

Die Informationsbranche unter Druck: Der Nutzen und die Entwicklungsschritte zu einer interaktiven Toolbox in der Verlags- und Medienindustrie*

Autoren: Nicole Hermann¹, Markus Tünte²

Inhaltsverzeichnis

1. Die systematische Bestandsaufnahme der Flexibilisierungs- und Innovationsstrategien in der Verlags- und Medienwirtschaft
2. Zwischenergebnisse bzw. Ausblick auf Ergebnisse

*Dieser Beitrag ist erschienen in: Möslein, Kathrin M. / Trinczek, Rainer / Bullinger, Angelika C. / Danzinger, Frank / Lücking, Stefan (Hrsg.): BALANCE Konferenzband. Flexibel, stabil und innovativ: Arbeit im 21. Jahrhundert. Beiträge zur Ersten Jahrestagung des BMBF Förderschwerpunkts "Balance: Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt", 5. und 6. Oktober 2010, Nürnberg. Göttingen: Cuvillier, S. 273-282. Der Beitrag ist im Rahmen des Projektes FLEXMEDIA erstellt worden, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wird. Förderkennzeichen (01FH09008, 01FH09009).

¹ „Inner- und überbetriebliche Kooperationsstrategien“, RIAS – Rhein-Ruhr Institut für angewandte Systeminnovation e.V., nh@rias-institute.de.

² „Inner- und überbetriebliche Kooperationsstrategien“, Universität Duisburg-Essen, Institut für Soziologie, markus.tuente@uni-due.de.

Steckbrief

Ein Großteil der Unternehmen in der Medien- und Verlagsindustrie steht vor fundamentalen Trendbrüchen, die einen hohen Veränderungsdruck erzeugen. Diese Trendbrüche (z.B. Verschmelzung von Technologien und Neuen Medien als Antriebskräfte für Produkt- und Serviceinformationen, allgegenwärtige Informationsversorgung, zielgerichtete Kundenansprache, neue Akteurs- und Konkurrenzkonfigurationen) lassen deutliche Auswirkungen auf die Balance zwischen Flexibilität und Stabilität erwarten. Angesichts der beschriebenen Herausforderungen reichen in diesem Kontext einseitig auf interne oder externe Flexibilisierung zielende Strategien nicht aus. Es kommt vielmehr darauf an, mit integrierten Strategien den notwendigen Veränderungsprozess zu gestalten. Zielstellung des Projektes FLEXMEDIA ist dementsprechend die Entwicklung und Erprobung eines Leitfadens für die Strategieentwicklung und das Management von Diskontinuitäten für die Medien- und Verlagswirtschaft.

Im Rahmen des Projektes FLEXMEDIA arbeiten wissenschaftliche und betriebliche Anwendungspartner eng zusammen, um einen konstruktiven Austausch zwischen Forschung und Praxis zu gewährleisten. Die bisherigen Unternehmenserfahrungen werden im Umgang mit digitalen Medien untersucht und mit Fragestellungen aus dem Bereich der Arbeitssoziologie und Betriebswirtschaft verknüpft. Die Universität Duisburg-Essen führt qualitative Intensivfallstudien (Teilnehmende Beobachtung und leitfadengestützte Interviews) bei den beteiligten Anwendungspartnern LKO Verlagsgesellschaft mbH, J.P. Bachem Verlag GmbH, ivz.medien GmbH & Co.KG, Junior-Verlag GmbH & Co.KG durch. Die Untersuchungen dienen dem RIAS - Rhein-Ruhr Institut für angewandte Systeminnovation e.V. zur Analyse bestehender interner und externer Flexibilisierungsinstrumente, sowie unterschiedlicher Innovationsstrategien. Auf Grundlage der qualitativen Untersuchungen und in Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Umfrageforschungsinstitut wird zudem eine repräsentative Umfrage in der Medien- und Verlagsindustrie durchgeführt. Die Ergebnisse fließen in die Entwicklung einer interaktiven Online-Toolbox ein, welche Handlungshilfen für KMU der Medien- und Verlagswirtschaft bietet.

