

# BaRoS

Bayreuth Reports on Strategy

---

No. 9

## Geschäftsmodellinnovationen in der deutschen Medienwirtschaft – Zwischenbericht

Christian Lehmann, Reinhard Kunz und Joschka Mütterlein



LEHRSTUHL  
für Strategisches Management und Organisation



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH

ISSN 2191-6306

# BaRoS – Bayreuth Reports on Strategy

The Bayreuth Reports on Strategy serve to promote and to publish research findings and outstanding undergraduate work of the chair of strategic management and organization.

The studies encompass the chair's central research topics in strategy and management. They often represent preliminary stages of future papers. Readers are asked to comment or criticize the presented content.

The "Bayreuth Reports on Strategy" are an electronic publication chronicled at:  
[https://epub.uni-bayreuth.de/view/series/BaRoS\\_-\\_Bayreuth\\_Reports\\_on\\_Strategy.html](https://epub.uni-bayreuth.de/view/series/BaRoS_-_Bayreuth_Reports_on_Strategy.html)

© 2015 All rights reserved. No part of this work may be reproduced or translated by any means without the author's permission.

## Bayreuth Reports on Strategy

Chief-Editor:  
Academic Advisory Board:

Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken  
Prof. Dr. Jochen Pampel  
Dr. Christian Lehmann

### Adress:

Universität Bayreuth  
Chair of Strategic Management and Organization  
Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken  
Prieserstraße 2  
95444 Bayreuth  
Tel: +49-921-55-4841  
Tel: +49-921-55-4842  
E-Mail: [bwlvi@uni-bayreuth.de](mailto:bwlvi@uni-bayreuth.de)

ISSN 2191-6306

# Geschäftsmodellinnovationen in der deutschen Medienwirtschaft – Zwischenbericht

*Christian Lehmann,<sup>1</sup> Reinhard Kunz<sup>2</sup> und Joschka Mütterlein<sup>2</sup>*

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>2</b>
<b>2. STRUKTUR DER BEFRAGTEN MEDIENUNTERNEHMEN</b>	<b>3</b>
<b>3. UMSATZVERTEILUNG DER UNTERNEHMEN</b>	<b>4</b>
<b>4. DIGITALISIERUNG DES LEISTUNGSPROGRAMMS</b>	<b>6</b>
<b>5. GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN IN DER MEDIENWIRTSCHAFT</b>	<b>6</b>
<b>6. KOOPERATIONEN BEI GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN</b>	<b>8</b>
<b>7. INNOVATIONSERFOLG</b>	<b>9</b>
TEILBRANCHE, GESCHÄFTSMODELL UND FINANZIELLER INNOVATIONSERFOLG	
DIGITALISIERUNG, GESCHÄFTSMODELL UND RADIKALER INNOVATIONSERFOLG	
<b>8. AUSBLICK</b>	<b>13</b>
WEITERES VORGEHEN	
LITERATURHINWEISE	
ZITIERVORSCHLAG	

<sup>1</sup> Dr. Christian Lehmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation der Universität Bayreuth. Er ist seit 2004 Unternehmensberater und habilitiert aktuell zum Thema Geschäftsmodelle von Dienstleistungsunternehmen.

<sup>2</sup> Prof. Dr. Reinhard Kunz ist Inhaber der Juniorprofessur für Medienmanagement an der Universität Bayreuth. Seine Forschungsschwerpunkte liegen u.a. im Bereich des Innovationsmanagements von Medienunternehmen und der Auseinandersetzung mit digitalen Medien.

Joschka Mütterlein ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Juniorprofessur für Medienmanagement. In seiner Promotion beschäftigt er sich mit Startups im Bereich digitaler Medien.

**Rückfragen und Hinweise richten Sie bitte an:**

**Dr. Christian Lehmann, Universität Bayreuth,  
E-Mail: christian.lehmann@uni-bayreuth.de  
Telefon: +49.921.55.4841**

## 1. Zusammenfassung

Die diesem Bericht zugrunde liegenden Daten wurden im Zeitraum von September bis Dezember 2014 im Rahmen von Messeteilnahmen an der dmexco in Köln und den Medientagen München erhoben. Neben Strukturmerkmalen vorwiegend deutscher Medienunternehmen wurden schwerpunktmäßig Daten zu den Geschäftsmodellen von Medienunternehmen und deren Veränderungen in den letzten Jahren erfasst. Ziel war es, die Aspekte der Geschäftsmodelle der Unternehmen zu identifizieren, deren Veränderung in besonderem Maße den Unternehmenserfolg beeinflussen.

Dieser Zwischenbericht stützt sich auf 110 Antworten von Medienunternehmen. Er ist Grundlage für die Fortführung der Befragung, die das Ziel hat, eine umfassende Studie zu den Treibern und Hemmnissen von Geschäftsmodellinnovationen in der deutschen Medienwirtschaft abzubilden. Die wichtigsten Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

1. Medienunternehmen können in drei Segmente unterschieden werden. „Contentanbieter“ wie Verlage erstellen Inhalte und vertreiben diese. „Informationsbroker“ wie Portale, Suchmaschinen oder Adresshändler sammeln, strukturieren und vertreiben Daten, verzichten dabei jedoch weitestgehend auf eine eigene Bearbeitung. Unternehmen aus dem Segment „Infrastructure“ wie Netzanbieter schaffen die technischen Voraussetzungen für Kommunikation und Austausch von Daten.
2. Das durchschnittliche Medienunternehmen bietet rund sieben verschiedene Produkte bzw. Dienstleistungen an und erlöst rund ein Viertel seines Umsatzes mit Werbung.
3. Rund zwei Drittel der befragten Medienunternehmen bieten ihre Leistungen ausschließlich gewerblichen Kunden an. Nur fünf Prozent aller Unternehmen richten ihr Angebot nur an Verbraucher, knapp ein Drittel bietet Leistungen für beide Hauptzielgruppen an.
4. Die bedeutende Rolle der Digitalisierung für die Medienwirtschaft zeigt sich im Anteil digitaler Produkte am Umsatz der befragten Unternehmen: Fast jedes zweite Unternehmen erwirtschaftet mehr als drei Viertel seines Umsatzes online bzw. mit digitalen Produkten und Leistungen.
5. Veränderungen an bestehenden Geschäftsmodellen finden schwerpunktmäßig auf Ebene der Produktentwicklung statt, 80 Prozent der befragten Unternehmen investierten in den letzten 24 Monaten umfangreich in diesem Bereich. Die Produktentwicklung geht eng mit dem Ausbau des Humankapitals der Beschäftigten einher.
6. Kooperationen mit Kunden und externen Anbietern (Agenturen, Berater) spielen eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, rund jedes zweite Medienunternehmen setzt auf partnerschaftliche Innovationen des eigenen Geschäftsmodells.
7. Die teilnehmenden Unternehmen schätzen sich selbst tendenziell als innovativ ein, weniger als 15 Prozent der Befragten gaben an, nicht oder nur wenig innovativ zu sein.
8. Inwieweit Geschäftsmodellinnovationen erfolgreich sind, hängt von der Zugehörigkeit der Medienunternehmen zu einer Teilbranche ab: für jeden Unternehmenstyp existieren andere Erfolgsmuster.
  - a. Contentanbieter können hohen Innovationserfolg insbesondere durch eine Veränderung bestehender Kundenbeziehungen oder durch Adressieren neuer Zielgruppen realisieren.
  - b. Informationsbroker können ihre Innovativität unter Marktgesichtspunkten in erster Linie durch neue Preis- und Erlösmodelle fördern.
  - c. Für Unternehmen vom Typ Infrastructure geht eine zunehmende Innovativität mit neuen Produkten und Produktfunktionen sowie mit der Nutzung neuer Vertriebskanäle einher.
9. Auch der Digitalisierungsgrad beeinflusst den Erfolg von Geschäftsmodellinnovationen.
10. Trotz differenzierter Erfolgsbeiträge des Geschäftsmodells finden sich keine, den Erfolgsfaktoren angemessene Unterschiede zwischen den Unternehmen. Dies lässt die Befürchtung zu, dass es an einem systematischen Innovationsmanagement in Bezug auf das Geschäftsmodell fehlt.

