

Praxisbericht

Tragfähige

Geschäftsmodelle für Medienunternehmen

im Internetzeitalter und zunehmender Konvergenz

CH-4600 Olten, November 2014

INHALTSVERZEICHNIS	SEITE
I. VORWORT	2
II. MANAGEMENT SUMMARY	4
1. DIE HERAUSFORDERUNG	6
2. ANSÄTZE FÜR DIE BEWÄLTIGUNG DER HERAUSFORDERUNGEN	6
2.1 Was ist mit wem zu kombinieren?	7
2.2 Perspektiven aus Konvergenz / Verlinkung	8
3. PERSPEKTIVEN FÜR INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE AUS PRODUKT-MÄRKTEN HERAUS	9
3.1 (Tages-) Zeitungen und Publikumszeitschriften	9
3.2 Fachzeitschriften	13
3.3 Internet / Suchmaschinen (kontextorientiertes Segment)	16
3.4 Internet / Vertikale und horizontale Portale (contentorientiertes Segment)	17
3.5 Telefon- und Adressbücher / Wirtschaftsinformationen	18
3.6 Online-Ausgaben von Zeitungen und Zeitschriften	19
3.7 Formulare / eFormulare	20
3.8 Etiketten / RFID-Etiketten / Mobile Tagging	21
3.9 Verpackung	23
3.10 Mobile Media-Services	25
3.11 Vergleichs- und Bewertungsservices durch Kunden / Erfahrungsaustausch unter Kunden / Communities (connectionorientierte Services)	26
3.12 Messen / Messekataloge	28
4. MEDIEN- UND INTERNETMANAGEMENT	30
4.1 Strategisches Management	30
4.2 Kooperationsmanagement	30
4.3 Organisationsmanagement	31
4.4 Personalmanagement	31
4.5 Finanzen und Gewinnperspektiven	31
5. ZUM AUTOR - ANSPRECHPARTNER FÜR WEITERE AUSKÜNFTE	33

I. VORWORT

In den sogenannten Informationsgesellschaften haben Medien eine große Bedeutung. Daran wird sich künftig nichts ändern – im Gegenteil. Durch Blogs wird jeder zum Eigenverleger – aus dem passiven Rezipienten ist ein interaktiver Akteur geworden. Er will nicht nur Botschaften empfangen, sondern vielmehr ergänzende Informationen einholen, Kommentare abgeben - bewerten. Die bisherige Macht des Senders von Informationen und Werbebotschaften wird relativiert.

Nicht zuletzt deshalb hat die bisher heile Welt der (Zeitung- und Zeitschriften-) Verleger sowie der gesamten Medienindustrie ein unwiederbringliches Ende gefunden. Die Eckpfeiler des verlegerischen Erfolges von gestern tragen heute - und erst recht morgen - nicht mehr.

Neue Servicebereiche wie die Suchmaschinen und Quereinsteiger aus den Bereichen Informatik, Telekom und Entertainment haben die tragenden Säulen des bisherigen Erfolges der Medienindustrie zum Wanken - wenn nicht gar zum Umstürzen gebracht. Zu beachtende Einflussgrößen sind in dem Zusammenhang:

- Die Ausgaben für Medien pro Kopf der Einwohner steigen zwar stärker als diejenigen des BSP. Sie verteilen sich auf immer mehr Anbieter und sind äußerst umkämpft.
- Andererseits ergeben sich bei den Suchmaschinen monopolistische Tendenzen (Google).
- Die Produktionsprozesse und demzufolge die Wertschöpfungsketten der verschiedenen Medienkategorien haben sich verändert. Ein Prozeß, der noch lange nicht abgeschlossen ist. Bisher verlässliche Einnahmequellen versiegen und reichen künftig nicht mehr aus, um etablierte Medienobjekte weiter zu finanzieren.
- Die historisch gewachsene Ordnung im Anzeigengeschäft bricht in sich zusammen. Die Gewohnheit der Leser unterliegt zwar einem beachtlichen Beharrungsvermögen – rein rational betrachtet sind viele Werbeformen nicht mehr wettbewerbsfähig.
- Die seit langem angekündigte Konvergenz der digitalen Technologien wird (endlich) Tatsache. Bezüglich des Timing und der Akzeptanz der Konsumenten stellen sich immer noch viele Fragezeichen.
- Der Siegeszug des Handy und der komfortablen mobilen Endgeräte geht unvermindert weiter. Die Bereitschaft für bezahlte Dienste ist hier weit größer als beim stationären Internet. Die durch die mobilen Services absorbierten finanziellen Mittel fehlen den übrigen Medienkategorien.
- Das World Wide Web mit den darauf basierenden Internetforen hat eine Inflation von Werbeflächen zur Folge, welche bezüglich Zielgruppenfokussierung und Suchfunktionen neue Perspektiven eröffnen.
- Die erforderlichen Fähigkeiten/Ressourcen zur Ausschöpfung der sich bietenden Geschäftsmöglichkeiten werden anspruchsvoller. Deren Beschaffung ist in vielen Fällen der Engpaß bei der Entwicklung und Umsetzung von tragfähigen Geschäftsmodellen.
- Einige der bisherigen Gesetze des Handelns haben ihre Gültigkeit verloren – andere bleiben nach wie vor bestehen. Den richtigen Weg zu finden ist anspruchsvoll und erfordert in verschiedenen mehr unternehmerische Intuition denn betriebsverständlichen Sachverstand.

Ich befasse mich seit langem mit der Entwicklung von Unternehmensstrategien und Geschäftsmodellen für die TIME-Industrie (Telekom, Informatik, Medien, Entertainment) und

gestehe, daß es noch nie so schwierig war, die richtigen Antworten auf die anstehenden Herausforderungen zu finden. Dies in mehrfacher Hinsicht.

Während sich der unternehmerische Erfolg der Verleger über Jahrzehnte recht beschaulich erzielen ließ - haben wir es derzeit mit einer gegenteiligen Situation zu tun. In kaum einer anderen Branche ist die strategische Fokussierung des Geschäftes derart wichtig und anspruchsvoll geworden. Strategisches Denken und Handeln muß fester Bestandteil des Tagesgeschäftes aller MitarbeiterInnen werden.

Das Hauptproblem besteht allerdings darin, dass es die Quereinsteiger in kultureller Hinsicht viel einfacher haben. Hier dominiert der Schwung der Jugend und dessen Optimismus, während bei den Verlagen zuerst verschiedene historisch bedingte Hindernisse in Form von Rivalitäten bewältigt werden müssen. Ein unglaublicher Energieaufwand muss geleistet werden, bevor ein Projekt erst in Angriff genommen werden kann.

Nichts Neues unter der Sonne – kann man dazu sagen. Denn genau das Gleiche hat sich vor Jahrzehnten in der Textil- und Bekleidungsindustrie abgespielt. Etablierte Unternehmen haben es nicht verstanden, die Standortfaktoren der Schwellenländer zu nutzen. Quereinsteiger haben dies geschickt genutzt und sind heute die dominierenden Player auf dem Markt.

Diese leidige Erfahrung müssen Medienunternehmen nicht zwangsläufig machen, wenn entschieden gehandelt wird. Dazu bedarf es aber eines klaren strategischen Kompasses, welcher die potentiell vorhandenen Querelen bereits im keim erstickt.

Andreas Würgler, Olten im November 2014

II. MANAGEMENT SUMMARY

Die Medienindustrie hat das Aufkommen des Internet Mitte der 90er Jahre recht unglücklich bewältigt. Man hat es verpaßt, ein kräftiges Suchmaschinenportal als Gemeinschaftslösung ins Leben zu rufen. Zudem wurden die Online-Ausgaben im Bereich der Zeitungen und Zeitschriften als Abbild der Printausgaben konzipiert. Das konnte nicht funktionieren!

Dies hat die gesamte Medienindustrie in eine problematische Defensivposition hineinmanövriert, aus welcher sie nur noch mühsam herauskommt.

Durch die mehr oder weniger kampflose Preisgabe der wichtigen Türwächterfunktion am Eingang zur Medienwelt des Internet haben sich die Machtverhältnisse verschoben. Die führenden Anbieter kontextorientierter Services dominieren die Szene. Google und Apple drohen übermächtig zu werden und beanspruchen immer grössere Teile der Wertschöpfungskette.

Dennoch zeichnen sich in klaren Konturen Geschäftsmodelle ab, welche es den angestammten Akteuren in der Medienindustrie erlauben, eine erfolgversprechende Gegenoffensive einzuleiten. Gewissermaßen eine dritte und vielleicht die letzte Chance für die Medienindustrie.

Diese besteht darin, daß man die Möglichkeit eines Informationsaustausches in Netzwerken geschickt in die bestehenden – oft zu contentlastigen Lösungen - einbettet. Eine derartige Offensive kann sich beim Vorhandensein der entsprechenden Rahmenbedingungen als erfolgreich erweisen. Denn es kann auf bestehende Core Assets und Kernkompetenzen der Medienindustrie aufgesetzt werden.

Für etablierte Medienkategorien braucht es demzufolge neue Kombinationen von Medien mit der entsprechenden Gewichtung von content-, commerce-, context- und connectionorientierten Elementen, welche es zu innovativen Geschäftsmodellen zusammenzufügen gilt. Ich möchte dazu in der Folge einige Beispiele auflisten.

Daraus wird ersichtlich, daß das Spektrum der vorhandenen Möglichkeiten potentiell breit gefächert ist. Es reicht von den Zeitungen und Publikumszeitschriften, Fachzeitschriften, vertikalen und horizontalen Portalen, Telefon- und Adreßbücher / Wirtschaftsinformationen, Vergleichs- und Bewertungsservices bis hin zu Online-Versionen von Messekatalogen.

Dies zudem mit dem unschätzbaren Vorteil verbunden, daß sich die innovativen Geschäftsfelder auf bestehende Geschäftsfelder aufsetzen lassen - was das Chancen-Risikenprofil für eine erfolgreiche Umsetzung verbessert. In dem Zusammenhang spielen nämlich die realistische Einschätzung der Erlösmodelle resp. die damit verbundenen Kosten eine wesentliche Rolle.

Für eine erfolgreiche Zukunftsbewältigung kommt dem strategischen Management eine immer grössere Bedeutung zu. In der Vergangenheit wurde das Geschäft im Medienbereich stark von operativen Tätigkeiten, Handeln und Denken geprägt – was in der Vergangenheit wohl auch richtig war.

Dies hat zur Folge, daß Strategieentwicklung keine elitäre Veranstaltung mehr, sondern vielmehr breit im Unternehmen abgestützt zu erfolgen hat. Das strategische Management ist zudem als Prozeß und nicht als statische Übung zu verstehen. Vom Grundsatz ist die Systematik der Strategieentwicklung allerdings gleich geblieben. Sie führt unverändert von den Unternehmenszielen her über Situationsanalyse, Strategieformulierung bis hin zur Strategieimplementierung.

1. DIE HERAUSFORDERUNG

Unter Berücksichtigung der heute verfügbaren Technologien läßt sich die Herausforderung für die Medienwirtschaft pragmatisch wie folgt zusammenfassen:

Das Internet war *der* Auslöser einer eigentlichen Inflation an neuen Medien und Werbeflächen. Das dadurch entstandene Informationsangebot am Arbeitsplatz, am Wohnort (stationär und mobil), während der Fahrt (Pendlerzeitungen) sowie auf dem Handy hat dazu geführt, daß die Konturen der einzelnen Medienkategorien verwischt wurden.

