischen „Tugenden“, um das mal altmodisch zu formulieren, sind gefragt in einer Zeit, in der sich die Zeitungen und Zeitungsmacher seit Jahren selbst zerfleischen, sich demontieren und kaputt reden.⁹⁴ Printprodukte können und müssen sich auf ihre Stärken besinnen. Sie müssen reflektieren über ihr Verhältnis zu Online, sie müssen Crossmedialität begreifen und anwenden, medienkonvergent agieren, nicht verstanden als Duplizität der Publikationen auf mehreren Kanälen. Eine in Teilen

⁹³ Weichert, Stephan (2012): Grundidee der Zeitung wird zweifellos überleben, in: <http://www.welt.de/debatte/article111462706/Grundidee-der-Zeitung-wird-zweifellos-ueberleben.html>

⁹⁴ Di Lorenzo, Giovanni (2012): Das Blatt wendet sich. Hierzulande gibt es wohl die besten Zeitungen der Welt. Aber keine Branche betreibt so viel Selbstdemontage, in: <http://www.zeit.de/2012/48/01-Medien-Zeitung-Selbstdemontage>

gewünschte Neupositionierung lässt bei allem Wandel viele alte Werte wieder relevant werden.

Neue Wege beschreiten

Printmedien sind auf der Suche, teils bereits mit Success, nach neuen Wegen. Etliche Parameter sind hier zu reflektieren. Wer sich der Qualität verschrieben hat, ist im Vorteil. Mehr denn je sind die User von heute kritisch. In der offline-medialen Welt waren die Zeitungsleser oft treu ergeben. Nur die größten Aufreger in einer Berichterstattung hatten zu – wenigen – Leserbriefen geführt. Leser-Blatt-Bindung war noch so spärlich ausgeprägt, dass viele Leserbriefautoren ihre Beiträge nicht veröffentlicht bekamen. Es folgte ein kurzer Ärger, aber in der Regel war dies nicht Auslöser, die Zeitung abzubestellen.

Heute generieren sich die User volatil. Treue ist kaum existent. Wer sich auf einer Plattform ärgert, wechselt. Wer mit Apps nicht zufrieden ist, hat aberzählige andere Download-Möglichkeiten, seine Informationen zu erhalten. Wer seine regionale Zeitung als zu schwach, zu banal, zu tendenziös empfindet, findet seine regionalen-lokalen Meldungen bei kleinen Onlinezeitungen oder bei Anzeigenblättern, die mit teils üppigem redaktionellem Teil aufwarten. Wer seine überregionale Zeitung kritisch beäugt und dort Mängel glaubt vorzufinden, ist blitzartig contentbefriedigt durch Konkurrenzprodukte, vorwiegend und gerne im Netz.

Was also kann der Printjournalismus anpacken, um in der Zukunft zu existieren? Wie muss er sich aufstellen? Was ändert sich in seiner Content-Präsentation im Vergleich zur Offline-Welt der 1980er Jahre und davor?

- Verlage müssen sich als Medienmarken aufstellen. Dies ist in Print – wie auch in deren Onlineauftritten – unabdingbar. Mit diesen Marken müssen sie für Qualität stehen.
- Zeitungen müssen herausarbeiten, dass sie einen gesellschaftlichen Nutzen bieten. Das Lesen von Zeitungen vermittelt eine Selektion von Inhalten in dem Wust von Medienüberflutung und fördert und beeinflusst durch die gezielte Mediennutzung die Medienkompetenz.
- Qualitätskriterien für Zeitungen müssen sein: Orientierung, Verständlichkeit, Vermittlung. Hier liegt die Stärke von guten Zeitungen im Unterschied zu der schier unüberblickbaren Fülle, die das Internet an Qualitäts- wie Trash-Content liefert.

- Während das Netz die Masse von Informationen liefert, das obendrein sehr rasch und fast zeitgleich zum jeweiligen Event (siehe Twitter und andere soziale Netzwerke), kann durch die professionelle und auf die Zielgruppe einer Zeitung zugeschnittene Auswahl von News nicht nur Wissen generiert, sondern auch gesteigert werden.
- Zeitungen dürfen sich also nicht dem Druck aussetzen, rasche Informationen für die mobile Gesellschaft zu entwickeln – das können sie mit ihren Zusatzangeboten online wie via Apps und Social Media⁹⁵ verwirklichen; die Printausgabe muss tiefer gehen als die flotte Nachricht und das eilig gepostete Bild.
- Zeitungen helfen in der Schnellebigkeit der modernen Welt, Dinge und Themen einzuordnen, Schwerpunkte zu setzen, Hintergründe darzulegen – weit mehr als die reine und rasche Nachricht. Erklärstücke bringen Verständnis für Themen und offerieren mehr als nur den raschen Überblick. Weiterführende Inhalte sind die Stärke der Printmedien.
- Zeitungen können mehr denn je zu der Aufgabe, Hintergründe zu erläutern, durch Kommentare Interesse erzeugen, bei der Einordnung von Themen behilflich sein – Struktur in die Vielfalt von Informationen zu bringen.
- Zeitungen benötigen exzellent ausgebildete und fortbildungswillige Redaktionsmitglieder und Herausgeber, um ihr Qualitätsprofil zu schärfen und als „Einordner“ von Kontext akzeptiert und respektiert zu werden.
- Zeitungen können durch kluge Konzeption einen Kontext ein- und zuordnen.
- Zeitungen schaffen durch die Hilfe bei der Orientierung in der Informationsflut Relevanz.
- Zeitungen realisieren durch akribische Recherche und Sorgfältigkeit, die nicht immer im zeitlichen Wettlauf mit anderen Medien stehen muss, Glaubwürdigkeit.
- Glaubwürdigkeit wird – für alle Medien – die Währung mit Zukunftschance sein. Diese kann von Printmedien mit einem höheren Grad an Reflexion, Nachhaltigkeit und Hartnäckigkeit ohne das Diktat des

⁹⁵ vgl. zur inhaltlichen und ökonomischen Relevanz von Social Media Content: Goderbauer-Marchner, Gabriele/ Büsching, Thilo (2015): Social Media Content, Konstanz, München.

„Wer-ist-am-schnellsten-mit-seiner-Meldung-raus“ qualitativ realisiert werden.

- Aufmerksamkeit ist die Währung vor allem im Netz, doch sie allein schafft keine mediale Bindung.
- Zeitungen sind keine „Link-Schleudern“, wie häufig auf Twitter oder Facebook zu beobachten; sie punkten mit eigenständiger, selbstständiger und motivierter Recherche, sie betreiben im besten Fall Agenda-Setting der eigenen Art, sie „dackeln“ nicht dem, was tagsüber jeder schon auf vielfältigen Online-Portalen gelesen und gesehen hat, hinterher.
- Zeitungen schaffen durch korrektes Deutsch und wenig Häppchen-Staccato-Sprache Lesekompetenz – gerade auch bei der jüngeren Generation. Im Unterschied zur Bildchen- und Ad-hoc-Sprache auf Twitter oder Whats App sind Printmedien (wie das Buch) auch pädagogisch-didaktisch wertvolle Begleiter.
- Zeitungen dürfen ihr altes Selbstverständnis, beizutragen zur öffentlichen Meinungs- und Willensbildung⁹⁶, nicht vergessen – wie übrigens auch die anderen Medien.

Relevanz

Nach wie vor ist unabhängiger Journalismus ein wesentliches, ja das Qualitätskriterium. Immer mehr registriert der User Abhängigkeiten, von werbetreibenden Kunden, von indirekt Einfluss nehmenden Partnern von Medienhäusern. Der User ist im Laufe der vergangenen zehn Jahre kritischer geworden – was der Zeitung zugute kommen kann. Unabhängigkeit ist in der gegenwärtigen Diskussion, wie sich Qualität jetzt und künftig finanzieren lässt, immer mehr Spielball von Diskussionen geworden. Schleichwerbung, noch vor einigen Jahren am Skandal bei der Bavaria Film gezeißelt, kommt nicht selten als Product Placement charmant daher – wer über keine Medienkompetenz verfügt, tappt in die Falle der Manipulation.

Relevanz muss in der alltäglichen Zeitungsproduktion der Journalisten im Fokus des Handelns stehen. Zeitungen haben – wie bisher – die Rolle des Gatekeepers wahrzunehmen, zugleich aber die – neue Rolle des Gatewatchers nicht zu vernachlässigen.

⁹⁶ vgl. Haller, Michael (2014): S. 21–23; Bayerische Staatsregierung (2000): Paragraf 6.

Es bedeutet ein hohes Maß an Vertrauen, wenn der User der Zeitung zubilligt, dass gerade deren redaktionelles Personal die Auswahl der wichtigsten, der relevanten Themen vornimmt.

Diese Relevanz stiftet auch journalistische Orientierung. Anders als bei ungelerten Bürgerjournalisten, die für die BILD mal ein Foto schießen und mit ein paar Euro „belohnt“ werden, weil sie gerade an Schauplätzen sind, wo sich just kein professionell ausgebildeter Journalist aufhält, die jedoch auch kritisch zu beäugen sind, wenn man medienethische Aspekte heranzieht (Stichwort Verkehrsunfälle; Persönlichkeitsrechtsverletzungen), punktet die qualitative Zeitung durch professionelles Handwerk ihrer publizistischen Mitarbeiter. Constantin Seibt formuliert zu Recht: „Sich der Gegenwart zu stellen, heißt, sich der Komplexität zu stellen. Und um die aufs Papier zu bringen, braucht es Stil. [...] er ist der Maßanzug für die Fakten. [...] Ohne raffiniertes Handwerk ist die Welt nicht mehr zu begreifen.“⁹⁷

Dass die Printmedien Interaktivität nicht realisieren können, müssen sie wett machen durch andere Kriterien, die den Lesern und Leserinnen das Gefühl von Dabeisein und Teilhabe geben.⁹⁸

Dass die Print-Zeitungen Aktualität benötigen, ist Fakt; doch ist es ihr Geschick, Aktualität anders zu definieren. Kein Mensch will in der morgendlichen Tageslektüre der Zeitung das lesen, was er am Vorabend bei Tagesschau oder Heute-Journal im Fernsehen gesehen und gehört, was er rund um die Uhr durch Apps und Live-Ticker bereits erfahren hat. Der springende Punkt, warum überhaupt Zeitungen genutzt werden, muss die Ein- und Zuordnung in die jeweilige Lebenswelt des Nutzers sein. Warum ist das internationale Thema X von Relevanz für Deutschland? Was bedeutet die Berliner Bundestags-Entscheidung Y für meine Region, für meine Heimat?