Die Ergebnisse werden im Detail auf den folgenden Seiten beschrieben. Wir danken an dieser Stelle allen Unternehmen, die uns bei unserer Arbeit unterstützt haben und damit den Grundstein für die Fortführung der Befragung liefern. Unser Dank gilt ebenso den beteiligten Studierenden, ohne deren Mitarbeit und Einsatz das ambitionierte Projekt nicht möglich gewesen wäre bzw. ist. Es sind dies die Teilnehmenden des Hauptseminars „Innovationsmanagement in Medienunternehmen“ der Universität Bayreuth, die im Wintersemester 2014/15 viel Zeit für die Erhebung, Auswertung und Interpretation der Daten aufgewendet haben.

Bayreuth, im Februar 2015

Dr. Christian Lehmann

Prof. Dr. Reinhard Kunz

Joschka Mütterlein

## 2. Struktur der befragten Medienunternehmen

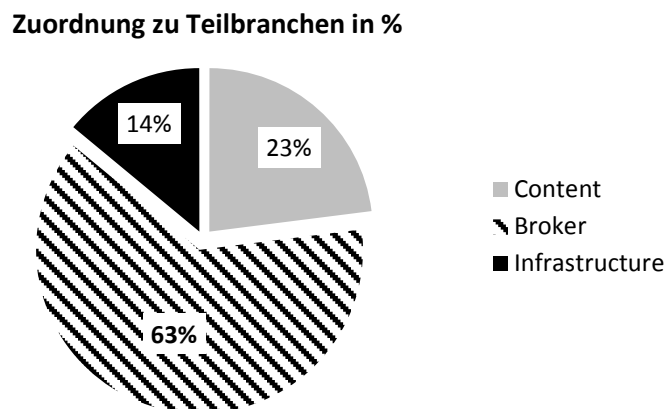
Der Begriff der Medienwirtschaft ist in Wissenschaft und Praxis nicht unumstritten. In unserem, eher weit-gefassten Verständnis folgen wir neueren Branchenabgrenzungen und sehen alle Unternehmen als Medienunternehmen an, die Inhalte produzieren und vertreiben bzw. die Produktion und den Vertrieb technisch und inhaltlich unterstützen, oder die in den Bereichen Kommunikation, Technologie und eCommerce tätig sind. Damit folgen wir der so genannten TIME-Definition, die als Medienunternehmen all jene Betriebe umfasst, die der Telekommunikation, der Informationstechnologie, der Medienbranche bzw. dem Teil der Elektronikindustrie zuzurechnen sind, die Geräte zur Medienverbreitung und zum Medienkonsum herstellt.

Wir unterscheiden in unserer Erhebung zunächst drei Typen von Medienunternehmen. „**Contentanbieter**“ (kurz: Content) sind Medienunternehmen im klassischen Sinne, sie erstellen Inhalte und vertreiben diese entweder direkt an Verbraucher oder stellen sie Dritten zur Verfügung. Charakteristisch ist eine journalistisch-redaktionelle und/oder kreative Tätigkeit, bei der Inhalte erzeugt werden. In diese Rubrik fallen bspw. Verlage, Rundfunkanstalten oder Filmstudios.

Eine weitere Gruppe ist die der „**Informationsbroker**“ (kurz: Broker). Hierbei handelt es sich um eine Vielzahl verschiedener Firmen, die Informationen sammeln, vertreiben und aufbereiten, jedoch weitestgehend auf eine eigene Bearbeitung im Sinne der Erstellung neuer Inhalte verzichten. Zu diesem Bereich der Medienunternehmen gehören Portale und Suchmaschinen, eCommerce-Anbieter aber auch die Betreiber von sozialen Netzwerken und Dienstleister, die den Fluss von Daten bzw. Informationen für Dritte steuern (z. B. SEO-Anbieter). Kern der wirtschaftlichen Tätigkeit dieser Unternehmen sind die Sicherstellung des Datenflusses und die Sammlung und Auswertung von Daten. Der dem Börsenjargon entlehnte Begriff „Broker“ geht dabei auf die Funktion dieser Unternehmen zurück, den Austausch zwischen Anbietern von Daten, Informationen sowie Kommunikation und den Nachfragern herzustellen.

Die dritte und letzte Gruppe von Medienunternehmen bezeichnen wir mit „**Infrastructure**“. Gemeint sind damit all jene Firmen, die die technischen Voraussetzungen dafür schaffen, dass Contentanbieter und Broker tätig werden können. Hierunter fallen Netzanbieter, Netzbetreiber und diejenigen Elektronikunternehmen, die (technische) Geräte für die Medienproduktion und den Medienkonsum herstellen.

In unserer Stichprobe von 110 Unternehmen waren 25 Unternehmen (23%) dem Bereich der Content-Anbieter zugehörig und 14 Prozent bzw. 15 Unternehmen waren Hardwareanbieter aus dem Bereich Infrastructure. Der weitaus größte Teil der Befragten (63% bzw. 69 Unternehmen) gehörte in den Bereich „Broker“ (vgl. Abbildung 1).



**Abbildung 1: Medienunternehmen nach Teilbranchen in % (n=110)**

Neben dem wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkt erfragten wir das Alter und die **Größe der Unternehmen**. Es zeigt sich, dass die überwiegende Mehrheit der von uns befragten Unternehmen (85 %) zu den kleineren und mittleren Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten gehört (Abbildung 2: linke Seite). Fünf der von uns befragten Unternehmen hatten mehr als 2.000 Beschäftigte, 19 Unternehmen dagegen waren Kleinunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten.

In Bezug auf das Alter zeigt sich, dass rund sieben von zehn befragten Medienunternehmen erst nach dem Jahr 2000 gegründet wurden (Abbildung 2: rechte Seite), nur ein Medienunternehmen war älter als 100 Jahre, zwei wurden erst 2014 gegründet.

Das im Vergleich zu anderen Branchen geringe Alter der Betriebe sowie die eher kleine Betriebsgröße hängen unmittelbar zusammen und sind aus unserer Sicht ein Zeichen für die hohe Dynamik in der Branche.

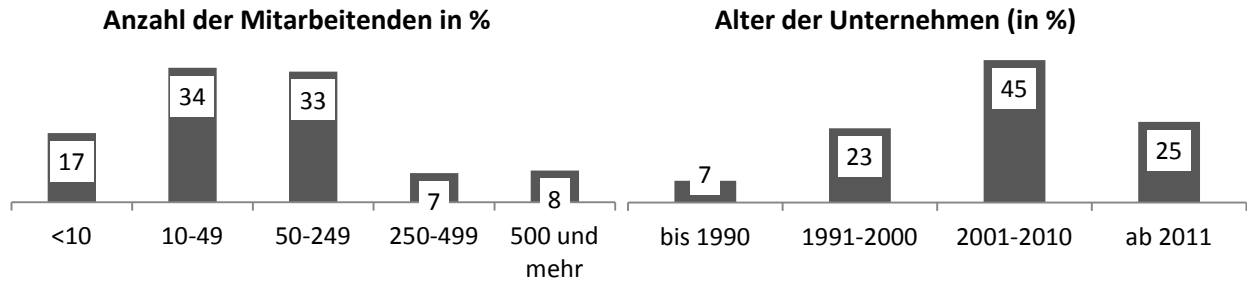


Abbildung 2: Medienunternehmen nach Unternehmensgröße und Gründungsjahr (n=110)

### 3. Umsatzverteilung der Unternehmen

Neben den grundsätzlichen Strukturmerkmalen untersuchten wir die Umsatzstruktur der teilnehmenden Unternehmen. Dabei interessierten uns die Größe der Produktpalette, der Anteil der wichtigsten drei Leistungen bzw. Produkte am Gesamtumsatz, der Anteil der Werbeeinnahmen am Umsatz und die Umsatzverteilung nach den beiden Kundengruppen „Endkunden“ (B2C) und Firmenkunden (B2B).

Das durchschnittliche Medienunternehmen bietet rund sieben verschiedene Produkte bzw. Dienstleistungen an, erwirtschaftet 8 von 10 Euro seines Umsatzes mit Endverbrauchern und generiert 23 Prozent seiner Einnahmen durch Werbung. Die wichtigsten drei Produkte oder Dienstleistungen tragen mit mehr als 85 Prozent zum Gesamtumsatz bei.