Die mit dem Internet verbundene stereotype Vorstellung der Konsumenten, daß deren Medieninhalte kostenlos bezogen werden können, hat sich mit Ausnahme der mobilen Dienste über das gesamte Medienangebot ausgebreitet. Die bisher tragenden Erlösmodelle sind in sich zusammengebrochen. Es bedarf neuer Geschäftsmodelle, um diese Entwicklungen erfolgreich aufzufangen.

Erschwerend für die etablierten Printmedien kam die Wirtschaftskrise 2009/10. Verschiedene Inserenten wichen unter dem bestehenden Kostendruck vermehrt auf die Internetwerbung aus und sammelten dort wertvolle Erfahrungen. Dabei stellten sie fest, daß für verschiedene Kategorien von Inseraten das Internet sehr wohl eine taugliche Alternative darstellt, welche bezüglich der Werbeeffektivität den traditionellen Werbeformen überlegen sein kann. Diese Werbekunden fanden nach dem Konjunkturinbruch nicht mehr auf die alten Gewohnheiten zurück.

Wir haben es demzufolge mit einem ganzen Bündel an negativen Einflußfaktoren auf die traditionell dominierenden Mediengattungen Zeitungen und Zeitschriften zu tun. Diese Mediengattungen haben in einer ersten Phase auf das Internet nicht entsprechend reagiert. Die aus den Printmedien im Verhältnis 1:1 abgeleiteten kostenlosen Onlineangebote erweisen sich als verhängnisvoll und wenig geeignet, die angegriffenen Positionen zu verteidigen. Man hatte schlichtweg vergessen, welche Machtposition zwischenzeitlich die globalen Suchmaschinen eingenommen hatten.

Inzwischen haben die meisten Verlage Verbesserungen bei den Onlineangeboten eingeleitet. Dennoch sind diese immer noch nicht in der Lage, den Internetoffensiven der Quereinsteiger wirksam zu begegnen. Zu allem Überfluß wurde die seit Jahrzehnten immer vorausgesagte Konvergenz der Medien endlich Realität. Dies verändert das Wettbewerbsgefüge nochmals.

In verschiedenen Bereichen geht es bei noch so potenten Akteuren nicht ohne strategische Allianzen. Auch hier tat man sich oft schwer. Suchmaschinen wie Google mit ihrem reichhaltigen Medienangebot machen ersichtlich, in welche die Reise grundsätzlich geht. Ruft man bei den Suchportalen News zu einem aktuellen Thema ab, so stellt der mündige Leser ernüchtert fest, daß es sich dabei praktisch um die gleichen redaktionellen Inhalte handelt. Alles andere als optimal für die Zeitungen.

Dies führt dazu, daß die Leitfunktionen der Zeitungsmarken verblassen. Und was noch problematischer ist: der Leser verläßt die Startseite seiner Suchmaschine kaum mehr. Er wird zum Daueraufenthalter auf den Suchmaschinen mit ihren vielen Services und tummelt sich zeitlich immer kürzer in den Contentangeboten der Verlage. Dies mit fatalen Auswirkungen auf den Beachtungsgrad der Anzeigen und deren Reichweiten.

Die Tendenz, daß von den Suchmaschinen, den horizontalen und vertikalen Online-Portalen, den Vergleichs- und Bewertungsservices (von uns auch als CRM-Media-Services bezeich-

net), den verschiedenen Communities her die News eingesehen werden ist ungebrochen. Zeitungen und Zeitschriften laufen ohne Gegenmaßnahmen Gefahr, bezüglich Nutzernähe eine Stufe nach hinten zu rücken. Dies mit fatalen Auswirkungen auf deren Wertschöpfung. Eine ganz konsequente Sanierung verbunden mit einer grundsätzlichen Neuausrichtung auf neue Geschäftsmodelle ist ein Gebot der Stunde für die Zeitungen und Zeitschriften.

Um erfolgreich tragfähige Geschäftsmodelle im Medienbereich entwickeln zu können, ist ein tiefgreifendes Verständnis der „Wirkungsweisen“ des Internet erforderlich. Dieses will durch praktische Erfahrungen und dem Studium der einschlägigen Fachliteratur hart erarbeitet werden. Es ist ein gefährlicher Trugschluß zu glauben, daß die Auswirkungen des Internet mit einem generellen Managementwissen verstanden und in die Geschäftsmodelle eingebunden werden können. Es bedarf dazu vielmehr eines spezifischen Fachwissens.

Die Medienindustrie ist im Rahmen der Internetrevolution vor allem über die Suchmaschine gestolpert. Das heißt, man hat zu spät erkannt, welche Bedeutung diesem Türwächter vor dem Netz zukommt.

Als ich im Jahre 1996 für den „Blick durch die Wirtschaft“ der F.A.Z eine 12teilige Artikelserie über „Multimedia für Manager“ verfaßt habe, stieß ich zwangsläufig auf deren Bedeutung am Eingangstor zum Internet. Ich erkannte, daß Suchmaschinen die Möglichkeit haben, die Medienindustrie vom Epizentrum der Macht wegzudrängen. Meine Bemühungen, einen Kreis von bedeutenden deutschsprachigen Verlegern für ein gemeinsames Projekt „Suchmaschine“ zu gewinnen mißlang. Es war damals nicht möglich, den Entscheidern deren Bedeutung kommunizieren zu können.

Der zweite gravierende Fehler vieler Akteure im Medienbereich war, den Internetauftritt als Ableitung aus den Printmedien und nicht als eigenständiges Verlagsobjekt zu verstehen. Diese abgeleiteten Online-Auftritte haben im heutigen Wettbewerbsumfeld einen schweren Stand und sind finanziell kaum tragend.

Bei meinen Projektarbeiten stelle ich immer wieder fest, welche Lerneffekte in den entsprechenden Teams vollzogen werden müssen, bis der Konsens für ein tragfähiges Konzept vorhanden ist. Bei Quereinsteigern im Suchmaschinenbereich geht dieser Prozess bedeutend schneller. Sie drohen der klassischen Medienindustrie mit Siebenmeilenstiefeln davonzueilen.

2. ANSÄTZE FÜR DIE BEWÄLTIGUNG DER HERAUSFORDERUNGEN

Für die etablierten Medienkategorien braucht es neue Kombinationen von Medien mit der entsprechenden Gewichtung von content-, commerce-, context- und connectionorientierten Elementen, welche es zu innovativen Geschäftsmodellen zusammenzufügen gilt. Dabei spielen die realistische Einschätzung der Erlösmodelle resp. der damit verbundenen Kosten eine wesentliche Rolle – ein erwiesenermaßen nicht einfaches Unterfangen. In dem Zusammenhang sind kombinatorische Fähigkeiten vor dem Hintergrund einer soliden Kenntnis des gesamten Medienspektrums gefragt. Halbwissen ist in dem Zusammenhang gefährlich. Denn jede der involvierten Medienkategorien gehorcht wiederum eigenen Gesetzen, welche erst mit dem entsprechenden Erfahrungshintergrund richtig eingeschätzt werden können.

2.1 Was ist mit wem zu kombinieren?

Eine entscheidende Frage in dem Zusammenhang ist diejenige, was mit wem am wirkungsvollsten kombiniert werden kann, um mit dem Geschäftsmodell Wettbewerbsüberlegenheit generieren zu können. Ein Blick auf die nachfolgende Tabelle mit den Wertschöpfungspotentialen einzelner Medienkategorien erweist sich als hilfreich.

Daraus lässt sich erahnen, mit welcher beachtlichen Verschiebung wir in den nächsten Jahren zu rechnen haben. Dabei kann zwischen Gewinnern, Verlierern und Unbesiegbaren unterschieden werden.

Gewinner:

- In die Prozesse integrierte (Fach-) Informationen
- Vertikale Foren und Communities
- Mobile Medien
- Beilagen
- Nachschlagewerke / Vergleichs- und Bewertungsservices
- Soziales Networking
- Mobile Tagging
- Geodaten / Street view / Shop view
- eLeitsysteme/Avatare
- Intelligente eFormulare
- semantische Suche
- Videos
- Internet TV

Verlierer:

- Klassische Tageszeitungen und Zeitschriften
- Klassische Fachzeitschrift
- Klassische Telefonbücher/Adressbücher
- Klassisches Fernsehen

Unbesiegbare:

- Globale Suchmaschinen wie Google, Yahoo usw.
- eBay, Amazon
- Telcos (die ehemaligen Monopolisten)

Es fehlt der Medienindustrie nicht an Wachstumsfeldern mit interessanten Wertschöpfungs- und Erlösperspektiven – ganz im Gegenteil. Was nachdenklich stimmt ist die Tendenz, daß die bisher dominanten Mediengattungen Zeitungen und Zeitschriften sowie das klassische Fernsehen an Schwindsucht leiden. Es geht demzufolge strategisch darum, diese Medienkategorien geschickt mit Wachstumsfeldern zu koppeln und ihnen dadurch neue Wachstums- und Wertschöpfungsimpulse zu verleihen.

Zum besseren Verständnis sei dies am Beispiel der Tageszeitung erläutert. Die etablierte Tageszeitung wird von verschiedenster Seiten angegriffen. Ohne entsprechende Gegenmaßnahmen wird sie zwischen den Suchmaschinen und den Online-Portalen in all ihren Ausprägungen buchstäblich erdrückt. In den USA wird dieses Moment deutlich – wo selbst große Städte über keine eigene Tageszeitung mehr verfügen. Die bisherigen stark contentorientierten Antworten der Zeitungsverleger sind nicht geeignet, dieser Entwicklung Einhalt zu bieten. Bestehende Online-Auftritte berücksichtigen die Macht der globalen Suchmaschinen zu wenig, die Aufenthaltsdauer auf den Sites ist zu kurz - man bleibt dort nicht „hängen“.

Der Versuch, die Werbeflächen mit eigenen Handelssortimenten zu belegen erscheint ebenfalls wenig zukunftssträftig (commerceorientierter Ansatz). Die mit dieser Strategie verbundenen Interessenkonflikte sind wie der damit verbundene logistische Aufwand zu groß.

Es gilt innovative Wege einzuschlagen, um die Tageszeitung wieder vermehrt ins Zentrum der Medienlandschaft zu stellen. Hier gibt es sowohl für Lokalzeitungen wie überregionale Blätter unter Berücksichtigung gut ausgereifter SW-Technologien Möglichkeiten. Interessante Entwicklungen zeichnen sich mit (semantischen) Suchfunktionen (kontextorientierte Elemente), der intelligenten Verknüpfung von Datenbeständen (connectionorientierte Elemente), den Konvergenz-Tools wie dem Mobile Tagging und deren Aufbereitung statt (contentorientierte Elemente). Diese lassen sich mit den bisherigen Themenbereichen der Tageszeitung eng verweben. Damit können die Tageszeitungen mit Wertschöpfungsinfusionen versehen werden.

