

MEDIEN

Fit für das digitale Zeitalter?

Zur Technologiekompetenz deutscher Medienunternehmen



Vorwort

Jedes etablierte Medienunternehmen möchte die digitale Transformation bewältigen. Manche Unternehmen sind hier schon weit fortgeschritten, einige stehen erst ganz am Anfang. Manche Unternehmen fokussieren sich auf die Erschließung neuer Kanäle mit klassischen Inhalten, andere Unternehmen setzen auf ganz neue Ansätze wie etwa den Aufbau von Content-Plattformen. Aber immer stellt sich die Frage: Wie viel muss ein Medienunternehmen eigentlich von digitalen Technologien verstehen? Reicht ein grundlegendes Verständnis oder bedarf es einer besonderen Technologieexpertise? Welche Tools und Technologien sind nötig? Sollte Software selbst entwickelt werden? Könnten das (kleinere) Medienunternehmen überhaupt leisten? Und welche Rolle spielt die IT-Abteilung? Ist sie nur Umsetzer oder doch mehr Impulsgeber?

Mit diesen Fragen beschäftigt sich die vorliegende Studie. Wir haben Entscheider aus zufällig ausgewählten deutschen Medienunternehmen unterschiedlicher Segmente und Größenklassen um ihre Einschätzung gebeten, 115 haben geantwortet. Die Umfrage wird durch detaillierte Fallbeispiele ergänzt.

Die Kernergebnisse unseres Projekts finden Sie in der vorliegenden Studie. Einige Thesen haben sich bestätigt, es sind aber auch ein paar ganz neue Ansichten dazugekommen. Wir hoffen, dass diese Studie viele Impulse für die Praxis gibt!

Zum besseren Verständnis noch die folgenden Begriffsklärungen: Unter digitaler Transformation verstehen wir den übergeordneten Prozess technologiegetriebener Veränderungen in der Wertschöpfung (Produkte, Prozesse) oder Organisationsstruktur. Die Digitalisierungsstrategie ist eine „Querschnittsstrategie“, mit der die digitale Transformation systematisch angegangen wird. Adressat ist die Geschäftsleitung. In der Technologiestrategie (genauer: IT-Strategie) werden Aspekte der Digitalisierungsstrategie vertieft und auf konkrete Anwendungen bezogen. Hier ist die Geschäftsführung in der Regel nicht mehr involviert.

Die Studie ist als Kooperation der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit Prof. Dr. Thomas Hess und Simon Bründl von der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) entstanden. Unser besonderer Dank gilt allen Mitwirkenden, insbesondere natürlich den Umfrageteilnehmern und Interviewpartnern.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.



Stephan Köhler
Partner, Consulting
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Prof. Dr. Thomas Hess
Institut für Wirtschaftsinformatik
und Neue Medien
Ludwig-Maximilians-Universität
München



Inhalt

	Executive Summary	6
1	Technologierelevanz	8
	Technologiekompetenz ist von strategischer Bedeutung	9
	Technologien haben positive Effekte auf Umsatz und Kundenbeziehung	10
	Digitalisierungssteckbrief: Augsburger Allgemeine	11
	Viele Unternehmen zögern noch beim Aufbau digitaler Geschäftsfelder	12
2	Technologiekompetenz	14
	Technologiekompetenz liegt nicht länger nur in der IT-Abteilung	15
	Digitalisierungssteckbrief: Random House	16
	Bei produktnahen Anwendungen ist die Technologiekompetenz relativ hoch	17
	Digitalisierungssteckbrief: Radio Arabella	19
	Innovative Technologien polarisieren	20
3	Technologiestrategie	22
	Viele Unternehmen sehen sich auf einem guten Digitalisierungsweg ...	23
	... aber häufig fehlt eine übergreifende Technologiestrategie	25
	Digitalisierungssteckbrief: Bayerischer Rundfunk	26
4	Fazit und Ausblick	27
	Methodik	30
	Über KPMG	31

Die zentralen Ergebnisse dieser Studie sind in acht Thesen zusammengefasst.

#1

Über zwei Drittel der befragten Medienunternehmen haben die Beherrschung digitaler Technologien als strategischen Erfolgsfaktor erkannt. Entsprechend plant die große Mehrheit erhöhte Investitionen in digitale Technologien, vor allem in produkt- bzw. kundennahen Geschäftsbereichen.

#2

Technologien dienen nicht länger nur der Effizienzsteigerung und Kostensenkung. Unternehmen versprechen sich durch einen Technologieeinsatz Umsatzsteigerungen in neuen (über 50 Prozent der Befragten) und etablierten Geschäftsbereichen (rund 30 Prozent) sowie eine Verbesserung der Kundenbeziehungen (50 Prozent).



#3

Viele Unternehmen zögern noch beim Aufbau digitaler Geschäftsfelder.

Der Großteil der Medienunternehmen ist noch nicht in digitalen Geschäftsbereichen wie zum Beispiel E-Learning, Datendienste oder Softwareentwicklung für Dritte tätig. Diversifikation findet bislang vor allem in die Bereiche E-Commerce (30 Prozent) und Veranstaltungsdienste (23 Prozent) statt.

#4

Technologiekompetenz liegt nicht länger nur in der IT-Abteilung.

Die IT-Abteilung agiert weiterhin als zentraler Umsetzer technischer Lösungen, als Ideengeber für Produktinnovationen tritt sie dagegen selten in Erscheinung. Neben der IT haben auch andere Abteilungen in unterschiedlichem Maße Technologie-Know-how aufgebaut. Technologiekompetenz wird zum integralen Bestandteil der Wertschöpfungsprozesse und ist Voraussetzung, um neue Geschäftsfelder zu erschließen.

#5

Bei produktnahen Anwendungen ist die Technologiekompetenz relativ hoch.

Medienunternehmen beschränken sich nicht mehr nur auf den Betrieb von Systemen. Ein relativ großer Teil verfügt inzwischen über Kompetenzen bei der Integration von vorhandenen Komponenten zu einer spezifischen Lösung. Einige wenige Medienunternehmen entwickeln ihre Systeme selbst, insbesondere Lösungen, die direkt an der Kundenschnittstelle zu finden sind.

#6

Innovative Technologien polarisieren.

Social-Media-Plattformen und Streaming-Konzepte haben sich etabliert, Big Data-Tools und Location-based Services hingegen werden bislang kaum genutzt. Cloud-Computing wird von über 40 Prozent der Medienunternehmen eingesetzt – ist aber für ebenfalls fast 40 Prozent aktuell kein Thema.

#7

Viele Unternehmen sehen sich auf einem guten Digitalisierungsweg ...

Trotz der Herausforderungen der digitalen Transformation, sehen sich rund 60 Prozent der befragten Medienunternehmen auf einem guten Weg. Hürden und Barrieren der digitalen Transformation werden als überwindbar eingestuft. Der Ausbau von Technologiekompetenz ist aus Sicht der Befragten vor allem eine Frage der Ressourcen.

#8

... aber häufig fehlt eine übergreifende Technologiestrategie.

Obwohl sich der Großteil der befragten Unternehmen auf einem guten Digitalisierungsweg sieht, haben lediglich rund 10 Prozent eine Technologiestrategie bzw. einen ganzheitlichen Technologieansatz ausgearbeitet.

1 Technologierelevanz



Technologiekompetenz ist von strategischer Bedeutung

Klassischerweise sehen Medienunternehmen ihre Kernkompetenzen in dem Erstellen, Bündeln und Distribuieren von Inhalten. Die fortschreitende Digitalisierung führt jedoch dazu, dass die Bedeutung digitaler Angebote und digitalisierter Prozesse stark zunimmt. Es stellt sich daher die Frage, welche Bedeutung technologische Kompetenzen mittlerweile für Medienunternehmen haben.

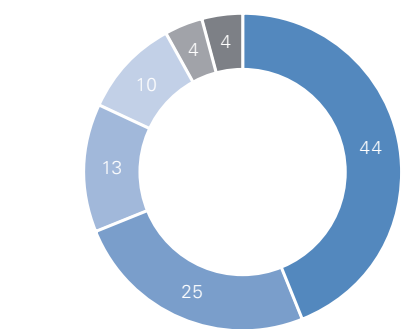
Rund 70 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass die Beherrschung digitaler Technologien von strategischer Bedeutung für ihr Unternehmen ist (Abbildung 01). Diese Einschätzung nimmt mit der Größe der Unternehmen zu. Betrachten von den kleinen und mittelständischen Unternehmen 65 Prozent bzw. 71 Prozent die Beherrschung digitaler Technologien als strategischen Kompetenzfaktor, sind es von den Großunternehmen bereits 92 Prozent.

Technologische Kompetenz ist demnach auch für die Medienunternehmen eine wichtige Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg. Diese Einstellung spiegelt sich in den prognostizierten Ausgaben für digitale Technologien wider. Die Mehrheit der Medienunternehmen plant, in den nächsten drei Jahren ihre Investitionen in digitale Technologien zu erhöhen (Abbildung 02). Dabei gewinnen produkt- bzw. kundennahe Geschäftsbereiche wie Produktion bzw. Redaktion, Marketing und Vertrieb an Bedeutung. In den Verwaltungsbereich wird dagegen vermutlich aufgrund seiner untergeordneten strategischen Relevanz nur bei wenigen Unternehmen investiert.

01

Bedeutung digitaler Technologien als strategischer Kompetenzfaktor
(n = 115, Angaben in Prozent)

Bitte beurteilen Sie die folgende Aussage auf einer Skala von 1 bis 5: Die Beherrschung von digitalen Technologien ist als strategischer Kompetenzfaktor erkannt.