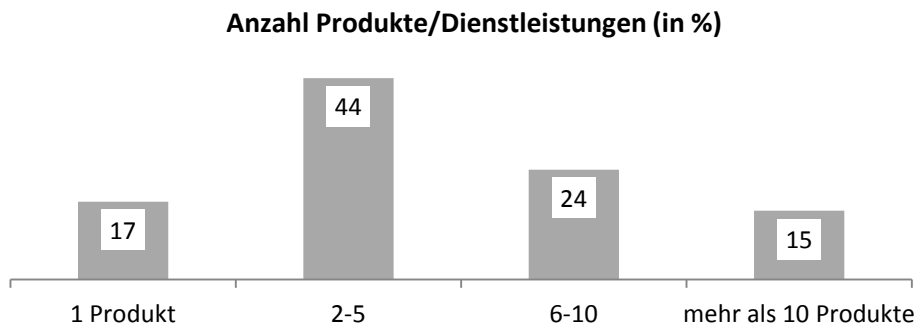


Abbildung 3: Anzahl Produkte oder Dienstleistungen (n=110)

Abbildung 3 zeigt die Verteilung der Produkt- bzw. Dienstleistungsanzahl und damit die **Breite des Leistungsprogramms** der befragten Unternehmen auf. Rund sechs von zehn Medienunternehmen (61 %) bieten nicht mehr als fünf verschiedene Produkte an, nur etwa jedes siebte Unternehmen (15 % der Befragten) hat ein vergleichsweise breites Leistungsprogramm mit mehr als 10 Produkten, ungefähr genauso viele Unternehmen (17 %) sind „Einproduktfirmen“.

In diesem Zusammenhang verwundert es nicht, dass Medienunternehmen mit ihrer vergleichsweise geringen Leistungsbreite in hohem Maße von ihren **drei wichtigsten Produkten und Leistungen** (Top3) abhängig sind (vgl. Abbildung 4). Nur vier Prozent der befragten Unternehmen erwirtschaften weniger als 50 Prozent mit ihren wichtigsten drei Produkten. Fast jedes zweite Unternehmen (45 %) erzielt mehr als 9 von 10 Euro des Umsatzes mit den Top3-Angeboten.

### Anteil der Top3-Produkte bzw. Leistungen am Umsatz (in %)

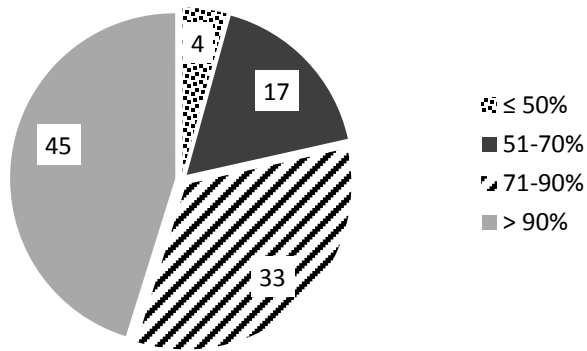


Abbildung 4: Umsatzanteil der wichtigsten drei Produkte bzw. Leistungen (n=110)

Fernerhin interessierten uns die **Hauptzielgruppen** der befragten Unternehmen. Dabei unterschieden wir vereinfachend zwischen Verbrauchern bzw. Privat- oder Endkunden (B2C), gewerblichen Kunden (B2B) und beiden Zielgruppen (B2all). Es zeigt sich, dass die von uns befragten Unternehmen ihre Leistungen schwerpunktmäßig gewerblichen Kunden anbieten. Im Durchschnitt werden nur rund 23 Prozent der Einnahmen mit Verbrauchern erzielt, 77 Prozent dagegen mit Gewerbekunden.

Neben der durchschnittlichen Verteilung der Umsätze mit Verbrauchern oder Firmen ist auch interessant, inwieweit die Unternehmen überhaupt Umsätze mit einer oder beiden Zielgruppen erwirtschaften. Hier zeigt sich, dass 65 Prozent der Medienunternehmen ihre Leistungen ausschließlich gewerblichen Kunden offerieren. Nur fünf Prozent aller Unternehmen richten ihr Angebot ausschließlich an Verbraucher, knapp ein Drittel (30 %) bietet Leistungen für beide Zielgruppen an (vgl. Abbildung 5).

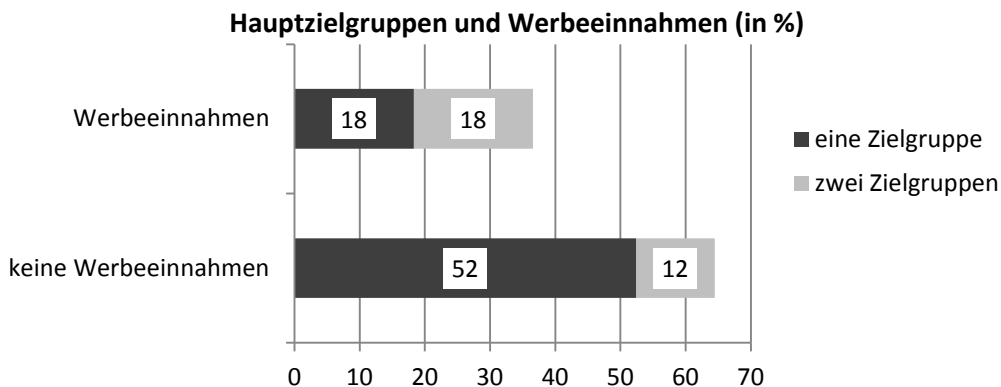


Abbildung 5: Zusammenhang zwischen ein- und zweiseitigen Geschäftsmodellen und Werbeeinnahmen (Angaben in %, die Unterschiede sind signifikant auf dem Niveau  $p < 0,05$ )

Abbildung 5 zeigt einen weiteren, interessanten Zusammenhang zwischen den Hauptzielgruppen und den **Werbeerlösen** der Medienunternehmen auf. Hier gilt das klassische Beispiel des Verlages, der als „Publisher“ Einnahmen von Verbrauchern generiert und als „Advertiser“ Werbeerlöse von Firmenkunden erzielt. Wir vermuteten daher, dass Unternehmen, die ein so genanntes „zweiseitiges Geschäftsmodell“ haben, also sowohl an Gewerbe- als auch Privatkunden verkaufen, überdurchschnittlich oft auch Erlöse aus Werbung erzielen.

Unsere Daten belegen diese Vermutung: Unternehmen, die nur Verbraucher *oder* Firmenkunden ansprechen, immerhin 70 Prozent aller befragten Firmen, erzielen im Durchschnitt 18 Prozent ihrer Erlöse durch Werbung. Bei Medienunternehmen mit einem zweiseitigen Geschäftsmodell (30 % unserer Stichprobe) betragen die durchschnittlichen Werbeeinnahmen 30 Prozent.

#### 4. Digitalisierung des Leistungsprogramms

Wenn man einen Trend in der Medienwirtschaft ausmachen kann, so ist dies der Einfluss des Internets und seiner Technologien auf die Branche. Wir versuchten dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, indem wir die Unternehmen nach dem Anteil digitaler Angebote, dem online erzielten Umsatz sowie der Rolle des Internets bei der Neukundengewinnung fragten. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass ein Großteil der diesem Bericht zugrundeliegenden Daten, auf der „dmexco“, der Leitmesse für digitale Medien erhoben wurde. Es ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse dahingehend nicht repräsentativ für die gesamte Medienbranche sind.

Im Durchschnitt bieten die befragten Unternehmen 9 von 10 Produkten (88 %) ausschließlich digital, also nicht physisch, sondern über technische Trägermedien an. Dagegen werden im Mittel nur 55 Prozent des Umsatzes mit digitalen Produkten erzielt. Das Verhältnis beider Werte deutet darauf hin, dass ein Teil der digital angebotenen Leistungen kostenfrei bzw. zu sehr geringen Preisen angeboten wird. Durchschnittlich sechs von 10 Bestandskunden (59 %) sind reine „Onliner“, zu denen die Unternehmen keinerlei physischen Kontakt haben. Jedoch wird nur rund jeder vierte Kunde (43 %) online gewonnen.