2.2 Perspektiven aus Konvergenz / Verlinkung

Eine spezielle Herausforderung stellt die sich inzwischen im Zusammenhang mit der sich in klaren Konturen abzeichnende Konvergenz der Medien dar. Sie führt bei den etablierten Medienkategorien zu einem extremen Chancen-Risikenprofil. In dieser Situation muß die Werbeindustrie alles unternehmen, um die angestammten Core Assets und Kernkompetenzen mit aller Kraft zu verteidigen. Das heißt demzufolge, daß die angestammten Stärken des Printmediums voll ausgespielt werden. Diese gibt es im Bereich der sogenannten My-Effekte. Während diese bei den Printmedien offensichtlich spielen, sind sie bei den elektronischen Medien praktisch inexistent. *Die Chance für Print Medien.*

Nun taucht in deutlichen Konturen ein Konvergenztool in Form des Mobile Tagging (2D-Barcodes) auf. Das heißt, mit dem Handy einen auf einem Medium aufgebrachten Barcode bildlich aufnehmen, den Code danach durch ein Programm decodieren, was es ermöglicht, einen Link zu einer Website herzustellen. Verbirgt sich hinter dieser Website eine Plattform mit der Möglichkeit, Datenbestände intelligent zu suchen, zu verknüpfen und einfach und kundenfreundlich aufzubereiten, so eröffnen sich interessante Optionen.

Hinter diesem Ansatz verbirgt sich die Idee der absoluten Konvergenz zwischen den konventionellen Printmedien und den Onlineservices im stationären und mobilen Betrieb. Damit verbindet das Mobile Tagging die statische gedruckte Information mit dem Internet und motiviert und fördert das interaktive Verhalten der Nutzer.

Dies kann ein neues Grundverständnis der Werbung zur Folge haben. War es in der Vergangenheit ein recht einseitiger Fluß der Werbebotschaften vom Sender zum Empfänger, so macht sich künftig ein vermehrter Bedarf für interaktives Verhalten vom Sender zum Empfänger und zurück auch bei Werbebotschaften bemerkbar. Das heißt man empfängt eine Werbebotschaft, empfindet man diese als interessant, fragt man beim Sender nach – und erhält daraufhin ergänzende oder vertiefte Informationen. Dies über eine Plattform, welche die Suchanfrage semantisch bearbeitet, die entsprechenden Verknüpfungen der Informationen – eventuell gar in Verbindung mit Bewertungen - vornimmt, und vor allem, die gesuchten Informationen in komprimierter Form kundenfreundlich aufbereitet. Ein attraktiver Markt und eine große unternehmerische Herausforderung zugleich.

Was diese Möglichkeiten besonders attraktiv erscheinen läßt ist, daß solche Auskunftssysteme auf bestehende Medienkategorien aufgesetzt werden. Hier eignen sich sowohl Zeitungen wie Zeitschriften, Fachzeitschriften, Beilagen, Handbücher und Nachschlagewerke, Formulare, Verpackung, Messekataloge usw. Dabei sollte man sich nicht auf das Konvergenztool „Mobile Tagging“ versteifen. Sondern vielmehr bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle die grundsätzliche Option berücksichtigen, daß bald einmal Technologien

verfügbar sein dürften, welche diese Konvergenz zwischen Print- und elektronischen Medien auf einfach Art und Weise sicherstellen können.

Zusammenfassend läßt sich festhalten: Wenn man sich mit den wichtigsten Herausforderungen der Medienwirtschaft befaßt und tragfähige Geschäftsmodelle konzipieren will, so gilt es folgende „strategische“ Hebel besonders zu beachten:

- Intelligente, semantische Suchfunktionen (kontextorientierte Elemente)
- Intelligente Verknüpfung von Datenbeständen auf Abruf (unter Einschluß der Archive) mit Vergleichs- und Bewertungsservices (connectionorientierte Elemente)
- Intelligenterere, kundenfreundlichere Bereitstellung, Aufbereitung von Content
- Verlinkung der Medienkategorien mittels Konvergenztool wie Mobile Tagging.

3. PERSPEKTIVEN FÜR INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE AUS PRODUKT-MÄRKTEN HERAUS

In der Folge will ich aus mir bekannten Produkt-Märkten heraus Ansätze für tragfähige, innovative Geschäftsmodelle ableiten. Dies anhand folgender Grundstruktur:

- Marktposition / Bedarf generell
- Wertschöpfung
- Core Assets und Kernkompetenzen
- Geschäftsmodell
 - Marktmodell (Nachfrager- und Wettbewerbsmodell)
 - Beschaffungsmodell
 - Leistungserstellungsmodell
 - Leistungsangebotsmodell
 - Distributionsmodell
 - Kapitalmodell (Finanzierungs- und Erlösmodell)
 - Bemerkungen zu Besonderheiten Beschaffungs-, Leistungserstellungs-, Leistungsangebots- und Distributionsmodellen
- Handlungsbedarf.

3.1 (Tages-) Zeitungen und Publikumszeitschriften

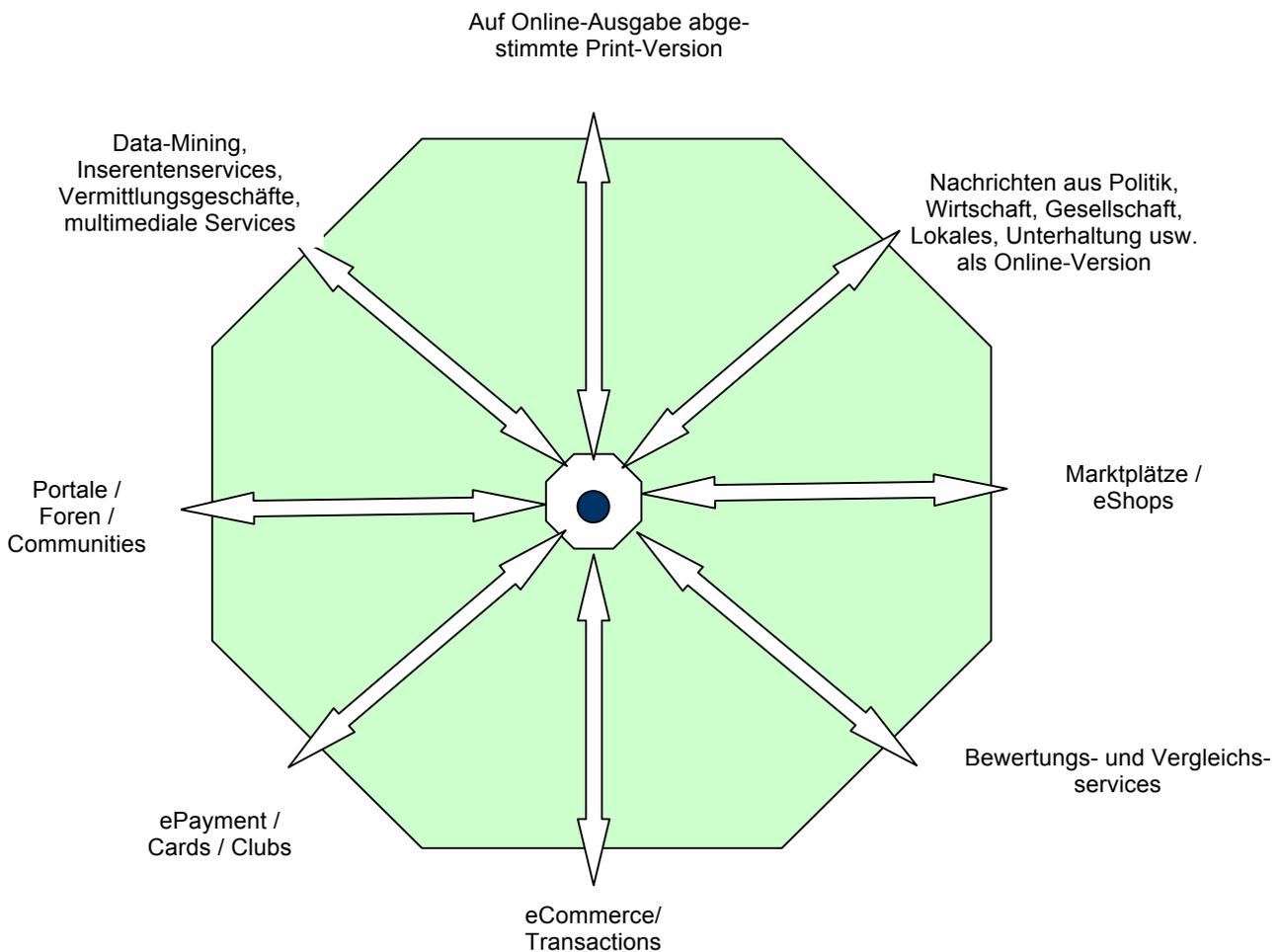
1. Rahmenbedingungen

1.1 Zielsetzung im Rahmen des Geschäftsmodells

Die Zeitungs- und Zeitschriftenverlage gelangen wieder zu ihrer angestammten Bedeutung und Ertragskraft zurück, welche sie vorübergehend an die Suchmaschinen verloren haben.

1.2 Strategische Überlegungen

Die immer noch weit verbreitete Vorstellung, dass Zeitungen und Publikumszeitschriften als Printversion und Onlineausgabe konzipiert werden müssen, ist überholt. Sie müssen unter Berücksichtigung der technologischen Rahmenbedingungen und der daraus resultierenden Mediennutzungsverhalten von einem neuen Grundverständnis her aufgebaut werden. Für eine weitere Reihe von Themenbereichen, von denen die Leserschaft aktiv betroffen wird, stellt sie die selbstverständliche Anlaufstelle dar. Die Kombination der einzelnen medialen Gefäße kann die Verleger wieder ins Zentrum der Macht zurückbringen und stärkt deren finanzielle Position.



Schematische Darstellung eines tragfähigen Geschäftsmodells für Tageszeitungen und Publikumszeitschriften

Die Zeitungen und Publikumszeitschriften beinhalten neben den klassischen Sparten Politik, Wirtschaft, Zeitgeschehen, Kultur, Unterhaltung sowie Sport, welche multimedial angeboten werden, ganz selbstverständlich eine Reihe von weiteren Bereichen. Sie sind Schirmherr der regionalen Berichterstattung, der Marktplätze, Bewertungs- und Vergleichsservices, von Ge-

schäftstransaktionen, dem Zahlungsverkehr, der Diskussionsforen und Communities sowie einer breiten Palette von multimedialen Services.

Dabei steigt der Nutzer bei Bedarf autonom in jedes der Interessengebiete ein. Eine zentrale Steuerung in Form intelligenter Such- und Aufbereitungsfunktionen stellt einen kundenfreundlichen Umgang sicher. Dies sowohl für den Leser wie den Werbetreibenden. Daraus entsteht ein Wertschöpfungskettenbündel, welches den Tageszeitungen und Publikumszeitschriften wieder eine erfolversprechende

1.3 Marktposition/Bedarf generell / Mediennutzungsverhalten

Der grundsätzliche Bedarf für Zeitungen und Publikumszeitschriften bleibt hoch. Die Bereitschaft, aus dem verfügbaren Medienbudget heraus einen entsprechenden Betrag für diese Medienkategorien zu bezahlen nimmt laufend ab. Dieses Budget verteilt sich auf immer mehr Medienkategorien – nicht zuletzt mobile Dienste.

