
**Modularisierung und Individualisierung von Content:
State of the Art
in Theorie und Praxis der Medienbranche**

© Andreas Hart*, Universität Koblenz-Landau, Germany

MMV

Summary

Advanced content strategies have been discussed in theory and practice of the media industry for several years. While creation of original content is expensive, digital copies of this content can be created at nearly no costs. Advanced content strategies are based on the idea to split up original content for cost-efficient reuse of content modules. This paper describes the implementation of advanced content strategies in media companies from a strategic as well as from an operative point of view and so gives some suggestions how media enterprises can cope with the hardening of competition in their industry. The strategic advantage of content modularisation and rebundling strategies like individualization lies in the potential to differentiate from competitors that still pursue a strategy near to cost leadership by producing content at the lowest possible costs. Technological innovations like product platforms, content management systems and Web services promise to drive the implementation of such hybrid strategies at low additional costs, while possibly increasing revenues on the other side.

* eMail: info@traha.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Modularisierung von Strukturen und Prozessen.....	1
1.2	Untersuchungsfeld und Ziel der Arbeit	2
2	Grundlagen	3
2.1	Modularer Content und Produktplattformen	3
2.2	Individualisierung von Content	6
2.3	Mass Customization	8
3	Strategische Sicht	10
3.1	Das X-Modell für die Medienbranche.....	10
3.2	Differenzierung als Wettbewerbsvorteil.....	11
3.3	Kosten- und Nutzenbetrachtung	13
4	Operative Sicht	16
4.1	Repositories für Content, Produkte und Multimedia.....	16
4.2	Web Services und Online Content Syndication	19
4.3	Gegenseitige Beeinflussung von Technik und Organisation.....	20
5	Schlussbetrachtung	24
5.1	Zusammenfassung	24
5.2	Ausblick.....	25
	Literatur	26

1 Einleitung

1.1 Modularisierung von Strukturen und Prozessen

In der Softwareindustrie ist die Modularisierung ehemals monolithischer Applikationen ein seit Jahrzehnten anerkanntes Architekturprinzip. Die sogenannte „Komplexitätsfalle“ bei der Erstellung immer umfangreicherer Funktionalität macht es notwendig, innerhalb der traditionellen vertikalen Client-Server Schichtenarchitektur aus Datenbank-, Anwendungs- und Benutzerschnittstelle insbesondere die Anwendungsschicht horizontal weiter in einzelne, weitgehend unabhängige Module (bzw. Komponenten, vgl. hierzu von Lavergne, 2004, S.10 f.) zu unterteilen. Diese unabhängigen Softwaremodule interagieren über fest definierte Schnittstellen. So ist es möglich, Module in der Innensicht zu optimieren, ohne dass benachbarte Module dadurch beeinträchtigt werden. Damit wird die Änderbarkeit von Softwareprodukten erhöht, da ungeplante Wartungsarbeiten an der Innensicht einzelner Module ohne unvorhersehbare Auswirkungen auf angrenzende Module durchgeführt werden können. Durch die modulare Struktur einer Software werden also vor allem die Flexibilität erhöht und die zukünftigen Wartungskosten reduziert, der Preis dafür sind allerdings meist höhere Planungs- und Entwicklungskosten. Von besonderer Wichtigkeit ist hierbei eine hohe Konstanz der Schnittstellen, da diese die Außensicht eines Moduls bestimmen, welche seiner Umwelt, d.h. den angrenzenden Modulen bekannt ist. Änderungen an den Schnittstellen können Auswirkungen auf viele andere angrenzende Module haben und müssen daher sorgfältig geplant werden.

Neben dieser strukturellen Modularisierung ist ein weiterer Trend v.a. bei betriebswirtschaftlichen Softwareprodukten – aber nicht nur dort – zu beobachten: die Modularisierung der Geschäftsprozesse. Grundidee ist die vertikale Unterteilung der Anwendungsschicht in eine relativ statische Funktionsschicht aus verschiedenen Modulen bzw. Anwendungen einerseits, und eine übergeordnete dynamische, flexibel konfigurierbare Prozessschicht andererseits. Ziel ist es also, die Interaktionsbeziehungen zwischen Modulen einzelner oder mehrerer Applikationen in eine eigene, übergeordnete Prozessschicht auszulagern. Das Ergebnis sind modulare Geschäftsprozesse, die schnell an neue Anforderungen eines Unternehmens angepasst werden können. Die technische Realisierung kann durch Web Services erfolgen. Zu diesem Themengebiet findet sich bei Hündling und Weske (Hündling/Weske, 2003) eine gute Einführung.

1.2 Untersuchungsfeld und Ziel der Arbeit

Modularisierung ist kein rein technisches Konzept, wie die Ausführungen bei Picot, Reichwald und Wigand (Picot/Reichwald/Wigand, 2003, S.227-286) zeigen. Die Autoren beschreiben die Modularisierung der Aufbau- (Struktur) und Ablauforganisation (Prozesse) aus strategischer und organisatorischer Sicht, wobei sie auch auf die besondere Rolle der Informations- und Kommunikationstechnologie in dezentralen Organisationsstrukturen eingehen. Oftmals sind Innovationen in Informations- und Kommunikationstechnologie die treibende Kraft dieser Entwicklungen. Zur Illustration soll an dieser Stelle auf das Potential von Web Services verwiesen werden, existierende Workflow Management Systeme zu ersetzen (vgl. Hündling/Weske, 2003, S.113ff.), die bei der Aufgabenbearbeitung in gutstrukturierten Prozessketten (Picot/Reichwald/Wiegand, 2003, S.281ff.) eingesetzt werden. Als hochgradig standardisierte Basistechnologie erscheinen Web Services außer für die Integration von unternehmensinternen Geschäftsprozessen auch geeignet, die Beschaffung und Distribution von Inhalten im Rahmen von unternehmensübergreifenden Kooperationen auf operativer Ebene zu unterstützen. Grundsätzlich ist erkennbar, dass die dynamischen Entwicklungen in den Bereichen Technik, Organisation und Strategie durch viele Interdependenzen gekennzeichnet sind. Diese drei Teilbereiche sind das Untersuchungsfeld dieser Arbeit.

Ziel dieser Arbeit ist es, zu untersuchen, ob der Trend zur Modularisierung von Strukturen und Prozessen auch in der Medienbranche und insbesondere bei Medienprodukten zu erkennen ist. Die Beziehungen sowie der strategische Nutzen von Modularisierung und Individualisierung sollen aufgezeigt werden. Ergebnisse aus der Forschung und die Umsetzung dieser Konzepte in der operativen Praxis der Medienindustrie werden zur Illustration der aktuellen Entwicklungen referenziert.

2 Grundlagen

2.1 Modularer Content und Produktplattformen

Content ist neben Verwertungsrechten der wesentliche Rohstoff für die Herstellung von Medienprodukten. Das grundsätzliche Wesen von Medienprodukten ist in Abb. 1 dargestellt. Medienprodukte bestehen aus Inhalten, die in ihrer produktspezifischen Gesamtheit gemeinhin als Content bezeichnet werden, und einem Medium als Träger der Inhalte.