Abbildung 6 stellt die Verteilung der erfragten Merkmale der Digitalisierung dar. Die überwiegende Mehrheit der Medienunternehmen (81 %) bietet mehr als 80 Prozent ihrer Leistungen digital an, nur 45 Prozent dagegen erwirtschaften mehr als 8 von 10 Euro über digitale Produkte, also über das Internet oder mit Softwareprodukten. 57 Prozent aller Unternehmen (43 plus 14) haben einen Kundenstamm, der mehrheitlich aus Onlinekunden besteht, wohingegen fast jedes zweite Unternehmen (47 %) seine Neukunden nur zu einem geringen Teil auch online gewinnt.

Die beiden Vergleiche zeigen aus unserer Sicht klar auf, dass trotz der erheblichen Bedeutung der Digitalisierung für die Medienwirtschaft allgemein und für die befragten, eher onlinelastigen Unternehmen im Speziellen, (a) digitale Produkte im Vergleich zu ihrer Bedeutung unterdurchschnittlich zum Umsatz der Unternehmen beitragen und (b) dass der persönliche Kontakt zu Kunden insbesondere bei der Neukundengewinnung weiterhin hoch ist.

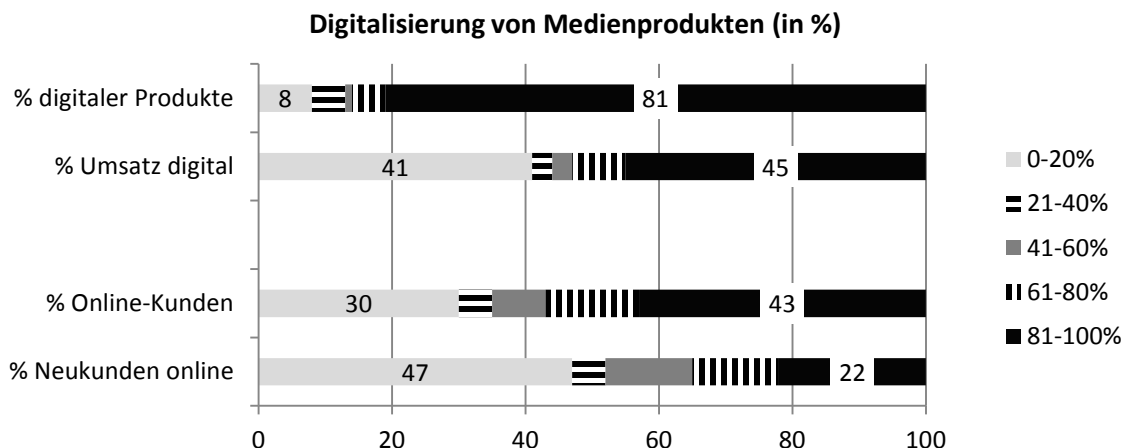


Abbildung 6: Umfang der Digitalisierung in der Medienwirtschaft (n=110)

#### 5. Geschäftsmodellinnovationen in der Medienwirtschaft

Inhaltlicher Schwerpunkt dieser Befragung sind die laufenden Aktivitäten der Unternehmen zur Veränderung ihrer Geschäftsmodelle. Wir fassen dies unter dem Begriff **Geschäftsmodellinnovation** zusammen. Eine Geschäftsmodellinnovation (Engl: business model innovation) steht für Veränderungen in der Art und Weise, wie Unternehmen durch eigene, wertschöpfende Aktivitäten einen Mehrwert für ihre Kunden erwirtschaften. Dies kann durch veränderte Wertschöpfungsprozesse, die Erschließung neuer Märkte und/oder Zielgruppen, durch das Angebot neuartiger Leistungen oder durch innovative Preis- und Erlösmodelle geschehen.

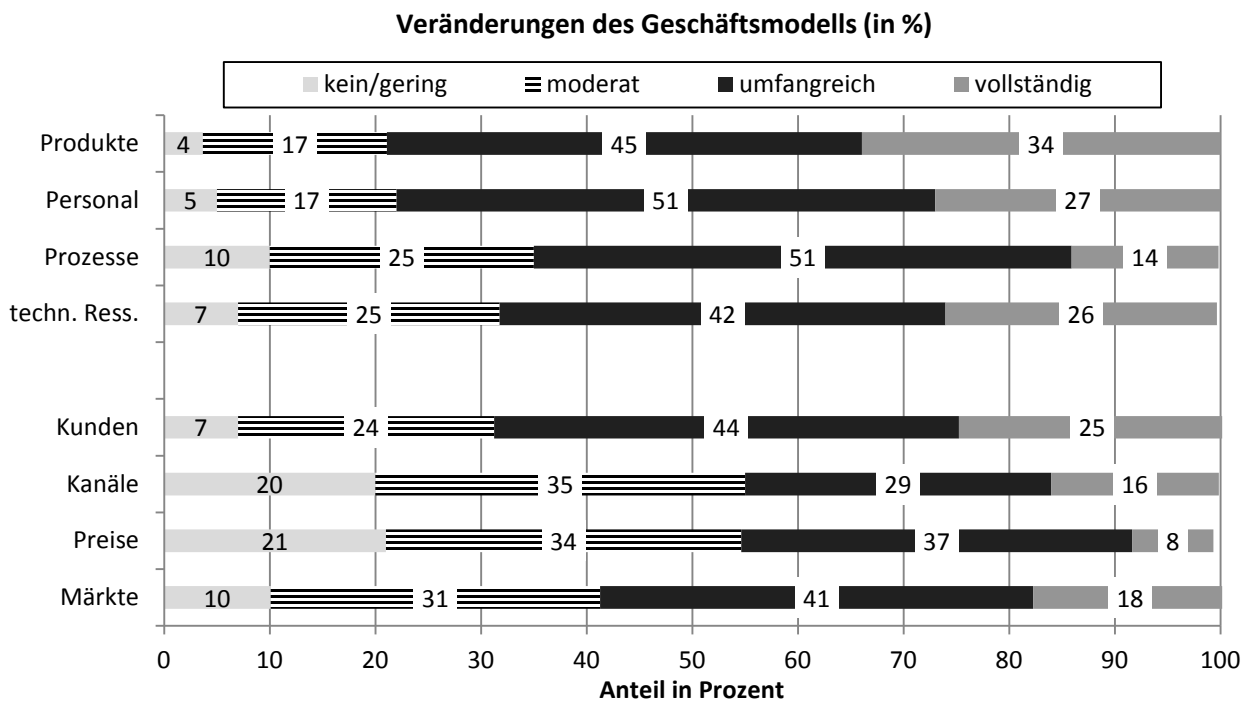


In der Literatur werden verschiedene Dimensionen von Geschäftsmodellen unterschieden. Wir erfassten acht verschiedene, von denen vier in den übergeordneten Bereich der „Value Creation“ und weitere vier in den Bereich des „Value Capture“ fallen. Im Einzelnen untersuchten wir:

- Value Creation bzw. Schaffung neuer Werte: neue Produkte oder Leistungen bzw. neue Funktionen für bestehende Produkte und Leistungen, Veränderung der Personalausstattung bzw. der Humanressourcen, neue bzw. optimierte Prozesse und Abläufe zur Erstellung und zum Vertrieb der Produkte und Leistungen und neue technische Ressourcen bzw. Technologien zur Herstellung der Leistungen und Produkte.
- Value Capture bzw. neue Wege zur Erlöserzielung: Bearbeitung neuer oder auch bislang vernachlässigter Märkte oder Marktsegmente, neue Preismodelle und -strategien, neue Vertriebskanäle und neue Zielgruppen bzw. eine Veränderung der Geschäftsbeziehung zu bestehenden Kunden.

Abbildung 7 stellt die Ausprägung von Veränderungen in den acht Dimensionen des Geschäftsmodells dar. Es zeigt sich, dass die befragten Unternehmen im Durchschnitt eher auf den Bereich der **Value Creation**, also der Produktentwicklung und der Optimierung des Leistungserstellungsprozesses setzen: so gaben acht von zehn befragten Medienunternehmen (79 %) an, in der jüngeren Vergangenheit (i.d.R. innerhalb der letzten 12-24 Monate) in hohem Umfang neue Produkte bzw. Produktfunktionen entwickelt zu haben. Fast ebenso viele Unternehmen (78 %) gaben an, durch Erweiterung der Kompetenzen der Mitarbeitenden bzw. durch neue Beschäftigte das betriebliche Humankapital vollständig bzw. umfangreich auf- und ausgebaut zu haben. Investitionen in die Optimierung von Prozessen und den Ausbau technischer Ressourcen fielen etwas geringer aus.

