



Sub-Projekt 2 (Werner A. Meier, Marc Sele (Universität Zürich); Sébastien Salerno (Université de Genève); Cinzia Dal Zotto (Université de Neuchâtel))

## **Krise und Herausforderungen von Verlagsunternehmen: Niedergang und Aufstieg von Geschäftsmodellen**

### **Problem/Ausgangspunkt**

Medienmärkte sind sehr dynamisch. Das Problem ist, dass Medienunternehmen der Welle des Wandels zu folgen scheinen, ohne aber eine klare, zukunftsorientierte Vision zu haben. Es ist im Moment noch schwierig, in der Schweiz sich von den Printmedien zu entfernen und Online-Nachrichten profitabel anzubieten. Ein hoher Wertbeitrag in Zusammenhang mit einem qualifizierten Profil der Leser und Anzeiger zeigt sich momentan als die einzige rentable Lösung. Wird das aber auf die Dauer genügen? Regionale und lokale Zeitungen machen mit ihren Online-Ausgaben gegenwärtig noch keinen Gewinn. Wird eine Veränderung des Geschäftsmodells schwarze Zahlen ermöglichen? Das gebührenpflichtige Modell nimmt an Bedeutung zu. Ob es sich zum Erfolgsmodell der Zukunft entpuppt, bleibt allerdings noch offen. Geschäftsmodelle müssen an Kontext und Unternehmen adaptiert werden. Experimente, Innovation und Kreativität sind dabei eine *conditio sine qua non*, die alleine aber nicht ausreichend ist. Um diese drei Elemente effektiv fördern und kombinieren zu können, muss man Organisationsstrukturen und -prozesse sowie das Personal in Presseunternehmen entsprechend entwickeln. Darum scheint die Entwicklung eines Meta-Business Modell sinnvoll, das nicht nur Ein- und Auszahlungsmöglichkeiten, sondern auch und insbesondere die personellen und organisatorischen Bedingungen berücksichtigt.

Ein Geschäftsmodell ist die konzeptionelle Darstellung der zugrunde liegenden Fundamente, Austauschaktivitäten und Finanzströme eines Geschäfts. Das Verständnis des Geschäftsmodells, auf dem die Aktivitäten eines Unternehmens basieren, ist besonders wichtig, wenn neue Produkte oder Dienstleistungen entwickelt werden oder die Industrie im Begriff ist, sich grundlegend zu verändern.

Die Medienbranche ist in einem Zustand von tiefgreifendem Wandel – und das nicht nur wegen der laufenden ökonomischen Krise. Unter besonderem Druck ist das lange erfolgreiche Zeitungsgeschäftsmodell. Einnahmen aus Werbung und Abonnemente sind zurückgegangen. Die anhaltende Digitalisierung von Medienkanälen bietet Verbrauchern und Inserenten eine breite Palette von Medienprodukten und Dienstleistungen. Der durchschnittliche Leser der Zeitung ist alt geworden. Den Zeitungen gelingt es nur noch bedingt, ein jüngeres Publikum zu erreichen, welches eher Online-Medien konsumiert und seine Zeit mobilen Medien und dem Fernsehen widmet.

Während diese Veränderung in der Medienbranche stattfindet, entwickeln sich neue Geschäftsmodelle. Diese basieren auf einer ganz neuen Logik mit zusätzlichen Faktoren, welche die neuen Kommunikationstechnologien miteinbeziehen. Heute ist das Internet schon zu einem Standard-Veröffentlichungskanal geworden, trotz der Tatsache, dass der grosse kommerzielle Durchbruch noch nicht geschehen ist. In den letzten Jahren erlebten wir viele neue Produkteinführungen, Produktumarbeitungen sowie eine Ausrichtung auf Online- und mobile Mehrwertdienste für Leser.

### **Forschungsfragen**

Die obengenannten Überlegungen sind Grund genug, um in diesem Teilprojekt das Grundprinzip der vorhandenen Geschäftsmodelle und die Trendstrategien zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie Chancen und Hindernisse für ihre Umsetzung in der Medienwirtschaft zu untersuchen.