Gratiszeitungen stellen langfristig keine tragfähige Alternative dar, um dieser Medienkategorie zu neuen Höhenflügen zu verhelfen. Im Gegenteil – sie schaffen in weiten Kreisen der Leserschaft das Bewußtsein, daß Zeitungen und Zeitschriften eigentlich gratis sein sollten.

Die Flucht in die Qualität allein ist ebenfalls keine Lösung. Es Bedarf vielmehr innovativer Ansätze, welche die Informations- (Leserbedürfnisse) von spezifisch betroffenen Zielgruppen in Zeitungen und Zeitschriften vermehrt befriedigen (fällt bei uns unter den Begriff der CRM-Media- /Connection-Services).

Die im Wettbewerbsvergleich hohen Kosten der Distribution von Printmedien beeinträchtigen deren Entwicklungsperspektiven.

Die Wertschöpfung wird durch die Angebote einer Vielzahl von Quereinsteigern beeinträchtigt. Mittels geeigneter Konvergenz-Tools lassen sich die Anzeigen in den Printmedien wertschöpfungsstärker gestalten. Sie übernehmen neu zusätzlich die Funktion als Anlaufstelle und Impulsgeber.

1.4 Core Assets und Kernkompetenzen

Die angestammten Core Assets und Kernkompetenzen wie Mitarbeiterqualifikation und Reichweite bröckeln zunehmend ab.

Das Core Asset „Marke“ wird von den Suchmaschinen in Mitleidenschaft gezogen. Das traditionelle System der Fähigkeiten und deren Nutzung bricht ohne Gegenmassnahmen sukzessive in sich zusammen.

2. Das Geschäftsmodell

Eine Strategie „So weiter wie bisher“ gibt es nicht. Im Zeitalter der umkämpften Anzeigenvolumen untergraben die kostenlosen Pendlerzeitungen sowie die stereotyp geprägte Vorstellung vom kostenlosen Informationsbezug aus dem Netz das Erlösfundament. Die Kosten der Leistungserstellung lassen sich mit den bisherigen Geschäftsmodellen nicht mehr abdecken. Der Zwang, das Geschäftsmodell auf ein neues Fundament zu stellen ist vorhanden.

Ein tragfähiger Ansatz besteht darin, daß Zeitungen und Zeitschriften mit einem neuen Rollenverständnis als Schirmherr, Dreh- und Angelpunkt der regionalen Kommunikation

agieren, welcher die lokal ansässigen Akteure der TIME-Industrie partnerschaftlich miteinschliesst.

Die Entwicklungen der Konvergenz gilt es proaktiv einzuplanen. Mit einem Netzwerk von übergreifenden Portalen wird die dominierende Position als Dreh- und Angelpunkt der Informationsvermittlung abgesichert. Geeignete Konvergenz-Tools wie das Mobile Tagging sichern die Positionen zusätzlich ab.

2.1 Marktmodell

Zeitungs- und Zeitschriftenverlage sind für Leser und Inserenten Full-Service-Provider und Anlaufstellen für alle Belange der Nachrichtenübermittlung, Entertainment und Ausbildung. Die angestammten Stärken der starken Marktposition und Marke wird auf die veränderten Umfeldbedingungen übertragen und gelangt dort zu neuer Blüte.

Sie bilden lokal gut verankerte Hubs und binden in ihren Markträumen die Anbieter der TIME-Industrie partnerschaftlich ins Lieferantennetzwerk mit ein. Mit einer Reihe von überregionalen oder gar globalen Akteuren aus den Bereichen Kontext, Connection und Commerce geht man strategische Allianzen ein.

2.2 Beschaffungsmodell

Zur Absicherung des neuen Rollenverständnisses von Zeitungen und Publikumszeitschriften sollten im Bereich der Beschaffung wenig Kräfte gebunden werden.

Im Bereich der Beschaffung strebt man auf allen Ebenen nach einer schlanken Konstellation. Eigene Ressourcen kommen nur dort zum Einsatz, wo eine klare Profilierung verbunden mit entsprechenden Erlöserwartungen nachweisbar ist.

2.3 Leistungserstellungsmodell (Wertschöpfungskette)

Die Wertschöpfungskette nimmt neue Konturen an. Das bisherige Leistungsbündel aus Information und Unterhaltung (Content) einerseits und Werberaum andererseits wird durch eine Reihe von weiteren nutzwerten Dienstleistungen ergänzt. Die Wertschöpfungskette nimmt dadurch ganz andere Konturen an und die Schwerpunkte verschieben sich total.

Die Wertschöpfungskette wird umgekrempelt. Die ergänzenden Elemente der Wertschöpfungskette werden zum tragenden Element des künftigen Erfolges.

2.4 Leistungsangebotsmodell

Im *Leistungsangebot* stellen neben dem Angebot im Nachrichtenteil sowie Marktplätzen Bewertungs- und Vergleichsservices (Customer Opinion Portale, Customer Exchanges, Customer Chat/Interest, Data-Mining / Multimedia Services) einen festen Bestandteil des Angebots dar. Diese werden gemäß der Grundphilosophie einer sozialen Interaktion (Web 2.0) in enger Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister oder von gemeinsamen Dienstleistungsgesellschaften als ASP-Lösung eingespielen.

Am Frontend müssen die Anwendungen einfach und damit kundenfreundlich bedienbar sein. Zudem begleitet ein automatisiertes, intelligentes Controlling sämtliche Prozesse.

2.5 Kapitalmodell (Erlös- und Finanzierungsmodell)

Neben bisher dominierenden Einnahmen aus Werbung und Vertrieb entsteht eine kräftige Ertragssäule in den Bereichen Data Mining, Provisionen und Dienstleistungen. Diese belaufen sich mit einem derartigen Geschäftsmodell unter Einschluß von Connection-Services bis zu 40% der Gesamterlöse.

Bemerkungen zu Besonderheiten Beschaffungs-, Leistungserstellungs-, Leistungsangebots- und Distributionsmodellen

Die bisherigen *Beschaffungs- und Leistungserstellungskosten* werden konsequent reduziert. Es wird eine Infrastruktur implementiert, welche es Autoren und Lesern ermöglicht, eigene Beiträge einfach einzubringen und diese zu kommentieren.

Im *Leistungsangebot* stellen neben bestehenden Marktplätzen Vergleichsservices (Customer Opinion Portale, Customer Exchanges, Customer Chat/Interest) einen festen Bestandteil des Angebots dar. Diese werden gemäß der Grundphilosophie einer sozialen Interaktion (Web 2.0) in enger Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister oder von gemeinsamen Dienstleistungsgesellschaften als ASP-Lösung eingespielen.

Am Frontend müssen die Anwendungen einfach und damit kundenfreundlich bedienbar sein. Zudem begleitet ein automatisiertes, intelligentes Controlling sämtliche Prozesse.

2.6 Handlungsbedarf

Konsequente Sanierungsmaßnahmen auf allen Ebenen sind angesagt. Zu implementieren sind CRM-Media-Services (Intra-Connection-Services). Aufzubauen gilt es eine innovative technische Infrastruktur für Autoren, Leser, Inserenten sowie das mobile Tagging.

3.2 Fachzeitschriften (Print und Online-Ausgaben)

1. Rahmenbedingungen

Als Fachzeitschriften werden alle periodischen Verlagsobjekte mit kontinuierlicher Stoffdarbietung im b2b-Bereich angesehen, die mit der Absicht eines unbegrenzten Erscheinens mindestens 4mal jährlich herausgegeben werden. Die Angebotspalette der Titel ist sehr breit und deckt ein weites Spektrum an Themen ab.

Dieses Themenspektrum der Printausgaben wird zum grossen Teil vor der Internetzeit festgelegt. Ergänzend zur Print-Ausgabe wird eine Online-Ausgabe verfügbar gemacht. Bei diesen lassen sich die Themen einerseits vertiefter behandeln, andererseits drängt sich ein anderes Themenspektrum zur nutzenträchtigen Behandlung auf. Basierend auf den verfügbaren Technologien bestehen hier im Bereich Beschaffung, Suche, Verknüpfung, Aufbereitung und Distribution grosse, weitgehend noch unausgeschöpfte Reserven.

Die Printausgaben der Fachzeitschriften wird immer mehr von den mit Suchfunktionen versehenen Online-Angeboten bedrängt. Diese ermöglichen es, sich in kurzer Zeit einen umfassenden Überblick über einen Themenbereich zu machen. Zu dieser Kategorie von Informationen gehören auch Medien wie Wikipedia usw.

Die vorhandenen Technologien ermöglichen es, die erforderlichen Fachinformationen direkt in die Geschäftsprozesse einzuspeisen. Dies eröffnet eine neue Dimension der Kundenfreundlichkeit.

Das Problem beginnt bereits bei den Fachbereichen, welche dem vermehrten Prozessdenken nicht mehr entsprechend Rechnung tragen. Es bedarf prozessübergreifender Themenbereiche, welche behandelt werden. Die rein funktionale Betrachtungsweise hat sich in verschiedenen Bereichen überholt. Es ist bei Fachzeitschriften ein Themen-Reengineering angesagt.

1.1 Zielsetzung im Rahmen des Geschäftsmodells

Die Fachzeitschrift hat sich als multimediales Instrument zur kundenorientierten, nutzen-trächtigen Vermittlung von Fachinformationen mit auf die Zielgruppen ausgerichteten Inhalten zu positionieren. Das Medium als Solches tritt in den Hintergrund – der Bedarf an Fachinformationen und die optimale Form der Übermittlung (Distribution) dominiert die konzeptionellen Überlegungen.

1.2 Marktposition/Bedarf generell / Mediennutzungsverhalten

Die Marktposition läßt sich unter Berücksichtigung von Online-Services aus den Bereichen Content, Commerce und Connection weiter ausbauen. Verschiedene Kategorien von Fachzeitschriften können den Nukleus für derartige kräftige Portale bilden. Diese Verlagsobjekte stellen demzufolge eigentliche Perlen der heutigen Medienlandschaft dar.

Der erhebliche Bedarf, benötigte Informationen und Auskünfte während der Bearbeitung der Geschäftsprozesse direkt abzurufen, kann mit Technologien gemäß dem State of the Art in den Bereichen der Suche, der Verknüpfung von Datenbeständen sowie der Aufbereitung der Informationen über die entsprechenden Portale gut befriedigt werden.

1.3 Core Assets und Kernkompetenzen

Die Möglichkeit, Content kundenfreundlich, seiner Bedeutung gemäß prozeßorientiert aufzufinden (semantische Suchfunktionen / Kontextsuche), diesen intelligent zu verknüpfen (Connection) und nach Kundenbedarf aufzubereiten, ist überdurchschnittlich wertschöpfungs- und nutzen-trächtig.

Erfahrungen der Fachverlage mit dem Informationsbedarf einer bestimmten Zielgruppe oder Branche sowie das abgespeicherte Wissen in Archiven stellen die ideale Grundlage zum Aufbau und Betrieb von Servicezentren für Wirtschaftsinformationen mit den entsprechenden Alleinstellungsmerkmalen dar.

2. Das Geschäftsmodell

Die Fachverlage entwickeln sich zum interaktiven Lieferanten (Full-Service-Provider) von Fachinformationen, welche direkt in die Geschäftsprozesse der Rezipienten integriert werden (analog bestehender Lösungen in der Finanzindustrie).

