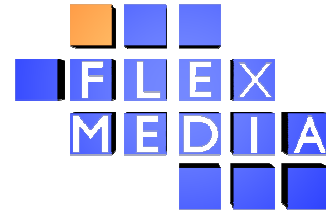


**FLEXMEDIA - Balance zwischen Flexibilität und Stabilität:
Integrierte Steuerungsinstrumente zur Steigerung der
Innovationsfähigkeit von Unternehmen der
Verlags- und Medienwirtschaft**

Universität Duisburg-Essen, Institut für Soziologie
RIAS (Rhein Ruhr Institut für Angewandte Systeminnovation e.V., Duisburg)
Ivz.medien GmbH & Co. KG, Ibbenbüren
J.P. Bachem Verlag GmbH, Köln
Junior-Verlag GmbH & Co. KG, Hamburg und Köln
LKO Verlagsgesellschaft mbH, Köln



**Balance zwischen Flexibilität und Stabilität:
Integrierte Steuerungsinstrumente zur Steigerung der Innovations-
fähigkeit von Unternehmen der Verlags- und Medienwirtschaft
(FLEXMEDIA)**

gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und durch Mittel
des Europäischen Sozialfonds (ESF), Förderkennzeichen: 01FH09008

www.flexmedia-projekt.de

**Working Brief 1
Der Wandel in der Verlags- und Zeitungsbranche**

Markus Tünte, Thorsten Helbig, Claudia Peters, Anja Große-Kreul

Abstract

Die Unternehmen in der Medien- und Verlagsindustrie stehen gegenwärtig vor fundamentalen Trendbrüchen, die einen hohen Veränderungsdruck erzeugen und traditionelle Arrangements infrage stellen. Innerhalb der Unternehmen verlangen diese Herausforderungen allen betrieblichen Akteuren erhebliche Anpassungsleistungen ab. Die aktuellen Trendbrüche gehen mit einem spürbaren Bedeutungsgewinn des Internets und innovativer Technologien einher, welche nicht nur völlig neue Möglichkeiten der Aufbereitung und Vermarktung von Verlagsdienstleistungen bieten, sondern von vielen Unternehmen zunehmend genutzt werden müssen. Hinzukommt, dass sich im Zuge dieser Entwicklungen die Kunden- und Lesermärkte weiter ausdifferenzieren und die Bindung von Kunden- u. Lesergruppen Herausforderung und Chance zugleich für die Unternehmen ist. Aufgrund der Markt- und Technologieentwicklung wird die Suche nach neuen Geschäftsmodellen, aber auch die Etablierung veränderter Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen immer dringlicher, wobei die Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und Beschäftigungsstrategien der Unternehmen noch nicht absehbar sind. Hier gilt es vor allem für kleine und mittelständige Unternehmen eine

neue Balance zwischen Flexibilitätserfordernissen und Stabilitätsbedürfnissen zu erreichen.

Der Wandel in der Verlags- und Zeitungsbranche

Die Verlagswirtschaft ist wie kaum ein zweiter Branchenbereich gegenwärtig von einer doppelten Strukturkrise betroffen. Neben der branchenübergreifenden Finanz- und Wirtschaftskrise erzeugen vor allem eine Reihe ineinandergreifender Entwicklungen bzw. Trendbrüche einen hohen Druck zur Veränderung bisheriger Unternehmensstrategien. Richtet man den Blick auf die technologischen Treiber des Wandels, so wirken neben einer fast schon klassisch etablierten Technologie wie dem Internet die Technologie und Medienkonvergenz – also das Zusammenwachsen von vormals getrennten Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. Internet-TV) als Antriebskraft für neue Produkt- und Serviceinnovationen. Über Jahrzehnte etablierte und äußerst erfolgreiche Geschäftsmodelle, die vor allem auf das „gedruckte Produkt“ ausgerichtet waren, werden deutlich in Frage gestellt. Besonders drastisch zeigt sich dies anhand der Umsatzentwicklung im Zeitungsmarkt. Noch bis in die 1990er Jahren verzeichnete ein Großteil der Zeitungsverlage überdurchschnittlich hohe Gewinne, die allerdings in der Folgezeit durch die zunehmende Nutzung des Internets und durch die neue Generation internetfähiger Smartphones deutlich einbrachen. Seit 2001 ist zudem ein Rückgang der Werbeeinnahmen zu verzeichnen, so dass von einer strukturellen Krise des Print-Marktes gesprochen werden kann (Henninger/Mayer-Ahuja 2005: 6). Frei nutzbare Online-Angebote treten in direkte Konkurrenz zum klassischen Zeitungsprodukt, wodurch der Leser- und Anzeigenmarkt schrumpft. Dies führte zu einem Verlust der Werbeeinnahmen von ca. 20% (Blasberg/Hamann 2009). Die Zeitungsunternehmen reagieren hierauf zum Teil mit dem Aufbau von eigenen Online-Redaktionen. Dabei können Zeitungsinhalte aber nicht 1:1 übertragen werden, da dies zu einer Selbstkannibalisierung führen würde, in der man die professionell aufbereiteten Informationen ‚verschenkt‘. Hier fehlen Erfahrungswerte für erfolgreiche Verwertungsmodelle. Bisherige Versuche Paid-Content-Modelle im Online-Bereich einzuführen müssen als gescheitert gelten.