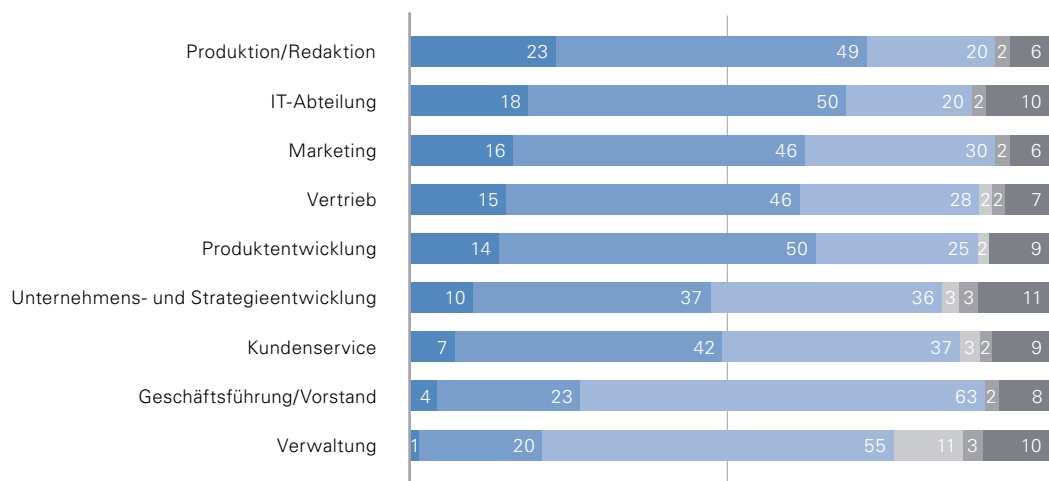
- Trifft voll und ganz zu
- Trifft zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft nicht zu
- Trifft gar nicht zu
- Keine Angabe

Quelle: KPMG, 2015

02

Prognostizierte Entwicklung der Investitionen in neue Technologien und technologiebasierte Produkte in den nächsten drei Jahren
(nach Unternehmensbereichen, n = 115, Angaben in Prozent)

Wie werden sich die Investitionen Ihres Unternehmens in neue Technologien und technologiebasierte Produkte in den nächsten drei Jahren entwickeln?



- Starker Anstieg
- Mäßiger Anstieg
- Keine Veränderung
- Mäßige Senkung
- Starke Senkung
- Keine Angabe

Quelle: KPMG, 2015

Technologien haben positive Effekte auf Umsatz und Kundenbeziehung

Traditionell werden digitale Technologien eingesetzt, um Arbeitsabläufe einfacher, schneller, sicherer und bequemer gestalten zu können. Dies gilt auch für die Medienbranche. Mussten zum Beispiel vormals Inhalte für unterschiedliche Medienformate manuell aufbereitet werden, ermöglichen moderne Content Management-Systeme, diesen Vorgang zu automatisieren. Es überrascht daher nicht, dass die Steigerung der Effizienz bzw. die Reduktion der Kosten weiterhin wichtige Ziele bei der Einführung neuer digitaler Technologien in Medienunternehmen sind (Abbildung 03).

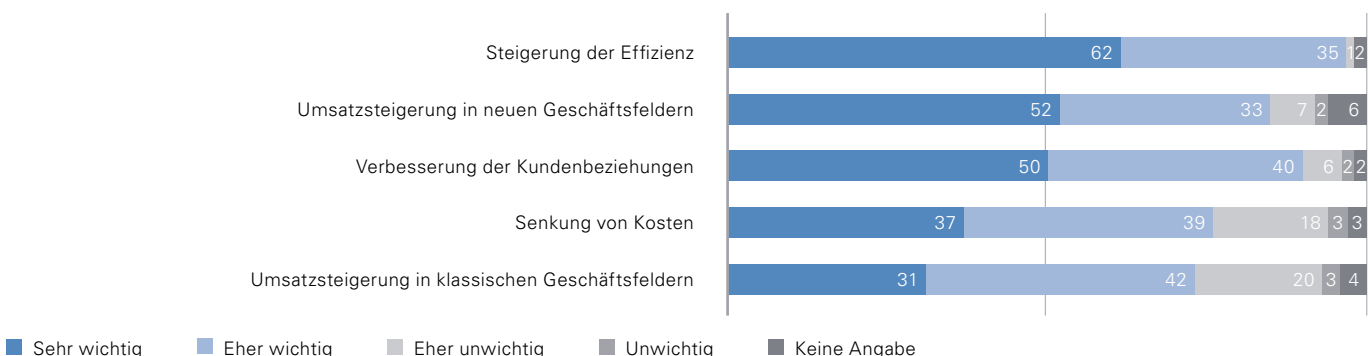
Heutzutage sind Technologien mehr als reine Instrumente zur Kostensenkung oder Effizienzsteigerung. Sie haben auch eine „positive“, wachstumsorientierte Funktion und sind daher von großer strategischer Bedeutung. In der Medienbranche kann der Einsatz digitaler Technologien zwei positive Effekte haben: Umsatzsteigerung und Kundenbindung. Für über 50 Prozent der befragten Unternehmen ist die Steigerung der Umsätze in

neuen Geschäftsbereichen (zum Beispiel E-Commerce, E-Learning) ein sehr wichtiges Ziel beim Einsatz digitaler Technologien. Auch in etablierten Geschäftsbereichen können durch digitale Technologien die Umsätze wachsen – für immerhin rund 30 Prozent der Befragten ist dieses Ziel sehr wichtig. Content Management-Systeme oder digitale Distributions- und Rechtsschutzsysteme fallen in diese Kategorie.

Zweitens können mithilfe moderner Technologien die Kundenbeziehungen und damit die Kundenbindung optimiert werden. Die Hälfte aller Medienunternehmen sieht in digitalen Technologien ein geeignetes Instrument für die Verbesserung der Kundenbeziehungen (zum Beispiel durch Customer Relationship Management-Systeme oder Social Media Tools).

03 Ziele beim Einsatz bzw. der Einführung von digitalen Technologien (n = 115, Angaben in Prozent)

Wie wichtig sind in Ihrem Unternehmen die folgenden Ziele beim Einsatz bzw. der Einführung von digitalen Technologien?



Quelle: KPMG, 2015

DIGITALISIERUNGSSTECKBRIEF

Augsburger Allgemeine

Die Augsburger Allgemeine erscheint als regionale Tageszeitung mit 17 Lokalausgaben und einer kostenfreien Wochenzeitung. Sie ist eine der größten bayerischen Abonnementzeitungen. Wir sprachen mit Andreas Schmutterer, dem künftigen Verlagsleiter.

Digitalisierungsstrategie

Im Jahr 2011 hat die Augsburger Allgemeine ihre Digitalstrategie neu formuliert. Dort geht es um markennahe Digitalprodukte, um neue digitale Angebote im Special-Interest-Bereich außerhalb der Marke Augsburger Allgemeine sowie um Ventures, Beteiligungen und M&A. Kannibalisierungseffekte zwischen klassischen Printmedien und den neuen Digitalprodukten werden in Kauf genommen. Gesteuert wird die Digitalisierung aus der Geschäftsführung heraus vom Gruppen- und Standortgeschäftsführer.

Die Augsburger Allgemeine – aktuell mit einer etwa sechzigjährigen Kernleserschaft – möchte alle Leser und Nutzer zwischen 14 und 90 Jahren zielgruppengerecht bedienen. Ein zentrales Thema im Zeitungsgeschäft ist die Eins-zu-eins-Kundenbeziehung. Die Augsburger Allgemeine hat ein recht gutes Bild davon, wo und wie ihre Abonnenten leben. Über Onlineaktivitäten können weitere Leseinteressen und Eigenschaften wie Geburtsdaten gefiltert werden. In Zukunft will die Augsburger Allgemeine ihren Kunden individualisierte Angebote auf Basis kanalneutraler Inhalte machen: Kunden sollen sich ihren eigenen, personalisierten „Newsstream“ zusammenstellen können. Damit rückt das Sammeln und Auswerten von Daten immer stärker in den Vordergrund. Der Kunde zahlt eine Flatrate für alle digitalen Inhalte und entscheidet selbst über deren Verwendung.

Eine weitere Aufgabe ist die Erweiterung des Produktportfolios im Hinblick auf ein Multi-Channel-Angebot: mit E-Paper, einer multimedialen Abendausgabe, Apps und mobilen Angebo-

ten für Smartphones. Auch im Bereich Venture ist die Augsburger Allgemeine aktiv geworden und hat sich unter anderem an der Datingplattform E-Darling beteiligt. Dieses frühere Kerngeschäft der Printmedien war zuvor weggebrochen. Mit der Beteiligung partizipiert das Unternehmen wieder erfolgreich an diesem Marktsegment.

Digitalkompetenz

Inhaltlich gibt es eine eigenständige Onlineredaktion. Hier wird im Schichtbetrieb Aktualität rund um die Uhr an sieben Tagen sichergestellt. Die Inhalte werden bereits seit Jahren mit der Alfa Media Suite und dem Content Management-System Escenic digitalisiert, verwaltet und für unterschiedliche Kanäle aufbereitet. Um die zahlreichen Systeme im Haus zu vereinheitlichen, wurde das bislang größte IT-Projekt aufgesetzt. Alle Häuser der Mediengruppe werden auf eine gemeinsame SAP-Plattform migriert, für die digitalen Geschäfte soll die E-Commerce-Plattform Hybris zum Einsatz kommen. Parallel dazu läuft ein Transformationsprojekt zur Optimierung von Organisation, Arbeitsabläufen, Mitarbeiterumfeld, Verantwortlichkeiten und Akzeptanz. Hauptaufgabe der internen IT ist die Anpassung der Standardsoftware an die Bedürfnisse der Augsburger Allgemeinen.

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen auf dem Weg in die digitale Zukunft

Die Digitalisierung ist für die Augsburger Allgemeine mit einer Vielzahl an Herausforderungen verbunden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – einschließlich der 60 Außendienstmitarbeiter – müssen für den crossmedialen

Ansatz der Zeitung geschult werden. Technisch gesehen muss die Augsburger Allgemeine dem Bedarf nach individualisierten Inhalten nachkommen – um die Digital Natives zu erreichen, aber auch, um verstärkt Eins-zu-eins-Beziehungen zu Kunden aufzubauen. Die Kunden sollen sich ihre Informationen frei zusammenstellen und gegebenenfalls auf neue Artikel in ihrem Interessengebiet aufmerksam gemacht werden oder zugeschnittene Produktangebote erhalten. Die Datenanalyse mithilfe von modernen Reporting-Tools erlaubt ein gezieltes Feedback auf einzelne Artikel, Klickverhalten, Absprungraten, Verweildauer und vieles mehr. Damit werden ständige Optimierungsprozesse angestoßen.

Lesen Sie hier die Langfassung des Digitalisierungssteckbriefs zur **Augsburger Allgemeinen**.