Vorhandene Printausgaben stellen ein veredeltes Begleitmedium dar. Ins Serviceangebot miteingeschlossen werden Aus- und Weiterbildungsangebote, (Kongress-) Messen und sonstige Events.

2.1 Marktmodell

Die sofortige Zugriffsmöglichkeit auf spezifische Informationen beschleunigt die Abwicklung der Geschäftsprozesse. Damit läßt sich ein Hemmfaktor für eine hohe Effizienz und Effektivität hoch automatisierter Prozesse beseitigen. Der dadurch für die Nutzer Generierte Mehrwert ist groß..

Der Fachverlag, welcher Datenpools mit eigenem Content mit externen Informationen ergänzt, intelligent verknüpft und den relevanten Zielgruppen verfügbar gemacht und diese direkt in die Geschäftsprozesse des Kunden leitet, verschafft sich kräftige Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerbsumfeld und eine unverkennbare Marke.

2.2 Beschaffungsmodell

Die Beschaffung der Informationen erfolgt in vielen Bereichen unter Einsatz von Suchfunktionen hoch automatisiert. Die strukturierte, intelligente Verknüpfung der Informationen ist wichtiger Bestandteil des Geschäftsmodells und ebenfalls hoch automatisiert auszugestalten.

2.3 Distributionsmodell

Die Aufbereitung der Informationen erfolgt gemäß den vorhandenen Kundenwünschen flexibel, personalisiert und bei Bedarf komprimiert.

2.4 Kapitalmodell (Erlös- und Finanzierungsmodell)

Neben den Erlösen aus Werbung und Vertrieb stellen Data Mining, Werbung und Provisionseinnahmen weitere Haupteinnahmequellen dar. Sie belaufen sich bei einzelnen Verlagsobjekten auf über 50% der Einnahmen

2.5 Handlungsbedarf

Die Archive sind semantischen Suchfunktionen zugänglich zu machen, intelligent zu verknüpfen, mit fremden Datenpools und um aktuelle Informationen zu ergänzen und kundenfreundlich aufzubereiten.

Die konsequente Hinwendung zum Full-Service-Provider für nutzwerte Informationen für ausgewählte Zielgruppensegmente dominiert den Takt der zu ergreifenden Maßnahmen.

3.3 Internet / Suchmaschinen (kontextorientiertes Segment)

Vorbemerkung

Das Internet begünstigt die Kreation und die Distribution von digitalen Medieninhalten und profitiert von der Konvergenz der digitalen Technologien. Im Internet können wir eine Klassifizierung von Angebotsfeldern aus den Bereichen *Content, Commerce, Kontext und Connection* vornehmen.

Für die Medienindustrie genießen in strategischer Hinsicht die Segmente Content, Connection und bedingt Commerce eine große Bedeutung. Die Positionen im wichtigen Bereich Kontext sind weitgehend vergeben.

Marktposition/Bedarf generell

Als Gatekeeper zum Netz sind die dominierenden Suchmaschinenbetreiber derzeit die mächtigsten Akteure der Medienwirtschaft. Der Bedarf nach entsprechenden Services und die damit verbundenen Entwicklungsperspektiven bleiben unverändert groß. So ist es berechtigt, daß Google derzeit weltweit das am höchsten bewertete Medienunternehmen der Welt ist. Ein ideales Medium, um weitere Services mitanzubieten zu können und für die Anzeigen eine hohe Beachtung zu finden.

In werbemäßiger Hinsicht besonders attraktiv ist, daß diese Internetseiten von Anwendern häufig als Startseite eingesetzt und während einer ganzen Sitzung geöffnet bleiben, von der aus Informations-, Interaktions- oder Transaktionsangebote anderer Anbieter abgerufen werden.

Die globalen Suchmaschinen Google und Yahoo sind aus ihren eroberten Positionen derzeit kaum zu verdrängen. Lokale Suchmaschinen haben ihre Berechtigung – jedoch mit beschränkten Erfolgsperspektiven.

Wertschöpfung

Das Wertschöpfungspotential ist dank der eroberten Machtposition, den großen Häufigkeiten der Zugriffe und den Perspektiven zur Integration weiterer Services groß.

Core Assets und Kernkompetenzen

Umfassendes Know-how zur Suche von Inhalten, der intelligenten Verknüpfung von Datenbeständen und deren Aufbereitung, deren Klassifizierung und Systematisierung sowie der Integration von Werbebotschaften

Geschäftsmodell

Die globalen/lokalen Suchmaschinen sind prädestiniert, auf der Grundlage der eroberten Machtposition stets neue Services aus den Bereichen IT, Medien, Kommunikation und Entertainment anzubieten. Voraussetzung für den Erfolg ist die Fähigkeit, Technologien gemäß dem State of the Art vom Timing her geschickt zu integrieren und für eine kundenfreundliche Bedienung besorgt zu sein.

Marktmodell

Aus einer praktisch unangreifbaren Position als Türwächter des Web wird eine umfassende Servicepalette aus dem Bereich der TIME-Industrie mitangeboten. Die Produktions- oder Vermittlungsfunktion gilt es kräftig zu nutzen. Man schließt demzufolge ge-

eignete Anbieter partnerschaftlich ins Konzept mit ein. Dadurch entstehen kräftige Win-Win-Situationen für alle Beteiligten.

Erlösmodell

Haupteinnahmequellen stellen auch künftig Werbeeinnahmen dar. Die Provisionseinnahmen nehmen an Bedeutung erheblich zu.

Bemerkungen zu Besonderheiten Beschaffungs-, Leistungserstellungs-, Leistungsangebots- und Distributionsmodellen

Die Konzentration gilt weiterhin der Gewährleistung der kräftigen Gatekeeperfunktion auf dem gesamten Spektrum der TIME-Industrie. Das bedeutet eine ausgeprägte Konzentration auf die Kernprozesse.

Handlungsbedarf

Die Suchmaschinenbetreiber verstopfen laufend den Markt in Bereichen, wo eine Bedrohung für die eroberte Gatekeeperfunktion droht. Dies macht sie unangreifbar.

Zu deren Verteidigung gehen globale Suchmaschinen aber auch strategische Allianzen ein, welche in eine Win-Win-Konstellation für die Beteiligten ausmünden können.

3.4 Internet / Vertikale und horizontale Portale (contentorientiertes Segment)

Marktposition/Bedarf generell

Die Potentiale für vertikale und horizontale Portale sind noch lange nicht ausgeschöpft. Insbesondere im Bereich der vertikalen Portale, deren Content sich direkt in die Geschäftsprozesse integrieren läßt, besteht ein großer Bedarf nach zusätzlichen Services.

Wertschöpfung

Vertikale Portale im Business to Businessbereich – insbesondere für ausgewählte Berufs- und Funktionskategorien - sind äußerst wertschöpfungssträftig.

Horizontale Portale hingegen unterliegen entlang der technologischen Entwicklungslinien einer laufenden Substitutionsgefahr durch neue Medienkategorien und sind – insbesondere unter einer gewissen Größe - verletzlich.

Core Assets und Kernkompetenzen

Die Marke und ein etablierter Kundenstamm sind wichtige Erfolgsvoraussetzungen.

Geschäftsmodell

Etablierung als Full-Service-Provider für ausgewählte Berufskategorien und Funktionsspektren mit einem entsprechenden Angebot aus den Bereichen Content, Commerce, Kontext und Connection (alles aus einer Hand mit den entsprechenden Links / One Stop-Strategie).

Marktmodell

Vertikale Portale decken das zentrale Kundenbedürfnis nach Informationen, Infotainment und Education möglichst umfassend ab. In der Regel bleibt das Portal bei den Bearbeitungsprozessen stets geöffnet. Damit große Attraktivität für zielgruppenorientierte Werbebotschaften).

Bei horizontalen Portalen wird der Bedarf bei einer individuellen Betroffenheit zusätzlich abgedeckt.

Erlösmodell

Werbe- und Provisionseinnahmen sind die beiden tragenden Erlösquellen.

Bemerkungen zu Besonderheiten Beschaffungs-, Leistungserstellungs-, Leistungsangebots- und Distributionsmodellen

Bezüglich der Beschaffungsstrategien verfolgt man vom Grundprinzip her eine Kooperations- und Partnerschaftsstrategie. Dies ermöglicht die für ein gutes Handling des Systems dringend erforderliche Komplexitätsreduktion.

Handlungsbedarf

Weitere Abrundungen der Servicepakete sind angesagt. Dies nach Möglichkeit unter Ein-schluß von kompetenten Partnern, um die Komplexität des Systems nicht zu überladen.

3.5 Telefon- und Adressbücher / Wirtschaftsinformationen

Marktposition/Bedarf generell

Der Bedarf für (Wirtschafts-) Auskünfte ist ungebrochen da - wird aber immer mehr durch andere Medien und Speichermöglichkeiten wahrgenommen.

Das klassische Telefonbuch setzt (zu Recht?) seine Hoffnungen auf ein kräftiges, tragfähiges Konvergenztool zwischen Print- und elektronischen Medien. Ein solches ist am Horizont durch das Mobile Tagging (2D-Barcodes) sichtbar geworden.

Die klassischen Auskünfte im Zusammenhang mit Telefonnummern gelangen vermehrt in den Einflußbereich von horizontalen und vertikalen Portalen und werden von diesen teilweise gar aufgesogen. Die heutigen Leistungsangebote sind daher oft zu schmal und stellen für ein langfristiges Überleben im Wettbewerbsumfeld keine genügende Grundlage dar.

Wertschöpfung

Die „traditionellen“ Adreßdaten werden mehr und mehr zu einer Commodity und bringen nicht mehr die entsprechende Wertschöpfung. Die contentmässigen Schwachen tangieren mehr und mehr das Anzeigengeschäft.

Wird jedoch der bestehende Nukleus der Auskünfte entsprechend abgerundet, so eröffnen sich durchaus attraktive Perspektiven.

Core Assets und Kernkompetenzen

Die tiefe Verwurzelung in der Zielgruppe Gewerbe, KMU und Handel, ein gut etablierter Aus-sendienst, das Handling von Massendaten und deren Aufbereitung stellen Kernkompetenzen der Adreß- und Telefonbücher dar.

Geschäftsmodell

Die Adreß- und Telefonbücher entwickeln sich zur lokalen Auskunftsdrehscheibe. Von der Angebotspalette her ist man dank strategischer Allianzen breit aufgestellt. Neben dem ent-

sprechenden Content im Bereich der Auskünfte (inkl. Geodaten/map) werden integrierte Kommunikationsservices, kontextorientierte Services in Form von Suchmaschinen, kommerzielle Tools und eine entsprechende Infrastruktur für den lokalen Informationsaustausch angeboten (Connection-Services).

Diese Services werden lokalen Organisationen, dem Handel und Gewerbe verfügbar gemacht, für die man einen Full-Service anbietet.

Die Printausgaben der Adreß- und Telefonbücher stellen ein Begleitmedium dar, in welches die entsprechenden Konvergenz-Tools integriert sind.

Marktmodell

Die Adreß- und Telefonbuchverlage nehmen bei lokal orientierten Auskünften die dominierende Drehscheibenfunktion ein.

Anbieterseitig schließt man eine Reihe von weiteren TIME-Akteuren partnerschaftlich ins Angebotsspektrum ein.