⁹⁷ Seibt, Constantin (2012): 15 Thesen zum Journalismus im 21. Jahrhundert. In: <http://blog.tagesanzeiger.ch/deadline/index.php/36/15-thesen-zum-journalismus-im-21-jahrhundert>

⁹⁸ vgl. Neuberger, Christoph (2011): Definition und Messung publizistischer Qualität im Internet. Herausforderungen des Drei-Stufen-Tests, Berlin, S. 91–92. – Neuberger, Christoph (2009): Internet, Journalismus und Öffentlichkeit. Analyse des Medienumbruchs, in: Neuberger, Christoph; Nuernbergk, Christian; Rischke, Melanie (Hg.): Journalismus im Internet. Profession – Partizipation – Technisierung. 1. Aufl., Wiesbaden, S. 23–25.

Alle Leser kennen?

Zeitungen haben eine recht krude Vorstellung von ihren Leserinnen und Lesern. Da hilft auch Reader-Scan wenig, denn: Seit Generationen sind Printmedien, vor allem eben Tageszeitungen, eher gerichtet auf die mittlere und ältere Bevölkerung. Diese werden jedoch auch immer mehr online-kompetent, und die Jugend bricht weg. Damit sich nicht binnen kurzem die Leserschaft noch mehr reduziert, weil die „Alten“ wegsterben und deren Abonnement nicht innerfamiliär weitergegeben wird, muss sich eine Tageszeitung mehr denn je Gedanken machen, wie sie die jungen Leser nicht nur bei der Stange hält, sondern so begeistert, dass diese das Produkt Print will.

Jüngere potentielle Leser suchen „ihre“ Themen. Sie wollen für ihre Interessen Aufmerksamkeit. Kleine Umfragen unter Studierenden – nicht repräsentativ, jedoch sich über Jahre hinweg verstetigt – verdeutlichen: Die Jugend schätzt zwar v.a. überregionale Printmedien und will dort auch ihren künftigen Arbeitsplatz. Zugleich aber existiert die Diskrepanz, dass die allerwenigsten jungen Leute, selbst die nicht, die in medienrelevanten Studiengängen eingeschrieben sind, eine Zeitung regelmäßig lesen. Von Abonnement ganz zu schweigen. Dabei wären sie durchaus bereit, Geld auszugeben, wenn ihre Belange mehr berücksichtigt würden.

Was aber sind die Interessen der jungen Leserschaft? Ganz sicher kein beherrschender Zeigefinger-Journalismus. Ganz sicher keine Hofberichterstattung. Die junge Generation ist sehr viel kritischer als so mancher treue ältere Leser und sieht Verknüpfungen zwischen Journalist A und Politiker B, zwischen Journalist C und Unternehmen D sehr rasch.

Für die Medienverlage ist das eine äußerst kritische Situation, denn: Inzwischen hat längst nicht mehr die Elterngeneration der heutigen Jugend eine Tageszeitung. Und es ist eine Binsenweisheit: Mediennutzung der Eltern ist Orientierung und auch Gratmesser für die Mediennutzung des Nachwuchses. Wer in einem zeitunglosen Haushalt groß wird, dem geht auch – selbst erwachsen – nichts ab.

Den Medienhäusern fehlen Strategien. Sie rudern und stochern herum, ohne klar Zielgruppen zu analysieren, ihre Produkte und Zeitungspakete thematisch und damit altersgerecht auszurichten und auf differenzierte Haltungen unterschiedlicher Generationen einzugehen.

Zeitung muss nicht per se in Print daherkommen. Aber – auch hier ist Kritik angesagt, die vor allem der jüngeren Generation auffällt: So manche Tageszeitung präsentiert sich online als – schlechter – Abklatsch der Printversion, schafft weder Mehrwert noch Qualität. Wenn dann für die Online-Nutzung auch noch bezahlt werden soll, schütteln junge potentielle Leser nur noch den Kopf.

Eine Medienmarke schaffen

Klassische Medienhäuser waren einst reine Zeitungshäuser. Ihr Titel stand für Information, für Qualität, für Reichweite. „Man“ sprach darüber, was in der Zeitung stand.

Wie kann eine Medienmarke geschaffen werden, die ankommt? Auch im Internet sind einheitliches Layout, Titel und Logo von Relevanz. Der Wiedererkennungswert darf nicht außer Acht gelassen werden. Glaubwürdigkeits-Boni der Printausgabe lassen sich auf die Internet-Ausgabe transferieren. Vertrauensvorschuss bleibt bei einer Marke. Hinweise auf weitere Informationen im Netz stärken die – gemeinsame – Marke, den gemeinsamen Auftritt, das gemeinsame Bemühen um Aufmerksamkeit der User.⁹⁹

Heute haben sich alle Medienhäuser auch online aufgestellt. Zu Recht. Der Onlineauftritt kann mit den richtigen Maßnahmen ein zweites und bald vielleicht DAS Standbein der Verlage werden, das die Zeitung als Printprodukt jedoch nicht kannibalisiert. Auch im Internet sind qualitativ hochwertige Inhalte relevant. In den meisten Medienhäusern stammen diese Inhalte jedoch von den Print-Journalisten. Eine exklusive Produktion für das Internet durch eine eigene Redaktion realisieren überregionale Medien, bei den regionalen Medien kann man die Verlage schon an einer Hand abzählen, die – wie der Nordbayerische Kurier, um nur einen zu nennen – strikt und stringent (und nicht immer bei aktuell großem Jubel der Leserschaft) den Weg „Online first“ gehen.

International war der „Guardian“ der Vorreiter der Online-first-Bewegung. Unter der These, dass die Menschen zwangsläufig der Beschleunigung folgen würden, sagte Guardian-Chefredakteur Alan Rusbridger

⁹⁹ vgl. auch die Analogie bei: Nabenhauer, Robert (2011): Ich kenn dich – darum kauf ich! Warum in der neuen Wirtschaft vor dem Geschäft die persönliche Beziehung steht, Steinach-St. Gallen.

damals: „Warum bis morgen warten, um zu erfahren, was heute geschehen ist?“¹⁰⁰ Beim „Guardian“ wurden alle Inhalte, die in der Zeitung erschienen, direkt nach der Fertigstellung kostenlos im Internet angeboten. Die dadurch entstehende Konkurrenz zwischen Print und Online im eigenen Hause wurde weniger kritisch gesehen als das hohe Risiko, dass die Leser sich auf anderen Webseiten Informationen holen würden. Freilich lässt sich eine auf britische User zugeschnittene Strategie nicht einfach auf die deutsche Mentalität übertragen. Fakt ist, dass das Internet – weltweit – als kostenloses Produkt gestartet war. Nun Geld zu verlangen, ist nicht unproblematisch, denn die User sind verwöhnt – und wollen obendrein wertige, kostenintensiv hergestellte Inhalte im Netz. Ein Dilemma, das sich bis heute nicht allumfassend und für alle gütig lösen lässt.

Bezahlen – aber wie?

Die Medienhäuser denken und realisieren bereits unterschiedliche Bezahlmodelle. Richtig ist, dass es den allermeisten Verlagen – noch nicht – besorgniserregend schlecht geht. Richtig ist aber auch, dass die sinkenden Erlöse im Werbe- und Abonnementbereich von Region zu Region unterschiedlich hoch sind, auf jeden Fall in einer Abwärtsspirale, die ein Nachdenken erfordert, wie und ob man im neuen Online-Produkt Gelder generieren kann, wo man doch allerorten mit der Kostenlos-Variante gestartet war.

Wer in den vergangenen Jahren auf Stellenkürzungen vor allem im journalistischen Bereich gesetzt hat, hat nolens volens Qualitätsverluste im Content und der Recherche hingenommen. Das rächt(e) sich mittelfristig. Heute werden wieder gut ausgebildete, crossmedial kompetente Journalisten und Journalisten dort eingestellt, wo die Schmerzgrenze der Erlösrückgänge erreicht und die publizistische Qualitätsoffensive gesucht wird. Die Erkenntnis ist banal: Wenig Mitarbeiter können nicht alles abdecken, was viele – und gut ausgebildete – Mitarbeiter bislang

¹⁰⁰ Rusbridger, Alan (2006): Warum bis morgen warten, um zu erfahren, was heute geschehen ist? Essay, in: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/essay-warum-bis-morgen-warten-um-zu-erfahren-was-heute-geschehen-ist-a-423745.html>; Armstrong, Murray (2006): End of daily deadline. Morning conference: the Guardian's landmark "web first" policy change. Theguardian.com., in: <http://www.theguardian.com/commentisfree/2006/jun/13/endofthedailydeadline>

geleistet haben. Mit Mitarbeitern im Vertrieb, im Anzeigengeschäft und in der Technik lässt sich formale Qualität abbilden, doch keiner kauft ein Medienprodukt wegen der schönen Annoncen – es geht um Qualitätscontent, um Journalismus.

Wer in den vergangenen Jahren auslaufende Redakteursstellen mit freien Mitarbeitern „outgesourced“ hat, hat wenig Sinn für das Gesamtwerk und dessen Produktqualität bewiesen. Oft sind freie Mitarbeiter – leider – nicht ausgebildete Journalisten, sondern gutmütige Menschen am Ort, die in Verbänden und Vereinen als Schriftführer fungieren – und der Zeitung auch Informationen zusenden, dankbar, dass dies abgedruckt wird. Wenn in den Redaktionen dann die – klassischen Redigierarbeiten mangels Personal nicht mehr geleistet werden können, sinkt die Akzeptanz bei den Lesern rasant.

Wer in den vergangenen Jahren den Printredakteuren auch noch – quasi en passant – das Onlinepublizieren aufgebürdet hat, hat eine sich auf die Qualität auswirkende Mehrbelastung hervorgerufen, falsche Synergien gesucht – der User hat das rasch erkannt, die Redakteure hatten nur noch wenig Zeit zur Recherche guter Story und hechelten nur noch den – beiden – Produktionszyklen hinterher. Dabei ist gutes Storytelling nicht allein ein Feld, das Online überlassen werden muss, sondern es muss und kann auch exzellent und qualitativ, pfiffig visualisiert, vielfältig und breit recherchiert, Printqualität demonstrieren.

Geschäftsfelder außerhalb des journalistischen Kerngeschäfts können – siehe Die Zeit, Süddeutsche et al. – sehr hilfreich sein, vorausgesetzt, dieses neue Geschäft muss nicht von der Redaktion gestemmt werden. Es ist nicht schändlich, wenn mit dem Verkauf von Dienstleistungen und Gütern wie Bücher, DVDs, Tickets, Gutscheinen, Wein oder anderen Produkten Qualität im eigentlichen Medienprodukt gestärkt werden kann, weil gute Mitarbeiter gut arbeiten und gut bezahlt werden können.

All diese Überlegungen führen zu der Frage, wie im Onlinejournalismus Paid-Content-Modelle nicht nur realisiert werden können, sondern Zustimmung finden.