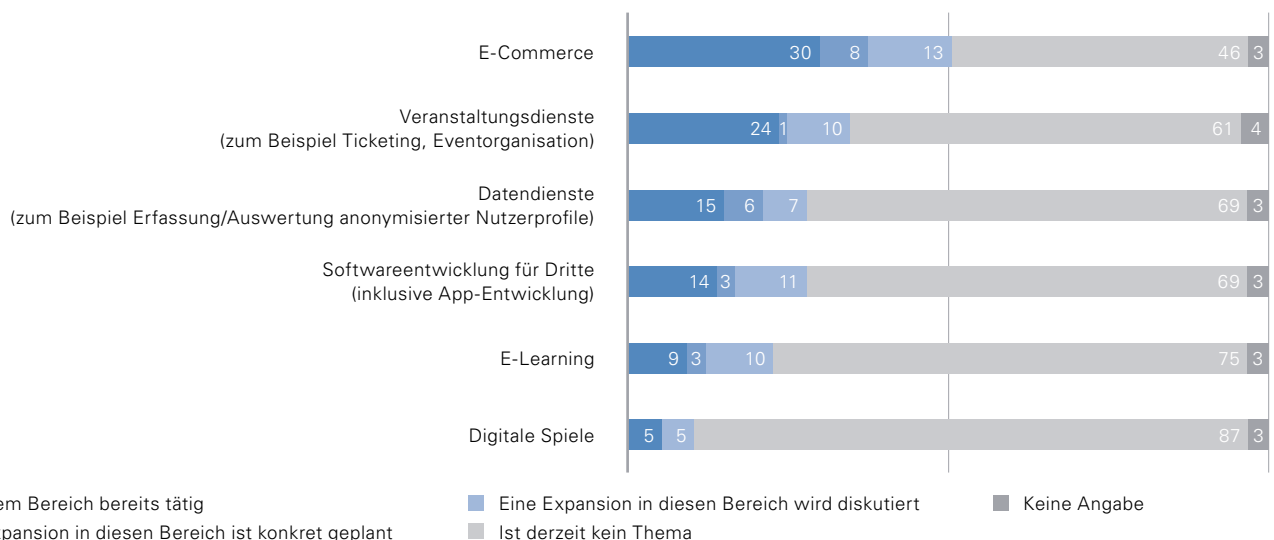
Viele Unternehmen zögern noch beim Aufbau digitaler Geschäftsfelder

Nur wenige Medienunternehmen sind in digitalen Geschäftsfeldern wie beispielsweise Datendiensten, Softwareentwicklung für Dritte oder E-Learning bereits umfangreich tätig oder planen eine breite Expansion in diese Bereiche (Abbildung 04). Dies mag strategische Gründe haben wie die Konzentration auf Marktnischen oder traditionelle Kernprodukte, ist aber auch ein Indiz dafür, dass die Kompetenz für diese technologielastigen Angebote häufig (noch) fehlt.

Diversifikation findet hauptsächlich in Richtung zweier Geschäftsfelder statt: E-Commerce und Veranstaltungsdienste. Der elektronische Handel ist derzeit der einzige Bereich jenseits des klassischen Mediengeschäfts, in dem bereits relativ viele Unternehmen (30 Prozent) aktiv operieren. Insgesamt sind es vor allem große Medienhäuser, die in neue digitale Geschäftsbereiche expandieren (Abbildung 05, Seite 11).

04 Diversifikation in digitale Geschäftsfelder (n = 115, Angaben in Prozent)

Inwieweit ist Ihr Unternehmen neben dem Kerngeschäft in den folgenden Geschäftsbereichen tätig?



Quelle: KPMG, 2015

Die favorisierten Geschäftsfelder zur Diversifikation sind stark abhängig von der Unternehmensgröße sowie vom primären Marktsegment der Unternehmen. Print- und Internetunternehmen sind primär im Bereich E-Commerce tätig. Vertreter des Rundfunkseg-

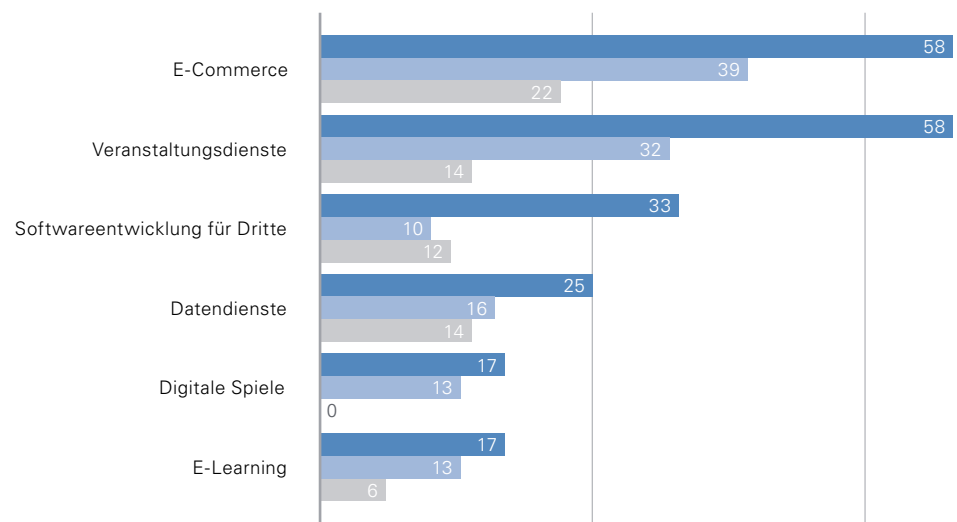
ments hingegen investieren hauptsächlich in Veranstaltungsdienste. Von den Unternehmen, die sich vorrangig dem Marktsegment Internet zuordnen, sind relativ viele im Geschäft mit Datendiensten und Softwareentwicklung für Dritte tätig (Abbildung 06).

05

Tätigkeit in digitalen Geschäftsfeldern

(nach Unternehmensgröße, n = 108*, Angaben in Prozent)

In diesem Bereich sind wir bereits tätig:



■ Große Unternehmen (n = 12)

■ Mittlere Unternehmen (n = 31)

■ Kleine Unternehmen (n = 65)

Quelle: KPMG, 2015

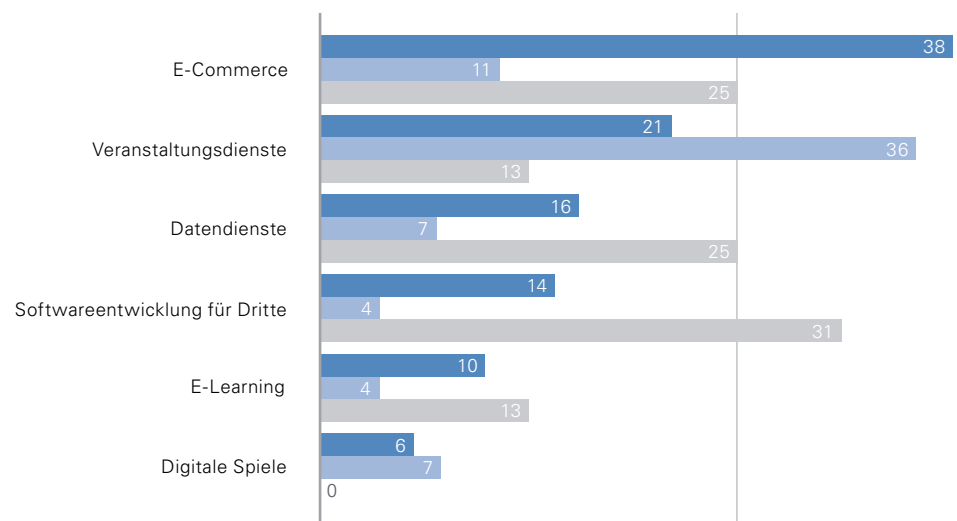
* 7 Unternehmen haben keine Größenangaben gemacht.

06

Tätigkeit in digitalen Geschäftsfeldern

(nach Marktsegment, n = 115, Angaben in Prozent)

In diesem Bereich sind wir bereits tätig:



■ Print (n = 71)

■ Rundfunk (n = 28)

■ Internet (n = 16)

Quelle: KPMG, 2015

2 Technologiekompetenz



Technologiekompetenz liegt nicht länger nur in der IT-Abteilung

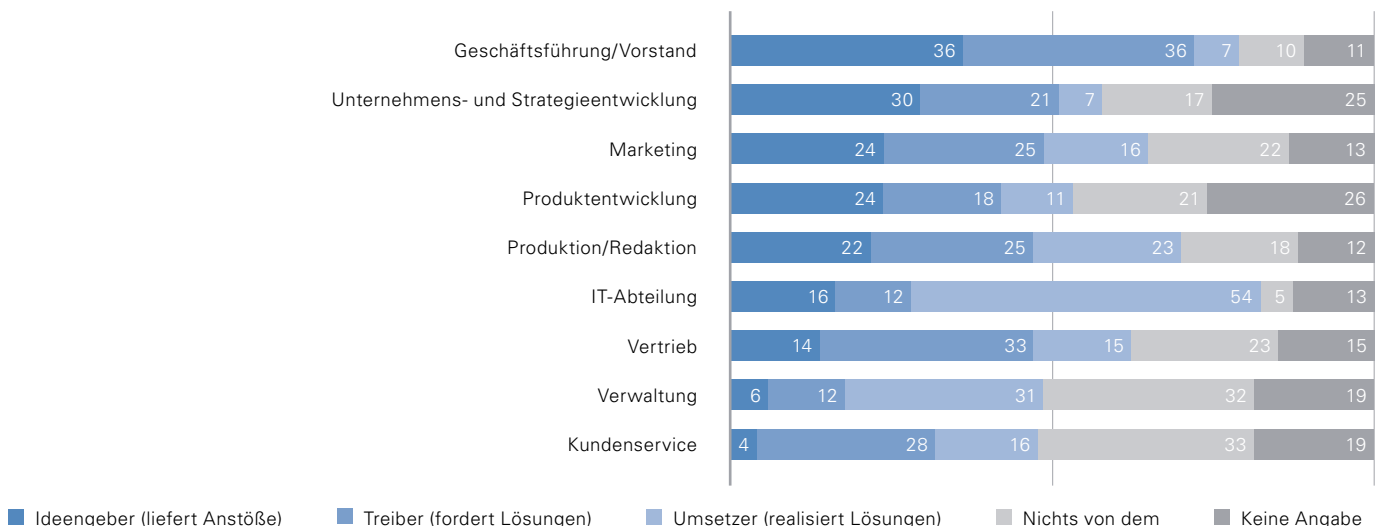
Traditionell ist die Realisierung bzw. Einführung von Softwareanwendungen und der Betrieb der IT-Infrastruktur zentrale Aufgabe der IT. Allerdings hat die IT vielfach auch den Anspruch, aus der Betrachtung der Technologien heraus Ideen für neue Lösungen und darauf aufbauende Prozesse und Produkte zu entwickeln. Diese Idee scheint nicht umgesetzt zu sein. Die IT-Abteilungen der Medienunternehmen bleiben im Wesentlichen auf die Umsetzung fokussiert. Als Ideenlieferanten für innovative Technologielösungen treten sie kaum in Erscheinung (Abbildung 07).

Ideengeber und Treiber der digitalen Transformation sind häufig andere Abteilungen: Geschäftsführung und Strategiestabstellen, Marketing und Produktion bzw. Redaktion. Erstaunlich passiv hinsichtlich der Ideengenerierung sind Vertrieb und Kundenservice. Beide Abteilungen fordern technologische Lösungen, halten sich aber mit eigenen Vorschlägen und Anregungen zurück.