Rawolle definiert Content als „die Menge aller redaktionell erzeugten bzw. ausgewählten Informationselemente, die gebündelt und an die Rezipienten abgegeben werden sollen. Neben den redaktionell erzeugten Inhalten gibt es andere Inhaltsklassen (Content im weiteren Sinne), die beispielsweise von Werbekunden, Endkunden oder von Applikationen erzeugt werden“ (Rawolle, 2002, S.15). Content lässt sich weiterhin in im Zeitverlauf statischen Inhalte wie Texte, Bilder oder Vektorgrafiken sowie in dynamische Inhalte (Audioclips, Animationen, Videoclips, Applikationen) unterteilen.

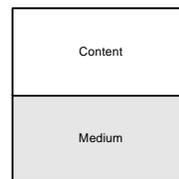


Abbildung 1: Die Architektur von Medienprodukten (Hass, 2002, S.18)

Auf der Seite der Medien bietet sich eine grobe Unterteilung nach Trägermedien (physisch) und Übertragungsmedien (nichtphysisch) an. Digital Medien wie elektronische Tinte oder auch das Internet (in Kombination mit zusätzlichen Ein-/Ausgabemedien wie Festplatten oder Drucker) lassen diese Grenze jedoch zunehmend verschwimmen. Medien, die sowohl Eigenschaften von Träger- als auch von Übertragungsmedien besitzen werden auch als Hybridmedien bezeichnet (Hass, 2002, S.77ff.). Während Content und Trägermedium eine physische Einheit bilden, so z.B. bei Datenträgern oder klassischen Printmedien, gehen Übertragungsmedien wie Datennetze oder Rundfunk keine dauerhafte Verbindung mit den übertragenen Inhalten ein.

Dieses Phänomen wird als Desintegration von Medien und Inhalten bezeichnet, so dass insbesondere Inhalte im Produktionsprozess heute zunehmend unabhängig von den

Zielmedien beschafft, verarbeitet und gespeichert werden. Die feste Koppelung von Trägermedium und Content erfolgt erst am Ende der Wertschöpfungskette und möglichst nahe beim Endkunden (Hass, 2002, S.84). Bei der Nutzung von Übertragungsmedien erfolgt überhaupt keine physische Kopplung mehr. Insofern sind viele Medienprodukte heute schon vollständig virtuell, und mit der zunehmenden Verbreitung von digitaler Technik und digitalen Medien wird sich diese Entwicklung weiter fortsetzen.

Die Produktion von originärem Content ist teuer und risikoreich, was an den extremen Produktionskosten eines Kinofilms verdeutlicht werden kann. Eine weitere Kopie des fertigen Medienproduktes fällt dagegen mit ihren variablen Kosten kaum ins Gewicht, während der Verkaufspreis jeder weiteren Kopie zur Deckung der Produktionsfixkosten (First-Copy Costs) beiträgt.

Auch bei weniger kostenintensiven Produktionen führt der gestiegene Wettbewerb in der Medienbranche zu Überlegungen, wie die Effizienz der Nutzung von Inhalten vor dem Hintergrund sinkender Aufmerksamkeit der Kunden durch zunehmende Informationsüberflutung (Shapiro/Varian, 1999, S.6) gesteigert werden kann. Eine mögliche Antwort ist die Mehrfachnutzung von Content. Mehrfachnutzung kann grob in unternehmensinterne Bündelungsstrategien (Mehrfachverwendung) und marktseitige Distributionsstrategien (Mehrfachverwertung) unterteilt werden (Hess/Schulze, 2004, S.41f.). Voraussetzung für eine flexible Mehrfachnutzung von Teilen eines Medienproduktes ist die Modularisierung des Contents in einer zielorientierten Granularität (siehe Abb. 2).

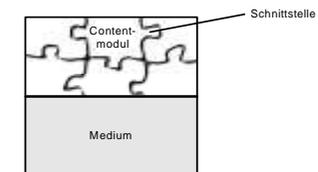


Abbildung 2: Die Architektur modularer Medienprodukte

Contentmodule sind Elemente aus einem Baukasten, aus dem Medienprodukte zusammengesetzt werden. Um bei dem Beispiel Kinofilm zu bleiben, hier sind mögliche Module Animationen und Rohdaten, Grafiken, Szenenhintergründe, Bluescreen Szenen mit Schauspielern, Audiospuren, Untertitel, Geräusche, Szenenmodelle sowie das Drehbuch. Module stehen in diversen Beziehungen zueinander, welche die Schnittstellen zwischen je zwei Modulen bilden. Grundsätzlich lassen sich die Typen Contentmodul,

Semantikmodul und Layoutmodul unterscheiden (Köhler, 2004, S.34). Anhand des Drehbuches (Semantikmodul) und allen Szenenmodellen (Layoutmodulen) kann schließlich das Endprodukt Kinofilm aus den in einem Repository gespeicherten Contentmodulen zusammengesetzt werden. Darüber hinaus können im Rahmen der Mehrfachverwertung vorhandene Grafiken und Geräusche direkt auf der aktuellen Filmwebseite, Geräusche für das Hörbuch und Standbilder von 3D Animationen im Rahmen von Merchandising als Motiv für Kaffeetassen oder sogar als Ausgangsmaterial für Spielzeugpuppen verwendet werden, um nur einige Möglichkeiten zu nennen.

Aktuelle Content Management Systeme (CMS) zur Verwaltung von modularem Content in einem Repository beschränken sich meist auf statischen Inhalte (Texte, Bilder, Vektorgrafiken) und werden vor allem bei der Verwaltung von Internetauftritten eingesetzt. Neben der strukturierten Verwaltung von Contentmodulen ist auch die strukturierte Archivierung von Content eine wichtige Funktion von Content Management Systemen. Nur so lassen sich Inhalte über einen längeren Zeitraum konservieren und bei Bedarf reaktivieren und zumindest in Teilen wiederverwerten. Eine heute unbekannte Band kann morgen schon erfolgreich sein, und dann werden auch ehemals erfolglose Produkte verwertbar. In diesem Zusammenhang stellt Brack fest, dass einige „Hits“ viele erfolglose Projekte mitfinanzieren. Beispielsweise sind im Musikmarkt maximal ein Fünftel aller verkauften Titel rentabel (Brack, 2002, S.23).

Modularer Content lässt sich bereits auf Basis einfacher Content Management Systeme direkt verwerten. Kommerzielle Beispiele für die direkte Verwertung von Contentmodulen finden sich bei Apples iTunes Music Store (www.apple.com/de/itunes/store/) oder bei ciando eBooks (www.ciano.de). In beiden Fällen wird die geringere Zahlungsbereitschaft von Kunden, die nur einen Teil eines Produktes erwerben wollen, abgeschöpft. Im Falle von iTunes werden digitale Musikstücke anstelle ganzer Musikalben, bei ciando einzelne Kapitel von elektronischen Büchern vertrieben.

Aus einer strategischen Sichtweise heraus können Content Management Systeme zu Produktplattformen weiterentwickelt werden, indem auch die Produktarchitektur strukturiert im Repository gespeichert wird (siehe Kapitel 4.1). Die Modularisierung von Inhalten bildet das Grundprinzip erfolgreicher Produktplattformen in der Medienbranche (vgl. Köhler, 2004, S.16 und S.29). Bildlich gesprochen ist eine Produktplattform das Herz eines Medienunternehmens, das den Strom von modularem Content von den (internen) Inhaltsproduzenten und (externen) Inhabezulieferern aufnimmt, flexibel zu standardisierten oder individualisierten Produkten bündelt, und schließlich beliebige

Mengen von digitalen Kopien über interne und externe Distributionskanäle für die Endkunden bereitstellt (siehe Abb. 3).

