

Das Medienhaus der Zukunft

© 2005 Wolfgang Laier

In der modernen Medienlandschaft steht der Mensch immer mehr Reizen, Informationen und Wissen gegenüber. Wie reagiert der Mensch darauf und wie geht er damit um? Was müssen Verlage tun um die veränderten Gewohnheiten aufzugreifen und wie müssen sich Verlage strategisch ausrichten um auch in Zukunft erfolgreich zu bestehen? Welche Chance und Risiken ergeben sich daraus für den Menschen und für die Verlage?

In den letzten Jahren haben sich die Informations- und Kommunikationstechnologien immer schneller weiterentwickelt und beginnen nun ihren Vormarsch auf den Massenmärkten der Informations- und Mediengesellschaft, der erst dank schneller und weithin verfügbarer Kommunikationsverbindungen zwischen vielen unterschiedlichen Geräten möglich wurde.

Betrachtet man die gesellschaftliche und technische Entwicklung über die letzten Jahrzehnte, so geht der Wandel der Gesellschaft einher mit einem Umbruch der Medienlandschaft. Nach einem Zeitalter des Konsums und der Mode (zu Beginn der 50-er Jahre) und der Globalisierung (zu Beginn der 90-er Jahre), steht derzeit ein Wandel hin zu einer psychosozialen Entwicklung der Gesellschaft an.

Der sich abzeichnende Wandel der Medienlandschaft stellt nicht nur Verlage vor neue Herausforderungen, auch die Leser werden sich neue Gewohnheiten im Umgang mit neuen Medien aneignen. Hieraus ergibt sich die Frage wie das Medienhaus der Zukunft aussehen muss? Was ist notwendig, um es zukunftsgerecht auf- bzw. auszubauen und wie kann der Umbau finanziert werden?

Die digitale Konvergenz von Diensten, Netzen und Systeme im Bereich der Informationsgesellschaft und Medien wird zum normalen Alltag werden. Um diesen grundlegenden Wandel zu meistern, ist vorausschauendes Handeln gefragt. Die digitale Konvergenz verlangt nach der Bereitschaft, die Organisationsstrukturen gegebenenfalls anzupassen, so dass sie der aufkommenden digitalen Medienlandschaft gewachsen sind.

Vom Verlag zum Informationsunternehmen

Die Entwicklung vom Verlag zum Informationsunternehmen erfordert eine grundlegende strategische Neuausrichtung des gesamten Verlages. Die mediale Wertschöpfungskette wird sich zukünftig verlängern. Informationsunternehmen werden mehr Stufen in der Wertschöpfungskette abdecken als bisher. Dies geht einher mit einem strategischen Wandel weg vom „gesellschaftlichen Auftrag“ hin zum „renditeorientierten Handeln“ mit Informationen.

Verlage sehen Ihren Ursprung aus historischen Gründen im Printbereich und sprechen dem Onlinebereich allzu häufig eine untergeordnete Rolle zu. Die digitalen Medien, wie das Internet, haben sich schon heute immer mehr als Werbe- und Informationsplattform durchgesetzt, was eine Umkehr der traditionellen Reihenfolge von Print nach Online zur Folge haben wird. Inhalte werden verstärkt aus dem Online-Bereiche heraus generiert.

Dabei wird Print weiterhin noch der stärkste Umsatzmotor sein, jedoch wird Online einen stark zunehmenden Anteil am Umsatz einnehmen. Untersuchungen zeigen, dass die Onlinenutzung derzeit keine spürbare Auswirkung auf die Nutzung von Printmedien hat, jedoch Auswirkungen z.B. auf TV-Medien. Allerdings wird der Onlinebereich im Gegensatz zum Printbereich, in der nächsten Zeit sehr viel stärker anwachsen.

Für Verlage wird dies dann folgende Konsequenz mit sich bringen:

„Inhalte werden zukünftig verstärkt aus dem Onlinebereich heraus generiert oder bestimmt, da hier eine höhere Aktualität und Reichweite vorherrscht. Diese werden dann zur weiteren Verwendung im Printbereich und in digitalen Medien, wie PDA, e-book oder mobilen Endgeräten eingesetzt. Printprodukte können in Teilbereichen der Produktion als „Nebenprodukt“ angesehen werden, wobei diese jedoch auch mittel- und langfristig immer noch den größten Anteil am Umsatz eines Verlags einnehmen werden.“

Evolution oder Revolution?