Der Weg führt einzig über die Qualität. Mit Google, Amazon, Apple und anderen globalen Riesen kann – dessen muss man sich bewusst sein – sowieso nicht im Wettstreit um Reichweite oder Werbevolumen mitgehalten werden. Über den Weg von Paid Content können regionale

Medienhäuser, aber auch überregionale es schaffen, ihre Produkte zu refinanzieren.¹⁰¹ Vor zehn Jahren noch kaum ein Thema, haben die User inzwischen ein Qualitätsbewusstsein auch für die Netz-Nutzung entwickelt. Dies ist nicht immer rational nachvollziehbar, oft fehlt den Usern ein griffiges Argument, warum gerade nicht Qualität geboten werde, aber – das Bauchgefühl für Qualität ist da.

Journalistische Inhalte dürfen nicht beliebig sein. Sie dürfen nicht redundant sein. Sie müssen eine Einzigartigkeit, eine Besonderheit, eine herausgehobene Message haben. Die Medienmarke kommuniziert ein Profil, das Zustimmung findet. Von Relevanz wird auch sein, dass man unterschiedliche Bezahlmodelle entwickelt, einfach technisch nutzbar auf allen mobilen und stationären Geräten: Die einen wollen „ihr“ Medienprodukt täglich im Abo erhalten, die anderen wollen je nach Gelegenheit, je nach persönlicher Situation Teile des Medienproduktes einmalig erhalten, also auch singuläre Bezahlmodelle angeboten bekommen.

Für überregionale Medienhäuser mag das kostenlose „Free-Modell“ darstellbar sein. Klüger erscheint eine Kombination aus kostenfreien und kostenpflichtigen Offerten im Netz. Dass gute Apps etwas kosten, hat sich in der breiten Zielgruppe völlig problemlos verstetigt. Webseiten anzuklicken und dafür zu bezahlen, erscheint den meisten Usern abschreckend. Der Mix ist hier die beste Strategie.

Regionale Medienhäuser zielen jedoch nicht auf maximale Reichweite ab; sie haben fest umgrenzte User in ihrem Verbreitungsgebiet, sie können nicht die Werbung erzielen, die es überregionalen Häusern erlaubt, Inhalte querfinanziert kostenfrei anzubieten.

Dass eine New York Times Vorreiter für die fast hundertprozentig kostenpflichtige Nutzung aller Onlineangebote ist – wie die London Times –, ist mutig, brachte weniger Abo-Abbestellungen und mehr Werbeerlöse. Das erfordert jedoch maximale Qualität. Ob die jedes Medienhaus tagtäglich, Seite für Seite, page für page, realisieren und halten kann, ist jedoch anzuzweifeln.

¹⁰¹ BDZV und VDZ unterstützen bei der IVW (Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern) seit Februar 2015 das Testverfahren „Paid Content light“ für Verlage, damit diese einen individuellen Einblick auch in das Meldeverfahren erhalten. S. http://www.bdzv.de/nachrichten-und-service/branchennachrichten/artikel/detail/test_meldeverfahren_paid_content_light/

Die richtige Balance macht den Erfolg aus. Nutzer dürfen nicht abgeschreckt werden. Sie verändern ihr Verhalten, jedoch bei weitem nicht so radikal, wie auf manchen Kongressen proklamiert.

Mit Freemium- oder Metered-Modellen gibt es bei Paid Content eine in begrenztem Umfang verwirklichte kostenlose Nutzung. Das pflegen die New York Times, Die Welt und andere. Manche – wie die BILD – offerieren neben der Umsonstnutzung für so genannte Premiumuser Premium-Content, und dieser ist kostenpflichtig.

Bezahlt werden könnte auch, die taz.de macht dies vor, über ein Spendenmodell, wo der Leser bei Gefallen für und am Ende eines bestimmten Artikels einen Beitrag spendet. Reich wird mit dem „flattr-Modell“ allerdings keiner.

In Deutschland macht sich vor allem die Journalistinnen – und Journalistengewerkschaft, der DJV, stark für ein mögliches Stiftungsmodell, das man aus den USA kennt und das dort, v.a. im universitären Bereich, seit Jahrzehnten existiert. Aus deren Sicht ist dies sinnvoll, um gute Journalisten adäquat bezahlen zu können.¹⁰² Die demokratische Funktion des Journalismus könne so gefördert, Medienvielfalt unterstützt werden. Die Zeitungsverleger aber lehnen dies ab und formulieren dies auch alljährlich auf ihrer Jahrestagung. Anlässlich des Tags der Pressefreiheit hat denn auch BDZV-Präsident Helmut Heinen deutlich formuliert:

„Grundsätzlich begrüße ich jede Initiative, die geeignet ist, unabhängigen Journalismus nachhaltig zu finanzieren und damit Vielfalt zu sichern. Eine freiheitliche Medienlandschaft benötigt aber wirtschaftlich unabhängige Verlage. Dafür muss die Politik einen zuträglicheren Rahmen schaffen, statt immer wieder neue Modelle für Stiftungen oder andere Alimentierungen.“¹⁰³

Ausblick

Qualität bleibt Qualität und ändert sich nicht, nur weil sich Medienplattformen ändern. Lange Zeit hat die Branche der Qualität nicht den Rang

¹⁰² Der Deutsche Journalistenverband DJV formulierte im August 2014 ein Positionspapier zur Finanzierung des Journalismus, s. S. 3 des Konzepts, in: https://www.djv.de/uploads/media/Positionspapier_Finanzierung_DJVVT14_01.pdf

¹⁰³ Heinen, Helmut (2015): Kritik im Netz auch Qualitätskontrolle, in: http://www.bdzv.de/nachrichten-und-service/branchennachrichten/artikel/detail/heinen_kritik_im_netz_auch_qualitaetskontrolle/

beigemessen, den sie jedoch benötigt, will ein Medienunternehmen mit Content guter journalistischer Machart erfolgreich sein. Der Nutzer von heute erkennt sehr wohl schlechte Qualität, will für diese selbstredend nicht zahlen. Umgekehrt ist Qualität ein Wert, der sich auch in Euro und Cent ummünzen lässt.

Qualität ist ein journalistisches Pfund. Guter Content bleibt guter Content, und er wird goutiert. Relevant ist aber auch die Präsentation des herausragenden journalistischen Inhalts. Mehr denn je sind so genannte früher als Bleiwüsten bezeichnete rein textliche Offerten zu vermeiden. Das Auge des Users will optische Präsentationen, kluge Visualisierungen, keine Überfrachtungen, sondern bestens reflektierte Darstellungen.¹⁰⁴

Die journalistischen Tugenden in der Qualitätsproduktion sind seit Jahrzehnten die gleichen. Sie darf man nicht aus dem Auge verlieren bei allem Medienwandel, den es heute in rasanterem Tempo zu bewältigen gilt, den es aber auch früher gegeben hat – wir erinnern an 1895, als die Bilder das Laufen lernten, an 1923/1924, als Radio massentauglich wurde, an die 1950er Jahre, als Fernsehen vermeintlich dem Kino den Garaus gemacht hat. Die Medienkanäle verschieben sich in der Quantität ihrer Nutzung, sie verschwinden jedoch nicht, wenn sie auf Qualität setzen. Dass die Medienbranche ein Markt ist, der nicht nur einen Gewinner kennen wird, weder in der Vergangenheit noch in der Zukunft, dessen ist sich der Aktienanalyst Henry Blodget sicher.¹⁰⁵

Weiterführende Literatur:

Armstrong, Murray (2006): End of daily deadline. Morning conference: the Guardian's landmark "web first" policy change. Theguardian.com., in:

<http://www.theguardian.com/commentisfree/2006/jun/13/endofthedailydeadline>

BDZV, in: http://www.bdzv.de/nachrichten-und-service/branchennachrichten/artikel/detail/test_meldeverfahren_paid_content_light/

¹⁰⁴ Haberstumpf, Sibylle (2014): Mit diesen Trends überlebt die Zeitung, in: <http://www.springerprofessional.de/mit-diesen-trends-ueberlebt-die-zeitung/511374.html>

¹⁰⁵ Meier, Christian (2015): „Es wird viele Gewinner geben“: Business Insider Henry Blodget spricht über die Zukunft der Medien, in: <http://medien.welt.de/2015/06/07/henry-blodget-ueber-die-medien-zukunft-es-wird-viele-gewinner-geben/>

- Di Lorenzo, Giovanni (2012): Das Blatt wendet sich. Hierzulande gibt es wohl die besten Zeitungen der Welt. Aber keine Branche betreibt so viel Selbstdemontage, in: <http://www.zeit.de/2012/48/01-Medien-Zeitung-Selbstdemontage>
- DJV, in: https://www.djv.de/uploads/media/Positionspapier_Finanzierung_DJVT14_01.pdf
- Goderbauer-Marchner, Gabriele; Büsching, Thilo (2015): Social Media Content, Konstanz, München
- Haberstumpf, Sibylle (2014): Mit diesen Trends überlebt die Zeitung, in: <http://www.springerprofessional.de/mit-diesen-trends-ueberlebt-die-zeitung/511374.html>
- Haller, Michael (2014): S. 21-23; Bayerische Staatsregierung (2000): Paragraf 6
- Heinen, Helmut (2015): Kritik im Netz auch Qualitätskontrolle, in: http://www.bdzv.de/nachrichten-und-service/branchennachrichten/artikel/detail/heinen_kritik_im_netz_auch_qualitaetskontrolle/
- Meier, Christian (2015): „Es wird viele Gewinner geben“: Business Insider Henry Blodget spricht über die Zukunft der Medien, in: <http://medien.welt.de/2015/06/07/henry-blodget-ueber-die-medien-zukunft-es-wird-viele-gewinner-geben/>
- Nabenhauer, Robert (2011): Ich kenn dich – darum kauf ich! Warum in der neuen Wirtschaft vor dem Geschäft die persönliche Beziehung steht, Steinach-St. Gallen.
- Neuberger, Christoph (2011): Definition und Messung publizistischer Qualität im Internet. Herausforderungen des Drei-Stufen-Tests, Berlin, S. 91–92
- Neuberger, Christoph (2009): Internet, Journalismus und Öffentlichkeit. Analyse des Medienumbruchs, in: Neuberger, Christoph; Nuernbergk, Christian; Rischke, Melanie (Hg.): Journalismus im Internet. Profession – Partizipation – Technisierung. 1. Aufl., Wiesbaden, S. 23–25
- Rusbridger, Alan (2006): Warum bis morgen warten, um zu erfahren, was heute geschehen ist? Essay, in: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/essay-warum-bis-morgen-warten-um-zu-erfahren-was-heute-geschehen-ist-a-423745.html>
- Seibt, Constantin (2012): 15 Thesen zum Journalismus im 21. Jahrhundert. In: <http://blog.tagesanzeiger.ch/deadline/index.php/36/15-thesen-zum-journalismus-im-21-jahrhundert>
- Weichert, Stephan (2012): Grundidee der Zeitung wird zweifellos überleben, in: <http://www.welt.de/debatte/article111462706/Grundidee-der-Zeitung-wird-zweifellos-ueberleben.html>

6.3 Paid Content auf dem Vormarsch

Von Markus Kaiser

Was wird nicht alles über dieses Thema in Verlagen und Redaktionen diskutiert und wie viel wird nicht in Medienhäusern damit experimentiert: Sind User bereit, für journalistische Inhalte im Internet zu bezahlen? Manche Medienhäuser führen eine „Bezahlschranke“ ein, müssen einen Verlust an Reichweite hinnehmen und schaffen diese dann wieder ab. Andere setzen gleich auf möglichst viele Page Impressions (Klicks), Visits (Besuche auf der Website) bzw. Unique User (einzelne Leser, die über einen bestimmten Zeitraum verteilt, immer wieder auf Website kommen) und verzichten auf die Bezahlung durch den Leser. Diese Verlage setzen – wie zum Beispiel Focus online – dann zum Teil neben klassischen Werbebannern auf Affiliate Links: Wenn Leser auf den Link klicken und das dahinter stehende Produkt erwerben, erhalten die Portalbetreiber eine Provision.