1. Die systematische Bestandsaufnahme der Flexibilisierungs- und Innovationsstrategien in der Verlags- und Medienwirtschaft

Trendanalyse

Grundlegende Trendbrüche, die mit der Digitalisierung und Vernetzung von Produkten, Formaten, Dienstleistungen, etc. einhergehen, nehmen Einfluss auf die Medien- und Verlagsindustrie. Um sich den neuen Herausforderungen zu stellen, die durch rasante technologische Entwicklungen und Veränderungen im Nutzerverhalten forciert werden, ist es erforderlich, eine Balance zwischen Flexibilität und Stabilität herzustellen. Somit besteht die Notwendigkeit, spezifische Flexibilisierungsbedarfe und Innovationsprozesse der Verlags- und Medienunternehmen zu analysieren. Die frühzeitige Erkennung und Einbindung von Trends kann zu Wettbewerbsvorteilen führen, und die zukünftige Ausrichtung und Strategie der jeweiligen Unternehmen prägen. Daher bilden die Erhebung und Bewusstmachung neu aufkommender Trends - sowie die daran anknüpfende Beobachtung der weiteren Entwicklung und Einflussnahme dieser Trends auf die Gesellschaft und Wirtschaft - die Basis für die Entwicklung der interaktiven Toolbox. Innerhalb der Trendanalysephase sind folgende Trends ermittelt worden, die Einfluss auf die Verlags- und Medienindustrie nehmen können:

- **Crossmedia Publishing** – Markenpräsenz und Vertrieb von Angeboten auf mehreren Kanälen (Print, TV, Radio, Online, Mobile) schaffen Wettbewerbsvorteile.
- **Dynamik der Web-Generationen** – Weiterentwicklung der Bedeutsamkeit, des Nutzungs- und Funktionsspektrums des Internets – von der reinen Informationsvernetzung (Web 1.0), zur Austauschplattform für Communities (Web 2.0), zum Interpretations- und Verwertungsmedium von Daten und Beziehungen (Web 3.0), zum „intelligenten“ Internet der Dinge und Dienste (Web 4.0).
- **A⁵ - Anything, Anytime, Anywhere, Anyone, Anyway** – zunehmende Mobilität der Konsumenten und Verbreitung von drahtlosen Netzwerken bekräftigen die Notwendigkeit des allgegenwärtigen Zugriffs auf Daten und Informationen.
- **Mass Customization, Customer Profiling und Targeting** – Überangebot an Produkten und Diensten trägt dazu bei, dass Konsumenten verstärkt an ausschließlich für sie relevanten, also an individualisierten Angeboten interessiert sind.

- **Augmented Reality** – technologische Entwicklungen ermöglichen die Verknüpfung von Realität und virtuellen Funktionen und schaffen somit neue Anreize. Ein physischer Gegenstand, wie ein Buch, wird beispielsweise durch den Aufdruck eines speziellen Code-Elements und der Verbindung mit einer Handy-/Web-Cam aufgewertet, da der Gegenstand mit zusätzlichen virtuellen Funktionen verzahnt werden kann.
- **Location Based Services** – bedingt durch die zunehmende Relevanz und Nutzung mobiler Endgeräte werden Angebote entwickelt, die an die orts-, zeit- und kontextspezifische Situation des Nutzers angepasst sind.
- **Branchenkonvergenz** – Beeinflusst von der Digitalisierung nimmt die Verschmelzung unterschiedlicher Branchenwege zu, da Schnittstellen entstehen und Platz für innovative Angebote geschaffen wird.
- **Partizipation** – einhergehend mit der technologischen Entwicklung und Vernetzung findet eine Veränderung des Mediennutzungsverhaltens statt. Die Verhaltenstendenzen von Lesern und Nutzern entwickeln sich weg vom passiven Konsumenten hin zu aktiven Teilnehmer.
- **Soziodemografischer Wandel** – die deutsche Bevölkerung entwickelt sich hin zu einer schrumpfenden und alternden Gesellschaft, mit der neue Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen verbunden sind.

Trendmatrix

Um den Einfluss und die Beziehung von Trendeinflüssen auf interne Prozesse und Instrumente genauer untersuchen zu können, sind die oben genannten Trends in einer Matrix mit unternehmerischen Handlungsfeldern verknüpft worden (siehe Abbildung 1). Diese Trendmatrix dient als heuristischer Bezugsrahmen zur Entwicklung von Hypothesen und lässt eine differenzierte Betrachtung der Auswirkungen der jeweiligen Trends auf unterschiedliche Handlungsbereiche eines Verlags- und Medienhauses zu. So wird beispielsweise im Feld 50 zunächst der grundlegenden Frage nachgegangen „Welche Auswirkung hat der Trend Branchenkonvergenz auf das Customer Relationship Management eines Verlags- und Medienunternehmens?“, wodurch folgende Hypothese entwickelt worden ist „Die Herausforderung für die Verlags- und Medienhäuser besteht nicht allein in der Entscheidung für oder gegen den Eintritt in andere Branchenfelder, sondern vor allem in der Entwicklung adäquater Kombinationen aus Content und Anwendung, so dass dem Kunden neue Mehrwerte geliefert werden können“.