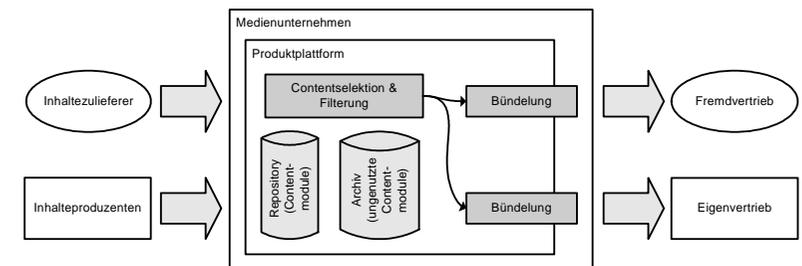


Abbildung 3: Produktplattformen in Medienunternehmen

2.2 Individualisierung von Content

In Abb. 3 wird die Bündelung von Contentmodulen zu Medienprodukten als Zusatzaktivität zwischen der dynamischen Selektion von Contentmodulen und der endgültigen Distribution eingeführt. Nach Hess und Schulze gehört die Individualisierung von Content zusammen mit Versionierungsstrategien zu den unternehmensinternen Bündelungsstrategien (Hess/Schulze, 2004, S.49-54). Sie beschreiben die Kernidee der Individualisierung als „Überführung von zuordbaren Kundeninformationen in eine Produktkonfiguration, die zu einem möglichst hohen Grad den identifizierten Konsumerwartungen einer Rezipientengruppe bzw. eines einzelnen Rezipienten entspricht“. Piller definiert Individualisierung ähnlich, betont jedoch, dass neben der Individualisierung der Leistungserstellung auch die individuelle Gestaltung der Geschäftsbeziehungen ein Teil der Individualisierung sein kann (Piller, 2003, S.146). Beispiele für die Individualisierung der Kundenbeziehungen sind die vielzitierten Buchvorschläge auf www.amazon.com (Social Filtering) oder die „Artist Alert“ Funktion bei iTunes, mit der Kunden über Neuveröffentlichungen ihrer Lieblingsinterpreten per Mail informiert werden.

Wohlwissend, dass der Begriff der Individualisierung wesentlich allgemeiner verstanden werden kann, wird in dieser Arbeit ein eher pragmatisches Verständnis von Individualisierung verwendet (Individualisierung im engeren Sinne), das sich an der kostengünstigen Realisierbarkeit orientiert. Individualisierung, wie sie im Folgenden verstanden wird, baut auf der individuellen Bündelung vorhandener (standardisierter) Contentmodule auf, die ansonsten jedoch unverändert wiederverwendet werden.

Kenntnisse über Erwartungen von individuellen Kunden oder entsprechende Untersuchungen zu möglichen Kundengruppen sind also eine zwingende Voraussetzung für die Individualisierung von Content. Es handelt sich im Kontext der Medienbranche bei der Individualisierung von Content also überwiegend um kundenbezogene oder anonyme Variantenfertigung (vgl. Piller, 2003, S.157-166). Insbesondere die Interaktivität digitaler Medien begünstigt hierbei zunehmend die kundenbezogene Variantenfertigung, da der Kunde seine Präferenzen mit Hilfe dieser Medien leicht direkt übermitteln kann. Zudem können auf der Basis von Produktplattformen aus vorhandenen Contentmodulen alternative Produktvarianten mit Hilfe von Produktarchitekturen ohne nennenswerten Zeitverlust und mit vernachlässigbaren Kosten hergestellt werden. Somit ist die Individualisierung für die Medienbranche eine besonders attraktive Form der Mehrfachnutzung.

Ein Beispiel für eine kombiniert kundengruppen-/kundenspezifische Individualisierung stellt das Angebot der 1&1 Internet AG dar, die für ihre Hostingkunden redaktionell gepflegte Contentmodule anbietet (www.1und1.info/xml/order/WebHosting). Die Bestandskunden wurden in 12 Hauptgruppen segmentiert (kundengruppenspezifische Individualisierung), wobei jeder Gruppe diverse Nachrichtenfeeds zur Verfügung gestellt werden, welche die Kunden entsprechend ihren individuellen Präferenzen in ihre eigene Internetpräsenz integrieren können (kundenspezifische Individualisierung). Das Produkt Webhosting wird auf der Basis von 4 Grundversionen alleine damit in eine große Menge von weiteren Varianten unterteilt.

Interessanterweise vermuten Hess und Schulze, dass die Übermittlung persönlicher Präferenzen zu einem Lock-In-Effekt und damit zu einer höheren Kundenbindung führt (Hess/Schulze, 2004, S.54). Sie folgern daraus, dass sich dadurch zwar nicht unbedingt höhere Preise, wohl aber durch Cross-Selling Mehrumsätze erzielen lassen. Im vorliegenden Beispiel führen jedoch diverse All-Inclusive-Angebote wie eben die Individualisierung von Content im Rahmen einer Differenzierungsstrategie durchaus zu einem vergleichsweise hohen Preis der Webhosting Produkte.

Der McGraw-Hill Education Medienverlag bietet in Form individualisierter Lehrbücher ein weiteres Beispiel für personenspezifische Individualisierung (www.mcgraw-hill.co.uk/primis/). Der Kunde kann entsprechend seinen Präferenzen aus allen Büchern von McGraw-Hill einzelne Kapitel auswählen und zu einem individuellen Buch zusammenstellen, das in gedruckter oder digitaler Form z.B. in Lehrveranstaltungen verwendet werden kann. Im Falle eines gedruckten Buches wird also das Print-on-Demand

Prinzip umgesetzt (vgl. Nöth, 2001, S.51f.). Da es zudem möglich ist, eigene Inhalte des Kunden in das Endprodukt zu integrieren bzw. ein individuelles Cover zu erstellen, d.h. standardisierte und kundenindividuelle Module zu kombinieren, erfüllt das Angebot auch die Kriterien von Mass Customization (siehe Kapitel 2.3).

2.3 Mass Customization

Nach Piller bezeichnet Mass Customization „die Produktion von Gütern und Leistungen für einen (relativ) großen Absatzmarkt, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Nachfragers dieser Produkte treffen. Die Produkte und Leistungen können dabei auch langfristig zu Preisen angeboten werden, die der Zahlungsbereitschaft von Käufern vergleichbarer massenhafter Standardprodukte entsprechen, d.h. die Individualisierung impliziert keinen Wechsel des Marktsegments in exklusive Nischen, wie dies bei der klassischen Einzelfertigung der Fall ist“ (Piller, 2003, S.190). Grundsätzliches Ziel von Mass Customization ist also die Kombination der Vorteile der Einzel- mit denen der Massenfertigung. Modulare Produktarchitekturen und Produktplattformen gelten dabei als Schlüssel für Mass Customization (Piller, 2003, S.226 u. Köhler, 2004, S.21)