Insgesamt verteilt sich heute die technologische Kompetenz auf verschiedene Abteilungen. Noch vor wenigen Jahren hätte sich ein anderes Bild ergeben. Damals hatte die IT-Abteilung ein „Monopol“ auf technologische Themen und insbesondere auf ihre technische Umsetzung. Heute ist die Planung, Einführung und Realisierung digitaler Lösungen eine Angelegenheit, in die mehr oder weniger alle Abteilungen der Medienunternehmen eingebunden sind.

07 Primäre Rolle bezüglich digitaler Technologien nach Unternehmensbereich (n = 115, Angaben in Prozent)

Welche Rolle nehmen folgende Bereiche in Ihrem Unternehmen bezüglich digitaler Technologien vorrangig ein?



Quelle: KPMG, 2015

DIGITALISIERUNGSSTECKBRIEF

Verlagsgruppe Random House

Die Verlagsgruppe Random House gehört neben dem 2013 entstandenen Penguin Random House-Joint Venture zum Medienkonzern Bertelsmann. Zum Portfolio der Verlagsgruppe gehören aktuell 45 Buchverlage. Wir sprachen mit Dr. Frank Sambeth, CEO der Verlagsgruppe Random House GmbH.

Digitalisierungsstrategie

Der Bertelsmann-Konzern setzt immer mehr auf das digitale Geschäft. Organisches Wachstum des digitalen Produktportfolios und Akquisitionen wie SpotXchange und Advideum lassen diesen Kurs deutlich erkennen. Das Verlagsgeschäft zieht mit: Penguin Random House festigte mit dem Ausbau seines E-Book-Angebots auf über 80.000 Titel seine Marktführerschaft und hat mit der Beteiligung an Skobbe in die Onlinevermarktung investiert. Die Schwerpunkte der Digitalisierungsstrategie liegen bei Produkten und Vermarktung. Bereits seit dem Jahr 2000 werden die vorhandenen Printprodukte nach und nach digitalisiert. Zudem wird das Spektrum digitaler Produkte kontinuierlich erweitert – von Hörbüchern über Apps bis hin zu den multimedialen und interaktiven „Enhanced E-Books“.

Das Geschäftsmodell der Buchbranche – „Paid Content“ – hat den Übergang in die digitale Welt vergleichsweise gut bewältigt. Mit der Digitalisierung erweitert sich zudem das Spektrum möglicher Geschäftsmodelle. Ein Trend geht von „Buy to own“ zu „Access“: Statt sich ein Buch zu kaufen, um es ins Bücherregal zu stellen, wollen Kunden Zugang zu den Inhalten bekommen. Mit der Verschiebung hin zu E-Commerce und der abnehmenden Regalfläche im stationären Handel müssen sich Verlage stärker auf den Endkunden ausrichten. Dazu muss sichergestellt werden, dass der Weg zum Kunden durchgängig ist („Reach“), andererseits muss der Kunde die Produkte von Random House im Medienangebotsmix finden können („Discoverability“). Marketing und Vermarktung werden damit zu

zentralen Themen innerhalb der Digitalisierungsstrategie.

Digitalkompetenz

Random House will sich produktseitig weiterhin über Autoren und Inhalte und nicht über Technologie differenzieren. Das lässt sich auch an der Organisation ablesen: Digitalisierungsprojekte wurden zunächst zentralisiert mit einem Team aus Unternehmensentwicklung, Marketing und IT angegangen. Mittlerweile hat sich eine dezentrale Organisation dafür etabliert. Die Unternehmensentwicklung ist nur noch dort eingebunden, wo es um komplexere Produkte geht.

Die Buchbranche ist IT-technisch schwer in einem Standardsystem abzubilden. Um seine Digitalisierungsstrategie umzusetzen, arbeitet Random House nur bei Kernprozessen mit am Markt erhältlichen Systemen und Tools. Diese werden dann erweitert, um den spezifischen Anforderungen des Verlagsgeschäfts zu genügen. So nutzt Random House eigene Entwicklungen für Vertriebsinformationen und das Customer Relationship Management. Kompetenzen zur Entwicklung von Apps und E-Books sind gezielt aufgebaut worden. Allerdings werden sie bei Random House vor allem zur Konzeption/Spezifikation und zur Steuerung externer Partner genutzt.

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen auf dem Weg in die digitale Zukunft

Auch bei Random House geht es darum, das Denken in klassischen Produkten hinter sich zu lassen. Vielmehr gilt es zu prüfen, inwieweit neue Technologien zusätzliches Potenzial für neue Produkte und Vermarktungsmöglichkeiten bieten. Hierzu braucht es

eine gute konzerninterne Vernetzung und Kooperationen wie mit Arvato und RTL. So hat Random House ein Studio eingerichtet für Online-Autorenevents wie Webinare, Lesungen und Chats. Die Einbindung von Plattformen wie Youtube löst dabei die bisherige Ortsbindung vieler Verlagsveranstaltungen mehr und mehr auf.

Auch personell erfordert die erfolgreiche Digitalisierung einen Wandel. Das C-Level-Management muss sich mit den wichtigsten Digitalisierungsthemen auskennen und das Skill-Set der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss sich – gerade angesichts der dezentralen Projektorganisation – verändern. Das Thema Vermarktung muss in allen Bereichen eine Rolle spielen: Im Rahmen des Lektorats etwa müssen Rechte für alle relevanten Ausgabeformate eingeholt werden – Print und Digital. Und im Marketing müssen Ansätze für die digitale Ansprache der Zielgruppen entwickelt werden.

Lesen Sie hier die Langfassung des Digitalisierungssteckbriefs zu [Random House](#).



Bei produktnahen Anwendungen ist die Technologiekompetenz relativ hoch

Technologiekompetenz kann unterschiedlich ausgeprägt sein: Von einem lediglich grundlegenden Anwendungsverständnis der Technologie über die Fähigkeit verschiedene Systeme zu integrieren bis hin zur Fähigkeit, Systeme selbst zu entwickeln. Wir haben diese unterschiedlichen Kompetenzgrade bei den Medienunternehmen abgefragt und dabei verschiedene Klassen von IT-Anwendungen unterschieden.

Nur ganz wenige Medienunternehmen haben bezüglich wichtiger Applikationsklassen gar keine Kompetenz (Abbildung 08). Ein grundlegendes Verständnis dieser Technologien ist mehrheitlich vorhanden. Darüber hinaus sind viele Medienhäuser kompetent im Betrieb derartiger Systeme.

Ein relativ großer Teil der Medienunternehmen hat sich zum Integrator entwickelt. Ein Integrator baut aus am Markt vorhandenen Komponenten eine für seine Bedürfnisse maßgeschneiderte Lösung, das heißt, er greift nicht auf vorkonfigurierte Paketlösungen oder ganzheitliche Systeme zurück. Beachtliche 35 Prozent der Befragten haben

dieses Integrations-Know-how hinsichtlich produktnaher Anwendungen. Rundfunkanstalten (43 Prozent) sind diesbezüglich etwas weiter als Printunternehmen (28 Prozent). Auch bei Distributionskanälen, Zugangs- und Abrechnungssystemen und sogar bei den klassischen Unternehmensapplikationen sehen sich zwischen 20 und 30 Prozent der Unternehmen in der Lage, derartige Integrationsleistungen zu erbringen.

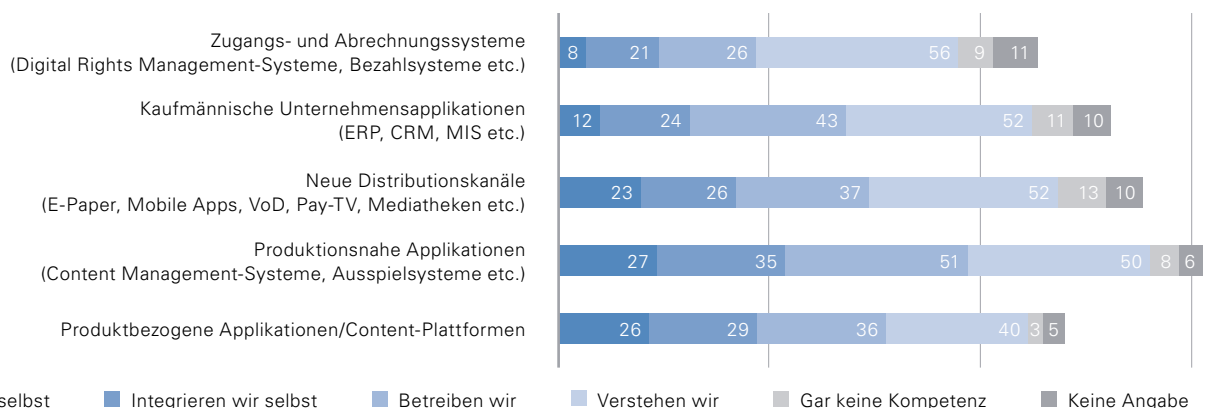
Ein kleiner Teil der deutschen Medienunternehmen geht noch einen Schritt weiter und führt vorhandene Komponenten nicht „nur“ zusammen, sondern entwickelt diese selbst. Klarer Schwerpunkt sind hier die produktnahen Lösungen und die Distributionssysteme, also jene Lösungen, die direkt an der Kundenschnittstelle zu finden sind. Dies erfordert umfassende technische Kompetenzen. Diese reklamieren 27 Prozent bzw. 23 Prozent der Medienunternehmen für sich.