Erlösmodell

Neben den Werbeeinnahmen stellen Provisionseinnahmen eine weitere wichtige Ertragsssäule dar.

Bemerkungen zu Besonderheiten Beschaffungs-, Leistungserstellungs-, Leistungsangebots- und Distributionsmodellen

Man konzentriert sich auf die angestammten Kernfunktionen in Vertrieb und Kundenbetreuung, Handling und Aufbereitung von Massendaten. Die übrigen Tools werden von Partnern beschafft und betrieben. Eine Reihe von Services mittels ASP-Lösungen über Plattformen direkt eingespielen.

Handlungsbedarf

Eine fundamentale Neuausrichtung der Adreß- und Telefonbuchverlage ist angesagt. Diese erfolgt auf den soliden Eckpfeilern des heutigen Geschäfts.

3.6 Online-Ausgaben von Zeitungen und Zeitschriften

Marktposition/Bedarf generell

Viele der Online-Services der ersten Stunde von Zeitungen und Zeitschriften stellen eher Verzweiflungstaten denn wohlüberlegte Konzepte dar. Zwischenzeitlich wurden diese den Marktbedürfnissen besser angepaßt - stehen in vielen Fällen jedoch immer noch schräg in der Medienlandschaft.

Nachrichten und Services können in vertikalen Portalen oft kompetenter und aktueller bezogen werden. Zudem werden die Angebote in vielen Fällen von Suchmaschinen angesteuert, die Aufenthaltsdauer ist daher kurz, Werbebotschaften werden wenig beachtet und eine schnelle Rückkehr auf das Mastermedium „Suchmaschine“ erfolgt allzu zügig.

Wertschöpfung

Ist nur mit einer entsprechenden Angebotspalette im Bereich Connection zu gewährleisten. Ansonsten im bestehenden Wettbewerbsumfeld nicht entsprechend wertschöpfungssträftig.

Core Assets und Kernkompetenzen

Kenntnis des Bedarfs der Inserenten und Leser mit einer entsprechenden lokalen Verwurzelung und der Marke als Leitfunktion.

Geschäftsmodell

Zeitungen und Zeitschriften kombinieren die bisherigen Angebote der Onlineausgaben vermehrt mit vielfältigen Möglichkeiten des Informationsaustausches in Netzwerken (connectionorientierten Services).

Die Printausgaben stellen ein wichtiges Begleitmedium mit entsprechenden Konvergenztools dar.

Marktmodell

Nachrichten, Unterhaltung und Ausbildung werden mit populären Entscheidungshilfen (Connection-Services) für den Alltag kombiniert und erfreuen sich bei der Leserschaft einer neuen Popularität. In verschiedenen Bereichen stellen sie einen In-Faktor dar – wer dabei sein will muß es wissen.

Für die Inserenten eröffnet sich eine neue, innovative Plattform. Ihm steht die Plattform für den Informationsaustausch mit seinen Interessenten und Käufern zur Verfügung.

Erlösmodell

Werbeeinnahmen und Vermittlungsprovisionen stellen die wesentlichen Einnahmequellen dar.

Bemerkungen zu Besonderheiten Beschaffungs-, Leistungserstellungs-, Leistungsangebots- und Distributionsmodellen

Die Beschaffung erfolgt in einem Netzwerk von Lieferanten. Eigenleistungen werden nur dort erbracht, wo deutliche Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. Ansonsten volle Konzentration auf das Funktionsspektrum der zentralen Drehscheibenfunktionen.

Handlungsbedarf

Die Online Plattform löst sich bewußt von der Printausgabe – nimmt aber die Marke voll mit. Die bestehenden Online-Ausgaben der Zeitungen und Zeitschriften sind gezielt mit connectionorientierten Services zu ergänzen.

3.7 Formulare / eFormulare

Marktposition/Bedarf generell

Als Erfassungs-, Strukturierungs- und vor allem Komplexitätsreduktionsmedium stellen intelligente eFormulare eine attraktive Alternative dar. Eine (zu) oft verkannte Medienkategorie.

Der Bedarf nach strukturierter Erfassung von Daten zum Zwecke der Komplexitätsreduktion für die nachfolgenden Verarbeitungsprozesse ist ungebrochen.

Wertschöpfung

Ein interessantes und durchaus wertschöpfungsträchtiges Medium zur Erfassung von Datenbeständen, welche in der Folge semantischen Suchfunktionen, intelligenten Verknüpfungen mit nachfolgender kundenorientierter Aufbereitung zugänglich gemacht werden sollen.

Core Assets und Kernkompetenzen

Informatik-Know-how kombiniert mit einem fundierten Wissen der Anforderungen in Druck und Verlag.

Geschäftsmodell

Als Full-Serviceprovider im Zusammenhang mit dem Angebot von eFormularen begibt man sich in eine ähnliche Position wie führende Suchmaschinenbetreiber. Das heißt, auf die Grundfunktionen der intelligenten eFormulare werden eine Reihe von weiteren Services aufgesetzt. Damit entwickelt man sich gewissermaßen zum Eingangstor für die intelligente Verknüpfung und Aufbereitung von Informationen.

Marktmodell

Der Full-Service-Partner zur Erfassung von Datenbeständen, welche im Nachhinein höchsten Ansprüchen bezüglich der Weiterverarbeitung unterliegen.

Erlösmodell

Lizenzgebühren in Verbindung mit den Transaktionsvolumen und Provisionseinnahmen für Vermittlungsservices

Bemerkungen zu Besonderheiten Beschaffungs-, Leistungserstellungs-, Leistungsangebots- und Distributionsmodellen

Volle Konzentration auf die Kernprozesse im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung im Bereich der intelligenten eFormulare.

Handlungsbedarf

eFormulare zum Zwecke der nachfolgenden Komplexitätsreduktion für nachfolgende Verarbeitung und Aufbereitung nutzen und gestützt darauf weitere Services im Sinne eines Verlagsprogramms – identisch demjenigen der Suchmaschinen - anbieten.

3.8 Etiketten / RFID-Etiketten / Mobile Tagging

Marktposition/Bedarf generell

Die Etikette in Kombination mit 2D-Barcodes entwickelt sich zum Konvergenzmedium von Print zu den elektronischen Medien mit interessanten Anwendungsmöglichkeiten im Bereich Content und Anzeigen.

Dadurch werden eine Vielzahl von Anwendungen, Vergleichs- und Bewertungsservices und CRM-Media-Services befruchtet oder gar erst ermöglicht. Besonders interessante Perspektiven ergeben sich daraus in den Bereichen:

- Innovative Werbe- und Betreuungskonzepte unter Einschluß mobiler Endgeräte
- Mobiles soziales Networking
- Integration von Kreditkarten und sonstigen Ausweisen
- Etiketten auf Verpackungen
- Selbstbedienungsservices
- CRM-Media-Services inkl. Kundenbetreuung
- Mobiles Shopping
- Interaktive Bestellungen via TV
- Aufnahme von Telefonverbindungen
- Herunterladen von Musik und Dokumentationen

Wertschöpfung

Als Konvergenz-Tool können Etiketten resp. Barcodes in den nächsten Jahren eine beachtliche Wertschöpfung für den gesamten Medienverbund generieren.

Core Assets und Kernkompetenzen

Eine starke Marke im Verbund mit Netzwerken und einem entsprechenden Kundenstamm sind wichtige Core Assets. Für die erfolgreiche Umsetzung sind fundierte Marketingkenntnisse, eine entsprechende Content-Creation- sowie Produktentwicklungskompetenz erforderlich.

Geschäftsmodell

Bestehende Objekte werden mit den Möglichkeiten des Mobile Tagging kombiniert und erhöhen dadurch die Attraktivität für Leser und Inserenten.

Marktmodell

Man ist Full-Service-Contractor der Konvergenz-Services für alle Akteure im Medienbereich und stellt diesen eine entsprechende Infrastruktur für eine optimale Entwicklung, Implementierung und einen reibungslosen Betrieb der Konvergenztools zur Verfügung.

Erlösmodell

Haupteinnahmequellen stellen eine Lizenzgebühren und Provisionen auf den getätigten Transaktionen dar.

Bemerkungen zu Besonderheiten Beschaffungs-, Leistungserstellungs-, Leistungsangebots- und Distributionsmodellen

Die Full-Service-Kompetenz ist es erforderlich, ein entsprechendes Ausmaß an eigenen Ressourcen für die Entwicklung und den Betrieb der Plattformservices zur Verfügung zu stellen.

Handlungsbedarf

Die Medienindustrie nutzt konsequent den Barcode als Konvergenztool und erhöht dadurch die Attraktivität der Angebote für Inserenten und Leser.

3.9 Verpackung

Marktposition/Bedarf generell

Im Verpackungsbereich findet in den nächsten Jahren eine Aufwertung der Kommunikationsfunktion mit modernen Technologien wie dem Barcode statt.

Die Perspektiven der Barcodes in Verbindung mit dem Komfort des Handys eröffnen der Verpackung neue Perspektiven als Kommunikationsmedium.

Wertschöpfung

Dank den Perspektiven der Substitution von Beipackzetteln, Gebrauchsanweisungen, Garantiescheinen usw. ist das Wertschöpfungspotential der Verpackung mit integrierter Kommunikationsfunktion hoch.

Core Assets und Kernkompetenzen

Know-how der Verpackungstechnik, der logistischen Funktionen im Zusammenhang mit Verpackungen und damit verbundener Informatikanforderungen

Geschäftsmodell

Die Verpackung mit entsprechenden Etiketten übernimmt über den POS hinaus eine wichtige Leitfunktion für permissionsbasierte CRM-Mediaservices.

Marktmodell

Der Verpackungshersteller sorgt für eine entsprechende Medien-Infrastruktur, damit die beteiligten Akteure konsumnaher Industrien und involvierter Handel die medialen Perspektiven der Barcodes auf den Verpackungen vollumfänglich wahrnehmen können. Zu dem Zwecke geht man strategische Allianzen mit Akteuren der TIME-Industrie ein.

Der Konsument profitiert von den damit verbundenen medialen Möglichkeiten in den Bereichen der Contentvermittlung, der Suche, dem Informationsaustausch (Connection-Services) sowie eCommerce-Services.

Erlösmodell

Lizenzentnahmen und Provisionen im Rahmen der getätigten Transaktionen über die Barcodes.

Bemerkungen zu Besonderheiten Beschaffungs-, Leistungserstellungs-, Leistungsangebots- und Distributionsmodellen

Die Anbieter der Infrastruktur konzentrieren sich auf die Kernfunktionen in den Bereichen der Entwicklung und des Betriebes der erforderlichen Plattformservices für einen reibungslosen Betrieb.

Handlungsbedarf

Aufbau von übergreifenden Services und Plattformen durch konsumgüternahe Kreise aus Industrie, Handel und Medienwirtschaft zur Ausschöpfung der sich mittels 2D-Barcodes verborgenden Möglichkeiten.

3.10 Mobile Media-Services

Marktposition/Bedarf generell

Überall und jederzeit den Zugriff auf Kommunikationsservices zu haben ist in unserer Gesellschaft ein Grundbedürfnis, welches bald einmal als Selbstverständnis im Sinne eines wohlverworbenen Rechts für den Konsumenten befriedigt werden will. Es handelt sich daher um einen langfristig orientierten Wachstumsmarkt. Dieser wird vorläufig durch die relativ hohen Gebühren für Mobile Services und Restriktionen für die Distribution breitbandiger Dienste begrenzt. Diese Restriktionen fallen aber auch in Europa sukzessive weg.