Es ist erkennbar, dass der Ansatz der kundenspezifischen Individualisierung der Idee von Mass Customization sehr nahe steht. Während sich aber Individualisierung mit einer möglichst hohen Bedürfnisbefriedigung eines einzelnen Kunden zufrieden gibt, ist es die Forderung von Mass Customization, die Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden exakt zu treffen. Mass Customization ist folglich eine Obermenge von kundenspezifischer Produktindividualisierung. Eine höhere Bedürfnisbefriedigung lässt sich bei kundenspezifisch gebündelten Medienprodukten nur erreichen, indem das Produkt um kundenindividuell gefertigte Contentmodule erweitert wird, oder indem einzelne Standardmodule aus dem Baukasten so angepasst werden, dass sie den Bedürfnissen eines einzelnen Kunden exakt entsprechen. Daher wird in Rahmen dieser Arbeit im Hinblick auf Contentstrategien folgende Abgrenzung zwischen der Strategie der kundenspezifischen Individualisierung und Mass Customization vorgenommen: Mass Customization geht in soweit über die Strategie der kundenspezifischen Bündelung (Individualisierung) von Content hinaus, als im Repository verfügbaren Standardmodule auf der Basis digitaler Techniken so gestaltet werden, dass sie in einzelnen, für den Kunden wichtigen Merkmalen flexibel an dessen Bedürfnisse angepasst werden können, oder dass neue, genau nach den Bedürfnissen des Kunden gefertigte individuelle Module dem

kundenindividuellen Produkt hinzugefügt werden. Diese beiden Optionen werden nach Piller auch als Soft Customization und Hard Customization (Nöth, 2001, S.35 u. Piller, 2003, S.249) bezeichnet. Die in Kapitel 2.2 genannten individualisierten Lehrbücher von McGraw-Hill Education bieten sowohl Soft Customization (anpassbares Cover) als auch Hard Customization (Druck des Buches mit eigenen Contentmodulen nach Vorgaben des Kunden).

Unter www.media-buch.de findet sich ein weiteres Beispiel für Mass Customization. Der Anbieter liefert individuelle, gedruckte Fotoalben aus von Kunden bereitgestelltem digitalem Fotomaterial. Auch hier werden also im begrenzten Umfang anpassbare Standardmodule mit kundenindividuellen Modulen (Fotos) verbunden. Die Fertigung des Endprodukts erfolgt erst nach Eingang des Kundenauftrags. Hier zeigt sich auch ein weiterer wichtiger Grund, warum Mass Customization in der Medienindustrie bisher überwiegend auf der Rekonfiguration bereits vorhandener Contentmodule beruht: die Erstellung von originärem Content ist zu teuer. Daher wird aktuell noch bei vielen innovativen Diensten der Aufwand für die Erstellung zusätzlicher individueller Contentmodule vollständig auf den Kunden abgewälzt. Die Erzeugung neuer Contentmodule im Kundenauftrag, jedoch ohne wesentliche Beteiligung des Kunden scheint den Kostenrahmen von Mass Customization zu sprengen und entsprechende Dienstleistungen in den Bereich der Einzelfertigung zu verschieben. Im Fall des aktuellen Beispiels wäre es beispielsweise denkbar, dass ein Kunde lediglich einen Karton mit Fotos zur Verfügung stellt. Der Anbieter würde dann diese Fotos im Kundenauftrag einscannen und das Fotoalbum erstellen. Der hohe manuelle Erfassungsaufwand und die entstehende Notwendigkeit weiterer umfangreicher Interaktionen mit dem Kunden machen derartige Geschäftsmodelle wohl zumindest im Bereich des Endkundengeschäfts unrentabel.

3 Strategische Sicht

3.1 Das X-Modell für die Medienbranche

Ähnlich wie das Y-Modell für die computerintegrierte Fertigung von Industriegütern oder das H-Modell als Ordnungsrahmen für den Handel existiert mit dem X-Modell ein Referenzmodell, das die grundlegende Wertschöpfungskette der Medienindustrie in generischer Form treffend visualisiert (Tzouvaras/Schumann/Hess, 2002, S.65-67). Das Referenzmodell auf oberster Zerlegungsstufe ist in Abb. 4 dargestellt. Die vier wesentlichen Märkte für ein Medienunternehmen, der Werbemarkt, der Inholdmarkt, der Rechtemarkt und der Rezipientenmarkt, stellen die vier Kanten des X-Modells dar. Im Zentrum steht das Medienunternehmen, das durch die Verbindung dieser vier Märkte v.a. durch Bündelung von Contentmodulen (und Werbung) einen Mehrwert auf dem Absatzmarkt schafft.

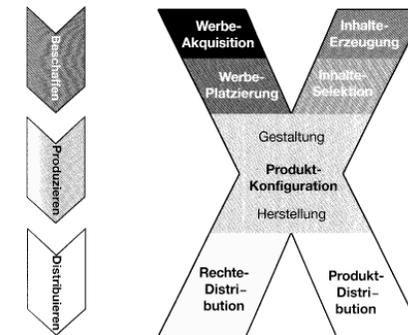


Abbildung 4: Das X-Modell für die Medienbranche (Tzouvaras/Schumann/Hess, 2002, S.69)

„Häufig sind Medienprodukte ein Leistungsbündel aus Inhalt und Werbung“ (Tzouvaras/Schumann/Hess, 2002, S.64). Im Folgenden wird deshalb Werbung vereinfachend als eine weitere Form von modularem Content betrachtet, der auf dem Beschaffungsmarkt akquiriert wird, auch wenn im Allgemeinen Werbeerlöse einen nicht zu unterschätzenden Anteil an den Umsätzen eines Medienunternehmens ausmachen und in der Praxis oft von zentraler Bedeutung sind.

Der Produktionsprozess umfasst die Produktkonfiguration, die sich in die zwei Phasen Gestaltung und Herstellung unterteilen lässt. Die Phase der Gestaltung befasst sich mit der Produktarchitektur, d.h. dem Bauplan von Medienprodukten (vgl. Abb. 2). Die Gra-

ularität der Contentmodule, ggf. Grad der Versionierung sowie der Individualisierung und der Unterstützung von Mass Customization sind die Hauptparameter, die in dieser Phase von essentieller Bedeutung sind. Die Phase der Herstellung befasst sich schließlich mit der technischen Produktion konkreter Medienprodukte, vorzugsweise auf der Basis einer Produktplattform. Das Ergebnis der technischen Produktion ist die erste Kopie (First-Copy) eines Medienproduktes (Tzouvaras/Schumann/Hess, 2002, S. 68).

Auf der Absatzseite steht die Distribution von Rechten und Medienprodukten im Mittelpunkt. Auf dem Absatzmarkt treten Medienprodukte schließlich als integrierte Produkte aus selbstproduziertem oder zugekauftem Content sowie Werbeeinheiten in Erscheinung. Sofern Medienprodukte nicht über Übertragungsmedien, sondern auf Trägermedien vertrieben werden, erfolgt im Rahmen der Distribution auch die Koppelung von Content und Medium (vgl. Abb. 1).

Von besonderer Bedeutung im Hinblick auf eine spätere Mehrfachnutzung ist die frühzeitige Berücksichtigung der Modularisierung in der Phase der Gestaltung (vgl. Köhler, 2004, S.26) bzw. schon bei der Erzeugung und Selektion von Inhalten. Insbesondere sind modularer Produktarchitekturen für Medienunternehmen die Grundlage von Differenzierungsstrategien.