Am Anfang aller Überlegungen zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Verlagsstruktur steht die Frage, wer liest was und wo wird dies in Zukunft gelesen? Immer mehr Menschen werden zukünftig Ihre Informationen über zusätzliche Kanäle aufnehmen. Auch werden bereits entwickelte Konzepte wie e-book oder e-paper, in einer modifizierten Form Ihren Durchbruch erreichen, insbesondere deswegen, da sich diese Konzepte für den Einsatz auf mobilen Endgeräten eignen. Mit der Einführung des digitalen Fernsehens wird in der Zukunft ein weiteres multimediales Medium hinzukommen. Auch hier wird eine Integration mit bestehenden Medien wie das Internet stattfinden müssen. Hinzu kommen weitere Aspekte, wie Möglichkeiten der Interaktivität einzelner Medien und die damit verbundene Veränderung der Angebots- und Werbeformen.

Informationen werden zukünftig auch vermehrt über push-Technologien angeboten, z.B. SMS-Benachrichtigungen oder aktiven Newsversand über Newskanäle und nicht mehr ausschließlich über pull-Technologien. Der Vorteil für den Leser besteht darin, dass individuelle Informationskanäle zusammengestellt werden können.

Verlage werden zukünftig Inhalte vermehrt aus Communities generieren und in den einzelnen Ausgabemedien verwerten. Dies wird teilweise dazu führen, dass Leser die Informationsangebote mitbestimmen und teilweise auch selbst erstellen. Darüber hinaus werden multimediale und zukünftig auch interaktive Angebote vermehrt zum Einsatz kommen.

Beim Umbau vom klassischen Verlag zum medialen Dienstleistungsunternehmen sind besonders die Verleger gefordert. Die Impulse müssen aus Eigenhandlungen erfolgen und nicht durch Marktzwänge. Die zunehmende Durchdringung der digitalen und multimedialen Medien, wie Internet und mobile Endgeräte macht es heute im Besonderen notwendig Systeme und Prozesse im Verlagswesen neu zu strukturieren bzw. neu zu entwickeln. Die Komplexität der einzelnen Teilprozesse erfordert ein Mehr an Abläufen, welche in die täglichen Arbeitsprozesse integriert werden müssen. Dabei müssen auch Konzepte zur Refinanzierung des Umbaus entwickelt werden.

Systeme die heute im Verlagswesen eingesetzt werden, zeichnen sich dadurch aus, dass diese (historisch bedingt) einen Medienbruch mit sich bringen. Hierdurch ist der Übergang von einem homogenen Medium hin zu einem vielseitig verknüpften und heteroge-

nen Medium erschwert. Die Zusammenführung der einzelnen Prozesse hin zu einem integrierten Gesamtprozess geht besonders in traditionell gewachsenen Bereichen nur sehr langsam vor sich. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass der Übergang mit einem großen finanziellen Aufwand verbunden ist, welcher insbesondere für kleine und mittelständische Verlagshäuser mit eigener Kraft nur sehr schwer zu bewältigen ist.

Bestehende Verlagskulturen und Strukturen behindern eine neue Wettbewerbsorientierung und ein tief greifendes Veränderungs- und Innovationsmanagement. Doch verschiedene Beispiele zeigen, dass neue Konzepte auch zum Erfolg führen können. So haben viele Verlagshäuser bereits punktuelle Erweiterungen Ihres Angebots vorgenommen. Angebote wie e-Paper wurden in die Angebote mit aufgenommen. Der nächste und wohl schwierigste Schritt besteht darin solche Angebote in der Zukunft profitabel zu gestalten. Dies wird über kurz oder lang die Verlage dazu zwingen auch ihre technischen Systeme umzustellen, wobei die crossmediale Produktion und die Verwendung von Inhalten in verschiedenen Medien eine der zentrale Anforderungen sein wird.