Dennoch gibt es einen Trend hin zu bezahlten journalistischen Inhalten, wenngleich die bisherige Zahlungsbereitschaft ernüchternd zu sein scheint: So haben erst knapp 13 Prozent der Internet-Nutzer in Deutschland schon einmal Geld für Web-Inhalte ausgegeben, wie eine Studie des DCI-Instituts und der Hochschule Fresenius ergeben hat. Vorne dran sind Musik (54,6 Prozent), Games (47,7 Prozent) und Filme (39,1 Prozent). Klassische Verlagsinhalte wie Fachinformationen (12,3 Prozent) und Nachrichten (9,6 Prozent) folgen am Ende der Auswertung.¹⁰⁶ Christian Hoffmeister, Geschäftsführer des DCI-Instituts, macht bei der Vorstellung der Studie Verlagen dennoch Hoffnung: Jüngere Nutzer, die heute Geld für Musik, Games und Filme ausgeben, seien später eher bereit, für andere Inhalte zu zahlen.

Ob sich Paid Content durchsetzen wird, für welche Verlage die Erlöse dadurch zum Überleben reichen werden, inwieweit es künftig verstärkt Mischkalkulationen geben muss, ist in diesem Feld noch nicht absehbar. Nachfolgend sollen einige Thesen aufgestellt und aktuelle Trends aufgezeigt werden.

¹⁰⁶ vgl. <http://www.turiz.de/aktuell/online-nutzer-zahlen-vor-allem-fuer-musik-und-games/> (abgerufen am 30.06.2017)

Nachrichten sind frei verfügbar

„Nachrichten sind nichts mehr wert“, hat Journalistik-Professor Klaus Meier bereits im Jahr 2010 in einem Aufsatz festgestellt.¹⁰⁷ „Immer weniger Menschen wollen für Nachrichten bezahlen. Paid-News-Modelle im Internet sind in den vergangenen 15 Jahren weltweit reihenweise gescheitert – bei gleichzeitiger Kannibalisierung des Tageszeitungsmarkts.“ News sind frei verfügbar und daher kein tragfähiges Geschäftsmodell mehr für Verlage. Nachrichten (wie die allseits zitierte Notlandung eines Flugzeugs auf dem Hudson River im Januar 2009) werden teils zuerst über Twitter, Weblogs oder weitere Social-Media-Kanäle verbreitet und sind damit auf dem Markt. Nachrichten lassen sich (wie der aktuelle Streit zwischen BILD und Focus online zeigt) aber auch nicht hinter einer Paywall schützen. Der Kern der Nachricht kann nachrecherchiert und dann von einem anderen Portal kostenfrei verbreitet werden. Hinzu kommt (wie es der Streit um die tagesschau-App nur beispielhaft gezeigt hat), dass klassische Zeitungsverlage im Internet (inklusive mobiler Anwendungen wie Smartphones oder Tablets) mit den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten konkurrieren und sich so den Markt der an News interessierten Leser aufteilen.

Deshalb kann die Zukunft von Paid Content nur in hintergründigen journalistischen Darstellungsformen wie Reportagen, Feature, exklusiven Interviews oder Porträts bzw. in Meinungsbeiträgen wie Leitartikeln oder Kommentaren liegen. Neben der Marke des Mediums spielt hier zunehmend auch die Marke des Autors eine bedeutende Rolle.

Inhalte brauchen ein Alleinstellungsmerkmal

Paid Content hat nur dann eine Chance, wenn er einen Unique Selling Point (USP) bietet. Eigenständige, originäre und tiefgehende Recherche ist als Alleinstellungsmerkmal extrem wichtig, statt das Abschreiben von Pressemitteilungen. Es soll nicht nur einmal vorgekommen sein, dass eine Lokalzeitung hinter der Bezahlschranke auch eine Pressemeldung eines Landratsamts versteckt hatte, was bei den Usern zu einem extremen Ärger geführt hatte.

¹⁰⁷ https://www.journalistenakademie.de/szkaf/dwl/journalismus_lehren.pdf
(abgerufen am 30.06.2017)

Anders als bei den ersten Versuchen, Paid Content einzuführen, haben sich die journalistischen Darstellungsformen weiterentwickelt: Statt ausschließlich auf Texte und Bilder zu setzen (und in der Anfangszeit sogar auf Teaser und eine online-affine Aufbereitung gänzlich zu verzichten), haben sich neue Formate wie Multimediales Storytelling, Datenjournalismus, Live-Berichterstattung, Augmented sowie Virtual Reality und 360 Grad oder Newsgames herausgebildet.¹⁰⁸ Weitere Formate werden sicherlich entstehen. Dadurch bekommt der User einen Mehrwert gegenüber eines News-Beitrags geboten, welchen er bislang gewohnt war, kostenfrei zu erhalten. Und den er bislang zum Teil gar nicht mehr über die Website des Verlags, sondern immer häufig direkt auf Social-Media-Kanälen gelesen hatte.

Bei diesem USP haben es manche Fachverlage einfacher: Ihr Inhalt ist häufiger einmalig als bei Tageszeitungen. Wenn es sich um Fachverlage im B2B-Umfeld handelt, kann man am ehesten von einer gewissen Zahlungsbereitschaft ausgehen. Ansonsten könnten Service-Informationen für User (teilweise kombiniert mit Vorlagen für Bewerbungsschreiben, der Kündigung eines Stromanbieters, der Checkliste für die Organisation einer Hochzeitsfeier usw.) für den nötigen Mehrwert sorgen.

Eintritt in die gesamte Markenwelt

Verlage berichten, dass einzelne Artikel besonders selten gekauft werden, ganze Digital-Abonnements sind hier weitaus häufiger. Dies zeigt, dass das gesamte Angebot eines Verlags attraktiv sein muss und dass die Marke eine immer noch bedeutende Rolle spielt (wenngleich sicherlich insgesamt die Bindung an eine einzelne Zeitungsmarke im Internet nachgelassen hat). Im regionalen Bereich kommen hier News-Junkies genauso auf ihre Kosten wie diejenigen, die durch die virtuell nachgebaute Stadt laufen möchten, sich in einer interaktiven Grafik die Häufigkeit der Staus ansehen oder per Push-Nachricht die aktuelle Unwetterwarnung erhalten. Auch der Veranstaltungskalender als ein Teil des Komplettangebots mag wichtig sein, während kaum jemand alleine dafür zahlen würde. Das Gesamtangebot muss attraktiv sein, die Marke

¹⁰⁸ Einen Überblick über neue journalistische Darstellungsformen bietet das Buch: Kaiser, Markus (Hrsg.): Innovation in den Medien (München, Verlag Dr. Gabriele Hooffacker: 2015, 2. Auflage).

positiv aufgeladen, und das regionale Medienhaus muss als Partner für das tägliche Leben begriffen werden, das an seiner Seite günstigere Konzert-Tickets genauso bietet wie eine Navigation vorbei an den Baustellen der Stadt oder Unterstützung der Bürger im Fall der Evakuierung eines Stadtteils, wenn dort eine Fliegerbombe gefunden wurde und entschärft werden muss.

Zu komplizierte Bezahlmodelle

Ein weiterer Grund für die noch steigerungsfähigen Digital-Abos ist, dass das Bezahlen für kleinere Beträge im Internet noch sehr komplex und aufwändig ist. Digital-Berater Michael Praetorius hatte es einmal auf einer Konferenz vorgemacht, wie kompliziert es ist, sich ein Abo zu holen im Vergleich zur Anmeldung bei einer Single-Partnerbörse. Insbesondere auf mobilen Devices ist dies noch zu komplex, obwohl im Bereich des Micro-Payments auch neue Modelle ihre Wege finden (wie zum Beispiel das bei der Tagung „Transforming Media“ vorgestellte LaterPay¹⁰⁹ des gleichnamigen Münchner Startups). Dies spricht zum einen für den Ausbau einer Markenwelt, in die man sich dann nur einmal einloggen muss und die Inhalte anschließend dauerhaft nutzen kann.

Zum anderen versuchen manche Verlage zaghaf, hier von der Musikindustrie zu lernen. Spotify ist das Vorbild: Dort erhalten User eine Flat-rate für verschiedenste Musik verschiedenster Labels. Auf die Zeitungs- und Zeitschriftenbranche übertragen, gibt es am deutschen Markt Ready: Gut 2000 Zeitschriften vom „Playboy“ und der „Cosmopolitan“ über die „Computer Bild“ und den „Euro“ bis zur „auto motor sport“ und dem „kicker“ können zum Festpreis von 9,99 Euro im Monat dort gelesen werden.¹¹⁰ Überhaupt spielt auch die Preispolitik eine Rolle, so dass die magische 10-Euro-Hürde hier bewusst nicht überschritten worden ist. Blendle¹¹¹ verfolgt ein ähnliches, aber doch anderes Modell. Es ist allerdings bisher nicht aus seiner Nische herausgekommen, obwohl zum Beispiel die „Süddeutsche Zeitung“, die „Frankfurter Allgemeine“, „Der Spiegel“ oder der „Stern“ mit dem holländischen Startup kooperieren.¹¹²

¹⁰⁹ <https://www.laterpay.net/>

¹¹⁰ <https://de.readly.com/>

¹¹¹ <https://blendle.com/signup/kiosk>

¹¹² vgl. <http://meedia.de/2017/02/27/fuenf-gruende-warum-blendle-in-deutschland-noch-nicht-aus-der-nische-kommt/> (abgerufen am 30.06.2017)

Dort kann man einzelne Artikel aus den verschiedensten Zeitungen und Zeitschriften lesen. Was Blendle auch das Leben schwer machen dürfte: Der größte Nachrichten-Aggregator Google News bietet Links zu kostenfrei zu lesenden Texten.

Freemium, Metered oder harte Paywall?