Im Bereich **Value Capture**, also von Veränderungen in der Erlösgenerierung für bestehende Produkte und Leistungen, gab jedes vierte Medienunternehmen (25 %) an, sich auf vollständig neue Kundensegmente fokussiert zu haben. Fast sechs von zehn Unternehmen (59 %) investierten in neue Marktsegmente, die sie umfangreich bzw. vollständig neu erschlossen. Neue Preismodelle oder Vertriebskanäle wurden dagegen von weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen (je 45 %) umfangreich bzw. vollständig neu aufgebaut.



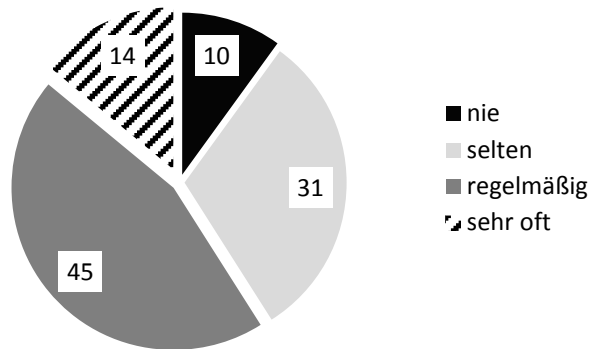
**Abbildung 7: Umfang der Veränderungen der Geschäftsmodelle von Medienunternehmen nach Dimensionen des Geschäftsmodells (n=110)**

Insgesamt legen die befragten Unternehmen ihr Hauptaugenmerk auf den Bereich Value Creation, wobei insbesondere die Schaffung neuer Werte durch neuartige Produkt(funktionen) und neue Kompetenzen des Personals fokussiert werden.

## 6. Kooperationen bei Geschäftsmodellinnovationen

Die Umgestaltungen von Geschäftsmodellen können durch das Unternehmen im Alleingang oder zusammen mit Partnern vorgenommen werden. Uns interessierte, inwieweit Medienunternehmen bei der Veränderung ihrer Geschäftsmodelle mit Dritten kooperieren, wer die Kooperationspartner sind und wie zufrieden die Unternehmen mit der gemeinschaftlichen Erarbeitung neuer Geschäftsmodelle sind.

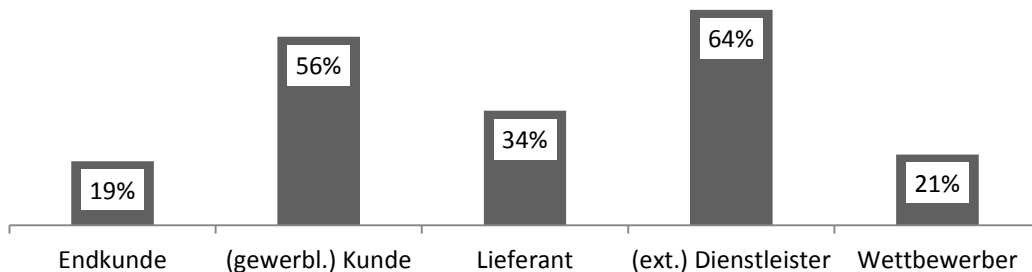
**Partnerschaftliche Geschäftsmodellinnovationen (in %)**



**Abbildung 8: Umfang von Kooperationen zur Veränderung von Geschäftsmodellen (n=110)**

Vier von zehn Unternehmen (41 %) innovieren ihre Geschäftsmodelle vorwiegend allein. Nur etwa jedes siebte Medienunternehmen (14 %) setzt bei fast jeder Veränderung auf die Zusammenarbeit mit Dritten, der weitaus größte Teil (45 %) tut dies regelmäßig.

**Kooperationspartner bei Geschäftsmodellinnovationen**



**Abbildung 9: Bevorzugte Kooperationspartner (n=110, Mehrfachnennungen möglich)**

Werden Geschäftsmodelle gemeinsam verändert, setzen Medienunternehmen dabei auf Firmenkunden oder auf externe Dienstleister wie Agenturen oder Berater. Jedes dritte Unternehmen (34 %) kooperiert bei einer Geschäftsmodellvariation mit Lieferanten, nur etwa jedes fünfte Unternehmen (19 %) mit Endkunden (z. B. im Rahmen von Open-Innovation-Prozessen) oder mit Wettbewerbern (21 %). Fasst man die Abbildungen 8 und 9 zusammen, so zeigt sich, dass externe Dienstleister bei rund der Hälfte aller Geschäftsmodellinnovationen von Medienunternehmen mit ins Boot geholt werden. Aus unserer Sicht haben insbesondere Agenturen hier ein eigenes Geschäftsfeld aufgebaut.

Die Partnerschaften mit Dritten sind dabei oft längerfristig und gehen über die erfragte kurzfristige Innovation im Zeitraum von bis zu zwei Jahren hinaus: knapp 8 von 10 Unternehmen (79 %) gaben an, mit dem Partner bereits länger als 2 Jahre zusammen zu arbeiten, im Mittel bestanden die Partnerschaften vier Jahre. Dies deutet darauf hin, dass eine Veränderung von Geschäftsmodellen, so sie mit Dritten realisiert wird, auf eine gewisse Vertrauensbasis angewiesen ist, die eher nicht ad-hoc „gekauft“ werden kann. Das bestehende Vertrauen ist ein guter Indikator für die Zufriedenheit der Unternehmen mit ihrem Innovationspartner. Sieben von zehn Unternehmen (79 %) gaben an, mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit von mehr als 80 Prozent erneut mit dem Partner zusammenarbeiten zu wollen.

## 7. Innovationserfolg

Der Innovationserfolg stellt das Ausmaß der Innovativität eines Unternehmens dar. Er kann sich sowohl auf den Neuheitsgrad der Produkte und Leistungen bzw. die Radikalität der entwickelten Leistungen beziehen als auch auf deren Stellung am Markt. Die Radikalität erfassen wir über den Neuheitsgrad der Produkte und deren Einzigartigkeit. Letztendlich kommt es jedoch bei jeder Innovation darauf an, dass sie sich am Markt durchsetzt. Wir erhoben also auch die Marktstellung der neuen und innovativen Medienprodukte im Hinblick auf ihren Beitrag zum Umsatz und zum Gewinn der Unternehmen. Abbildung 10 stellt die Ergebnisse dar.

Die befragten Unternehmen gaben mehrheitlich an, sowohl in Bezug auf den Neuheitsgrad (Radikalität) als auch hinsichtlich der Marktstellung neuer Leistungen einen moderaten bis hohen Innovationserfolg zu erzielen. Im Mittel erreichten die Medienunternehmen auf einer Skala von 1 bis 5 (mit 1=kein Erfolg und 5=umfassender, vollkommener Erfolg) einen Wert von 3,2 für die Radikalität ihrer Produktpalette und einen Wert von 3,4 für die Marktstellung der neuen Angebote. Nur sehr wenige Unternehmen (<15 %) sahen sich als nicht oder eher weniger innovativ an.