3.2 Differenzierung als Wettbewerbsvorteil

Der Medienmarkt ist klassischerweise ein Massenmarkt (Tzouvaras/Schumann/Hess, 2002, S.66). Die Existenz signifikanter Kostensenkungspotentiale, von Porter als notwendige Voraussetzung für eine Kostenführerschaft angesehen, ist aufgrund der fortgeschrittenen Phase des Lebenszyklus der Branche heute jedoch nicht mehr gegeben (Brack, 2002, S.66). Die Individualisierung der Gesellschaft und die damit zusammenhängende Fragmentierung der Massenmärkte (Hess/Schulze, 2004, S.41; Brack, 2002, S.9; Brack, 2002, S.105; Piller, 2001, S.2; Piller, 2003, S.66ff.) führen darüber hinaus zu der Notwendigkeit, in immer kleineren Teilmärkten zu agieren, deren Segmentgröße im Extremfall 1 beträgt.

Vor diesem Hintergrund sollen die bisher diskutierten Contentstrategien im Folgenden auf ihr Differenzierungspotential untersucht werden. Bei der Strategie der Differenzierung setzt sich ein Unternehmen von der Konkurrenz ab, indem es Leistungen anbietet, die vom Kunden als einmalig wahrgenommen werden. Differenzierung bietet also Unternehmen eine Möglichkeit, sich dem Preiswettbewerb in der Branche im gewissen Umfang zu entziehen.

Mass Customization ist eine Hybridstrategie, also eine Synthese zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung (Piller, 2001, S.3; Piller, 2003, S.211). Modularisierung gilt als das Schlüsselprinzip für Mass Customization (Piller, 2003, S.226) und wird hier als die grundlegende Basisstrategie für alle Formen der Mehrfachverwendung und Mehrfachverwertung identifiziert. Zudem bieten modulare Produktarchitekturen bereits in ihrer Grundform die Möglichkeit, preissensitiven Kunden Teile eines Produktes zu verkaufen und zusätzliche Erlöse zu erzielen. Modularisierung birgt also insbesondere in Verbindung mit Datennetzwerken wie dem Internet als kostengünstige Vertriebsplattform bereits ein geringes Differenzierungspotential gegenüber Wettbewerbern, die diese Option nicht anbieten können (siehe Abb. 5). Empirische Forschungen belegen zudem, dass der Onlineverkauf von Produktteilen zu Umsatzsteigerungen führen kann, wenngleich das Potential derartiger Maßnahmen hinter dem der flexiblen Neubündelung von Content zurückbleibt (Stahl/Schäfer/Maass, 2004, S.65). Bündelungsstrategien begünstigen auf der Basis von Versionen und Varianten die direkte Umwandlung von weitaus größeren Teilen der Nachfrage in Umsätze.

Modularen Produktarchitekturen begünstigen die Bildung verschiedener Produktversionen, ausgehend von einem Premiumprodukt (Shapiro/Varian, 1999, S.69). Es können verschiedene alternative Basisversionen eines Produktes gebildet werden und zu unterschiedlichen Preisen vertrieben werden. Für Kunden bedeutet dies eine Komplexitätsreduktion, da sie nun die grundsätzliche Wahl zwischen wenigen, in ihren entscheidenden Merkmalsausprägungen unterschiedlichen Versionen haben und dabei die Version auswählen können, welche am ehesten ihren Preisvorstellungen und Anforderungen entspricht. Die Bündelungsstrategie der Versionierung kann zwar zu wesentlichen

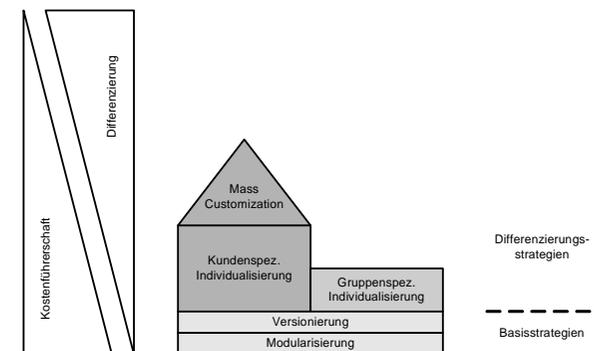


Abbildung 5: Zunehmendes Differenzierungspotential von Contentstrategien

Mehrmsätzen führen, geht aber in ihrem Differenzierungspotential nur wenig über das Potential von Modularisierung hinaus, da sie außer einer anbieterseitigen Vorauswahl von Leistungsbündeln keinen zusätzlichen Mehrwert für den Kunden bietet. Sie wird deshalb wie die Modularisierung auf der Ebene der eher kostenorientierten Basisstrategien eingeordnet.

Die gruppenspezifische Individualisierung dahingegen bietet bereits ein hohes Differenzierungspotential, da sie geeignet ist, einen möglichst hohen Grad der Anforderungen eines Gruppenmitgliedes zu erfüllen. Weil die Anforderungen jedoch nur die eines idealtypischen Gruppenmitgliedes sind, kann die gruppenspezifische Individualisierung keine Basis für die in Kapitel 2.3 definierte Form von Mass Customization sein. Kundenspezifische Individualisierung auf der Basis von Kundenprofilen besitzt daher ein höheres Differenzierungspotential, das nur noch durch Mass Customization mit der Forderung, die Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden genau zu erfüllen, übertroffen werden kann.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass alle hier genannten Strategien ein zunehmendes Differenzierungspotential bieten und damit den Hybridstrategien zugeordnet werden können. Allen Strategien gemeinsam ist außerdem, dass sie nicht wesentlich kostenintensiver sein dürfen als eine reine Kostenführerschaft, weshalb sie überwiegend auf Basis von digitaler Technik und dem Internet realisiert werden.

Diese Strategien schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern bauen aufeinander auf. Ein Musiklabel kann beispielsweise gleichzeitig einzelne Musikstücke online vertreiben (Modularisierung), Bestandskunden über für sie interessante Neuerscheinungen per Mail informieren (Individualisierung der Geschäftsbeziehung) und gleichzeitig CDs mit durch den Kunden frei zusammenstellbarem Inhalt und individuell gestaltbarem Cover anbieten (Mass Customization). Ein Zeitungsverlag kann gleichzeitig regionale Ausgaben produzieren (gruppenspezifische Individualisierung), den gleichen Content auf seiner Website für registrierte Kunden nach ihren Präferenzen aufbereiten (kundenspezifische Individualisierung) und für einzelne Privatkunden individuelle Rubikanzeigen oder für Werbekunden individuelle Anzeigen in die On- und Offline-Produkt aufnehmen (Mass Customization).

3.3 Kosten- und Nutzenbetrachtung

Dass eine Differenzierungsstrategie bei geringen Mehrkosten ein strategischer Vorteil sein kann, ist unbestreitbar. Auf der anderen Seite müssen jedoch die entstehenden Kos-

ten der Produktmodularisierung als Grundlage zukünftiger Differenzierungsstrategien genauer untersucht werden.