Nicht nur von der Musik-, sondern auch von der Gamesindustrie schauen sich Verlage Bezahlmodelle ab. Häufig geht es nicht mehr um die „harte Paywall“, also darum, dass man *alle* Inhalte nur beim Kauf des Produkts spielen bzw. lesen kann. Dies war logischerweise beim Kauf einer Spielediskette oder gedruckten Zeitung nicht anders möglich. Heute ist es möglich, dass auch nur bestimmte Inhalte kostenpflichtig sind bzw. speziell „Poweruser“ zur Kasse gebeten werden.

Das Freemium-Modell funktioniert nach dem Prinzip, dass eine Grundversion erst einmal kostenfrei gespielt bzw. die meisten journalistischen Beiträge kostenfrei gelesen werden können. Bei Games werden die Spieler damit angefixt. Sie sollen das Spiel testen können und dann für einzelne Features bezahlen, zum Beispiel um Werbung auszublenden oder um sich ein Schwert oder sonstige Ausrüstungsgegenstände zu kaufen oder im Spiel schneller voranzukommen. Verlage nutzen dieses Modell, um Nachrichten erst einmal frei zugänglich zu verbreiten, aber dann (wie bei „Bild+“ und die „Süddeutsche Zeitung“ mit „SZ plus“) exklusive News oder Storys nur gegen Gebühr anzubieten.

Beim Metered-Modell ist eine gewisse Anzahl an Artikelabrufen über einen gewissen Zeitraum (in der Regel ein Monat) kostenfrei. Wer mehr lesen möchte, muss ein Abo abschließen bzw. zahlen. Die Verlage umgehen dieses Modell selbst teilweise, indem Artikel nicht mitgezählt werden, auf die man über einen Link in Social-Media-Kanälen kommt. Natürlich lässt sich das Modell auch von Usern umgehen, indem sie verschiedene Endgeräte nutzen (Smartphone, Laptop zu Hause, Desktop im Büro etc.). Die Verlage zielen hier aber vor allem auf eine Kundschaft, die eine gewisse Loyalität zu ihrer Marke hat. Vorreiter dieses Modells in Deutschland war zum Beispiel die „Welt“ und in der Schweiz die „Neue Zürcher Zeitung“.

Sowohl das Freemium- als auch das Metered-Modell sollen verhindern, dass nach der Einführung von Paid Content der Traffic auf der eigenen Website abstürzt: Die bisherigen Nutzer sollen weiterhin für annähernd

gleich viele Page Impressions sorgen, aber zusätzlich zahlen, wenn sie besonders hochwertigen oder besonders viel Content nutzen möchten. Das Beispiel der „Welt“ zeigt, dass diese Rechnung durchaus aufgehen kann.

Erlösmodelle neben Paid Content

Paid Content ist nur eine Möglichkeit für Verlage, im Internet Geld zu verdienen. Neben klassischer Werbung (zum Beispiel durch Banner) und den weiter oben bereits beschriebenen Affiliate Links spielt Native Advertising eine zunehmend bedeutende Rolle (zum Beispiel bei Web-Neugründungen wie der „Huffington Post“ oder beim Jugend-Magazin „Bento“ von „Spiegel online“). Werbeanzeigen sind hierbei auf den ersten Blick nicht mehr als solche erkennbar, wenngleich (dies erfordert schon allein die Einhaltung der Ziffer 7 des Pressekodex¹¹³) diese durchaus durch das deutlich sichtbare Wort „Anzeige“ (in der Praxis teilweise auch nur noch durch ein „sponsored by“ oder Ähnlichem) kenntlich gemacht werden müssen. Bei

Native Advertising sehen Anzeigen demnach auf den ersten Blick wie redaktioneller Inhalt aus und werden häufig auch (statt über dem Header oder in der Sidebar einer Website als Anzeige) direkt im redaktionellen Teil ausgespielt. Der Trend aus den USA schwappt immer stärker auch nach Europa herüber, wobei diese Form (zum Beispiel bei Kirchweihen, Firmenjubiläen oder Sonderausgaben zu Hochzeiten, Sommerurlaub oder Ausbildungsbetrieben) als Anzeigenkollektiv aus gedruckten Tageszeitungen schon lange Zeit bekannt war.

Was bringt die Zukunft?

Während die anfangs zitierte Untersuchung vom DCI Institute und der Hochschule Fresenius zu Paid Content im Journalismus in Deutschland ernüchternd wirkt, scheint diese Finanzierungsform für Verlage in den USA zunehmend an Akzeptanz zu gewinnen. Bei einer groß angelegten Untersuchung des American Press Institutes gaben immerhin 54 Prozent der Befragten an, dazu bereit zu sein, für journalistische Inhalte

¹¹³ vgl. http://www.presserat.de/pressekodex/pressekodex/#panel-ziffer_7___trennung_von_werbung_und_redaktion (abgerufen am 30.06.2017)

(egal, ob Print oder digital) zu bezahlen.¹¹⁴ Während 58 Prozent der Käufer eher für Print-Inhalte bezahlen, würden 28 Prozent eher Geld für digitalen Content ausgeben. Was die Verlage hoffen lässt: 53 Prozent der Online-Abonnenten gaben an, noch nie für die Printausgabe des Mediums bezahlt zu haben. Dadurch scheint es durchaus möglich zu sein, neue Zielgruppen zu erschließen. Das Alter der Befragten hat dabei laut Studie kaum eine Rolle gespielt.

Auch das DCI-Institut und die Hochschule Fresenius zeigen in ihrer Befragung immerhin eine Lösung für Verlage auf: „Wer beim Paid Content vorne dabei sein will, sollte Kunden früh abholen und an die Angebote binden, auch ohne sofort Geld dafür zu bekommen. Marken und Nutzungserfahrung spielen bei Paid Content eine wichtige Rolle“¹¹⁵, meint DCI-Instituts-Geschäftsführer Christian Hoffmeister. Damit macht er deutlich: Modelle wie das beispielsweise der „Reutlinger Zeitung“, via Snapchat bei Schülern die eigene Marke bekannt zu machen, können durchaus langfristig erfolgreich sein.

Weiterführender Link:

Dokumentation des IQ-Herbstforum 2016: http://www.initiative-qualitaet.de/fileadmin/IQ/Archiv/Herbstforen/Dokumentation_2015.pdf

¹¹⁴vgl. http://www.editorial.media/2017/06/09/kostenpflichtige-news/?pk_campaign=turiz&pk_kwd=kostenpflichtige (abgerufen am 30.06.2017)

¹¹⁵<https://kress.de/mail/news/detail/beitrag/134143-neue-studie-macht-hoffnung-warum-paid-content-funktionieren-kann.html> (abgerufen am 30.06.2017)

7. Das Internet – ein Märchen

Von Chris Eberl

Es war einmal ein Internet. Es hatte sich aufgemacht, die Welt zu vernetzen. Eine Welt, die sich nach bösen und kalten Kriegen genötigt sah, ihren Frieden und das Wohl in der globalen Annäherung zu suchen. Nachdem sich die vormaligen Feinde verbrüder hatten, trieben sie regen Handel. Vielerorts entstanden blühende Landschaften und alles schien sich zum Guten zu wenden.

In diese Zeit nun wurde das kleine Internet hineingeboren. Voller Elan wollte es der Menschheit Freiheit und Gerechtigkeit bringen. Und anfangs funktionierte das auch prächtig. Viele unterstützten, hegten und liebten es.

Doch im Untergrund, unbemerkt, erwachte eine gefährliche Kraft. Schleichend, im Verborgenen, arbeiteten dunkle Mächte unaufhörlich an der Eindämmung der vielfältigen Errungenschaften. Die Gemeinschaft war ahnungslos und unbekümmert. Solange es die bunte Vielfalt an zugänglichem Wissen, offenen Kommunikationsangeboten und frei gehandelten Produkten gegeben hatte, schöpfte niemand Verdacht.

Das wurde dem jungen Internet zum Verhängnis. Eines Tages, sich im Erfolge sonnend, hatte es sich nämlich verführen lassen. Die anfangs putzigen Vertreter aus dem fernen Steintal, wurden zu gefährlichen großen Riesen. Die Mächtigen erkannten, dass Daten der gewinnbringende Rohstoff des anbrechenden Jahrhunderts waren. Nicht Ölfelder, sondern das Schürfen und Ausbeuten von Menschen-Daten waren plötzlich das ganz große Geschäft.

Und so kam es, dass die Erkenntnis um die neuen Möglichkeiten dieser Macht, noch schlimmere Kreaturen aus den Untiefen erwachen lies. Die vormals schlafenden kalten Krieger wollten nun auch wieder Über-Riesen sein.

Das Internet, es hatte aufgehört unbeschwert zu vernetzen und die Selbstbestimmtheit seiner User zu bewahren. Es wurde jetzt zentral koordiniert und überwacht. Düster wurde es in allen Landen. Die Menschen waren dem Treiben hilflos ausgeliefert und eingeschüchtert. Rettung war nicht in Sicht.

Fortsetzung folgt ...

Wie ist die Geschichte nun ausgefallen? Wurde die Zivilisation unterjocht? Hat sich das Internet befreien können? Falls ja, wie und durch wen oder was? In einigen Jahren oder Jahrzehnten werden wir diese Frage vielleicht beantworten können. Anders jedoch als in der künftigen Rückblende auf das Heute, so sind wir im Hier und Jetzt in der Lage, die Geschicke noch zu lenken und zu leiten.

Im Kern strebt der Mensch stets nach Freiheit. Dieser unausrottbare Impuls hat seit jeher totalitäre Systeme erschüttert. Mir persönlich fehlt daher der Glaube, es wäre zu spät sich aus der Umklammerung zu befreien. Trotz der Orwellschen Realitäten.

Wie könnte die Geschichte also weitergehen?

Ein Versuch

Nach Jahren der Repression fühlten sich die einstigen Protagonisten des *ersten, freien Internets* niedergeschlagen. In ihrem Rückzug, nach verlorener Schlacht, waren den Kämpfern die Kreativität und der Aktivismus genommen. Der Glaube noch etwas zum Positiven verändern zu können, war ihnen abhandengekommen. Sie, selbst unvermeidlich aktive Nutzer des *zweiten, kontrollierten Internets*, waren paralysiert. Die neuen technischen Möglichkeiten, welche die Daten-getriebenen Leistungen für die Menschheit hervorbrachten, waren einfach zu fantastisch. Mancher zweifelte gar, ob es nicht besser wäre, sich dem sich verselbstständigenden System einfach kampflos und willig hinzugeben. So wie es die durch Zuckerbrot und Peitsche verführten Massen bereits taten. Vielleicht wäre es einfach bequemer, sich in der Selbstlüge der Unveränderlichkeit der Verhältnisse häuslich einzurichten. Andere wiederum sehnten sich verzweifelt nach einem rettenden Messias. So gingen weitere triste Jahre ins Land. Dann ereigneten sich die ersten großen nationalen und weltweiten Erschütterungen. Enorme Daten-Verluste und explosive Skandale um Missbrauch kamen ans Licht. In nahezu jeder Familie waren Opfer der Datenmassaker zu beklagen. Die Sicherheitslücken im System führten zu einem fatalen Vertrauensverlust. Die Politik war anfangs gelähmt und handlungsunfähig.