Weitreichende Innovationsvorhaben werden ebenfalls in Bezug auf die Buchverlage diskutiert. Hier zeigen vor allem mobile Endgeräte wie das iPad, der Sony Reader

oder der von Amazon entwickelte Kindle eine weitere technische Verwertungsmöglichkeit gedruckter Inhalte. So sind digitale Bücher (E-books) eine Möglichkeit auf diesen Trend zu reagieren. Aufgrund von Problemen wie den nicht einheitlichen Dateiformaten sowie der ungeklärten Frage nach möglichen Schutzmechanismen für das geistige Eigentum stellen diese Entwicklungen jedoch eher Zwischenergebnisse innerhalb eines nicht abgeschlossenen Prozesses dar. Zukünftige Verwertungsmöglichkeiten können hier nur erahnt werden, so dass Innovationsvorhaben für die kleinen und mittelständigen Unternehmen stets als experimentelle Wagnisse zu sehen sind. Festzuhalten bleibt, dass Literatur in digitaler Form immer weiter an Bedeutung gewinnt.

Speziell für die kleinen und mittelständischen Unternehmen sind die damit verbundenen Marktrisiken groß, da sie sich in einer besonderen Konkurrenzsituation befinden. Durch das Diffundieren „Neuer Medien“ geraten vormals auf getrennte Medien angewiesene Informationsanbieter wie Zeitungsverlage, Fernseh- und Hörfunkanstalten mit ihre Berichterstattungen im Internet verstärkt in direkte Konkurrenz zu einander. Darüber hinaus ist seit längerem eine fortschreitende Verflechtung und Vernetzung nicht nur der Verlags- sondern der gesamten Medienbranche festzustellen, die unter den Schlagwörtern der verstärkten „Medienkonzentration“ und „Konzentration der Medienmacht“ diskutiert wird (Mayer 2004; Röper 2004). Nach Henniger und Mayer Ahuja (2005) sind die Konzentrationstendenzen eines der spezifischen Merkmale der Medienindustrie. Im Zeitungssegment etwa hatte die Konzentration zur Folge, dass die Anzahl von Verlagen in den letzten 60 Jahren von 624 auf 353 geschrumpft ist, obwohl Ostdeutsche Unternehmen hinzugekommen sind (Blasberg/ Hamann 2009). Der Leitspruch „Think global, act local!“ wird immer mehr zur Handlungsmaxime großer Medienkonzerne, die multinationale Strategien verfolgen, in denen lokale Eigentümlichkeiten Berücksichtigung finden. Für kleine und mittelständische Unternehmen ist es allerdings weitaus problematischer global zu denken, da ihre Handlungsoptionen gegenüber großen Medienkonzernen eingeschränkt sind (Sjurts 2004). Gleichzeitig dürften aber auch für kleine und mittelständische Unternehmen die Bedeutung von zwischenbetrieblichen Zusammenschlüssen und netzwerkbasierten Allianzen weiter zunehmen. Dies ist damit zu begründen, dass das Fortbestehen von Verlagen unter anderem davon abhängt, wie die Einbindung der neuen Kommunikationstechnologien in das Dienstleistungsportfolio gelingt (vgl.