Von essentieller Bedeutung ist die Granularität der Contentmodule. Grundsätzlich besteht ein Kontinuum an technischen Möglichkeiten zwischen den Ausprägungen integriertes Medienprodukt (Modulgranularität 1) und der Modularisierung bis auf die Ebene von Bits und Bytes (vgl. Köhler, 2004, S.33). Mit zunehmender Granularität nimmt zwar die Flexibilität zu, es steigen aber auch die Gesamtkosten durch höhere Such- und Speicherkosten, steigenden Aufwand bei der Bündelung und zunehmende Komplexität der Produktarchitektur überproportional. Die Kosten eines Medienproduktes mit Modulen auf Bitgröße können als unendlich angenommen werden. Umgekehrt verhält es sich mit den Opportunitätskosten durch nicht realisierbare Differenzierungsstrategien, die sich in verlorenen Nachfrageanteilen zeigen, welche zwar vorhanden, jedoch durch ein monolithisches Produkt nicht befriedigt werden können. Die Opportunitätskosten sind bei einem monolithischen Produkt also extrem hoch, nehmen aber mit steigender Granularität stark ab. Bei Modulen auf Bitgröße lässt sich jeder Kundenwunsch realisieren, die Opportunitätskosten betragen 0. Dieser Zusammenhang ist in Abb. 6 schematisch dargestellt. Es ergibt sich, dass eine mittlere Modulgranularität optimal ist, um Differenzierungsstrategien effektiv zu verfolgen, während die Gesamtkosten dabei potentiell nur geringfügig steigen.

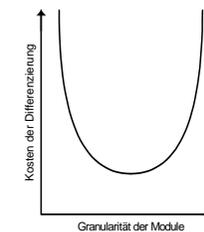


Abbildung 6: Optimale Gesamtkosten bei mittlerer Granularität (schematisch)

Natürlich sollte die Zerlegung eines Medienproduktes weniger nach technischen, sondern nach inhaltlichen Gesichtspunkten erfolgen (Köhler, 2004, S.33). In diesem Zusammenhang können auch softwaretechnische Filter genutzt werden, um auf Teile eines Moduls zuzugreifen (vgl. Abb. 3). Wenn die zielgerichtete Granularität eines Artikels 3 beträgt und ein Artikel aus den Modulen Überschrift, Fließtext und Foto besteht, so kann trotzdem im Einzelfall mittels Softwarefilter auf ein beliebiges Wort aus dem

Fließtext zugegriffen werden und dieses im Rahmen einer Suchanfrage beispielsweise farblich markiert werden. Wenn das Massengeschäft mit Überschrift, Fließtext und Foto abgewickelt wird, so ist dies auch die optimale Granularität.

Neben Kosten und Kundennutzen muss bei einem neuen Produkt auch berücksichtigt werden, wie hoch die zusätzliche Zahlungsbereitschaft der Kunden für eine qualitativ höhere Leistung und individuellere Produkte tatsächlich ist (Hess, 2005, S.137). Grundsätzlich kann dazu angemerkt werden, dass eine Preisbildung bei Medienprodukten primär nach dem Kundennutzen, und nicht nach dem Herstellungspreis durchgeführt werden sollte. In der Praxis ist der Preisspielraum dafür aber häufig gering (Piller, 2003, S.148f.). Der höhere individuelle Nutzen erhöht jedoch auf der anderen Seite die Bereitschaft der Kunden, individuelle Produkte zu kaufen, die sie ohne Individualisierung oder individuelle Anpassungen nicht kaufen würden.

4 Operative Sicht

4.1 Repositories für Content, Produkte und Multimedia

Auf operativer Ebene werden technische Systeme zur Verwaltung der Contentmodule eingesetzt. Diese lassen sich in nach ihrer Zweckausrichtung in Content Management Systeme, Produktplattformen und Multimediadatenbanken unterteilen. Wesentlicher Bestandteil dieser Systeme ist jeweils ein Repository zur Speicherung strukturierter Daten.

Ein Content Management System ist eine Menge von anwendungsorientierten Software-Komponenten zur Erstellung und Verwaltung von überwiegend statischen Inhalten wie Texten und Bildern (Rawolle, 2002, S.15/19). Die wesentliche Aufgabe von Repositories ist dabei die getrennte Speicherung von Inhalt und Layout in Form von Contentmodulen und Layoutmodulen.

Produktplattformen erweitern diese Sicht. Gegenstand sind hier vollständige Medienprodukte, wobei Contentmodule nur noch als ein Teil von Medienprodukten betrachtet werden (Köhler, 2004, S.31f.). Zudem wird auch die Produktarchitektur in Form von Bauplänen strukturiert im Repository gespeichert. Diese Entwicklung wird in Abb. 7 dargestellt.

Neben der getrennten Speicherung von Inhalt und Layout sind weitere Aufgaben von Repositories die Abbildung der Außensicht von Contentmodulen, v.a. Bündelung, die Abbildung der Innensicht, v.a. Struktur, sowie die Abbildung dynamischer Medientypen (Rawolle, 2002, S.43ff.).

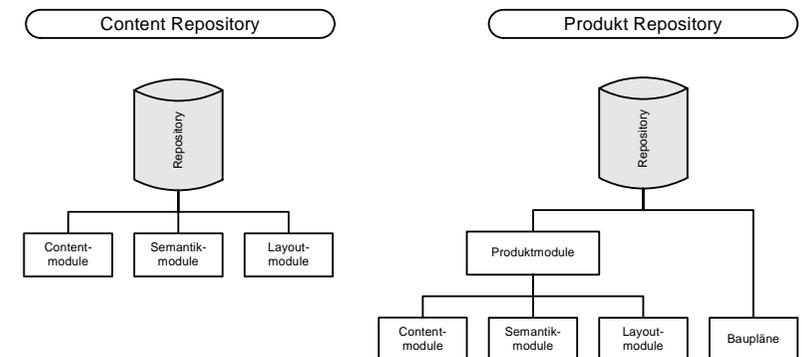


Abbildung 7: Content Repository und Produkt Repository (aufbauend auf Köhler, 2004, S. 40)

Bei der Konzeption eines neuen Medienproduktes besteht dies auf der obersten Ebene zunächst aus einem einzigen Modul mit Außen- und Innensicht. Sukzessive lässt sich dieses Produkt unter inhaltlichen Gesichtspunkten zerlegen. Beispielsweise wird das Produkt Zeitung zielorientiert in einen Mantel und einen Regionalteil zerlegt. Der Mantelteil kann weiter in einen Wirtschafts-, einen Politik und einen Sportteil zerlegt werden. Der Wirtschaftsteil wird dann in einzelne Artikel untergliedert, ein Artikel in Überschrift, Artikeltext, Foto und Autor. Diese Zerlegung wird fortgeführt bis eine zielgerichtete inhaltliche Granularität erreicht ist. Es entsteht eine hierarchische Produktarchitektur. Analog erfolgt eine Zerlegung unter Layoutaspekten. Für die Darstellung der Inhalte in verschiedenen Medien sind mehrere medienspezifische Layoutmodule notwendig. Der Vorteil der Trennung von Content und Layout liegt also im Hinblick auf Mehrfachverwendung und Mehrfachverwertung in der medienneutralen Speicherung der Inhalte (vgl. Rawolle, 2002, S.17. u. S.45).