Doch nicht die publizierenden Medien! Der Investigativ-Journalismus war nämlich in bestem Zustand. Die Menschen lechzten nun erst recht nach Aufklärung und Rückgewinnung der eigenen Mündigkeit, wie

wachgeküsst aus einem Dornröschenschlaf. Schonungslos wurde sich ehrlich gemacht, recherchiert und berichtet.

Doch wie kam es, dass auf Qualität bedachte Medien überlebten und sogar ihre Renaissance fanden? Wurde doch früher geunkelt, dass die Verlage dem Untergang geweiht gewesen waren. Für nicht wenige war auch wirklich Endstation gewesen. Paradoxerweise hatte aber gerade der zunehmende unreflektierte, syndizierte und automatisierte Journalismus, mit seiner begleitenden programmatischen Werbevermarktung, eine Gegenbewegung neben sich erschaffen. Die Leser erfasste eine tiefe Sehnsucht nach echten Geschichten und ungeschminkter Wahrheit, fernab von plumpen Kurznachrichten, zweifelhaften Quellen und intransparenten wirtschaftlichen wie politischen Motiven. Die Leser erkannten wieder den hohen Wert unabhängiger redaktioneller Arbeit. Sie waren plötzlich bereit, für Inhalte zu bezahlen. Dies wiederum schuf eine neue Art von authentischer und finanzierbarer Recherchearbeit. Eine bis dahin unvorstellbare Offensive des journalistisch machbaren Qualitäts-Outputs war die Folge.

Der Erfolg war auch das Resultat der Besinnung der Medienhäuser. Sie verbündeten sich gegen die Technologie-Riesen. Länderübergreifende Kooperationen sorgten für eine Ressourcen-optimierte Informations-Beschaffung und -Bewertung. Eine gemeinsame Entwicklung der Plattformen und Prozesse für Verlage und Blogger schuf eine konkurrenzfähige Form der technischen Waffengleichheit. Die Macht wurde wieder dezentral verteilt und eine neue Meinungsvielfalt entstand. Nicht zuletzt wurde auch in die Ausbildung des Nachwuchses investiert. Die Klasse von Daten- und Multimedia-Journalisten brach sich Bahn in frecher und mutiger Art und Weise. Eine neue Generation mit ihrer schonungslos radikal anmutenden Investigativ-Arbeit drang in lange unfinanzierbare und verschüttet geglaubte Bereiche vor. Als junge Wilde bezeichnet, belebten sie die ganze Pressewelt. Selbst den resignierten Veteranen hauchten sie wieder frischen Tatendrang ein.

Abgerundet wurde die Annäherung der florierenden Qualitäts-Medien durch einen gemeinsam neu vereinbarten Presse-Codex. Nie wieder sollte man, aus finanzieller Not, politischer Unterwürfigkeit und durch Vernachlässigung der journalistischen Pflichten, dem Verdacht der Lügenpresse ausgesetzt werden. Der unabhängige Journalismus stand zum richtigen Zeitpunkt in erneuter Blüte.

Damit nicht genug. Eine Kette von Ereignissen setzte sich in Gang. Die Leute beschäftigten sich jetzt ausgiebig mit den technischen Raffinesen, sich selbst zu schützen. Ad-Blocker, Darknet-Netzwerke und Verschlüsselungen zum Selbstschutz waren bald jedem User ein Begriff. Die individuelle Selbstverteidigung wurde durch neue High-Tech-Lösungen innovativer Startups unterstützt. Bald war auf jedem digitalen Gerät eine undurchlässige Datenschranke installiert, die allein vom Nutzer beherrscht wurde.

Der unkontrollierte Datenstrom versiegte zusehends. Wie sich Anfang des 21. Jahrhunderts die Öl-Preise durch die geringere Nachfrage und Verdrängungskämpfe der Wettbewerber verbilligten, so gerieten jetzt die Geschäftsmodelle der Daten-Riesen unter Druck. Das lag auch daran, dass die Regierungen nun einschritten, den von den Usern als illegal wahrgenommenen Datenhandel einzudämmen. Nie wieder sollten digitale Massenvernichtungswaffen der too-big-to-fail Riesen die Welt derart gefährden.

Gesetze wurden geschaffen, die eine Dezentralisierung der privaten Anbieter forcierten. Whistleblower wurden geschützt, damit sie ohne Strafverfolgung kriminelle Machenschaften ans Tageslicht bringen konnten. Und schließlich wurden im Völkerrecht Ergänzungen verankert, die die Würde des Menschen explizit um die individuelle Datenhoheit ausweiteten.

Das *dritte, nachhaltige Internet*, es hatte die Welt erblickt und angefangen das Beste aus dem Machbaren und freiheitlich Vertretbaren zu sein. Eine neue Ära des Wohlstands für die Bürger war die Folge. Alle lebten glücklich und zufrieden. Und wenn sie nicht gestorben sind, dann vernetzt sie das Internet der Menschen noch heute.

Fazit

Ein Märchen mit Happy End. Andererseits darf nicht vergessen werden, dass vielleicht zuerst der große globale Schrecken kommen muss, damit es besser wird?

Egal, wie es ausgeht. Eines ist gewiss: die Menschen werden diese Geschichte zu Ende schreiben. Wir haben Einfluss auf die Medien, die Technologie und die Politik. Immer, wenn dieses Triumvirat im Sinne der Freiheit konvergiert, wird der daraus entstehende Veränderungsdruck die Welt verbessern.

8. Mediengeschäftsmodelle als Gegenstand der Lehre

Von Steffen Hillebrecht

Medien sind auf verschiedenen Märkten tätig, mit unterschiedlichen Angebotsformen und Erlösquellen. Die Gestaltung von Angeboten und deren Bezahlung durch Nutzer oder Dritte kann grundlegend als „Geschäftsmodell“ betrachtet werden.

Auch wenn hybride Geschäftsmodelle in den Medien keine Erfindung der letzten zehn oder fünfzehn Jahre sind, so sind sie in den letzten Jahren ein gängiges und gerne genutztes Erklärungsmodell für die Arbeit von Medienunternehmen geworden, die in zahlreichen Lehrbüchern (z. B. Breyer-Mayländer, 2014; Friedrichsen u. a., 2015; Wirtz, 2015) verwendet werden.

Die Anwendung in der Lehre ist allerdings zunächst von der sehr komplexen Modellbildung her schwierig. Gerade in einem fachpraktisch ausgerichteten Fach wie Medienmanagement kann die Analyse und Anwendung umfassender theoretischer Modelle nicht am Anfang der Lehre stehen, sondern sollte entsprechend des Lernfortschritts der Studierenden eingebracht werden. Der Würzburger Ansatz des unternehmensorientierten Projektmanagements wird als ein Weg angesehen, diesen Rahmenbedingungen gerecht zu werden.

Geschäftsmodelle als Lehrgegenstand

Geschäftsmodelle gehören seit vielen Jahren zum Curriculum der verschiedenen betriebswirtschaftlich bzw. management-orientierten Studiengänge, was auch seinen Niederschlag in den verschiedenen Lehrbüchern findet, zum Beispiel bei Gassmann u. a. (2017) und Osterwalder u. a. (2011). Besonders hervorzuheben ist aufgrund seiner Verbreitung (inhaltlich kann man sicher die eine oder andere Anmerkung machen) das Kompendium „Medien- und Internet-Management des Speyerer Hochschullehrers Bernd W. Wirtz (drs., 2015).

Kern der Geschäftsmodell-Überlegungen ist es darzulegen, wie ein Unternehmen seine Leistungsprozesse organisiert und in den Austausch

mit seinen Marktpartnern in Beschaffung und Absatz tritt. Die an sich stark schematisierte Darstellung reduziert komplizierte Darstellungen auf exemplarische Prozesse, um zu verstehen, was ein Unternehmen macht und in welcher Form sich Prozesse verändern lassen bzw. was bei Veränderung einzelner Prozesse in der Gesamtheit passiert. In dieser Form sind Geschäftsmodelle damit relativ komplexe Darstellungen, die ein gewisses Verständnis von Geschäftsprozessen erfordert. Ihre Vermittlung kann daher auf Schwierigkeiten stoßen, wenn Studierende hierzu nicht über ausreichende Vorkenntnisse zu einzelnen operativen Prozessen und den Wirkungsweisen bzw. Zusammenhängen mit anderen Prozessen verfügen. Von daher bietet es sich an, Geschäftsmodelle zunächst einmal gedanklich in diese Einzelprozesse zu zerlegen und sukzessive in der Lehre zu vermitteln, um im weiteren Studienverlauf die Einzelprozesse zu einem Gesamtbild zusammen zufügen und mit Weiterungen zu versehen.

Projektmanagement als Lehrgegenstand

Die Arbeit in Projekten, mit wechselnden personellen Zusammensetzungen, ist seit Jahren Realität, nicht zuletzt im Zeichen der „new work“ genannten Entwicklungen im Arbeitsleben (siehe hierzu beispielhaft Hackl u. a., 2017, S. 3ff.). Dabei kommen feste Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen des Hauses in Kontakt mit verschiedenen freien Mitarbeitern, quasi „externen Experten auf Zeit“, in Berührung und stellen unter Zeit- und Budgetdruck ein bestimmtes Projektergebnis her. Die Projektmitglieder nehmen u. a. auch die Freiheit in Anspruch, Arbeitsweisen und Arbeitsorte teilweise frei zu bestimmen und Projektziele auch im Zeichen des agilen Managements eher unscharf zu fassen und situativ zu regeln.

Wenngleich diese Arbeitsweisen als relativ neu gelten, kennen Medienhäuser derartige Arbeitsweisen schon länger. Freie und feste Mitarbeiter nehmen Arbeitsaufträge in unterschiedlichem Maße wahr, bilden ggf. Recherche-teams oder auch einmal eine Entwicklungsredaktion, erstellen nebenher vielleicht noch zusätzliche Medienangebote in Zusammenarbeit mit anderen Projektteams oder Medienhäusern (man denke an die diversen Sachbücher vieler prominenter Medienschaffender) und und und... Und was für ein Rundfunkhaus oder einen Presseverlag gilt, gilt auch analog für die Produktion eines Kinofilms oder auch für digi-

tale Medienangebote. Man darf getrost unterstellen, dass die Medienlandschaft von daher den Anforderungen des New Work-Ansatzes durchaus gerecht zu werden versteht, auf der Basis langjährig erprobter Arbeitsweisen. Allerdings muss man auch sehen, dass viele Nachwuchskräfte inzwischen die Erwartung haben, mit diesen Arbeitsbedingungen bereits in der Berufsausbildung vertraut gemacht zu werden, was nicht zuletzt entsprechende Anforderungen an die diversen Medienstudiengänge stellt.