Technologiekompetenz nach Anwendungsfeldern

(n = 115, Mehrfachnennungen möglich, Angaben in Prozent)

Wie beurteilen Sie die Technologiekompetenz in Ihrem Unternehmen aktuell hinsichtlich folgender Bereiche:



Quelle: KPMG, 2015

Betrachtet man die Integrations- und Entwicklungskompetenz in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße, zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen großen Unternehmen auf der einen Seite sowie mittleren und kleineren Unternehmen auf der anderen Seite. Große Medienhäuser sprechen sich ungefähr doppelt so häufig eine hohe Technologiekompetenz zu wie kleine und mittlere. Dies gilt verstärkt bei den besonders wichtigen produkt-

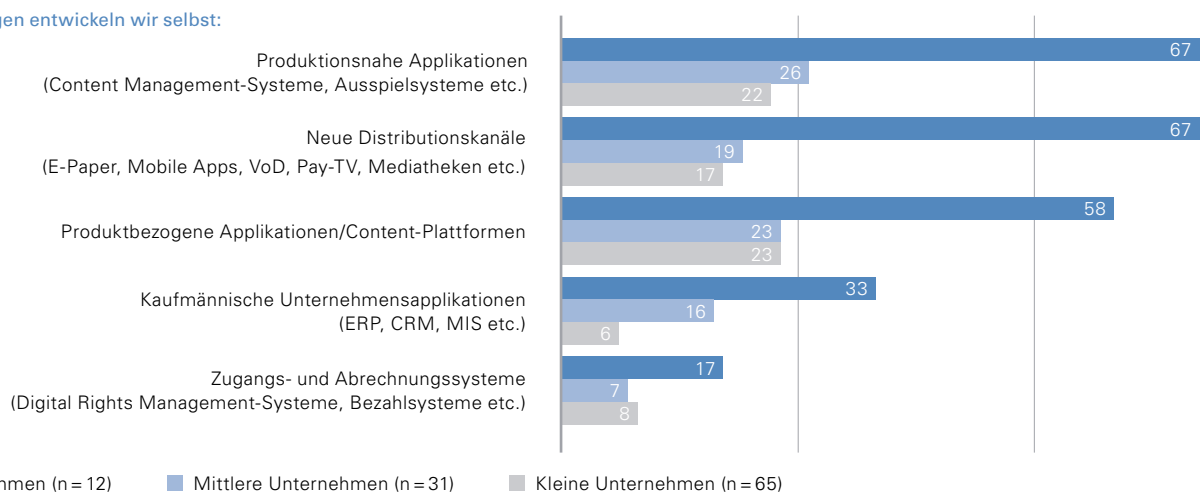
und distributionsnahen Systemen (Abbildung 09).

Beim Vergleich der Marktsegmente wird ersichtlich, dass Rundfunkunternehmen tendenziell höhere Technologiekompetenzen aufweisen als Unternehmen der Printbranche. Firmen, die sich dem Marktsegment Internet zuordnen, besitzen wiederum die höchste Entwicklungskompetenz bei produktionsnahen und produktbezogenen Applikationen (Abbildung 10).

09 Entwicklungskompetenz nach Anwendungsfeldern und Unternehmensgröße

(n = 108*, Mehrfachnennungen möglich, Angaben in Prozent)

Diese Anwendungen entwickeln wir selbst:



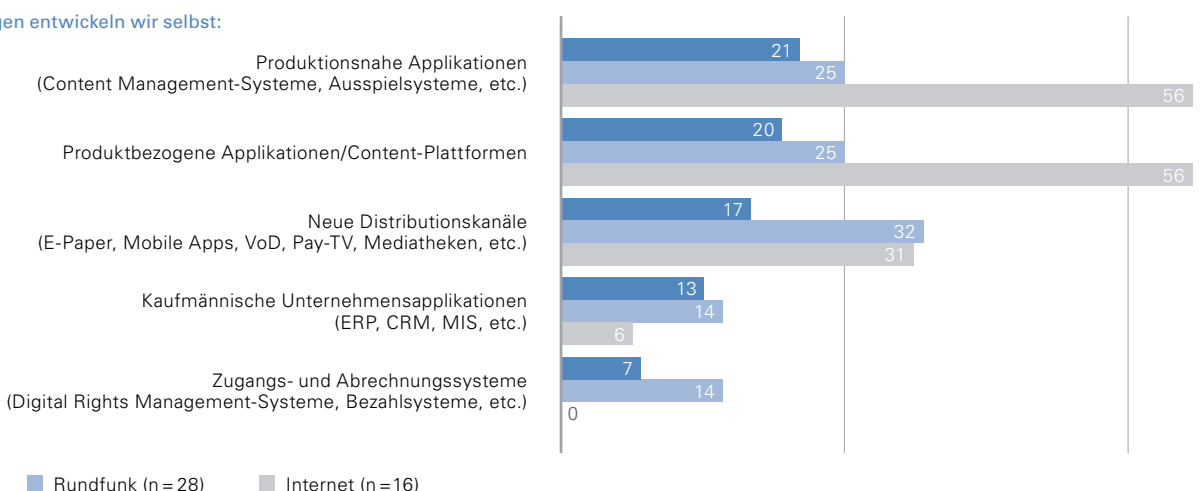
Quelle: KPMG, 2015

* 7 Unternehmen haben keine Größenangaben gemacht.

10 Entwicklungskompetenz nach Anwendungsfeldern und Marktsegment

(n = 115, Mehrfachnennungen möglich, Angaben in Prozent)

Diese Anwendungen entwickeln wir selbst:



Quelle: KPMG, 2015

DIGITALISIERUNGSSTECKBRIEF

Radio Arabella

Radio Arabella ist eine Gruppe regionaler Hörfunksender in Deutschland und Österreich. Kernzielgruppe des Musiksenders Arabella München sind die 40- bis 59-Jährigen. Wir sprachen mit Geschäftsführer Roland Schindzielorz.

Digitalisierungsstrategie

Zentraler Treiber für die Digitalisierung bei Radio Arabella sind bestehende und zukünftige Entwicklungen am Markt und das Konkurrenzumfeld. Welche digitalen Neuerungen bei Arabella aufgenommen werden, hängt zu einem großen Teil vom externen Input ab – Umfragen, Höreranalysen, User-Feedback, Klicks usw. Wenn es um ein Thema geht, das nur den Sender allein betrifft, wird die Neuerung im Trial-and-Error-Verfahren getestet: Das User-Feedback gibt Aufschluss darüber, ob die Idee ankommt oder nicht. Manche Ideen kommen auch aus dem Mitarbeiterkreis. So war Radio Arabella auf Mitarbeiteranregung der erste Sender in Deutschland, der WhatsApp für Verkehrsmeldungen genutzt hat – und zwar interaktiv.

Die Digitalstrategie von Radio Arabella zielt auf Techniken und Angebote ab, die in den Zielgruppen von Radio Arabella auf Akzeptanz stoßen. Die Veränderungen in Technologie und Nutzerverhalten führen dazu, dass man das Nebeneinander zwischen linearem Radio und Internetkanälen neu bewertet, um zum Beispiel mit Webkanälen spezifische Bedarfe abzudecken. Auch eine komplette Individualisierung von Content zum Download ist technisch bereits machbar.

Digitalkompetenz

Radio Arabella setzt, wo immer es geht, auf Standardsoftware. Wo dies nicht möglich ist, werden Spezialanbieter genutzt, beispielsweise spezielle Radiodispositions-, Sendeautomatisations- und Schnittsoftware. Auf eigene technologische Entwicklungen verzichtet das Unternehmen. Sollte Software fehlen, definiert Radio Arabella gemeinsam mit einem Dienstleister die Kernanforderungen, die dieser dann umsetzt. Auch Apps werden extern entwickelt. Seit 2007 hat das Haus den Audibereich komplett auf digitale Techniken umgestellt und war zu der Zeit in dem Bereich führend. Technologie ist bei Radio Arabella das Hilfsmittel, um das Unternehmen steuerbar zu machen. Mithilfe einer Musikplanungssoftware kann eine Titelliste für eine Sendung zusammengestellt werden. Diese Entlastung ist notwendig, um an sieben Tagen rund um die Uhr im Dreischichtbetrieb senden zu können.

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen auf dem Weg in die digitale Zukunft

Bei Radio Arabella geht man davon aus, dass ein ausschließlicher Fokus auf UKW oder DAB+ in die Sackgasse führen wird. Die Hybridlösung – linear und digital – ist für die nächsten Jahre ein Muss. Gleichzeitig ist die technologische Entwicklung auf Empfängerseite kaum absehbar: Gibt es in Zukunft noch ein Autoradio? Oder hat man eine Docking-Station, legt dort sein Mobiltelefon hinein und spielt eine individuelle Playlist ab? Wie wird es mit der Individualisierung weitergehen, also der individuellen Zusammenstellung von Musiktiteln oder anderen Content-Formaten?

Die Größe von Radio Arabella ist auch eine Stärke. Permanente Marktanforderungen treiben Innovationen voran und man kann neue Ansätze schnell nach dem Prinzip „Versuch und Irrtum“ ausprobieren. Neuerungen werden dann eingeführt, wenn erkennbar ein Vorteil (meist Effizienz) damit verbunden ist. Dabei sind eine gute Vernetzung und der regelmäßige Austausch mit den Hörern und den IT-Spezialisten erforderlich. Auch für Kooperationen ist Radio Arabella immer offen.

Lesen Sie hier die Langfassung des Digitalisierungssteckbriefs zu [Radio Arabella](#).



Innovative Technologien polarisieren

Big Data oder Cloud-Computing sind Trends, die sich in immer mehr Branchen auf breiter Basis durchsetzen. Inwieweit sind solche innovativen Technologien konkrete Themen in der Medienbranche? Es zeigt sich ein geteiltes Bild. Während einige Digitaltechnologien in der Medienbranche etabliert sind, besteht gegenüber anderen Tools und Lösungen noch deutliche Zurückhaltung. Weit verbreitet ist Social Media. Bereits 70 Prozent der deutschen Medienunternehmen nutzen entsprechende Plattformen (Abbildung 11) und beziehen – anders als in der alten Medienwelt – den Nut-

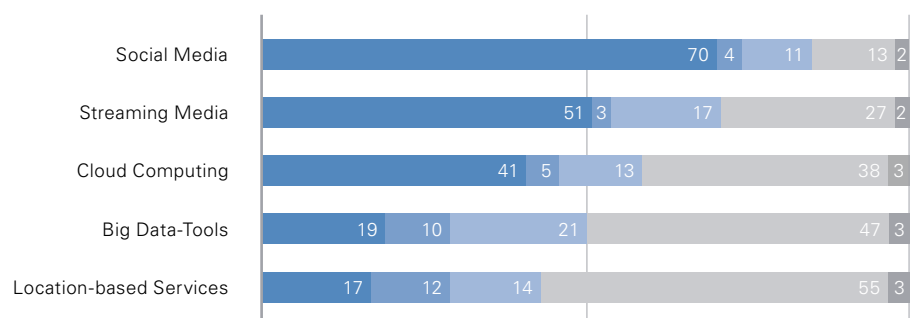
zer direkt und aktiv ein. Auch Streaming Media hat sich bereits weitestgehend etabliert. Über die Hälfte der befragten Unternehmen wendet die simultane Übertragung und Wiedergabe von Video- oder Audioformaten an. Zudem setzen inzwischen über 40 Prozent der Medienunternehmen Cloud-Computing ein. Allerdings ist für ebenfalls fast 40 Prozent der Einsatz von Cloud-Lösungen derzeit kein Thema. Hier zeigt sich eine Polarisierung der Medienbranche, die sich – in unterschiedlicher Ausprägung – auch bei anderen innovativen Technologien beobachten lässt.