Böhler 2001). Allerdings ist das Wissen zur weitreichenden Änderung der bisherigen Unternehmensstrategien insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen oftmals nicht vorhanden (Blasberg/Hamann 2009). Der stetig steigende Bedarf nach technischem Wissen fördert somit auch neue Akteurskonfigurationen und Kooperationen, indem beispielsweise hochspezialisierte Dienstleister eingebunden werden.

Eine weitere zentrale Dimension des Wandels betrifft die vielschichtigen Veränderungen der Kundenmärkte. Mit dem Bedeutungsgewinn innovativer Technologien hat sich der Modus der Informationsverbreitung und –aufbereitung verändert. Die Omnipräsenz, d.h. die Bereitstellung von sämtlichen Medieninhalten an jedem Ort, zu jeder Zeit verändert das Kundenverhalten und –wünsche. Gleichzeitig gewinnen Verwertungsstrategien wie eine zielgerichtete Kundenansprache und die Personalisierung bzw. das Maßschneidern von Produkten immer stärker an Bedeutung.

Die aufgezeigten Entwicklungen üben ohne Zweifel Druck auf die bisherige Arbeitsorganisation aus. Unklar ist, welche Auswirkungen dies auch für die Beschäftigten haben wird. Um ihre Flexibilität zu steigern reagieren manche Unternehmen offenbar mit einer starken „externen Flexibilisierung“ auf die Herausforderungen. Dies geschieht z.B. dadurch, dass der Anteil von befristeten Beschäftigungsverhältnissen und von Honorarkräften weiter erhöht wird oder Redaktionen personell reduziert beziehungsweise ganz aufgelöst werden. Nicht zuletzt gibt es einen hohen Veränderungsdruck der auf den Beschäftigten lastet, da sich das Anforderungsprofil der eigenen Tätigkeit stark wandelt. So nimmt die Bedeutung von Technologie-, Informationsvermittlungs-, Organisations- und Workflowkompetenzen im Vergleich zu den journalistischen Kompetenzen deutlich zu. Vormals klar umrissene Konturen von Berufsbildern werden damit deutlich „schwammiger“ (vgl. Henninger/Mayer-Ahuja 2005). Einschränkend ist allerdings anzumerken, dass sich offenbar das Tätigkeitsprofil zwischen Festangestellten und Freien stärker ausdifferenziert. Die klassische journalistische Arbeit wie das Erstellen von Wort- und Bildbeiträgen wird stärker bei den freien Mitarbeitern konzentriert. Die Festangestellten werden demgegenüber stärker auf dispositive und administrative oder auch auf die durch den zunehmenden Technikeinsatz neu zugeschnittene redaktionelle Arbeit festgelegt (Gottschall 2001: 645 f). All dies lässt vermuten, dass

die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust vor allem bei Beschäftigten, die im klassischen Printgeschäft tätig sind, deutlich steigt. Obwohl viele Beschäftigte darauf verweisen, dass sich der Arbeitsdruck erhöht hat und ihre Arbeitsbedingungen sich verschlechtert haben, ist die Berufszufriedenheit jedoch weiterhin hoch (Henninger/Mayer-Ahuja 2005: 20).

Es ist daher nicht verwunderlich, dass das Potenzial von neuen Kommunikationstechnologien und der gegenwärtige Wandel sehr ambivalent bewertet werden. Einerseits entstehen für die Unternehmen neue Verwertungsmöglichkeiten für Verlagsprodukte und –dienstleistungen. Andererseits werden die „Neuen Medien“ häufig noch als Bedrohung und nicht als positive Herausforderung für die Etablierung neuer Geschäftsmodelle gesehen (vgl. Quick 2010: 141; vgl. Spachmann 2009).