In der Außensicht sind neben den semantischen Interdependenzen zwischen den Modulen Bündelungsbeziehungen der vorherrschende Blickwinkel. Bündelbeziehungen zwischen Contentmodulen werden in Content Management Systemen durch zusätzliche Software und Anfrage- oder Transformationssprachen abgebildet und sind dort zumeist nicht Teil des strukturierten Repositories. Im Falle von Produktplattformen wird diese Funktion von Bauplänen übernommen, die in abstrakter Form durch eine logische Zusammenfassung von Semantik- und Layoutmodulen sowie Platzhaltern für Contentmodule das Format eines Produktes bestimmen, aus dem durch die Einbeziehung konkreter Contentmodule ein konkretes Medienprodukt entstehen kann (vgl. Köhler, 2004, S.49). Baupläne sind in etwa mit Stücklisten physischer Produkte vergleichbar.

In der Innensicht wird die innere Struktur der Module beschrieben. Für die Repräsentation der Innensicht setzt sich im Bereich der Content und Produkt Repositories die Auszeichnungssprache XML zunehmend durch. Eine Einführung in die Grundlagen von XML findet sich bei Rawolle (Rawolle, 2002, S.54-62). XML strukturiert die Daten in hierarchischer Form. In XML können zudem Metadaten zu den einzelnen Modulen (beispielsweise Vermerke zum Copyright) spezifiziert werden. Die grundsätzlich optionalen Semantikmodule (siehe Abb. 7) dienen der Sicherstellung der strukturellen Korrektheit der in XML spezifizierten Innensicht (vgl. Köhler, 2004, S.34). Sie entsprechen also in etwa dem Ansatz, der durch Dokumenttyp-Definitionen (DTDs) oder XML Schemata zur Verifikation wohlgeformter Sprachkonstrukte in XML verfolgt wird.

Eine Sonderstellung innerhalb der hier vorgestellten Systeme nehmen Multimediadatenbanken zur Speicherung dynamischer Inhalte wie Audioclips, Videoclips oder auch Anwendungen wie Macromedia Flash oder Java Applets ein. Dynamische Inhalte stellen andere Anforderungen an ihre Speicherung und Verwaltung als statische Inhalte (Rawolle, 2002, S.46). Grundsätzlich muss hier zwischen den Phasen Produktion und Distribution unterschieden werden. Während in der Produktionsphase die Modularisierung von dynamischen Inhalten im Rahmen digitaler Produktionsverfahren durchaus Sinn macht, müssen diese aufgrund des hohen Rechenaufwands bei der Integration der Module (hier insbesondere bei Videoanwendungen) und des generell hohen Datenvolumens für die Distribution bisher meist in weitgehend unstrukturierter Form und ggf. in verschiedenen Qualitätsvarianten zur Verfügung gestellt werden. Zudem ist eine Auslagerung auf hochleistungsfähige Mediaserver notwendig. Durch das zunehmende Angebot an dynamischen Inhalten im Online-Bereich entsteht der Bedarf, diese Systeme mit bestehenden Content Management Systemen und Produktplattformen zu integrieren (Rawolle, 2002, S.46).

Abschließend soll an dieser Stelle das MPEG-21 Multimedia Framework zur strukturierten Speicherung und Distribution modularer Multimediadaten in einer einzigen Datei vorgestellt werden (ISO/IEC, 2002). Der Standard definiert einen Container, der beliebig viele digitale Items enthalten kann. Diese digitalen Items können weitere Subitems oder Komponenten enthalten. Alle Items und Komponenten können mit Metadaten (Descriptions) ausgezeichnet werden und besitzen einen eindeutige Identifier. Komponenten enthalten die Ressourcen, d.h. digitalen Content wie Audio- oder Videoclips,

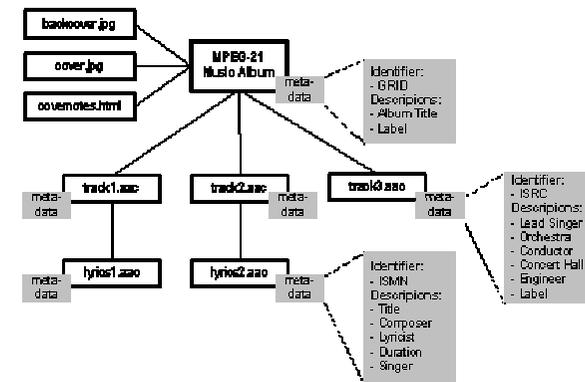


Abbildung 8: MPEG-21 Container für ein digitales Musikalbum (ISO/IEC, 2002)

S.161f.), werden hier einige allgemeine Charakteristika der Organisation im Umfeld der Produktion von Content und Medienprodukten dargestellt. An andere Stellen wurden bereits weitreichende Detailüberlegungen bezüglich Content Management und Organisation (siehe Rawolle, 2002, S.21ff.) sowie Produktplattformen und Organisation (siehe Köhler, 2004, S.55ff.) angeführt.

Zunächst kann in einem erweiterten Sinne unter Content Management nicht nur die technisch orientierte Erzeugung und Verwaltung von Inhalten (vgl. Kapitel 4.1), sondern auch die Beschaffung, Bündelung und Distribution von Inhalten sowie die Koordination der am Produktionsprozess beteiligten Akteure verstanden werden (Winderler/Sydow, 2004, S.9). In diesem Sinne ist Content Management eine Managementaufgabe, welche die Organisation der Leistungserstellung mit einbezieht. Analog gilt dies natürlich auch für das Management von Medienprodukten mit Produktplattformen (vgl. Köhler, 2004, S.41).

Göpfert entwickelt in seiner Arbeit zu modularer Produktentwicklung die These der gegenseitigen Beeinflussung von Technik und Organisation, welche hier übernommen werden soll (Göpfert, 1998, S.175ff.). Diese These basiert auf den Erkenntnissen der Organisationstheorie, dass die Struktur eines Unternehmens eben nicht nur von der Unternehmensstrategie („Structure follows Strategy“) abhängt, wie ursprünglich von Chandler angenommen, sondern auch der umgekehrte Fall gilt. Strategie und Struktur müssen also aufeinander abgestimmt sein.

Für Medienunternehmen, die auf der Basis von Produktplattformen operieren, bedeutet dies, dass eine geeignete Organisation für die Erzeugung modularer Produkte ebenfalls modular, d.h. dezentral ausgelegt sein sollte. Brack formuliert diesen Sachverhalt so: „Durch die starke Fragmentierung vieler Medienteilmärkte gibt es zahlreiche Nischenmärkte für deren Bearbeitung gut steuerbare kleine Einheiten in Konzernen notwendig sind. Medienunternehmen verfolgen daher klassischerweise Strategien der Differenzierung, die sich wiederum in eher dezentralen bzw. mobilisierungsorientierten Organisationsstrukturen ausdrücken. Die Realisierung einer Strategie der Differenzierung bedarf der Flexibilität und Kreativität einzelner Bereiche.“ (Brack, 2002, S.123)

Dezentrale Organisationsformen benötigen nicht immer, aber meistens zentrale Elemente, die der gemeinsamen Abstimmung dienen. Genauer gesagt sind zentrale Elemente in dezentralen Strukturen die einfachste Art der Koordination, bergen aber auch die Gefahr, einen Engpass bzgl. Ressourcenverbrauch im System darzustellen. Die zentralen Elemente dezentraler Organisationsformen in Medienunternehmen sind Con-

tent Repositories, Produkt Repositories und Multimediadatenbanken, auf die alle am Produktionsprozess beteiligten Akteure Zugriff haben. Sie bildet die zentrale Austauschplattform, in der alle Beteiligten ihre aktuellen Arbeitsergebnisse einstellen. Die Entstehung eines Medienproduktes, hier insbesondere die Produktion neuer Contentmodule bei im Zeitverlauf relativ statische Produktarchitekturen, ist für jeden Akteur zeitnah einsehbar. Somit können Produktplattformen, Content Management Systeme und Multimediadatenbanken auch im Rahmen von zwischenbetrieblichen Kooperationen eingesetzt werden, die beispielsweise bei kostenintensiven Filmproduktionen notwendig sind.