Konsequenzen für die Verlagswelt

Die Zukunft des Verlagswesens wird dadurch geprägt, dass immer mehr Prozesse aus der Technik heraus gesteuert werden. Verlagshäuser, die auf eine eher konservative Strategien setzen, werden langfristig am Markt nicht überleben können. Eine vergleichbare Entwicklung hat sich in den letzten Jahren im Bereich der Medienagenturen abgezeichnet. Agenturen die verstärkt auf Print gesetzt haben, sind in den letzten Jahren durch Agenturen die verstärkt auf IT/Online gesetzt haben, am Markt verdrängt wurden.

Für die meisten Verlage besitzt der Wandel zum Informationsunternehmen erste Priorität. Die Notwendigkeit wird immer stärker erkannt. Überwiegend fehlen jedoch strategische Konzepte und praktische Erfahrungen in den neuen Bereichen.

Dies bedeutet in der Praxis eines Verlags (und hat in einzelnen Teilen bereits begonnen), dass diese vor folgenden Herausforderungen stehen werden:

- Die Generierung und Verteilung von Inhalten erfolgt über zusätzliche Medien, z.B. Internet oder mobile Endgeräte.
- Das Leseverhalten wird sich in der Zukunft ändern.
- Produktionsprozesse müssen schrittweise umgestellt und integriert werden.
- Die Erlös- und Geschäftsmodelle in den Verlagen müssen umgestellt werden.

Onlineangebote müssen heute immer mehr in die bestehenden Geschäftsprozesse integriert werden und werden somit zum festen Bestandteil einer komplexen unternehmensweiten Prozess- und IT-Infrastruktur. Durch die sich daraus ergebenden Anforderungen und Komplexität bei der Generierung, Pflege und Aktualisierung von Inhalten sind Systeme notwendig, die zum einen Refinanzierbar sein müssen und zum anderen die Möglichkeit bieten müssen, die unterschiedlichsten Prozesse zu integrieren.

Die Konsequenz hieraus ist, dass im Besonderen in der Produktion von Inhalten neuartige Systeme notwendig sind, welche Mehrfachverwertung der Inhalte in verschiedenen Medien oder die medienneutrale Datenhaltung ermöglichen. Hierbei werden viele Verlagshäuser vor der Frage stehen ob für den Print- und Onlinebereich ein gemeinsames Redaktionssystem eingesetzt werden soll oder ob für die einzelnen Kanäle separate Lösungen mit definierten Schnittstellen gewählt werden sollen. Heute setzen die meisten

Verlage auf getrennte Systeme mit definierten Schnittstellen zwischen Print und Online. Dies ist jedoch weitestgehend dadurch begründet, dass bestehende Systeme weiterverwendet und ausgebaut werden. Eine Vollintegration des Redaktionssystems zu einem integrierten Redaktionssystem lohnt sich nur dann wenn Inhalte für Print und Online gleichermaßen relevant sind und intensiv ausgetauscht werden. Das wesentliche Augenmerk muss jedoch darauf fallen, dass alle Inhalte medienneutral gespeichert werden um einen Medienbruch zu vermeiden und somit eine zukunftsfähige Grundlage zu schaffen.

Als Fazit der derzeitigen Entwicklung kann man davon ausgehen, dass die enge Verzahnung der Inhalte eine stärkere Integration von Print- und Onlineredaktion notwendig macht. Dies bedeutet darüber hinaus, dass immer mehr Prozesse aus der IT heraus gesteuert werden, was mittel- bis langfristig eine komplette Veränderung der Verlagsstrukturen mit sich bringen wird. Eine weitere wichtige Anforderung für Verlagssysteme wird auch darin bestehen, dass sich diese sehr leicht an die unterschiedlichsten Geschäftsprozesse anpassen lassen. Solche Systeme müssen die Möglichkeit schaffen neue Erlösmodelle und Geschäftsprozesse schnell am Markt verfügbar zu machen, ohne dabei zu hohe Folgekosten zu erzeugen.