Dabei sollten die Lehrinhalte typischerweise folgende Inhalte abdecken:

- Projektplanung (Zieldefinition, Projektstruktur mit Arbeitsschritten, benötigte Zeit und gegebener Zeitrahmen, benötigte Ressourcen, Risiken, Projektorganisation mit Verantwortlichkeiten wie zum Beispiel Projektleitung)
- Projektdurchführung (Zusammenarbeit im Projektteam, Absprachen/Koordination, Erledigung übernommener Projektaufgaben, Feedback zu Arbeitsergebnissen, ggf. Konfliktbewältigung)
- Projektergebnis (Beurteilung eines fertigen Medienerzeugnisses hinsichtlich seiner inhaltlichen Qualitäten und redaktionellen Ansprüche, aus Sicht der Produzenten und aus Sicht des Publikums)
- Projekt-Controlling (Soll-Ist-Vergleiche zum Projektmanagement, abschließende Auswertung und Bestimmung der Projekterfolge und der Lerngewinne)

Mit einer derartigen Ausgestaltung decken Projekte im Studium die gleichen Aufgaben ab, wie es Projekten in der (Medien-)Wirtschaft zukommt. Allerdings unterscheiden sich die meisten Hochschulprojekte von Projekten in der Wirtschaft durch das Fehlen monetärer Bezugsgrößen. Weder ist ein bestimmter Umsatz mit dem Projektergebnis intendiert, und sehr selten wird mit realen Budgets operiert. Festgelegt sind in der Regel nur die Anzahl der Projektteilnehmer, das Projektergebnis als solches (prüfungsfähiges Medienprodukt bzw. -konzept) und die technische Ausstattung einer Hochschule.

Integration des Konzeptes der Geschäftsmodelle in die akademische Ausbildung

Eine Unterscheidung nach Universitäten bzw. wissenschaftsorientierten Hochschulen einerseits und Hochschulen für Angewandte Wissenschaften bzw. Fachhochschulen (und in einzelnen Bundesländern auch

Dualen Hochschulen bzw. Berufsakademien) ist mit der Bologna-Reform eher schematischer Natur geworden und erstreckt sich prinzipiell auf die Überlegung, ob eher wissenschafts- bzw. theorieorientiert oder eher praxisorientiert ausgebildet wird, mit entsprechender Betonung der relevanten Lehrinhalte. Inwiefern die Realität diesem theoretischen Anspruch gerecht wird, ist an dieser Stelle nicht zu diskutieren. Festzuhalten bleibt zunächst einmal, dass gerade Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften in erster Linie in praxisorientierter Lehre ausweisen und hierzu verschiedene Lehrinhalte anbieten, die diese besondere Praxisorientierung unterstützen. Projekte sind in den meisten Fällen ein sehr beliebtes und auch gut geeignetes Mittel, um diese Praxisorientierung zu vermitteln und dabei auch gleichzeitig eine Blaupause für die Analyse von Geschäftsprozessen und letztendlich von Geschäftsmodellen zu liefern.

Das Anwendungsbeispiel Medienmanagement an der HAW Würzburg-Schweinfurt

An der HAW Würzburg-Schweinfurt wird seit 2001 ein Studiengang zum Medienmanagement angeboten, zunächst als Diplom-Studiengang, seit 2007 als Bachelorstudiengang. Dieser Studiengang baute auf Vertiefungsrichtungen in den BWL- bzw. sozialwissenschaftlichen Studiengängen auf und stellt als Kooperationsprojekt der beiden Fakultäten für Angewandte Sozialwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften ein besonderes Angebot in der bayerischen Hochschullandschaft dar.

Von Anbeginn wurde dabei das Konzept verfolgt, neben der theoretischen Ausbildung und einem praktischen Studiensemester in praxisorientierten Medienprojekten eine Verbindung zwischen Theorie und Praxis zu suchen, in Form von drei Projektabschnitten:

- Einem Erstsemesterprojekt, als Einstieg in den Medienstudiengang
- Einem Medienprojekt im vierten Semester, begleitet von Einführungsveranstaltungen in Projektmanagement, Medientechnik und Mediengestaltung
- Einem Medienprojekt im sechsten Semester, begleitet von zwei strategisch-analytischen Lehrveranstaltungen zu „Mediengeschäftsmodellen“ (Modul MGEM, seit 2016 MEGE genannt), „Kommunikations-Controlling“ (Modul KOCO) und „Planung und Führung“ (Modul PLUF)

Die meisten Medienstudiengänge an Hochschulen im deutschen Sprachraum sehen ähnliche Projektbezüge vor, in wechselndem Umfang, die sicher ihre jeweilige Berechtigung haben und hier nicht weiter diskutiert werden müssen. Inwiefern eine inhaltliche Verschränkung mit strategischen und analytischen Lehrinhalten gesucht wird, soll der Darstellung der Kolleginnen und Kollegen überlassen bleiben – dieses von außen zu beurteilen ist meist recht schwierig.

Zu den didaktischen Kernpunkten des Würzburger Ausbildungskonzeptes zählt dabei:

- Analyse der Ausgangsbedingungen (Kommunikationsziele des Auftraggebers, Kommunikationsbedingungen in der jeweiligen Marktsituation)
- Erstellen eines zielgruppengerechten Produktes, nach wirtschaftlichen Kriterien (Erfolgsfaktoren, Kosten-Nutzen-Relation), unter Berücksichtigung der relevanten Nutzungsformen und Austauschbedingungen

Diese beiden Kernpunkte richten den Blick auf ein Projektmanagement, das entsprechend dem Verständnis von Geschäftsmodellen sowohl inhaltlich-kommunikative als auch wirtschaftliche Anforderungen berücksichtigt. Ausgangspunkt ist dabei eine Kalkulation nach Kriterien, wie sie auch in Unternehmen üblich sind, auf der Basis einer Budgetplanung. Die Studierenden müssen einen Aufwand an Arbeitsstunden und Sachkosten abschätzen, im Projektverlauf einhalten und in der Nachauswertung reflektieren. Dazu werden neben nachweislichen bzw. genau bestimmbaren Sachkosten (z. B. auf den Leihzetteln der Hochschulmedienzentrale ausgewiesen oder nach Angebot, auf Basis von Anfragen an entsprechende Dienstleister) auch ein kalkulatorischer Stundenlohn von 40 Euro pro Student angesetzt. Wenn also die Projektarbeit im 6. Semester einen Selbstlernanteil von 105 Stunden pro Person ansetzt, die für ein Projekt eingesetzt werden können, stehen bei einem Projektteam mit 5 Personen $5 \times 105 \text{ h} \times 40 \text{ Euro} = 21.000 \text{ Euro}$ als Projektbudget zur Verfügung. Der Wert von 40 Euro ist dabei nicht willkürlich gewählt, sondern basiert auf der Annahme, dass extern eingekaufte Medienprojekt (z. B. die Konzipierung und Programmierung eines Webauftritts oder die Erstellung eines Imagefilms) vom Anbieter zumeist mit Stundensätzen zwischen 80 und 120 Euro kalkuliert werden, darin aber auch schon ein gewisser Erfahrungsschatz steckt. Bei Studierenden wird man hingegen kaum die gleiche Arbeitsweise und das erprobte

Know how unterstellen dürfen. Als Basis für die Kalkulation können aber diese 40 Euro nach bisheriger Erfahrung über 5 Jahre Anwendung sehr gut dienen und sorgen für einen verantwortungsbewussten Umgang mit der Ressource Zeit. Im Übrigen ist festzuhalten, dass die solchermaßen kalkulierten Budgets selten überschritten werden und eine „Fehl kalkulation“ zunächst einmal nicht notenrelevant sein sollte – es geht um das Sammeln von Erfahrungen und nicht um das Einhalten eines wie auch immer kalkulierten Betrags, und die ehrliche Auswertung von Unter- oder Überschreitungen bringt bessere Lerngewinne als die Forderung nach einer „Punktlandung“.

Selbstredend wird die Arbeitszeit nicht gegenüber dem Auftraggeber abgerechnet, da der Ausbildungszweck einer Hochschule und die öffentlich-rechtliche Trägerschaft, mit Finanzierung aus Steuermitteln, eine wirtschaftliche Betätigung ausschließt, die in Konkurrenz zu ebendiesen Steuerzahlern führen könnte. Was hingegen durchaus sinnvoll ist, dass ein Unternehmen im Rahmen einer Kooperation einen Beitrag zur Ausbildung leisten will und dafür Aufgaben, persönliche Betreuung und die finanziellen Ressourcen für Sachkosten bereitstellt und dafür im Gegenzug eine Leistung erhält. Und wenn diese Leistung den Kooperationspartner zu zufrieden stellt, dass er über seine Kostenbeteiligung hinaus auch eine Spende an die Hochschule leistet, so wird dies sicher stets willkommen sein.

Als Gegenpunkt stehen Verwertungsmöglichkeiten, die ebenfalls kalkuliert werden können, zum Beispiel mögliche Werbeerlöse auf einschlägigen Plattformen, Sponsoring durch Dritte oder auch ein Angebotspreis für einen Auftraggeber. Und in der Betrachtung dieser Prozesse wird man sehr schnell und deutlich auf die Strukturen von Geschäftsmodellen geführt, kann Interdependenzen in den einzelnen Teilmodellen (zum Beispiel Finanzierungs- und Erlösmodelle, Absatzmodelle, Beschaffungsmodelle) herausarbeiten und zum Gegenstand der studentischen Prüfungsarbeiten machen. Wenn die Studierenden anhand ihrer eigenen Projekte sehr deutlich auf die einzelnen Wirkmechanismen eingehen müssen, lernen sie das Prinzip der Geschäftsmodelle quasi en passant und können die Erfahrungen aus verschiedenen Projekten entsprechend einbringen.

Fazit

Projektarbeiten unter Berücksichtigung von betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen können als didaktisches Mittel für sich stehen, aber auch durch geschickte Integration in das Curriculum vielfältigen Nutzwert erzielen. Nimmt man Medienprodukte als Beispiel für Projektarbeiten, so können diese die verschiedenen Beziehungen in einem Geschäftsmodell exemplarisch und anschaulich abbilden und den Studierenden helfen, die Gesetzmäßigkeiten eines Geschäftsmodells nachzuvollziehen. Nebenbei werden sie auch mit einem wichtigen betrieblichen Steuerungsmodell, der Budgetierung, und den sich daraus ergebenden Notwendigkeiten in der Projektarbeit vertraut gemacht und erzielen so wertvolle Kenntnisse in der Berufsvorbereitung. Von daher kann dieses Konzept einer unternehmensorientierten Projektarbeit als hilfreiches Instrument in der Hochschulausbildung angesehen werden, das auch in anderen Fächern (zum Beispiel den Schwerpunktarbeiten in betriebswirtschaftlichen Studiengängen, zum Beispiel im Schwerpunkt Personalwirtschaft oder Marketing) sehr gut eingesetzt werden. Es basiert im Kern auf der Überlegung, dass Ressourcen wie Zeit und Sachkosten eingesetzt werden und diese über erbrachte Leistungen und deren Verwertung refinanziert werden. Und um nichts anderes handelt es sich bei der Idee der Geschäftsmodelle.