Es wird künftig zum absoluten Selbstverständnis der Rezipienten, den Content ebenfalls mobil abrufen zu können.

Wertschöpfung

Dank der in diesem Bereich fast schon stereotypen Bereitschaft zur Bezahlung von mobilen Diensten sind die Wertschöpfungsperspektiven gut. Mit Flat Rates wird dem Nutzer zudem mehr Sicherheit gegen Ausschläge nach oben vermittelt.

Core Assets und Kernkompetenzen

Formatkompetenz, Intelligente Verknüpfung und Aufbereitung von Content aus Datenpools, Know-how im Internet und mobile Solutions.

Geschäftsmodell

Verfügbarer Content – welcher außerhalb des Büros und der Wohnung besonders nutzenträchtig ist - wird für mobile Endgeräte wie dem Handy formatgerecht verfügbar gemacht und aufbereitet.

Diese Funktion kann von einem speziellen Bereich innerhalb eines Zeitungs- und Zeitschriftenverlages oder als selbständige Verlagsfunktion wahrgenommen werden.

Marktmodell

Für den Bereich General und Special Interest werden Services zur Klassifikation und Systematisierung von Informationen, dem Informationsaustausch im Netzwerk, dem Sammeln, Selektieren und Aufbereiten von Inhalten sowie eCommerce-Services verfügbar gemacht.

Wesentliches Profilierungsinstrument ist die Komplexitätsreduktion am Frontend, welche eine einfache Bedienung erst ermöglicht und die Grundlage für eine hohe Akzeptanz darstellt sowie die entsprechende Auswahl der zugrunde gelegten Datenpools.

Erlösmodell

Das Spektrum der Einnahmen ist breit gefächert. Neben den Gebühren für die Mediennutzung und den Medienzugang stellen Provisionseinnahmen für die Vermittlung und die Werbeeinnahmen wesentliche Ertragssäulen dar.

Bemerkungen zu Besonderheiten Beschaffungs-, Leistungserstellungs-, Leistungsangebots- und Distributionsmodellen

Man konzentriert sich auf einige ausgewählte Funktionen wie die Auswahl von Datenpools, die Aggregation von Content und deren intelligente Verknüpfung, das Packaging der Produkte gemäß den spezifischen Bedürfnissen für den mobilen Bedarf und die kundenfreundliche Aufbereitung am Frontend.

Handlungsbedarf

Die heutigen Angebote im Bereich der mobilen Services befriedigen bezüglich Bediener- und Kundenfreundlichkeit oft nicht. Mit den entsprechenden Tools (Agenten) und dem Einsatz entsprechender Portale ist für eine entscheidende Verbesserung in diesen Bereichen zu sorgen. Erst dann läßt sich der durchaus vorhandene Bedarf entsprechend befriedigen.

3.11 Vergleichs- und Bewertungsservices durch Kunden / Erfahrungsaustausch unter Kunden / Communities (connectionorientierte Services)

1. Rahmenbedingungen

1.1 Zielsetzung im Rahmen des Geschäftsmodells

Für ausgewählte Produkte und Dienstleistungen wird dem Nutzer eine Entscheidungshilfe geboten, welche auf der Bewertung von Käufern beruht. Mittels Communities und Foren tauschen die Käufer und Interessenten ihre Erfahrungen aus.

Durch entsprechend intelligente Kontrollfunktionen wird die Qualität und Verlässlichkeit der Bewertungen überprüft und sichergestellt.

Ein derartiger Service-Provider ist ein wichtiger strategischer Partner der Zeitungen und Zeitschriften.

1.2 Strategische Überlegungen

Diese Services sind geeignet, die Zeitungen und Zeitschriften wieder ins Zentrum der Macht zurückzuführen. Dies sowohl im Bereich der Werbe- wie der Rezipientenmärkte.

Ein derartiger Service ist für die Verlage resp. deren Anzeigenkunden in verschiedener Hinsicht konfliktträchtig. Es ist daher zweckmässig, dieses Services in einer Phase 1 über einen eng verbundenen Servicepartner quasi treuhänderisch erbringen zu lassen.

1.3 Marktposition/Bedarf generell / Mediennutzungsverhalten

Innovative Services im Bereich der Intra-Connection als Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung. Damit können Zielgruppen angesprochen werden, welche zu ausgewählten Themen eine besondere Betroffenheit ausweisen (hoher Aufmerksamkeitsgrad).

Das Spektrum der diesbezüglichen Möglichkeiten ist gross und breit - sei dies als Interessent für eine Dienstleistung oder für ein Produkt; als Käufer oder Nachbesteller. Hier gelangt man

einfach zu den gewünschten Informationen (beim Stand der heutigen Technologien am besten durch einen 2D-Barcode).

Ermöglicht wird die Erschließung dieser Märkte durch innovative Formen der Verknüpfung von Daten und deren kundenorientierte Aufbereitung - dem eigentlichen Zukunftsmarkt der Medienindustrie. Es werden Communities in Form von Customer Opinion Portalen, Customer Exchanges und Customer Chat/Interest-Portalen angeboten.

1.4 Core Assets und Kernkompetenzen

Die Marke und der zu generierende Kundenstamm dürften die beiden kritischen Core Assets eines derartigen Projektes darstellen.

Im Bereich der Kernkompetenzen gilt es das Content-Sourcing durch die entsprechenden Controlling-Mechanismen wirksam abzusichern. Bei der Content-Creation-Kompetenz ist es entscheidend, sich laufend den aktuellen Trends anzupassen. Das heisst, die Schwerpunkte der zu bewertenden und zu vergleichenden Produkte und Dienstleistungen geschickt auszuwählen. Wie erwähnt, soll das Geschäftsmodell nicht zuletzt ein entscheidendes Vehikel zur Repositionierung im Zentrum der Medienmacht darstellen.

Spezifische Kompetenzen für das Projekt sind ferner im Bereich intelligente Suchfunktionen, Verknüpfung und Aufbereitung von Datenpools erforderlich.

2. Das Geschäftsmodell

2.1 Marktmodell

Angebot von ASP-Services für Vergleichs- und Bewertungsservices mit einer Reihe von begleitenden Services für die Akteure im Medienbereich. Das heisst die Medienwirtschaft übernimmt die entscheidende Absatzmittlerfunktion.

Der neue Dienstleister und die Medienindustrie streben bewusst nach einer Win-Win-Konstellation. Die Medienindustrie sorgt für die kräftige Promotion und die damit verbundenen Reichweiten

Das Leistungsangebot stellt einen integrierten Bestandteil der Online-Angebote der etablierten Medienhäuser dar. Die Medienhäuser haben die Wahl, welche Produkt- und DL-Segmente sie aufschalten. Man agiert demzufolge als DL-Zentrum der etablierten Verleger.

Dabei kommt die lokale Komponente nicht zu kurz – sondern steht vielmehr im Zentrum der Betrachtungen. Das Angebot der Services auf mobilen Endgeräten sowie der Einsatz des Mobile Tagging stellt ein Selbstverständnis dar.

Zeitungen und zeitschriften erhalten dadurch ein ergänzendes Angebot zu ihren Marktplätzen. Auf den Marktplätzen verschafft man sich ein entsprechendes Beild und gibt ein erstes Ja zu einem möglichen Kauf. Auf den Bewertungs- und Vergleichsservices vertieft man die gewonnenen Eindrücke und qualifiziert den zu fällenden Entscheid.

Damit generiert man sowohl für den Rezipienten wie auch für den Werbetreibenden einen grossen Nutzen. Der Rezipient wird vor Fehlentscheiden oder gar Betrug bewahrt – der Werbekunde bekommt die entsprechenden Referenzen für den Kauf. Und vor allem auch, er wird bei der Evaluation Berücksichtigung finden.

Damit positioniert man sich anders als Wettbewerber wie comparis und ciao.

2.2 Beschaffungsmodell

Den erforderlichen Content bezüglich der Bewertung beschafft man sich direkt beim Käufer / Nutzer einer Dienstleistung oder Produkt. Dies verbunden mit den entsprechenden Incentives. Der eingehende Content wird automatisch / Manuell überprüft. Extreme Stellungnahmen werden ausgeschieden. Danach erfolgen die intelligenten Verknüpfungen, welche mittels semantischer Suchfunktionen von den Nutzern abgerufen werden können.

2.3 Leistungserstellungsmodell (Wertschöpfungskette)

Die Konzentration der wahrzunehmenden Funktionen auf der Wertkette gilt der Auswahl der zu vergleichenden und zu bewertenden Themen, der Strukturierung der ermöglichten Vergleichswerte, der intelligenten Verknüpfung unter Einsatz von semantischen Suchhilfen, der intelligenten Aufbereitung und dem Bereitstellen entsprechender Infrastruktur und Übertragungskapazitäten für die Nutzer.

Hohe Wertschöpfung sowohl für Nutzer wie Provider. Kann sich als komplementärer Service in verschiedenen Medienkategorien etablieren und zum langfristigen Wertschöpfungsgenerier entwickeln.

2.4 Leistungsangebotsmodell

2.5 Distributionsmodell

2.6 Kapitalmodell (Erlös- und Finanzierungsmodell)

Haupteinnahmequellen stellen Lizenzgebühren, Provisionen für Werbeschaltungen und getätigten Verkaufabschlüsse dar.

2.7 Handlungsbedarf

Die Qualität der Vergleiche und Verknüpfungen, die Suchfunktionen und Aufbereitung sowie das Controlling befriedigen bei den heutigen Angeboten nicht. Hier können mit den Technologien gemäß dem State of the Art wesentliche Verbesserungen realisiert werden, welche die Nutzenträchtigkeit und die Akzeptanz der Services wesentlich erhöhen können.

3.12 Messen / Messekataloge

Marktposition/Bedarf

Das Medium Messe ist als stark fokussierte persönliche Begegnungsstätte von Anbietern und Nachfragern nicht zu substituieren. Hier lassen sich sämtliche Medienkategorien mit der persönlichen Begegnung (Kontakt) in einmaliger Form vereinigen. In der Kombination mit Fachzeitschriften und dem entsprechenden Internetangebot ein wichtiger Katalysator der Medienentwicklung.

Der bisher statische Messekatalog wird um die intelligenten Vergleichs- und Bewertungsservices ergänzt zum intelligenten Portal mit einer Reihe von Foren und Communities als Dauerinstitution zwischen den jeweiligen Messeveranstaltungen auf- und ausgebaut.

Wertschöpfung

Der traditionelle Messekatalog entwickelt sich zum wertschöpfungsträchtigen Forum für Aussteller und Besucher. Er überbrückt die Zeit zwischen den Messeveranstaltungen und generiert für Aussteller und Besucher einen entscheidenden Mehrwert.

Core Assets und Kernkompetenzen

Spezifische Kompetenzen im Bereich intelligente Suchfunktionen, Verknüpfung und Aufbereitung von Datenpools.