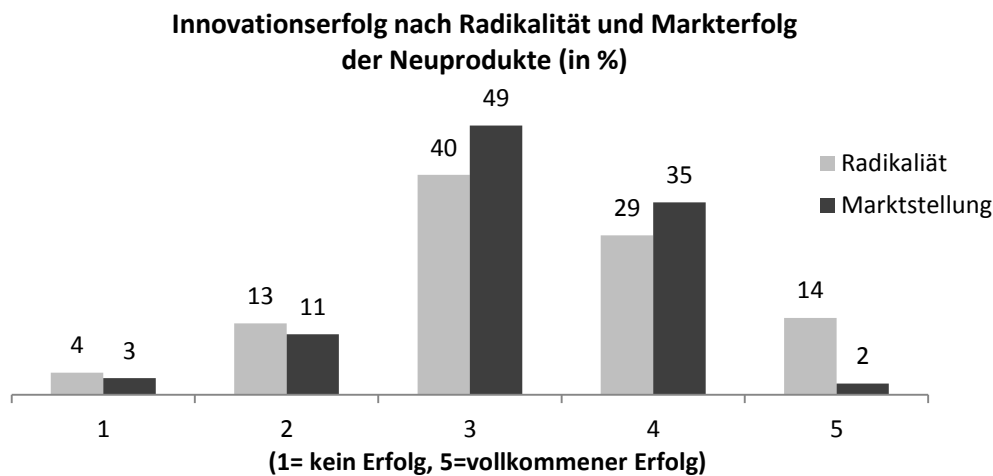


Abbildung 10: Innovationserfolg der Unternehmen nach Erfolgsdimensionen (n=110)

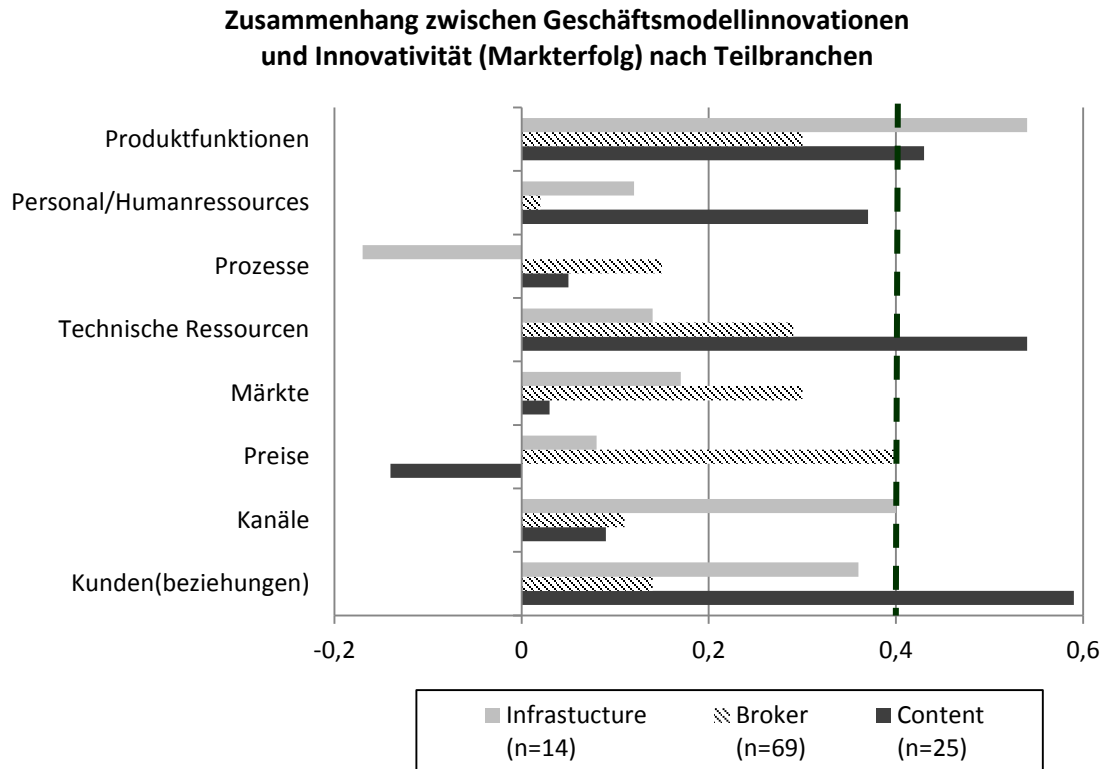
Wir untersuchten in diesem Zusammenhang eine ganze Reihe von Merkmalen, die Unterschiede zwischen der Innovativität der Unternehmen erklären können. Wir fanden u.a. heraus, dass die Größe, das Alter, die Breite des Leistungsprogramms **keinen** statistisch bedeutsamen Erklärungsbeitrag leisten. Anders ausgedrückt: Größe, Alter und Anzahl der Produkte sagen nichts darüber aus, ob ein Medienunternehmen innovativ ist oder nicht. Jedoch zeigte sich, dass sowohl die Zugehörigkeit zu einer Teilbranche als auch die Rolle der Digitalisierung für das Geschäftsmodell Erklärungsansätze zur Innovativität liefern. Allerdings besteht auch hier kein direkter Zusammenhang: Auch hier gilt, dass eine Tätigkeit als „Content-Anbieter“ oder „Broker“ oder aber auch das ausschließliche Angebot digitaler Produkte nicht per se ein Indikator für einen größeren Innovationserfolg ist.

Bedeutsame Unterschiede treten erst zutage, wenn man sich den Einfluss der einzelnen Dimensionen des Geschäftsmodells und deren Zusammenhang zum Erfolg (alt: deren Erfolgsbeitrag) in Abhängigkeit von verschiedenen Segmentierungskriterien anschaut. Mit der Teilbranche (Content, Broker, Infrastructure) und der Digitalisierung (Anteil digitaler Umsätze am Gesamtumsatz) werden nachfolgend zwei dieser Kriterien näher untersucht.

### **Teilbranche, Geschäftsmodell und finanzieller Innovationserfolg**

Bei der Einteilung in Teilbranchen der Medienwirtschaft (vgl. auch Kap. 2) gehen wir vereinfachend von einer Dreiteilung aus. Diese Vereinfachung ist Gegenstand zukünftiger Erhebungen und wird, bei Vorlage einer größeren Datenbasis, zu diskutieren sein. Wie in Kapitel 2 beschrieben, unterscheiden wir zwischen eher klassischen Medienunternehmen (Content-Anbieter wie Verlage oder Filmstudios, kurz: Content), Medienunternehmen mit einem Schwerpunkt im Handel und dem Vertrieb von Medienprodukten (kurz: Broker) und Unternehmen mit einem Schwerpunkt auf der Bereitstellung der technischen Infrastruktur für die Produktion von und den Handel mit Medienerzeugnissen (z. B. Provider oder Netzanbieter, kurz: Infrastructure).

Abbildung 11 stellt den Zusammenhang zwischen dem finanziellen Innovationserfolg bzw. der Innovativität, gemessen über den Markterfolg neuer Produkte und Leistungen, und einer Variation der einzelnen Bereiche des Geschäftsmodells dar. Die Werte reichen von -0,15 bis +0,60 und implizieren, dass eine mengenmäßige Verdopplung der Veränderung der betreffenden Dimension mit einem um 60 Prozent höheren (bzw. um 15 % geringeren) Innovationserfolg einhergeht. Die gestrichelte Markierungslinie bei 0,4 zeigt näherungsweise an, dass ab diesem Wert ein statistisch bedeutsamer Zusammenhang besteht.



**Abbildung 11: Korrelationskoeffizienten zwischen finanziellem Innovationserfolg (Marktdurchsetzung) und Bereichen der Geschäftsmodellinnovation in Abhängigkeit vom Typ der Medienunternehmen**

Mit den obigen Vorüberlegungen lassen sich die von uns gebildeten drei Teilbranchen der Medienwirtschaft näher charakterisieren:

- **Content-Anbieter** (schwarze Balken) können einen hohen Innovationserfolg insbesondere durch eine Veränderung bestehender Kundenbeziehungen oder durch Adressieren neuer Zielgruppen realisieren. Ebenso sind Anpassungen der technischen Ressourcen, der Produktfunktionen und, in geringerem Umfang, der Humanressourcen erfolgversprechend. Eine Fokussierung auf veränderte Preis- und Erlösmodelle dagegen ginge mit einer Abnahme des Innovationserfolges einher.
- **Broker** (gestrichelte Linie) können ihre Innovativität unter Marktgesichtspunkten in erster Linie durch neue Preis- und Erlösmodelle fördern. Auch die Bearbeitung neuer Marktsegmente, das Angebot neuer Produktfunktionen und die Nutzung neuer technischer Ressourcen sind erfolgversprechend. Investitionen in die Humanressourcen tragen dagegen nur marginal zur Steigerung der Innovativität bei.
- Für Medienunternehmen vom Typ **Infrastructure** (graue Linie) geht eine zunehmende Innovativität mit neuen Produkten und Produktfunktionen, mit der Bearbeitung neuer Vertriebskanäle sowie mit einer Gewinnung neuer Kundengruppen einher. Eine Veränderung bestehender Prozesse würde zur Verringerung des Innovationserfolges führen.