Trends	Handlungsfelder							
	Produkt-Service Innovation	Customer Relationship Management	Ressourcen und Infrastruktur				Finanz-Management	
			Human Resources	Technologie	Organisation		Kostenstrukturen	Erlösstrukturen
					Wertschöpfungsnetzwerk	Arbeitsorg./Workflow-Management		
Crossmedia Publishing	1	2	3	4	5	6	7	8
Dynamik der Web-Generationen	9	10	11	12	13	14	15	16
A ⁵ - Anything, Anytime, Anywhere, Anyway, Anyone	17	18	19	20	21	22	23	24
Mass Customization, Customer Profiling und Targeting	25	26	27	28	29	30	31	32
Augmented Reality	33	34	35	36	37	38	39	40
Location Based Services	41	42	43	44	45	46	47	48
Branchenkonvergenz	49	50	51	52	53	54	55	56
Partizipation	57	58	59	60	61	62	63	64
Soziodemographischer Wandel	65	66	67	68	69	70	71	72
	Unternehmenskultur							
	Knowledge management							
	Strategie							

Abbildung 1: Trendmatrix

Qualitative Betriebsfallstudien und Repräsentative Branchenerhebung

Die Hypothesen dienen in einem nächsten Schritt als Ankerpunkt für umfangreiche Intensivfallstudien bei den beteiligten Verlagen. Bei der Durchführung der Fallstudien werden unterschiedliche qualitative Ansätze kombiniert, um zu einer präzisen, d.h. praxisnahen und systematischen Bestandsaufnahme und Analyse der eingesetzten Flexibilisierungs- und Innovationsstrategien zu gelangen. Diese ist deshalb notwendig, da eingesetzte Flexibilisierungsinstrumente wie z.B. der Rückgriff auf atypische Beschäftigungsformen, oder auch der Einsatz von spezifischen Formen der Arbeitsorganisation (Projektarbeit, netzwerkförmige Kooperation, Kundenmärkte), von Branche zu Branche stark variieren. In

der Literatur ist daher auch von einer hohen „Kontextabhängigkeit“³ der Arbeitsgestaltung die Rede. Neben einer einwöchigen teilnehmenden Beobachtungsphase bei jedem der Anwendungspartner wird momentan eine Reihe von leitfadengestützten Interviews erhoben. Hierbei wird das Ziel verfolgt Flexibilisierungs- und Innovationsprozesse ganzheitlich, d.h. aus der Sicht der Unternehmen, aber auch aus der Perspektive von Beschäftigten zu untersuchen. Ein qualitatives Forschungsdesign bietet dabei eine Reihe von Vorteilen: Die Teilnehmende Beobachtung ermöglicht es, vor allem eine Innensicht von dem untersuchten Feld zu erlangen.⁴ Die Methode ist zusätzlich besonders geeignet, je „stärker eine Feldforschung auf das diskursiv nicht verfügbare Wissen (das stumme Wissen) (...) ausgerichtet ist.“⁵ Im Hinblick auf das Ziel eine präzise Analyse der Flexibilisierungsstrategien durchzuführen, lassen sich etwa komplexe inner- und überbetriebliche Kooperationsstrukturen wie z.B. die Struktur von Unternehmens- oder Projektnetzwerken häufig nur durch Arbeitsplatzbeobachtungen bzw. nur über eine teilnehmende Perspektive in den Unternehmen genauer erfassen und „sichtbar“ machen.⁶ Auf der Grundlage der Beobachtungen können die leitfadengestützten Interviews deutlich präzisiert und auf den jeweiligen Unternehmensfall zugeschnitten werden. Basierend auf den qualitativen Erhebungen werden die Arbeitshypothesen der Trendmatrix geprüft, entsprechend den Fallstudienkenntnissen angepasst und weiterentwickelt. Die Fallstudienenergebnisse fließen zudem in die Konstruktion eines Fragebogens ein, der im Rahmen einer großzahligen und repräsentativen Unternehmensbefragung in der Verlags- und Medienwirtschaft erhoben wird. Geplant ist eine Befragung in der gesamten Verlagsbranche sowie angrenzenden Segmenten aus den Mediendiensteleistungen mit einem Rücklauf von 600 Unternehmen. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, die fallstudien- und unternehmensspezifischen Ergebnisse noch deutlich stärker zu verallgemeinern und so eine größtmögliche Offenheit des interaktiven Leitfadens (Toolbox) zu erreichen.