Vision eines zukünftigen Verlagssystems

Das Konzept eines zukunftsfähigen Verlagssystems basiert auf einer service-orientierten Architektur (SOA), welche sich dadurch auszeichnet, dass im Gegensatz zu monolithischen Applikationen, die Aufteilung in unterschiedlich kombinierbare Funktionsbausteine ("Services") möglich ist. Hierdurch wird eine sehr hohe Modularisierung und Flexibilität des Gesamtsystems ermöglicht. Für jedes Modul können eigene, von anderen Modulen unabhängig Workflows erstellt werden. Dabei kann auf einen Vorrat an internen und externen Funktionalität zugegriffen werden, welcher auf Grund der hohen Modularisierung sehr leicht erweiterbar bzw. anpassbar ist. Große Unternehmen setzen derzeit verstärkt auf SOA, da hierdurch eine einfachere Integration von weiteren Modulen oder Fremdprodukten ermöglicht wird.

Eine moderne Plattform muss über ein heterogenes und systemübergreifendes Daten-Management verfügen, sowie Tools zur Modellierung und Unterstützung von verschiedenen Geschäftsprozessen. Die Architektur muss die Wiederverwendung von Anwendungen und Daten ermöglichen, indem diese als Software-Module oder Services innerhalb des Gesamtsystems ablaufen. Die Daten müssen medienneutral in dem System gespeichert werden um diese in verschiedenen Medien zu verwenden. Darüber hinaus muss ein System in der Lage sein unterschiedlichste Erlösmodelle zu integrieren, insbesondere im Hinblick darauf, dass sich diese in einzelnen Teilen mittel- und langfristig erst noch entwickeln werden oder den Bedürfnissen des Marktes angepasst werden müssen.

Die heutigen, monolithischen Systeme erfüllen die Anforderungen an zukünftige Lösungen leider nur selten oder nur in Teilen. Teilweise sind diese aus historischen Gründen wie „in Stein gemeißelt“, was mittel- oder langfristig zu hohen Folgekosten führt. Um diese Nachteile aufzubrechen stehen Verlage vor der Frage ob diese ihre bestehenden Systeme erweitern oder besser gleich zu neuen Systemen übergehen sollen.

Ausblick

Die Zusammenführung von Inhalten im Bereich der digitalen und Print-Medien nimmt einen immer breiteren Raum ein und entwickelt sich zu einem umfassenden eigenen

Bereich. Das betrifft vor allem das Engagement in den digitalen Medien wie das Internet. Hierzu ist es notwendig neuartige Redaktionssysteme zu entwickeln, so dass zukünftig eine integrierte und einheitliche Plattform für die unterschiedlichen Ansprüche und Erfordernisse zur Verfügung steht.

Insbesondere das Management der Verlage steht in der nächsten Zeit vor wichtigen strategischen Herausforderungen, wie:

- Einsatz und Vernetzung unterschiedlicher, komplexer Informationssysteme in allen Bereichen und Geschäftsfeldern.
- Erhöhung der Wertschöpfung durch Mehrfachverwertung der redaktionell erstellten Inhalte.
- Veränderungen und Intensivierung des Kundenmanagements.
- Neue Geschäftsfelder managen und integrieren: Print, Online, e-Paper, e-Book, Radio, TV, Shops, Communities etc.
- Lokale Marktschranken verlieren an Bedeutung - Internationalisierung, Konzentrationsprozesse - globale/nationale Konzepte und lokales Handeln.
- Management des Wandels - Qualifizierung und Mobilisierung der Mitarbeiter.

Wer sich den notwendigen Schritten zum Aufbau der neuen Erlös- und Geschäftsmodelle verwehrt, gefährdet langfristig die Existenz des Verlags.

Dieser Wandel steht derzeit noch am Anfang, so dass sich in der nächsten Zeit herausstellen wird wer diese Veränderung erfolgreich aufgenommen hat und umsetzen kann. Bekannte Konzepte werden eine Wiederbelebung finden und neue Anbieter werden sich am Markt etablieren.

Erfolgreiche Konzepte gibt es nicht von der Stange! Vorreiterunternehmen sind deshalb erfolgreich, weil sie das Bestehende hinterfragen und andere, bessere Lösungen als die Wettbewerber umsetzen. In der Zukunft kann derjenige den Kampf um Aufmerksamkeit gewinnen, der sich breiter aufstellt und die damit verbundenen Kosten durch eine konsequente Effizienzsteigerung reduziert.