Die über die Korrelationskoeffizienten vereinfacht abgeleiteten Zusammenhänge lassen sich zwar nicht als eindeutige Wirkungsbeziehungen im Sinne einer „wenn-dann-Aussage“ interpretieren, und auch lässt die geringe Stichprobengröße nur tendenzielle Aussagen zu, jedoch wird aus der verwendeten Profildarstellung ersichtlich, dass die Zusammenhänge zwischen Variationen des Geschäftsmodells und der Innovativität der

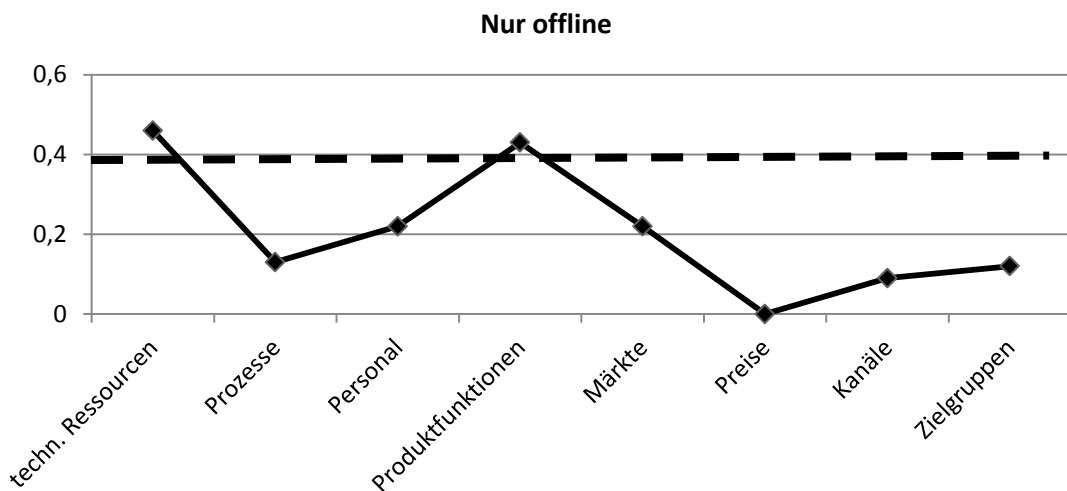
Unternehmen stark von der Teilbranche abhängen. Man würde nun erwarten, dass die verschiedenen Typen besonders in den Bereichen innovieren, die in hohem Maße positiv mit dem Innovationserfolg zusammenhängen.

Für uns ist es umso erstaunlicher, dass sich diese Unterschiede statistisch nicht wiederfinden lassen. Anders ausgedrückt: Content-Anbieter verändern ihre Preisstrategien genauso häufig und intensiv wie Broker und Unternehmen vom Typ Infrastructure, obgleich veränderte Preismodelle eines Content-Anbieters mit einer Abnahme des Innovationserfolges einhergehen. Dies lässt den Schluss zu, dass Veränderungen in den Geschäftsmodellen in vielen Fällen eher unsystematisch erfolgen und nicht immer zum gewünschten Ergebnis führen.

**Digitalisierung, Geschäftsmodell und radikaler Innovationserfolg**

Neben der Zugehörigkeit zu einer der drei Teilbranchen untersuchten wir den Zusammenhang zwischen Veränderungen einzelner Dimensionen des Geschäftsmodells und dem radikalen Innovationserfolg, also dem Neuheitsgrad von Produkten und Leistungen. Unterscheidungsmerkmal ist nunmehr der Anteil digitaler Produkte am Umsatz der Medienunternehmen. Wir legen die in Kapitel 4 zur Digitalisierung eingeführte Dreiteilung zugrunde (kein digitaler Umsatz=offline, teilweise digitale Umsätze=online & offline und ausschließlich digitale Umsätze=online). Die Fragestellung hinter dieser Betrachtung ist, inwieweit der Grad der Digitalisierung den Zusammenhang zwischen Geschäftsmodellinnovationen und der Innovativität von Medienunternehmen beeinflusst.

Die Abbildungen 12-14 zeigen in Profilform für die drei Typen offline, offline & online sowie online auf, wie die einzelnen Dimensionen des Geschäftsmodells mit dem (radikalen) Innovationserfolg zusammenhängen. Auch hier zeigt die gestrichelte Linie den Bereich an, oberhalb dessen die Zusammenhänge statistisch bedeutsam werden. Ebenso bedeutet analog zur vorherigen Abbildung ein Wert von 0,6, dass eine Verdopplung der Veränderungen der betreffenden Dimension mit einem um 60 Prozent höheren Innovationserfolg assoziiert ist.

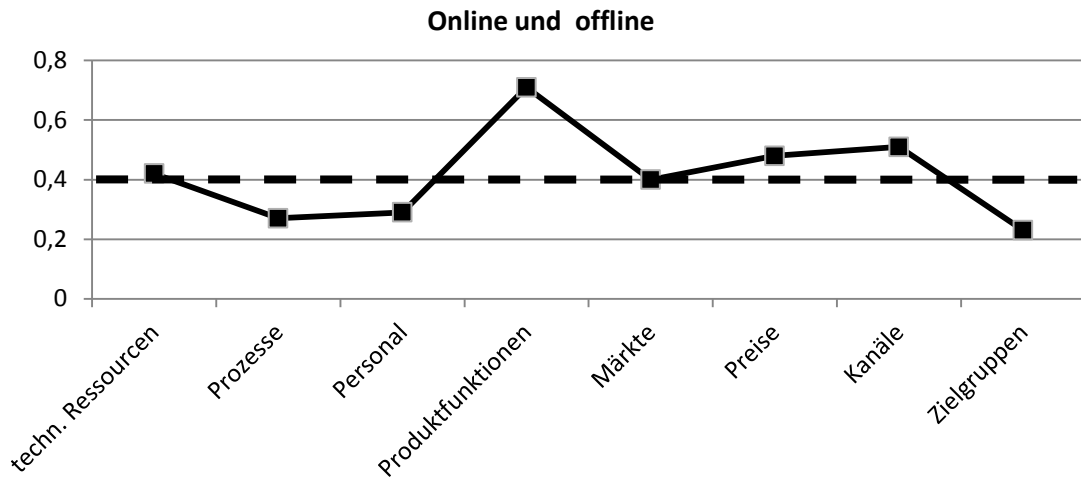


**Abbildung 12: Korrelation zwischen den Bereichen des Geschäftsmodells und dem Neuheitsgrad von Medienprodukten für Unternehmen OHNE digitale Umsätze (n=34)**

Abbildung 12 zeigt, dass die wichtigsten Bereiche zur Steigerung des radikalen Innovationserfolges für **Unternehmen ohne digitale Umsätze** die technischen Ressourcen und neue Produkte bzw. Produktfunktionen sind. Relevant, aber etwas weniger wichtig, sind Kompetenzerweiterungen des Personals und der Eintritt in neue Märkte. Vergleichsweise unbedeutend sind Veränderungen der Preis- und Erlösmodelle und die Nutzung neuer Vertriebskanäle.

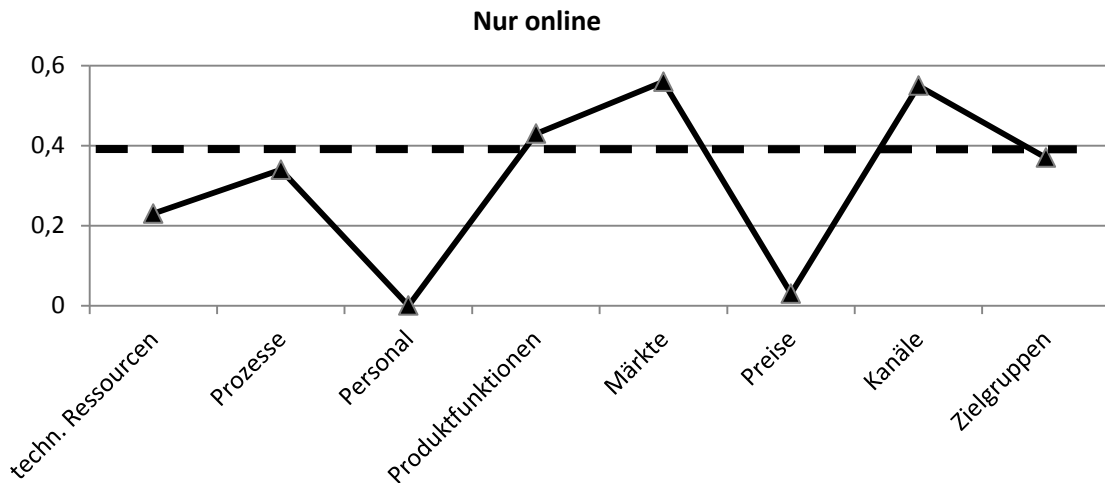
Auch Medienfirmen, die **sowohl offline als auch online** ihr Geld verdienen, können den Neuheitsgrad ihrer Produkte und Leistungen durch neue Produktfunktionen steigern (vgl. Abbildung 13). Im Unterschied zu offline-Unternehmen sind für sie jedoch auch eine Optimierung der technischen Ressourcen, Veränderungen der Preismodelle oder die Nutzung neuer Vertriebskanäle bedeutsam. Auffallend ist ebenso, dass die meisten