³ Vgl. Henninger/ Bleses(2005), S. 317

⁴ Vgl. Mayring (2002).

⁵ Müntz (2008), S. 373; Vgl. auch Kawulich (2005).

⁶ Vgl. Shire / Borchert / Hoppe (2007).

2. Ausblick auf weitere Ergebnisse: interaktive Toolbox, Intensivfallstudien und Unternehmensbefragung

Ausblick weiterer Ergebnisse und Arbeitsschritte zur Entwicklung der interaktiven Toolbox

Anknüpfend an die Modellierung der Trendmatrix und die Generierung der Hypothesen werden momentan Fragen entwickelt und verfeinert, die die Bedarfe und Handlungspotenziale in den jeweiligen Überschneidungsfeldern der Matrix erörtern sollen. Dieser Fragenkatalog wird im Austausch mit den Anwendungspartnern auf Praxistauglichkeit geprüft, entsprechend angepasst und für die spätere inhaltliche Struktur der Toolbox genutzt.

Weiterhin sind die bisherigen Trenduntersuchungsergebnisse in einem Trendreport zusammengefasst worden. Dabei werden Veränderungen und/oder Erweiterungen, die sich im Laufe des Projektes ergeben, in das „living document“ eingearbeitet. Die erste Version des Trendreports ist auf der Webseite <http://www.project-flexmedia.de>, unter der Rubrik „Outputs“ einsehbar, gibt einen Überblick der ausgewählten Trends und ist mit einigen Praxisbeispielen sowie exemplarischen Hypothesen versehen.

Ergebnisse der Intensivfallstudien und Erwartungen im Hinblick auf die Breitenbefragung

Die bisherigen Fallstudienresultate zeigen, dass die Flexibilisierungsstrategien innerhalb der unterschiedlichen Segmente der Verlagsindustrie (Zeitungs-, Zeitschriften, Akzidenz- und Buch-Verlage) deutlich variieren. Wird beispielsweise die Flexibilisierung von Beschäftigung betrachtet, so ist bei lokalen Zeitungen ein hoher Anteil unbefristet Beschäftigter festzustellen, während in den anderen Verlagssegmenten häufig atypische Beschäftigte, insbesondere freiberufliche Mitarbeiter tätig sind. Offensichtlich hat u.a. die „zeitliche Einbettung“⁷, d.h. die Erscheinungshäufigkeit der (Print-)Medien einen Einfluss darauf, wie hoch der Anteil von unbefristeter Beschäftigung ist. Bei Zeitungen ist die Erscheinungsweise in der Regel täglich, so dass hier feste Teamkonstellationen, die entsprechend motiviert und vertrauensbasiert arbeiten, besonders wichtig sind. Langfristige und stabile Beziehungen, die Unternehmen wie auch Beschäftigten eine gewisse Planungssicherheit bieten, sind allerdings nicht nur bei unbefristeten Beschäftigten sondern auch bei einem Großteil der freiberuflichen

⁷ Vgl. Jones / Lichtenstein (2008).

Mitarbeiter festzustellen. Sämtliche Verlage haben ein Netzwerk von „Freien“, die regelmäßig und nicht selten seit zahlreichen Jahren bei der Erstellung von Verlagsprodukten und -dienstleistungen eingebunden sind. Externe Flexibilisierungsstrategien sind damit nicht - wie dies häufig angenommen wird diametral entgegengesetzt zu internen Flexibilisierungsinstrumenten zu sehen – da auch diese Strategien ein stabilisierendes Element nicht nur für die Unternehmen, sondern auch die (externen) Beschäftigten bieten können. Mit Blick auf die Innovationsstrategien zeigen unsere bisherigen Analysen, dass es einen unterschiedlichen Druck in den Segmenten gibt, neue Geschäftsmodelle zu etablieren. Auch hier hat die zeitliche Erscheinungsform (täglich, monatlich, halbjährlich etc.) bzw. -die zeitliche Einbettung der Dienstleistungserstellung einen Einfluss, in diesem Fall auf die Dringlichkeit Innovationsstrategien zu realisieren.