Dieser Text ist eine überarbeitete Fassung der Präsentation „Mit Medien Geld verdienen“ vom 10. März 2017 beim CampusTag des MedienCampus Bayern. Ein besonderer Dank geht an Prof. Dr. Thilo Büsching von der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt für seine wertvollen Impulse und die Unterstützung bei der Erstellung dieses Beitrags.

Quellen:

- Breyer-Mayländer, Thomas (Hrsg.): Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus – Geschäftsmodelle in Zeiten der Medienkonvergenz, Wiesbaden: SpringerGabler, 2015
- Friedrichsen, Mike u.a. (Hrsg.): Strategisches Management von Medienunternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden: SpringerGabler 2015.
- Gassmann, Oliver, u.a.: Geschäftsmodelle entwickeln, München: Hanser 2017.
- Hackl, Benedikt u.a.: New Work – Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt, Wiesbaden: SpringerGabler 2017.
- Hillebrecht, Steffen: Gruppenarbeiten vorbereiten und moderieren, Wiesbaden: SpringerGabler 2016.
- Maresch, Annika: Teamarbeit mit Begleitung – Vorstellung einer hochschuldidaktischen Konzeption und deren Umsetzung, in: Neues Handbuch Hochschullehre, Abteilung C2.27; Download vom 20.02.2017 unter http://www.nhhl-bibliothek.de/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=171
- Osterwalder, Alexander, u.a.: Business Model Generation, München: Hanser 2011.
- Wildt, Johannes: Vom Lehren zum Lernen, in: Neues Handbuch Hochschullehre, Stuttgart: Dr. Raabe, Abteilung A.3.1.; Download vom 20.02.2017 unter http://www.nhhl-bibliothek.de/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=171
- Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internet-Management, 9. Aufl., Wiesbaden: Springer-Gabler 2015. (mit Foliensatz zur 7. Aufl. unter www.berndwirtz.com/downloads/bmm_lm_extract.pdf)

Autorinnen und Autoren

VERONIKA ALZ, M. Sc., geb. 1986, bei der Regierung der Oberpfalz zuständig für die Förderung von Gründerzentren, Netzwerkaktivitäten und Unternehmensneugründungen im Bereich Digitalisierung sowie für die Förderung von Projekten der grenzübergreifenden Zusammenarbeit Bayern-Tschechien. Zuvor tätig als Referentin der Geschäftsstelle und Projektleitung für das Qualitätssiegel beim MedienCampus Bayern e.V., Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg mit den Schwerpunkten Management und Führung, Wertschöpfungs- und Produktmanagement.

VOLKER M. BANHOLZER, Prof., geb. 1967, Professor an der Technischen Hochschule Nürnberg. Leiter des Bachelorstudiengangs Technikjournalismus/Technik-PR und Akademischer Leiter des Zertifikatslehrganges Innovation- & Digital-Leadership der Ohm-Professional-School. Forschungsschwerpunkte sind: Gestaltungsdiskurs Industrie 4.0 (www.th-nuernberg.de/industrie40), Kommunikation von soziotechnischen Zukünften; Innovations- und Technikkommunikation in (Fach-)Journalismus, Marketing und PR; Innovation and Technology Governance; Technikkonflikte und Technology Assessment; Society 5.0; Technik- und Kommunikationskulturen in Schweden und Deutschland.

HARALD BAUMER, Mag. Theol., geb. 1962, Leiter des Hauptstadtbüros der Nürnberger Nachrichten; Autor der Weblogs „Unser Mann in Berlin“ und „Metropolkultur“; Lehrbeauftragter an der Universität Bamberg, Deutschen Richterakademie, Akademie der Bayerischen Presse, Universität Leipzig; Spezialgebiete: Medienethik, Interview, Reportage, Recherche, Bloggen.

FRANZISKA BAUR, M.A. Medien-Ethik-Religion, geb. 1985, hat in Erlangen und Wien studiert. Sie arbeitet als freie Medien-Journalistin und Projektkoordinatorin in der Abteilung Softwareentwicklung und Plattformen des Bayerischen Rundfunks. An der Technischen Hochschule Nürnberg ist sie als Lehrbeauftragte im Studiengang Technikjournalismus/Technik-PR tätig.

MARIA BERG, Mag., B.A., geb. 1986, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Fresenius.

BARBARA BRANDSTETTER, Prof. Dr., Professorin für Wirtschaftsjournalismus und Leiterin des Kompetenzzentrums Media & User Experience an der Hochschule Neu-Ulm. An der Hochschule verantwortet sie den Studienschwerpunkt „Crossmedialer Journalismus“. Brandstetter hat langjährige Berufserfahrung als Redakteurin in Wirtschafts-, Finanz- und Verbraucherredaktionen, unter anderem bei „Welt“ und „Welt am Sonntag“. Brandstetter schreibt in der „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ regelmäßig die Vermögensfrage, eine Kolumne zu Finanzthemen.

CHARLOTTE CAGNIE, M.SC., geb. 1986, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Fresenius.

CHRIS EBERL, Dipl. Ing., MBA, geb. 1976, Unternehmer und Dozent unter anderem an der Technischen Universität München für Entrepreneurship und digitale Geschäftsmodelle.

MIKE FRIEDRICHSEN, Prof. Dr., Professor für Media Economics and Media Business am Institut für Kreativwirtschaft der Hochschule der Medien Stuttgart. Seine Forschungsschwerpunkte sind Digital Economy, Digital Transformation, Media Business, Media Management, Media Economics, Communication Management, Social Media Business und Media Research.

MARINA FRIEDT, Diplom-Agraringenieurin, freie Journalistin aus Hamburg, Mitarbeit bei der Initiative Qualität im Journalismus, Landesvorsitzende Hamburg des Deutschen Journalisten-Verbands.

STEFFEN HILLEBRECHT, Prof. Dr., geb. 1965, nach sieben Jahren leitender Tätigkeit in der Medienwirtschaft (insbesondere im Personal- und Ausbildungsbereich) seit 2003 in der Hochschullehre, seit 2009 an der HAW Würzburg-Schweinfurt, Fakultät Wirtschaftswissenschaften (steffen.hillebrecht@fhws.de).

LUDWIG HINKOFER, Prof. Dr. phil., geb. 1964, Prodekan, Studiendekan für Medien- und Kommunikationsmanagement. Spezialgebiete: Medienökonomie, Medienpsychologie und Kommunikationsmanagement.

GABRIELE HOOFFACKER, Prof. Dr. phil., geb. 1959, Professorin für medienadäquate Inhaltsaufbereitung an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) Leipzig, Journalistin, Gründerin der Journalistenakademie Dr. Hooffacker in München und Herausgeberin der Buchreihe Journalistische Praxis bei SpringerVS. Hooffacker ist Autorin zahlreicher Fachbücher (unter anderem „Online-Journalismus“ sowie „Pressearbeit praktisch“ mit Peter Lökk). Gemeinsam mit Klaus Meier führt sie „La Roches Einführung in den praktischen Journalismus“ weiter.

MARKUS KAISER, Prof., geb. 1978, Professor für Medieninnovationen und digitalen Journalismus an der Technischen Hochschule Nürnberg, Journalist, Berater und Herausgeber sowie Autor verschiedener Fachbücher (unter anderem „Innovation in den Medien“, „Berufe in den Medien“ mit Sarah Becker, „Recherchieren“ und „Special Interest“), Lehrbeauftragter unter anderem an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Ludwig-Maximilians-Universität München, Hochschule Ansbach und Hochschule Kempten. Frühere berufliche Stationen: Redakteur der Nürnberger Zeitung, Pressesprecher einer Behörde und Leiter der Medienstandort-Agentur MedienNetzwerk Bayern/MedienCampus Bayern (www.markus-kaiser.org).

DOROTHEE MURFELD, Referentin für die Medienbranche bei der IHK für München und Oberbayern. Neben Medienthemen aus den Bereichen Agenturen, Film und Fernsehen, Print, Online, Hörfunk und Games beschäftigt sie sich intensiv mit der Entwicklung der Shareconomy. Sie ist studierte Germanistin und Politologin und arbeitete nach ihrem Studium als PR-Beraterin.

DMITRI POPOV, Prof., geb. 1963, Studiendekan 3D-Design & Management, Medien- und Kommunikationsmanagement (berufsbegeleitend), Vorstandmitglied Mixed Reality Bayern e.V..

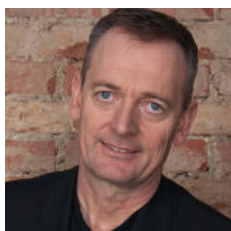
RICARDA SCHLEGEL, geb. 1989, ist Assistentin der Geschäftsführung bei der Crowdfunding-Plattform Startnext. Sie hat Kulturarbeit (B.A.) an der Fachhochschule Potsdam studiert und ist Mitgründerin der gemeinnützigen Initiative Kultur Potsdam, die kostenfreie Kulturtickets an Menschen mit geringem Einkommen vermittelt.

PASCAL WEISSENBERG, M.A., Offizier bei der Bundeswehr und Absolvent des Bachelorstudiengangs „Wirtschaft und Journalismus“ sowie des Masterstudiengangs „Management und Medien“ an der Universität der Bundeswehr München.

Egal ob Print, Fernsehen oder Radio: Der klassische Journalismus sucht im Medienwandel nach Wegen, sich weiterhin tragen zu können. Erfolg versprechende Angebote lassen alte Geschäftsmodelle hinter sich und setzen auf neue Möglichkeiten der Finanzierung. Das Buch *TransformingMedia* dreht sich deshalb um die Frage: Wie lässt sich der digitale Wandel nutzen, um neue Geschäftsmodelle für den Journalismus zu kreieren? Die Publikation ist entstanden aus der jährlichen Tagung *transformingMEDIA*, die die Medientage München GmbH gemeinsam mit dem MedienNetzwerk Bayern in Nürnberg veranstaltet.



Markus Kaiser, geboren 1978 in Nürnberg, ist Professor für Medieninnovationen und digitalen Journalismus an der Technischen Hochschule Nürnberg, Berater und Journalist. Zuvor war er Leiter des MedienNetzwerk Bayern und des MedienCampus Bayern, Pressesprecher einer Behörde und Redakteur der Nürnberger Zeitung.



Stefan Sutor, geboren 1963 im Oberallgäu, ist Abteilungsleiter für Strategie und digitale Entwicklung bei der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien und Geschäftsführer der Medientage München GmbH, die u. a. die *MEDIENTAGE MÜNCHEN*, die Lokalfunktage und *transformingMEDIA* organisiert.

ISBN 978-3-9815512-3-5



9 783981 551235

29,00 €