Zusammenhänge stärker ausgeprägt sind als bei Offline-Unternehmen: kein Zusammenhang unterschreitet den Wert von 0,2. Anders ausgedrückt kann man behaupten, dass für diese Medienunternehmen ausnahmslos eine Veränderung aller Dimensionen des Geschäftsmodells mit einer höheren Innovativität einhergeht.



**Abbildung 13: Korrelation zwischen den Bereichen des Geschäftsmodells und dem Neuheitsgrad von Medienprodukten für Unternehmen mit anteiligem digitalen Umsatz (n=31)**

Abbildung 14 zeigt das „Innovationsprofil“ von **Unternehmen mit ausschließlich digitalen Umsätzen** auf. Wichtigste Treiber für radikal neue Produkte und Leistungen sind das Erschließen neuer Marktsegmente und die Nutzung zusätzlicher Vertriebskanäle, gefolgt von neuen Produktfunktionen und neuen Zielgruppen. Absolut unbedeutend sind dagegen veränderte Preis- und Erlösmodelle sowie neue Humanressourcen.



**Abbildung 14: Korrelation zwischen den Bereichen des Geschäftsmodells und dem Neuheitsgrad von Medienprodukten für Unternehmen mit ausschließlich digitalen Umsätze (n=45)**

Mit Ausnahme der Erschließung neuer Vertriebskanäle bestehen auch hier keine statistisch bedeutsamen Unterschiede zwischen den Unternehmenstypen. Reine Offline-Anbieter „drehen“ ähnlich häufig an der Preisschraube wie gemischt agierende Unternehmen und reine Online-Firmen. Wie wir jetzt wissen, bringen derartige Veränderungen des Geschäftsmodells jedoch nur den Unternehmen einen Innovationszuwachs, die offline *und* online agieren. Auch hier zeigt sich ein Missverhältnis zwischen der Wirkung (besser: den Zusammenhängen) und dem tatsächlichen Einsatz.

## 8. Ausblick

### **Weiteres Vorgehen**

Dieser Zwischenbericht ist das Ergebnis einer Auswertung der bislang vorliegenden 110 Fragebögen. Es zeigt sich, dass die Verteilung der Unternehmen in der Stichprobe in Teilen nicht repräsentativ sein kann, da überdurchschnittlich viele Agenturen bzw. „Broker“ an unserer Befragung teilnahmen. Zudem ist die Gesamtgröße des Datensatzes von derzeit nur 110 Fällen für weitergehende wissenschaftliche Untersuchungen unzureichend. Wir haben uns daher mit Ausnahme des Gliederungspunktes 7 zu den Zusammenhängen zwischen dem Geschäftsmodell und der Innovativität auf beschreibende Aussagen (so genannte deskriptive Statistik) beschränkt.

Derzeit führen wir eine zweite Erhebungsrunde durch, die uns unter Berücksichtigung einer angemessenen Branchenverteilung der zu Befragenden eine deutlich größere Datenbasis liefern soll. Sie sind herzlich eingeladen, uns dabei zu unterstützen.

Wir planen, diese zweite Welle Ende des ersten Quartals 2015 abzuschließen. Im Anschluss werden wir voraussichtlich in der Lage sein, umfangreichere statistische Analysen durchzuführen, die es uns erlauben, statistisch abgesicherte Schlüsse in Bezug auf die Gestaltung der Geschäftsmodelle von Medienunternehmen und den hierfür geltenden Einflussfaktoren zu ziehen. Vor allem aber wollen wir unsere Erkenntnisse zu Empfehlungen für die Branche verdichten. Dabei ist absehbar, dass diese in Abhängigkeit von Merkmalen der Medienunternehmen getroffen werden müssen. Die Unterscheidung in Teilbranchen ist hierfür ein denkbarer Ansatz. Ziel ist es, der Praxis per Jahresende 2015 eine umfangreiche Studie zur Verfügung zu stellen.

### **Literaturhinweise**

Wir wären schlechte Wissenschaftlicher, wenn wir für unsere Überlegungen nicht auch auf die Arbeiten Anderer zurückgreifen würden. In dieser „Zwischenversion“ haben wir aus Gründen der Übersichtlichkeit bewusst auf die Angabe von Literatur verzichtet. Dem geneigten Lesenden wollen wir an dieser Stelle ein paar Werke vorstellen, die uns bei der Auseinandersetzung mit Geschäftsmodellen und der Medienbranche inspiriert haben.

- Rapahel Amit und Christoph Zott (2001): „Value creation in e-business.“ **Strategic Management Journal** Jg. 22, Nr. 6-7, S. 493-520.
- Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger und Michaela Csik (2013): „**Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator.**“ München, Carl Hanser Verlag.
- Martin Gläser (2014): **Medienmanagement (3. Aufl.)**. München, Vahlen.
- Alexander Osterwalder und Yves Pigneur (2010): **Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers**. Hoboken, Wiley-Blackwell.
- Carl Shapiro und Hal R. Varian (1998): **Information rules: a strategic guide to the network economy**. Boston, Harvard Business Press.
- Bernd W. Wirtz (2012): **Medien- und Internetmanagement (8. Aufl.)**. Wiesbaden, Springer/Gabler.

### **Zitiervorschlag**

Wenn Sie Bezug auf diese Studie nehmen wollen, verwenden Sie bitte folgende Informationen:

Lehmann, C., Kunz, R. und Mütterlein, J. (2015): Geschäftsmodellinnovationen in der deutschen Medienwirtschaft: Zwischenbericht. Bayreuth Reports on Strategy (BaRoS), Nr. 9, 13 Seiten. Universität Bayreuth.

## Geschäftsmodellinnovationen in der deutschen Medienwirtschaft – Zwischenbericht

Christian Lehmann, Reinhard Kunz und Joschka Mütterlein

Bisher in dieser Reihe erschienene Beiträge:

Nr.	Autoren	Titel	Jahr
1	Lehmann, Christian et al.	Erhebung Mittelständische Zeitarbeit	2010
2	John, Michael et al.	Innovationsprozesse in der Supply Chain - Ergebnisbericht der empirischen Studie	2009
3	Fischer, Hajo et al.	Qualifizierung in der Zeitarbeit - Defizite, Rahmenbedingungen und Handlungsempfehlungen im Lichte empirischer Untersuchungen	2011
4	Tillmann, Cornelius P. et al.	Überlegungen und Konzepte eines Produktivitätsindex für Krankenhäuser	2011
5	Reuschl, Andreas J.	Prozessorganisation - Kritische Würdigung von Business Reengineering und Geschäftsprozess-optimierung für den Einsatz in Krankenhäusern	2011
6	Lehmann, Christian et al.	Zeitarbeit in Industrieunternehmen: Ergebnisbericht einer Unternehmensbefragung	2012
7	Claudia Kohn und Christian Lehmann	Erhebung mittelständische Zeitarbeit 2012: Strukturen und Ansatz einer möglichen Segmentierung	2013
8	Martin Ratzmann et. al	Alters- und Rollenstruktur in Innovationsteams am Beispiel des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland	2014

Alle Beiträge können unter folgendem Link heruntergeladen werden:

[https://epub.uni-bayreuth.de/view/series/BaRoS\\_-\\_Bayreuth\\_Reports\\_on\\_Strategy.html](https://epub.uni-bayreuth.de/view/series/BaRoS_-_Bayreuth_Reports_on_Strategy.html)