11

Einsatz von Technologien bzw. technologiebasierten Lösungen

(n = 115, Angaben in Prozent)

Inwieweit nutzt Ihr Unternehmen folgende Technologien bzw. technologiebasierte Lösungen?



- Nutzen wir bereits
- Nutzen wir noch nicht, ist aber konkret geplant
- Wird diskutiert
- Ist derzeit kein Thema
- Keine Angabe

Quelle: KPMG, 2015

Hinsichtlich anderer innovativer Technologien wie Big Data und Location-based Services agiert die Mehrheit der Medienunternehmen bis dato sehr zurückhaltend. Dieser Befund ist überraschend. So bietet Big Data für Medienunternehmen interessante Ansatzpunkte, zum Beispiel zur systematischen Analyse des Nutzungsverhaltens ihrer Kunden. Und ortsbezogene Dienste können bestimmte mobile Anwendungen attraktiver machen oder neue Contentlösungen ermöglichen – erstaunlich wenige Medienunternehmen verfolgen diesen Ansatz.

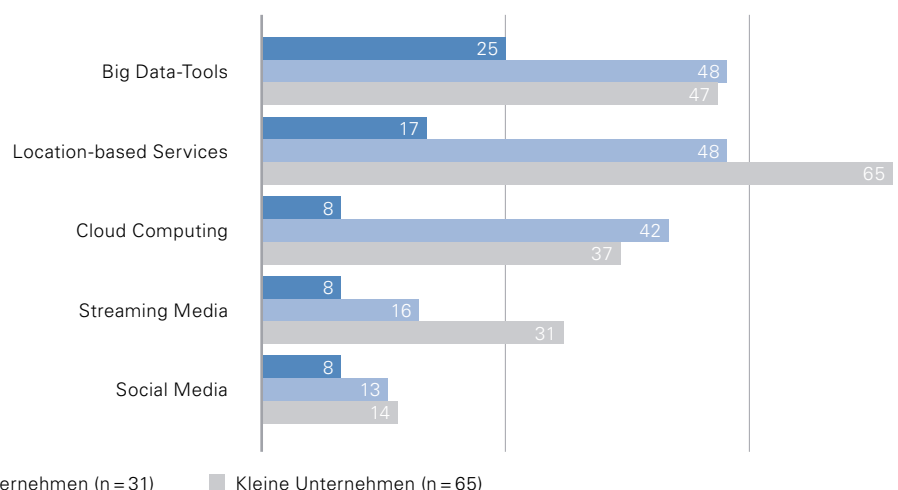
Bei einer Analyse nach Unternehmensgröße wird sichtbar, dass neue technologische Entwicklungen vornehmlich bei großen Medienunternehmen zur Anwendung kommen (Abbildung 12), für viele kleine und mittlere Unternehmen sind sie derzeit noch kein Thema.

12

Verzicht auf moderne Technologien

(nach Unternehmensgröße, n = 108*, Angaben in Prozent)

Ist derzeit kein Thema:



■ Große Unternehmen (n = 12)

■ Mittlere Unternehmen (n = 31)

■ Kleine Unternehmen (n = 65)

Quelle: KPMG, 2015

* 7 Unternehmen haben keine Größenangaben gemacht.

3 Technologiestrategie



Viele Unternehmen sehen sich auf einem guten Digitalisierungsweg ...

Wie bereits im ersten Kapitel deutlich geworden ist, hat der Großteil der deutschen Medienunternehmen die Beherrschung digitaler Technologien als strategischen Faktor erkannt. Rund 60 Prozent der Befragten sehen sich bei der digitalen Transformation auf einem guten Weg (Abbildung 13). Dies ist ein beachtlicher Wert, wenn man die komplexen Herausforderungen der Digitalisierung und die vielen offenen Fragen (zum Beispiel beim Thema „Paid Content“) bedenkt.

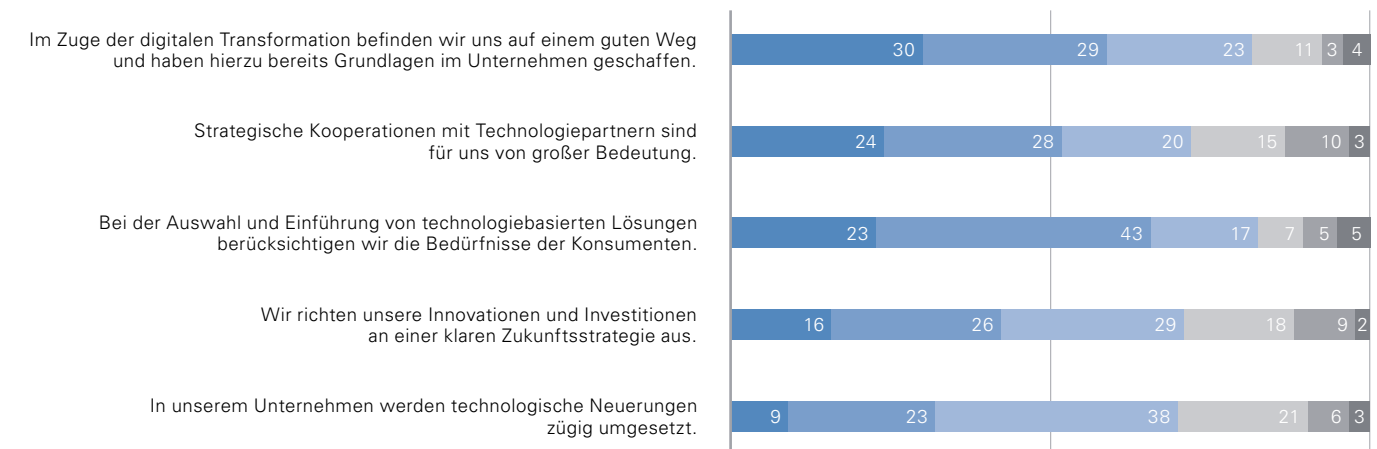
Zwei wichtige Ansätze im Management technologischer Innovationen haben Medienunternehmen breit aufgenommen. Knapp 70 Prozent der Unternehmen beziehen den Kunden in die Entwicklung digitaler Lösungen ein – ein zumindest in anderen Branchen keinesfalls selbstverständlicher Wert. Auch setzen Medienunterneh-

men stark auf strategische Kooperationen, über 50 Prozent sehen dies als „wichtig“ oder sogar „sehr wichtig“ an.

Ein problematischer Punkt scheint die Geschwindigkeit der Umsetzung technischer Innovationen zu sein. Hier sehen sich Medienunternehmen eher im Mittelfeld. Lediglich 32 Prozent aller Unternehmen sehen sich selbst dort gut oder sogar sehr gut positioniert. Dies ist problematisch, entwickeln sich digitale Technologien und damit verbundene Marktchancen bekanntermaßen schnell.

13 Selbsteinschätzung der Unternehmen zur digitalen Transformation (n = 115, Angaben in Prozent)

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 bis 5:



- Trifft voll und ganz zu
- Trifft zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft nicht zu
- Trifft gar nicht zu
- Keine Angabe

Quelle: KPMG, 2015

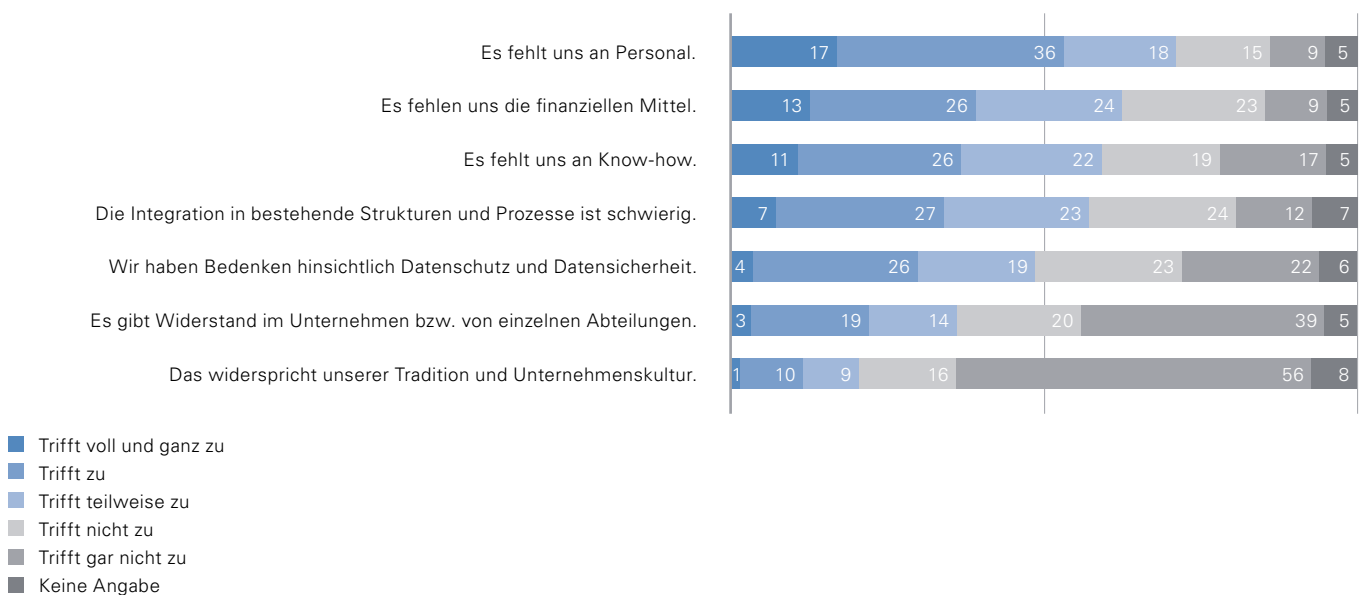
Die im Großen und Ganzen positive Selbsteinschätzung der Unternehmen bezüglich der digitalen Transformation wird ergänzt um einen weiteren Befund, der tendenziell zuversichtlich stimmen sollte: Es gibt keine unüberwindbaren Hürden beim verstärkten Einsatz digitaler Technologien. Der Ausbau technologischer Kompetenzen ist im Kern „nur“ eine Ressourcenfrage. Ein Mangel an passendem Personal ist die größte Hürde, die der Einführung bzw. dem verstärkten Einsatz von digitalen Technologien im Wege steht (Abbildung 14). Fehlen des Know-how sowie ein Mangel an Kapital werden immerhin von knapp 40 Prozent der Medienunternehmen als weitere Hürden genannt. Bedenken bezüglich Sicherheit und Datenschutz sind für rund ein Drittel der Medienunternehmen ein Hindernis.