Die skizzierten Entwicklungen verdeutlichen, dass sich Unternehmen der Verlagsindustrie von langjährig etablierten und routinisierten Formen der Arbeitsorganisation und klassischen Geschäftsfeldern lösen müssen. Gleichzeitig ist unklar, welche Geschäftsstrategien sich tatsächlich durchsetzen werden und wie eine nachhaltige Arbeitsorganisation aussieht, welchen den klassischen Print-Bereich mit den Möglichkeiten der Neuen Medien kombiniert, so dass gleichzeitig auch Kunden erfolgreich und längerfristig gebunden werden können. In diesem Sinne befindet sich die Verlagsindustrie in einer Transformation von einer „Old“ zu einer „New Economy“. Eine systematische und wissenschaftlich fundierte Analyse der Flexibilisierungs- und Innovationsstrategien steht allerdings noch aus und ist der zentrale Beitrag des FLEXMEDIA-Projektes.

Aktuelle Tendenzen

Für die Unternehmen der Verlagsbranche stellt sich die Frage wie sie neue Technologien in ihr Dienstleistungsangebot integrieren können, wobei unklar ist, welche Verwertungsstrategien sich durchsetzen werden. An dieser Stelle sollen daher einige prominente Verwertungsstrategien cursorisch angesprochen werden. Einige Verlage beginnen medienneutrale Daten zu erzeugen, die einen universellen Einsatz garantieren, also gleichzeitig das Offline- und das Online-Geschäft mit Inhalten bedienen (Böhler 2001). Darüber hinaus etablierte sich das Professional Publishing, das heißt die Aufbereitung von Informationen für Kunden aus der

Industrie, wozu journalistisches Know-how notwendig ist (Blasberg/Hamann 2009). Ein weiterer Aspekt, der gegenwärtig und zukünftig eine beherrschende Rolle in der Medienlandschaft spielt, ist das Electronic Publishing. Electronic Publishing bezeichnet die elektronische Produktion von Publikationen und ihre Distribution sowie neuartige hypermediale Präsentationsformen (Rada 1999). Bei den Lesern ist diese Publikationsform beliebt, da sie sich ortsunabhängig informieren können und auch ältere Artikel in den Archiven weiterhin zugänglich sind (Ebel 2006). Neben der Möglichkeit einzelne Artikel oder eine komplette Zeitungsausgabe online zu stellen, gewinnen zukünftig wohl auch digitale Buchformate (E-Books) an Bedeutung. Derzeit bestehende Varianten sind entweder öffentlich und kostenfrei im Internet zugänglich oder stehen als kostenpflichtiger Download auf Online-Plattformen zur Verfügung (Böhler 2001). Aktuelle Beispiele hierzu sind die proprietären E-Book-Formate des Anbieters Amazon.

Das Forschungsprojekt

Die in diesem Working Brief vorgestellten Trendbrüche in der Verlags- und Medienbranche stehen im Forschungsfokus des vom BMBF geförderten FLEXMEDIA-Projektes. Im Rahmen von Fallstudien bei den vier Verlagsunternehmen der Praxispartner werden unterschiedliche Innovations- und Flexibilisierungsprozesse systematisch analysiert und begleitend moderiert. Um eine möglichst differenzierte Analyse durchführen zu können, kommen die vier Praxispartner aus unterschiedlichen Segmenten (Zeitung, Buch, Zeitschrift, Akzidenz) der Verlagswirtschaft. Die gesammelten Erkenntnisse münden dabei in einer konkreten Bestandsaufnahme der Chancen und Risiken sowie einer Kosten Nutzen-Bilanz von Flexibilisierungs- und Innovationsstrategien. Hierbei wird das Ziel verfolgt, die Bilanzierung der Flexibilisierungs- und Innovationsmaßnahmen sowohl aus der Perspektive der Unternehmen als auch der Beschäftigten vorzunehmen.