Im Zeitungsbereich erhöht beispielsweise die Konkurrenz durch Internet- und Informationsangebote anderer Anbieter und die Notwendigkeit Informationen mehrfach am Tag (!) höchstaktuell zu halten, den Druck bestehende Inhalte auch in anderen Informationskanälen (wie z.B. im Internet, Mobile oder etwa im WebTV) auszuspielen. Einen zentralen Einfluss auf die Innovations- und Flexibilisierungsstrategien haben zudem die Kundenmärkte, also Leser-, Anzeigen- und sonstige Geschäftskunden was speziell in der Flexibilisierungsdiskussion häufig unterbelichtet geblieben ist. Kundenbeziehungen wirken hierbei zum einen *flexibilisierend* auf die Unternehmensorganisation und die Beschäftigungsbeziehungen. In den Verlagen entsteht, auch durch die Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien und der starken Konkurrenz zu Mitbewerbern, ein hoher Druck Kunden- und Leserwünsche deutlich zielgerichteter als bisher zu antizipieren. Dies kann dazu führen, dass beispielsweise neue Tochterunternehmen ausgegründet werden, um mit neuen Medienformaten wie z.B. WebTV und App-Anwendungen zu experimentieren und neue Kundenmärkte zu gewinnen - oder auch bestehende Kunden an sich zu binden. In KMU konnten wir zudem *stabilisierende* Auswirkungen auf die Beschäftigungsverhältnisse feststellen. Die Beschäftigungsstrategien von KMU sind darauf ausgerichtet einen möglichst direkten, engen, d.h. stark personalisierten Kontakt zu Kunden zu erzeugen, um so eine hohe Identifikation mit dem Verlag zu erzeugen. Daher sind die Unternehmen bestrebt, Beschäftigte in „Schnittstellenpositionen“ (Lokalredakteure, Anzeigenverkäufer, Vertriebsmitarbeiter etc.) langfristig an sich zu binden. Hier scheinen möglicherweise KMU gegenüber Großunternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu haben, da sie aufgrund ihrer geringeren Größe und häufig starken regionalen Einbettung

eine direkte und personalisierte Ansprache gegenüber Kunden bieten können. Im Rahmen der repräsentativen Unternehmensbefragung werden diese Befunde einer weiteren kritischen Überprüfung unterzogen und auf eine breite Datenbasis gestellt. Darüber hinaus werden insbesondere die Relevanz zentraler Trends (siehe Trendmatrix weiter oben) und Organisationsstrategien für die Gesamtbranche eruiert.

Literaturverzeichnis

- Henninger, Annette / Bleses, Peter (2005): Die Grenzen markieren – und wie weiter?
Zuspitzungen, Schlussfolgerungen, offene Fragen, in: Ahuja-Mayer, Nicole / Wolf, Harald (Hg.): Entfesselte Arbeit – neue Bindungen, Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie, Berlin, S. 301-319.
- Jones, C. / Lichtenstein, B.B. (2008): Temporary Interorganizational Projects: How Temporal and Social Embeddedness Enhance Coordination and Manage Uncertainty, in: Cropper, Steve / Ebers, Mark/ Ring, Peter Smith / Huxham, Chris (Hg), Handbook of Interorganizational Relations, London, 231-255.
- Kawulich, Barbara B. (2005): Participant Observation as a Data Collection Method, in: FQS (Forum: Qualitative Social Research), Volume 6, No 2, May 2005, Verfügbar: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/466> (Zugriff am 04.07.2010)
- Münst, A. Senganata (2008): Teilnehmende Beobachtung. Erforschung der sozialen Praxis, in: Becker, Ruth / Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden und Empirie, 2. erweiterte und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 372-377.
- Mayring, Philip (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, Weinheim und Basel.
- Shire, Karen / Borchert, Margret / Hoppe, Heinz Ulrich (2007) (Hg.): Jenseits von Virtualität. Arbeiten und Lernen in Projektnetzwerken, Lohmar.