Interne Widerstände von einzelnen Abteilungen sind dagegen – so die Selbsteinschätzung der Unternehmen – nur in seltenen Fällen Barrieren der digitalen Transformation. Viele Medienfirmen haben offensichtlich ihre Unternehmenskultur erfolgreich auf die digitale Welt ausgerichtet. Die größte Herausforderung beim Ausbau technologischer Kompetenz ist die Beschaffung von Personal und Kapital – dies ist kein unüberwindbares Hindernis, aber die Herausforderung ist umso größer, wenn Umsätze stagnieren oder gar schrumpfen.

14 Hürden beim Einsatz bzw. der Einführung von digitalen Technologien

(n = 115, Angaben in Prozent)

Was sind die Hürden beim Einsatz bzw. der Einführung von digitalen Technologien in Ihrem Unternehmen?



Quelle: KPMG, 2015

... aber häufig fehlt eine übergreifende Technologiestrategie

Viele deutsche Medienunternehmen sehen sich auf einem guten Weg in die digitale Welt. Was dagegen mehrheitlich fehlt, ist eine übergreifende Strategie bzw. ein konsistenter ganzheitlicher Ansatz für den Aufbau von Technologiekompetenz. Nur rund 10 Prozent der befragten Medienunternehmen haben eine ganzheitliche Technologiestrategie ausgearbeitet, weitere 26 Prozent arbeiten aktuell an der Strategieentwicklung (Abbildung 15).

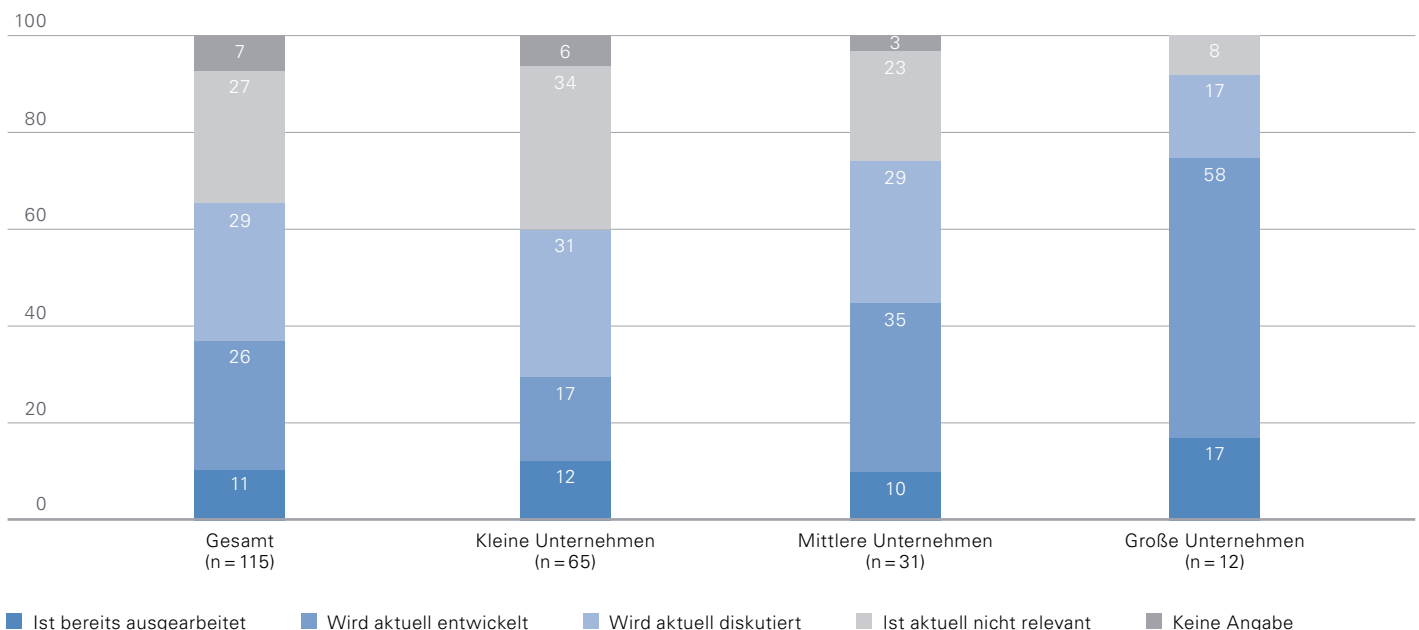
Hinsichtlich der Technologiestrategien fallen deutliche Unterschiede zwischen den Größenklassen auf. Die Ausarbeitung einer Technologiestrategie steht bis dato vornehmlich bei Großunternehmen auf der Agenda. Kleine Medienunternehmen sehen hier aktuell kaum Handlungsbedarf. Dies ist ein kritischer Befund, da der digitale Strukturwandel letztlich alle Unternehmen erfasst.

15

Stand einer bereichsübergreifenden Strategie für den Aufbau von Technologiekompetenz in den nächsten drei Jahren

(nach Unternehmensgröße, n = 115 bzw. n = 108)

Verfügt Ihr Unternehmen über eine bereichsübergreifende Strategie für den Aufbau von Technologiekompetenz über die nächsten drei Jahre?



Quelle: KPMG, 2015

* 7 Unternehmen haben keine Größenangaben gemacht.

DIGITALISIERUNGSSTECKBRIEF

Bayerischer Rundfunk

Der Bayerische Rundfunk (BR) ist mit 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die viertgrößte Mitgliedsanstalt der ARD. Mit zehn Hörfunk- und zwei Fernsehprogrammen sowie einem Onlineangebot versorgt der BR 12,5 Millionen Menschen. Wir sprachen mit Josef Spitzberger, Leiter IT und Medientechnik, und Michael Kramer, Leiter Koordination und Strategie, Produktions- und Technikdirektion.

Digitalisierungsstrategie

Der BR sieht sich einem gesteigerten Wettbewerb in einer vielfältiger gewordenen Medienlandschaft ausgesetzt. Neue Anbieter wie Netflix, Internetradios und Streaming-Dienste wie Spotify betreten den Markt.

Durch seine „trimediale“ Ausrichtung (Radio, Fernsehen und Online) befindet sich der BR in einer besonderen Situation. Vor diesem Hintergrund verfolgt der BR drei strategische Ziele:

1. Neue Zielgruppen gewinnen und Zuschauer-/Hörerquoten erhöhen,
2. Ausbau des regionalen Bezugs in den Programmen und der Verwurzelung in den bayerischen Regionen,
3. Stärkung der Fachkompetenz, um dem Anspruch des Qualitätsjournalismus gerecht zu werden.

Diese Ziele verlangen vom BR verstärkte Investitionen in Inhalte und Technologien. Der BR will weg von der Idee, dass jede Sendung ihre eigene Redaktion hat. Eine stärkere Themenzentrierung, die unabhängig von der späteren Verbreitung ist, soll Synergien schaffen und den Tiefgang in der Themenbearbeitung erhöhen. Digitale Plattformen ermöglichen den direkten Austausch mit dem Zuschauer/Hörer, wo bisher eine Einwegkommunikation üblich war. Neu sind „User Generated Content“ und die verstärkte Einbeziehung sozialer Medien. Um die trimediale Neuausrichtung zu gestalten, hat der BR im Jahr 2012 einen Prozess mit dem Namen „BR hoch drei“ ins Leben gerufen.

Digitalkompetenz

Der Bayerische Rundfunk baut seine Digital- und Technologiekompetenz fortlaufend aus. In den letzten Jahren hat er dabei häufig eine Vorreiterrolle übernommen (zum Beispiel Ein-

führung des digitalen Radios (DAB), Videoformate für Mobiltelefone, Unterstützung von Amazon Fire TV). Die klassischen Inhouse-Netzwerke werden vom BR selbst betrieben, punktuell unterstützt durch Berater und Dienstleister. In der Vergangenheit sind Funktionen wie Service Desk und Desktop Services outgesourct worden. Kritische Infrastruktur wird auch in Zukunft selbst betrieben. Wo immer möglich, kooperieren die Anstalten der ARD (beispielsweise bei der ERP-Systementwicklung). Bei Teilgebieten der Softwareentwicklung hat jedoch ein Umdenken stattgefunden. So hat der BR die Fähigkeit aufgebaut, mobile Applikationen selbst zu entwickeln. Ziel ist es, durch individuelle Apps Alleinstellungsmerkmale zu erlangen. Ein aktuelles Beispiel dafür ist die BR-eigene News-App BR24.

Gleichzeitig wachsen die klassische IT sowie die Audio- und Videotechnologie immer weiter zusammen. Im Rahmen des Veränderungsprozesses „BR hoch drei“ stellt sich der Bayerische Rundfunk daher auch organisatorisch neu auf und hat Anfang 2015 die klassische Informationstechnik aus allen Bereichen des Hauses mit den Audio- und Videotechnikbereichen in einer Hauptabteilung integriert. Dabei folgt der BR dem Prinzip „Technik aus einer Hand“.

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen auf dem Weg in die digitale Zukunft

Der Erfolg der Digitalisierungsstrategie hängt zu einem großen Teil davon ab, inwieweit der BR in der Lage ist, die dreigeteilte Struktur mit Hörfunk, Fernsehen und Online hinter sich zu lassen und zukünftig themenorientiert zu arbeiten. Damit ist ein tief greifen-

der Wandel in der Unternehmenskultur verbunden. Ferner gilt es, die „richtigen“ Kompetenzen an Bord zu holen. Gleichzeitig fallen klassische Berufsbilder im Betrieb weg und werden immer mehr von Redakteuren übernommen. Der Trend geht hier in Richtung „mehr Generalisten und weniger Spezialisten“.

Bei Innovationen setzt der BR auf Selbstvernetzung und Initiative der Experten und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen. Insgesamt gilt es, im Zuge der anstehenden Veränderungen drei Herausforderungen zu meistern:

1. den Umgang mit geringer werdenden Budgets,
2. den fortgesetzten Kompetenzaufbau und Kompetenzumbau sowie
3. die weiterhin rasante Veränderungsgeschwindigkeit in Technologie und Distribution. Entscheidend ist jedoch, dass der Veränderungsprozess weiter durch die Geschäftsleitung eingefordert und vorangetrieben wird, und dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intensiv eingebunden sind. Nur so kann der Bayerische Rundfunk auch in Zukunft stark, sichtbar und relevant bleiben.

Lesen Sie hier die Langfassung des Digitalisierungssteckbriefs zum [Bayerischen Rundfunk](#).



4 Fazit und Ausblick



Die Grenzen zwischen Medien und Technologie verschwimmen

Lange Zeit spielten digitale Technologien für etablierte Medienunternehmen lediglich eine unterstützende Rolle. IT diente hauptsächlich als Mittel zur Kostensenkung sowie Effizienzsteigerung. Der Schwerpunkt lag auf den administrativen Bereichen. IT-Kompetenz war auf die IT-Abteilung fokussiert. Für die Strategie eines Medienunternehmens war die IT eher nachrangig.