Geschäftsmodell

Spezialisierte Serviceprovider übernehmen die Datenbestände aus der Printversion, ergänzen diese durch weitere Datenbestände und entwickeln daraus ein intelligentes Forum für die Entscheidungsvorbereitung und -findung

Die Printausgaben stellen ein ergänzendes Begleitmedium unter Einsatz von entsprechenden Konvergenztools zur kundenfreundlichen Verlinkung mit den Vergleichs- und Entscheidungsservices.

Marktmodell

Aufgesetzt auf dem Datenmaterial bereits bestehender Messekataloge wird eine Online-Variante mit Vergleichs- und Entscheidungshilfen erarbeitet, welche die Messeveranstaltung als Ganzes aufwertet und die Marke stärkt.

Erlösmodell

Haupteinnahmequelle stellen Werbeeinnahmen und Provisionen dar, welche zwischen Messeveranstalter und Full-Serviceprovider für die Online Version aufgeteilt werden.

Bemerkungen zu Besonderheiten Beschaffungs-, Leistungserstellungs-, Leistungsangebots- und Distributionsmodellen

Der Messeveranstalter wird durch die intelligente Onlineversion mit Vergleichsservices und Entscheidungshilfen nicht belastet. Das heißt er delegiert das damit zusammenhängende Aufgabenspektrum vollumfänglich an den Full-Serviceprovider.

Dieser übernimmt sämtliche Aufgaben im Zusammenhang mit der Konzipierung, dem Aufbau, der Datenerhebung, dem Betrieb, den intelligenten Verknüpfungen und Bewertungen sowie der Aufbereitung der Informationen und Integration von Anzeigen.

Handlungsbedarf

Die bestehenden Messekataloge werden durch intelligent konzipierte Vergleichs- und Entscheidungsfindungsservices ergänzt.

4. MEDIEN- UND INTERNETMANAGEMENT

In der Folge möchte ich noch kurz auf die Anforderungen des Medien- und Internetmanagements zu sprechen kommen, welche sich unter Berücksichtigung der in letzter Zeit stark veränderten Rahmenbedingungen aufdrängen.

4.1 Strategisches Management

In der Vergangenheit wurde die Medienwirtschaft stark von den operativen Tätigkeiten dominiert. Bestehende Geschäftsmodelle in den Medienkategorien ließen sich relativ leicht kopieren und damit Erfolg erzielen. Dies hat sich nun wesentlich verändert. Um erfolgreich zu sein, bedarf es heute des strategischen Managements. Ich möchte gar noch weiter gehen. Das strategische Denken und Handeln muß sich bei den MitarbeiterInnen im Tagesgeschäft geradezu verinnerlichen, sollen überdurchschnittliche finanzielle Ergebnisse erzielt werden.

Das Strategieverständnis ist vor dem Hintergrund der Historie meistens noch unterentwickelt. Dies hat auch zur Folge, daß die Strategieentwicklung keine elitäre Veranstaltung, sondern vielmehr breit abgestützt zu erfolgen hat. Dies mit einem Vokabular, das alle verstehen. Es muß für alle Beteiligten sichtbar werden, weshalb man zu den strategischen Schlußfolgerungen gekommen ist. Erst dann wird es kräftig mitgetragen und verinnerlicht. Und wie ich bereits mehrmals erwähnt habe – die Angelegenheit ist zwischenzeitlich äußerst anspruchsvoll geworden. Da sich zudem laufend Anpassungen aufdrängen, lassen sich diese ohnehin nur in einem Basisdemokratischen Prozeß rechtzeitig erfassen und berücksichtigen. Daher ist das strategische Management als Prozeß und nicht als statische Übung zu verstehen. Vom Grundsatz ist zwar die Systematik der Strategieentwicklung gleich geblieben. Sie führt immer noch von den Unternehmenszielen her über die Situationsanalyse, die Strategieformulierung hin zur Strategieimplementierung.

Eine klare Aufwertung in dem Zusammenhang hat auch die Marketingstrategie erfahren. Ohne klar definierte Produkt- und Programmpolitik geht es zwischenzeitlich nicht mehr. Ein sich endlos Verzetteln bringt nicht das erforderliche Profil mit den entsprechenden Wiedererkennungswerten. Aber auch die Preis-, und Distributions- und Kommunikationspolitik bedürfen der laufenden Überwachung.

4.2 Kooperationsmanagement

Einen ganz besonderen Stellenwert im Rahmen des strategischen Managements nimmt das Kooperationsmanagement ein. Ohne ein entsprechendes Kooperationsnetzwerk über alle Wertschöpfungsstufen hinweg lassen sich kaum mehr unternehmerische Erfolge erzielen. Die sich dahinter verbergenden Anforderungen sind aber extrem hoch. Viele Unternehmen mußten hier schon ein beträchtliches Lehrgeld bezahlen, weil hier die entsprechenden Erfahrungswerte gefehlt haben.

Es gibt Grundvoraussetzungen, welche im Rahmen von Kooperationen und strategischen Allianzen vorhanden sein müssen, sollen diese tragend sein. Dies fängt bereits an mit der Beschaffung von Inhalten und Werbebeiträgen, über die Produktion und Aggregation von

Content, zum Packaging der Produkte bis hin zur Distribution. Überall gilt es abzuwägen, ob nicht durch entsprechende Kooperationen Mehrwerte geschaffen werden können, welche einem durch die Eigenabwicklung verschlossen bleiben.

4.3 Organisationsmanagement

Zieht man die dynamischen Entwicklungen im Bereich der relevanten Einflußfaktoren in Betracht, so ist unschwer nachvollziehbar, daß sich auch die Organisation anzupassen hat. Dies sowohl im Bereich der Strukturen wie der Prozesse. Naturgemäß hinkt man hier der Entwicklung immer etwas nach. Wobei es gemäß meinen Erfahrungen schon nicht empfehlenswert ist, organisatorische Maßnahmen proaktiv einleiten zu wollen. Zuerst muß der Produkt-Markt den Takt vorgehen – hier müssen entsprechende Erfahrungswerte gesammelt werden. Liegen diese dann einmal vor, so soll gestützt darauf auch die Organisation angepaßt werden und nicht umgekehrt. Leider wird dieses Grundprinzip immer noch zu wenig beachtet.

Wobei auch hier gilt – der rechtzeitige Einbezug der Mitarbeiter, die Möglichkeit, diesen sichtbar zu machen, weshalb die organisatorischen Anpassungen erforderlich werden ist ein wichtiges Element einer Akzeptanz und damit der erfolgreichen Umsetzung.

4.4 Personalmanagement

Unter Berücksichtigung der vielen Umbrüche in der Medienlandschaft hat sich das Aufgabenspektrum in den letzten Jahren stark verändert. Es bedarf neuer Mitarbeiterkategorien, sollen innovative Projektansätze erfolgreich umgesetzt werden können. Dabei darf das Beharrungsvermögen der MitarbeiterInnen nicht obsiegen und selbstverständlich nie unterschätzt werden. Ein sehr erfolgreicher und erfahrener Unternehmen hat mir schon vor Jahren einmal gesagt: „...Man kann im Management alles überschätzen – nur das Beharrungsvermögen der MitarbeiterInnen nicht. Dies ist immer größer als man glaubt...“

Es braucht hier viel Geschick und Einfühlungsvermögen, um die bestehende Mitarbeiter-schaft so weit wie möglich auf die künftigen Anforderungen hin umzupolen. Da es sich bei den MitarbeiternInnen um eines der wichtigsten Core Asset der Medienunternehmen handelt, muß man einerseits die entsprechende Sorgfalt walten lassen – andererseits aber auch die entsprechende Konsequenz und Hartnäckigkeit. Es gilt prozeßorientiert vorzugehen – den Beteiligten eine echte Chance geben.

4.5 Finanzen und Gewinnperspektiven

Man muß sich in der Medienwirtschaft bewußt werden: Unter den gegebenen Rahmenbedingungen gehören die goldenen Jahre für einige Zeit der Vergangenheit an. Zuerst muß man sich in der neuen Wettbewerbskonstellation wieder neu (er)finden, die Schnittstellen der internen und externen Zusammenarbeit definieren, sich in neuen Partnerschaften üben und die entsprechenden Erfahrungswerte sammeln. Das dauert nun mal ...

Zudem bleibt die Relation zwischen Angebot und Nachfrage von Medienprodukten inkl. Werbung für einige Jahre gestört. Die Inflation an (Internet-)Medien muß zuerst verdaut werden. Sie verdirbt den Printmedien das Geschäft. Auch mit einem noch so professionellen strategischen Management lassen sich gewisse Umsatz- und Ertragseinbrüche vorübergehend nicht

vermeiden. Wir stehen nun einmal vor einer kritischen Übergangsphase - vor einer neuen Positionsfindung, welche kein Medienunternehmen unbeschadet überschreiten kann. Alles andere zu verkünden ist Augenwischerei.

Die Medienindustrie hat sich darauf einzustellen, daß dieser Anpassungsprozeß zwischen drei bis fünf Jahre beanspruchen dürfte, bis man wieder auf das angestammte Ertragsniveau zurückfindet. Dies gilt bei der Finanzplanung angemessen zu berücksichtigen.

5. ZUM AUTOR - ANSPRECHPARTNER FÜR WEITERE AUSKÜNFTE

Dr. Andreas Würgler absolvierte nach der Grundschule eine kaufmännische Berufslehre bei einem Verlag/Druckerei. Maturität auf dem 2. Bildungsweg. Danach Studium der Betriebswirtschaft mit anschließendem Doktorat an der Universität St. Gallen im Vertiefungsgebiet Informatik/Organisation.

Nach dem Berufseintritt Assistent der Geschäftsleitung einer bedeutenden Unternehmensgruppe in Verbindung mit der Leitung Organisation und Planung eines kommerziellen Rechenzentrums. Anschließend Wechsel zur Prognos AG in Basel (mit Büros in Berlin, Bremen, Brüssel, Düsseldorf, München und Stuttgart) wo er mehrere Jahre für den Bereich Medien, Informatik, Telekom verantwortlich war. Als Mitglied der Geschäftsleitung einer international orientierten Beratungsgesellschaft konnte er in der Folge sein Erfahrungsspektrum in der TIME-Industrie abrunden und vertiefen.

Heute ist er geschäftsführender Gesellschafter von WDP Würgler & Partner in Olten, Schweiz. Er begleitet Medienunternehmen im In- und Ausland im Bereich Unternehmensentwicklung, leitet die Umsetzung der erarbeiteten Konzepte und Geschäftsmodelle, betreut Früherkennungs- und Riskmanagement-Systeme und steht bei Bedarf für Zeitmanagementfunktionen zur Verfügung. Dies vor dem Hintergrund eines aktuellen Wissensstandes der relevanten marktmäßigen, technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen im Bereich der TIME-Industrie.

Seine Fachbücher „Unternehmen im multimedialen Umfeld“; Buchverlag F.A.Z und „Mobile Business für Manager“; Buchverlag Orell Füssli, stoßen der Treffergenauigkeit der darin enthaltenen Prognosen in Fachkreisen auf eine entsprechend große Beachtung.

Ansprechpartner für weitere Auskünfte:

Dr. Andreas Würgler

WDP Würgler & Partner

Ruttigerweg 4

CH-4600 Olten

Tel. 062 216 61 01

Fax 062 216 86 90

E-Mail: wuergler@wdpmc.ch

Internet: www.wdpmc.ch