Die ersten Schritte des Forschungsvorhabens lassen sich wie folgt darstellen:

- *Trendreport*: Erhebung der aktuell bestehenden und zukünftig zu erwartenden Trendbrüche in der Verlags- und Medienwirtschaft
- *Qualitative Studien*: Aufenthalte bei den Unternehmen vor Ort („teilnehmende Beobachtung“) sowie Interviews mit Geschäftsführung und Beschäftigten

- *Unternehmensworkshop*: Erstellung einer Trendübersicht (Trendmatrix), die in gemeinsamer Zusammenarbeit mit den Praxispartnern durch die Auslotung der Relevanz von zentralen Trends sowie des Potenzials diese realisieren zu können verfeinert wird
- *„Kommunikative Validierung“*: Rückspiegelung der gesammelten Erkenntnisse in Firmenberichten sowie Nachhaltung der in der Diskussion gewonnenen neuen Einsichten

In einem weiteren Schritt werden die Ergebnisse der Fallstudien weiter verdichtet und verfeinert. Um gleichzeitig auch Aussagen für die gesamte Verlagsbranche treffen zu können, wird im Anschluss eine repräsentative Umfrage in der Verlags- und Medienbranche durchgeführt. Die Umfrage wird in einem späteren Working Brief weiter erläutert. Dieses Vorgehen ermöglicht es, dass die gewonnenen Erkenntnisse auch auf andere Unternehmen übertragen und verallgemeinert werden können. Das abschließende Ziel des FLEXMEDIA-Projektes ist die Entwicklung eines interaktiven Leitfadens in Form einer Toolbox, die als moderierendes Instrument für den Umgang mit Trendbrüchen von Unternehmen der Verlagswirtschaft genutzt werden kann.

Literatur

- Blasberg, A. / Hamann, G. (2009):* Deutschland entblättert. Zeit Online-Zeitgeschehen. Eingesehen unter: <http://www.zeit.de/2009/49/DOS-Medien?page=all> [zuletzt eingesehen am 04.08.2010].
- Böhler, C. (2001):* Der digitale Literaturbetrieb: 10 Thesen. Eingesehen unter: <http://www.netzliteratur.net/boehler/thesen.html> [zuletzt eingesehen am 04.08.2010]
- Ebel, S. (2006):* E-Paper – Zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: Fachjournalist, Nr. 3 (2006), S. 20-23. Eingesehen unter: http://www.dfjv.de/uploads/tx_eleonartikel/203-ebel_e-paper.pdf (zuletzt eingesehen am 05.08.2010).
- Gottschall, K. (1999):* Freie Mitarbeit im Journalismus. Zur Entwicklung von Erwerbsformen zwischen selbständiger und abhängiger Beschäftigung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft4, S. 635-654.
- Henniger A./ Mayer- Ahuja, N. (2005):* Arbeit und Beschäftigung in den Hamburger "Creative Industries": Presse/Verlagswesen, Film/Rundfunk, Design, Werbung/Multimedia und Software/IT-Dienstleistungen. Expertise für die Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA) Wien (11/2005). Eingesehen unter: http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Nicole_Mayer-Ahuja/Material/Expertise_Nov_05.pdf [zuletzt eingesehen am 05.08.2010].
- Meier, W. A. (2004):* Gesellschaftliche Folgen der Medienkonzentration. Bundeszentrale für politische Bildung. Aus Politik und Zeitgeschichte. B12-13, 2004, S.3-6.
- Quick, S. (2010):* Vom Rezeptions- zum Selektionsmedium oder: Wie der Journalismus digital wurde. Eine exemplarische Untersuchung des Online-Engagements in der deutschen Presselandschaft. In: Buck, Matthias / Hartling, Florian / Pfau, Sebastian (Hrsg.): Randgänge der Mediengeschichte. VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 149-161.
- Rada, H. (1999):* Von der Druckerpresse zum Web- Server. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Röper, A. (2004):* Zeitungsmarkt in der Krise- ein Fall für die Medienregulierung. Bundeszentrale für politische Bildung. Aus Politik und Zeitgeschichte. B12-13, 2004, S.7-13.
- Sjurts, I. (2004):* Think global- act local- Internationalisierungsstrategien deutscher Medienkonzerne. Bundeszentrale für politische Bildung. In: Politik und Zeitgeschichte. B12-13, 2004, S.22-29.
- Spachmann, K. (2009):* Wirtschaftskrise- Zeitungskrise? Umfragen unter den Chefredakteuren deutscher Tageszeitungen. Ergebnisbericht. Eingesehen unter: https://media-uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/media/PDF/Ergebnisbericht_Universitaet_Hohenheim_17.11.pdf [zuletzt eingesehen am 04.08.2010]