Durch das Internet und weitere digitale Technologien hat sich dies grundlegend geändert. Ein zunehmender Anteil der Produkte von Medienunternehmen wird inzwischen über dieses Medium bereitgestellt. Klassische Inhalte wie Nachrichten oder Filme finden sich nun im Web, der Zugriff erfolgt vermehrt mobil und teilweise mit spezifischen Endgeräten. Auch eröffnet das Internet den Medienunternehmen Ansatzpunkte für neue Produkte und Dienste – vom Betrieb von Content-Plattformen bis hin zu Online-spielen. Zudem ermöglichen digitale Technologien zusätzliche Spielräume für weitere Automatisierungen der

Produktionsprozesse. Viele Medienunternehmen haben diese Potenziale erkannt und investieren verstärkt in digitale Technologien. Sie versprechen sich davon insbesondere Umsatzsteigerungen und verbesserte Kundenbeziehungen. Hier verschiebt sich also der Fokus weg von einem primär administrativen und kostenorientierten Technologieeinsatz hin zu einer strategischen Sicht, die Wachstumseffekte und Wettbewerbsvorteile berücksichtigt.

Um mit dieser Neuorientierung erfolgreich zu sein, müssen Medienunternehmen Technologiekompetenz aufbauen. Größere Medienunternehmen haben dies bereits heute klar als bedeutende Herausforderung identifiziert, kleinere Medienunternehmen agieren verhaltener. Fernseh- und Radioanbieter sind diesbezüglich offensiver als Printunternehmen.

Viele Medienunternehmen verstehen sich heute auch als produkt- bzw. prozessbezogene Integratoren technischer Lösungen. Einige Medienunternehmen gehen sogar noch einen Schritt weiter und entwickeln originäre Systeme und spezifische Anwendungen in Eigenregie. Sie werden damit in Teilen zu IT-Unternehmen. Die ehemals klaren Grenzen zwischen Medien- und Technologiebranche verschwimmen.

Bisher war die IT-Kompetenz primär in den IT-Abteilungen gebündelt. Das ist heute jedoch nicht mehr ausreichend. Die IT-Abteilungen setzen neue Ideen um und betreiben die Systeme. Die Ideen kommen aber häufig aus anderen Teilen des Unternehmens, gerade aus den produktnahen Bereichen. Auch reicht es inzwischen nicht mehr aus, eine ungefähre Vorstellung von neuen, auf digitalen Technologien basierenden Produkten und Prozessen zu haben.

Fast alle Medienunternehmen haben sich bereits mit dem Thema Digitalisierung beschäftigt, aber nur wenige haben eine dezidierte Strategie ausgearbeitet, wie sie den dafür notwendigen Aufbau von Technologiekompetenz in den nächsten Jahren konkret angehen wollen. Jedes Medienunternehmen – unabhängig von Größe oder Segmentzugehörigkeit – muss sich mindestens folgende Fragen stellen:

- Wie stellen wir eine Abstimmung von Technologie- und Unternehmensstrategie sicher? Wie sollte unser Technologie- und Digitalisierungsansatz aussehen? Und wie verankern wir diesen in der übergreifenden Unternehmensstrategie?
- Welche Technologie- bzw. Digitalkompetenz brauchen wir? Welche Anwendungen sind für unser (zukünftiges) Geschäft relevant? Wollen wir Komponenten einkaufen und dann produkt- oder prozessspezifisch zusammenführen? Oder wollen wir Komponenten oder Systeme komplett selbst entwickeln?
- Welche Hardwarekompetenz brauchen wir? Welche Geräte oder Systeme sind für unsere Zwecke nötig? Wie beurteilen wir Standards?
- Wie identifizieren wir neue Technologietrends? Wie verhindern wir, dass wir an etablierten Technologien zu lange festhalten?
- Welche Kooperationen streben wir an? Wollen wir Software mit anderen Unternehmen zusammen entwickeln? Wie gehen wir mit den großen (amerikanischen) Technologiekonzernen um und welche Abhängigkeiten könnten hier entstehen?
- Verstehen wir die Risiken, die mit zunehmendem Technologieeinsatz verbunden sind? Haben wir ein umfangreiches IT-Sicherheitskonzept und entsprechende Schutz- und Kontrollmechanismen?

Zu diesen Fragen kann es keine Standardantworten geben, zu unterschiedlich ist die individuelle Situation jedes Unternehmens. Ein Maximum an Technologiefokussierung und Technologiedurchdringung ist vielleicht nicht immer sinnvoll – aber anders als noch vor einigen Jahren wird ohne substantielle Technologiekompetenz kein Medienunternehmen erfolgreich sein.

Methodik

Grundlage dieser Studie ist eine groß angelegte empirische Onlineumfrage im Zeitraum von Mitte Juni bis Anfang August 2015. Es wurden über 1.800 etablierte Medienunternehmen in Deutschland via E-Mail zur Teilnahme an unserer Studie eingeladen. Start-ups wurden in unserer Umfrage nicht berücksichtigt. Adressaten der Onlinebefragung waren die jeweiligen IT-Leiter der kontaktierten Unternehmen. Insgesamt füllten 115 Teilnehmer die standardisierte Onlineumfrage vollständig aus. Die Ergebnisse wurden in acht Kernthesen zusammengefasst und nach Relevanz-, Kompetenz- und Strategiebezug gegliedert.

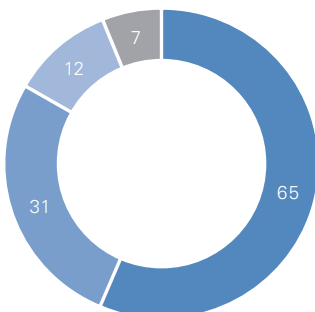
Die resultierende Stichprobe umfasst Medienunternehmen unterschiedlicher Umsatzgrößen und Marktsegmente. Kleinere Unternehmen mit Umsätzen bis zu 5 Millionen Euro jährlich bilden mit 56 Prozent den Großteil der Stichprobe (Abbildung 16). Rund ein Viertel der Umfrageteilnehmer sind Unter-

nehmen mit mittleren Umsatzgrößen. Großunternehmen mit Umsätzen über 101 Millionen Euro jährlich stellen mit 10 Prozent eine Minderheit in der Stichprobe dar.

Die befragten Unternehmen sind in sechs unterschiedlichen Marktsegmenten tätig (Abbildung 17). Da Medienunternehmen in vielen Fällen in mehreren Marktsegmenten agieren, basiert die Zuordnung auf der primären Selbsteinordnung der Umfrageteilnehmer. Die Printbranche (Bücher, Zeitschriften, Zeitungen) repräsentiert mit 61 Prozent den Großteil der Stichprobe. Die unter dem Begriff Rundfunk subsumierten Marktsegmente Fernsehen und Hörfunk bilden zusammengefasst knapp ein Viertel der Umfrageteilnehmer. Zudem ordnen sich rund 14 Prozent der befragten Unternehmen vorrangig dem Marktsegment Internet zu. Natürlich sind auch Print- und Rundfunkunternehmen im Internet tätig, nur stellt das Onlinegeschäft nicht das primäre Marktsegment dieser Unternehmen dar.

Die Onlineumfrage haben wir mit vier exemplarischen Unternehmensfällen aus den Bereichen Print, Rundfunk und Radio ergänzt. Die Ergebnisse basieren auf semistrukturierten Experteninterviews, welche die Autoren dieser Studie mit Entscheidern des jeweiligen Unternehmens durchgeführt haben. Die resultierenden Digitalisierungssteckbriefe der Unternehmen haben wir an relevanter Stelle in den Verlauf dieser Studie integriert.

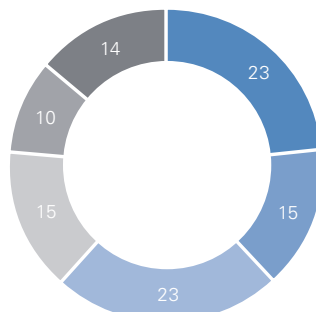
16 Teilnehmer nach Unternehmensgröße
(Jährlicher Umsatz weltweit, Anzahl der Unternehmen, n = 115)



- Klein (bis zu 5 Millionen Euro)
- Mittel (6 bis 100 Millionen Euro)
- Groß (mehr als 101 Millionen Euro)
- Keine Angabe

Quelle: KPMG, 2015

17 Teilnehmer nach Marktsegmenten
(Anteil der Unternehmen in Prozent, n = 115)



- Bücher
- Zeitungen
- Zeitschriften
- Fernsehen
- Hörfunk
- Internet

Quelle: KPMG, 2015

Über KPMG

KPMG ist ein Firmennetzwerk mit mehr als 162.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 155 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen.

Unser Ziel: eine komplexe Welt für Unternehmen verständlicher machen. Unser Anspruch: den weltweit besten Service zu bieten. Unser Handwerkzeug: Qualität, Innovation und Leidenschaft.

Unser fundiertes Fach- und Branchenwissen gibt unseren Kunden Sicherheit. Sicherheit, die sie brauchen, um ihre Ziele zu verwirklichen. Unsere Experten zeigen Unternehmen geschäftliche Chancen auf und helfen ihnen, Entwicklungen mitzubestimmen und ihre Wachstumsziele zu erreichen.

Ansprechpartner

Dr. Markus Kreher

Partner, Head of Media

T +49 89 9282-4310

markuskreher@kpmg.com

Stephan Köhler

Partner, Consulting

T +49 89 9282-4784

stephankoeher@kpmg.com

Weitere Informationen:

www.kpmg.de/medien



Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Ganghoferstraße 29
80339 München

Dr. Markus Kreher

Partner, Head of Media
T +49 89 9282-4310
markuskreher@kpmg.com

www.kpmg.de

An dieser Studie haben mitgewirkt:

Stephan Köhler

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Partner, Consulting
T +49 89 9282-4784
stephankoeher@kpmg.com

Jan Voller

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
T +49 40 32015-5879
jvoller@kpmg.com

Prof. Dr. Thomas Hess

Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU)
T +49 89 2180-6391
thess@bwl.lmu.de

Simon Bründl

Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU)
T +49 89 2180-2079
bruendl@bwl.lmu.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

Bildnachweis:
S. 1: © Fotolia/Maksim Šmeljov; S. 4: © iStock.com/BartekSzewczyk;
S. 6: © Fotolia/arinahabich; S. 8: © iStock.com/matspersson0;
S. 14: © iStock.com/Neustockimages; S. 22: © iStock.com/sanjeri;
S. 27: © iStock.com/PeopleImages; S. 31: © KPMG Deutschland