Demzufolge werden wir zunächst die Ausprägungen des Konzepts Geschäftsmodell sowie den Einfluss von Kontext und Innovationsfähigkeit durchleuchten. Anhand einer empirischen Untersuchung

wird danach die Situation in der Schweiz beschrieben und bereits existierende Online-Geschäftsmodelle kritisch dargestellt. Diese Situation wird mit solchen von anderen europäischen Ländern verglichen. Anschliessend werden Schlussfolgerungen sowie Empfehlungen für zukünftige Forschung aus der Studie gezogen.

Folgende Punkte stellen somit wichtige Fragen dar, die sich an unsere Forschung für die Analyse und das Verständnis ausführbarer Geschäftsmodelle für Zeitungsverlage richten:

- Auf welche Geschäftsmodelle, Strategien und Szenarien haben Zeitungsverlage ihr Geschäft in den letzten zehn Jahren abgestützt?
- Was für Auswirkungen haben frühere und aktuelle Geschäftsmodelle auf die organisatorische Struktur und die Entwicklung von Verlagen?
- Welche Einschränkungen werden von bestehenden Organisationsstrukturen und Prozessen bei der Umsetzung neuer Geschäftsmodelle und Strategien in Verlagsunternehmen verursacht?
- Wie werden aktuelle Organisationsstrukturen und -prozesse in Verlagsunternehmen geändert, um neue Geschäftsmodelle zu implementieren?
- Was tun Verlage, um die Vorteile von etablierten Geschäftsmodellen zu gewährleisten?
- Welche neuen Geschäftsmodelle werden innerhalb und ausserhalb der Medienbranche angedacht und implementiert?
- Was sind die Auswirkungen der neuen Medien und insbesondere der sozialen Medien auf Organisationsstrukturen, -prozesse und -strategien in Verlagsunternehmen?

### **Methode/Durchführung**

Die empirische Untersuchung besteht aus folgenden Schritten:

Schritt 1: Halbstrukturierte qualitative Interviews mit ca. 30 Schlüsselexperten aus dem In- und Ausland aus Wirtschaft und Wissenschaft. Diese Interviews sind notwendig, um (1) Geschäftsmodelle und Best Practices, die derzeit von alten und neuen Medien verwendet werden, im Detail zu beschreiben; (2) die wirklichen Probleme/kritische Fragen im Zusammenhang mit der Krise sowie Strategien und Szenarien, die Medienschaffende gerade anwenden, zu verstehen. Als Ergänzung werden Interviews mit Vertretern von vielversprechenden neuen Medien-Unternehmen realisiert werden. Die Ergebnisse werden dem Forschungsteam erlauben, Annahmen vorzuschlagen, ein potenzielles Meta-Geschäftsmodell zu skizzieren und Fragen für eine weitere Erhebung zu entwickeln.

Schritt 2: Entwicklung eines Meta-Geschäftsmodells und Fragebogen für die zweite Interviewrunde mit dem Pool von Experten um (1) Feedback zu dem neu entwickelten Meta-Geschäftsmodell zu erhalten und (2) die Umfrage zu testen.

Schritt 3: Abschluss und Ausführung einer standardisierten Umfrage mit Verlagen im In- und Ausland. Das Ziel der Umfrage ist (1) Erwartungen von Verlagsunternehmen über die zukünftige Entwicklung der Zeitung und die damit verbundenen Geschäftsmodelle zu entdecken, und (2) Unterschiede zwischen ihrem Verhalten und Best Practices hervorzuheben, als auch das potenzielle Meta-Geschäftsmodell zu testen.

### **Bedeutung der Ergebnisse für Gesellschaft/Praxis**

Die Antwort der oben genannten Fragen wird Forschern erlauben, Probleme und Herausforderungen von Verlegern zu identifizieren, ein Meta-Geschäftsmodell für alte und neue Medienunternehmen sowie Leitlinien für die Umsetzung dieses Modells in der Schweizer Medienbranche zu entwickeln. Diese Untersuchung wird ferner organisatorische und personalwirtschaftliche Massnahmen identifizieren, die zur Stimulierung einer Gründungs- und Kundenorientierung innerhalb von Medienunternehmen notwendig sind. Bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle können Veränderungen der Mediennutzung und Kundenpräferenzen gleichfalls nicht vergessen werden. All diese Ergebnisse sind

von höchster Bedeutung für die Entwicklung einer informierten Gesellschaft sowie für eine innovatorientierte Praxis.

---