Aus einer anderen Sichtweise heraus können Informations- und Kommunikationssysteme im Allgemeinen und Content Management Systeme und Produktplattformen im Speziellen auch als Enabler für modulare Produktarchitekturen und dezentrale Organisationsstrukturen gesehen werden. In diesen Kontext ist auch das Framework von Köhler, Anding und Hess einzuordnen, dass in Abb. 10 dargestellt ist. Das Framework befasst sich mit der technischen Sicht auf den in Medienunternehmen zentralen Prozess der Produktkonfiguration, der sich stark vereinfacht auch als Input/Output Prozess darstellen lässt.

Hier wird erneut auf Abb. 3 verwiesen, wo derselbe Geschäftsprozess in einer eher strukturorientierten Form unter Einbeziehung der Interaktionen zwischen den wesentlichen am Prozess beteiligten Akteuren abgebildet ist. Obwohl dort die Organisationseinheiten „Inhalteproduzenten“ und „Eigenvertrieb“ grundsätzlich Teil derselben Organisation sind, wurden sie in der Abbildung bewusst der zentralen Produktplattform als unabhängige Einheiten vor- bzw. nachgelagert dargestellt. Damit soll der Standardfall

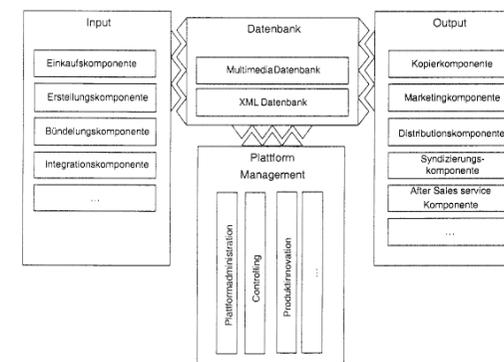


Abbildung 10: Ein Framework für Produktplattformen in Medienunternehmen (Köhler, 2004, S.41)

einer dezentralen Organisationsstruktur mit paralleler Aufgabenbearbeitung (vgl. Köhler, 2004, S.57) in der Medienindustrie dargestellt werden. Zur Abgrenzung gegenüber unternehmensexternen Einheiten sind interne Einheiten als Rechtecke, die Einheiten der Unternehmensumwelt rund dargestellt. Verbindendes Element in diesem Input/Output Prozess ist die Produktplattform.

In unregelmäßigen Abständen müssen Geschäftsprozesse auf ihre Performance hin untersucht werden, sei es wegen einer erweiterten strategischen Ausrichtung des Unternehmens, technischen Innovationen oder Änderungen an der Organisationsstruktur, wobei jede Änderung in einem Feld zumeist tiefgreifende Auswirkungen auf die anderen beiden Felder hat. Folglich müssen im Rahmen von Reorganisationsprojekten alle drei Bereiche berücksichtigt werden. Das weiter oben eingeführte X-Modell kann solche Reorganisationsprojekte in Medienunternehmen unterstützen, indem es die wesentlichen Prozesse eines Medienunternehmens treffend visualisiert und so die Prozessidentifikation ermöglicht. Ausgehend von dem Modell können Detailprozesse eines Medienunternehmens analysiert und entsprechend den neuen Rahmenbedingungen ausgestaltet und optimiert werden (vgl. Tzouvaras/Schumann/Hess, 2002, S.68ff.; Pagel, 2004, S.165ff.).

5 Schlussbetrachtung

5.1 Zusammenfassung

Es wurde gezeigt, dass ein typisches Medienunternehmen kostenorientierte Differenzierungsstrategien verfolgt, zunehmend modulare Produktstrukturen und Prozesse im Rahmen der Leistungserstellung einsetzt und entsprechend dezentral organisiert ist. Dies wurde exemplarisch an dem Kernprozess der Branche, der Produktkonfiguration, aufgezeigt. Dezentrale Organisationsstrukturen bedingen optimalerweise modulare Medienprodukte, und der umgekehrte Fall gilt ebenfalls.

Modulare Medienprodukte können auf der Basis von Content Management Systeme und Produktplattformen realisiert werden. Modulare unternehmensinterne und unternehmensübergreifende Prozesse werden mit branchenneutralen technischen Standards wie XML oder Web Services zunehmend kostengünstig realisierbar, dies wurde beispielhaft am Einsatz von Web Services im Rahmen von Online Content Syndication dargestellt.

Medienunternehmen verfolgen klassischerweise kostenorientierte Differenzierungsstrategien, primär auf der Basis der Qualität der Inhalte, sekundär zunehmend auf der Basis technischer Innovationen. Technische Systeme wie Produktplattformen ermöglichen eine zielgerichtete Modularisierung von Inhalten und damit Effizienzsteigerungen durch Mehrfachnutzung.

Wesentliche Aktivität im Kernprozess Produktkonfiguration ist die Bündelung von standardisierten Contentmodulen zu Produkten. Geordnet nach zunehmendem Differenzierungspotential lassen sich die Bündelungsstrategien Versionierung und Individualisierung nennen. Nur mittels Soft Customization oder Hard Customization lassen sich noch individuellere Medienprodukte konzipieren, die trotzdem kostengünstig im Sinne einer Massenproduktion hergestellt werden können. Mit digitalen Techniken lassen sich diese Contentstrategien zu geringen Mehrkosten in zunehmend individuelleren Medienprodukten umsetzen, und individuelle Produkte führen empirisch belegt häufig zu Mehrumsätzen, wenngleich wesentlich höhere Preise nur begrenzt am Markt durchsetzbar sind.

Investitionen in modulare Produktarchitekturen sind also eine Investition in die Zukunft, da sie Effizienzsteigerungen bei der Contentnutzung ermöglichen und die Flexibilität der Medienproduktion erhöhen. Auf der Basis von modularen Produktarchitektu-

ren werden weitreichende Differenzierungsstrategien möglich, und die strukturierte Langzeitarchivierung von wiederverwendbaren Contentmodulen ist dabei ein positiver Nebeneffekt.

5.2 Ausblick

Viele der hier erwähnten technischen Standards befinden sich noch in der Entwicklung. Erste Produkte, die Web Service Standards implementieren, erreichen nur langsam den Markt. In der Medienbranche und vor allem im Printbereich werden nach wie vor häufig wenig zielführende layoutorientierte Content Management Systeme verwendet, die entgegen der hier vorgestellten Strukturierung nach Inhalt und Layout die medienübergreifende Nutzung von Content nur im sehr begrenzten Rahmen zulassen. Bei getrennter Speicherung von Inhalt und Layout besteht das analoge Problem, daraus ohne hohen manuellen Aufwand medienspezifische Produkte mit einem ähnlich hochwertigen Layout wie im Printbereich zu erzeugen. Bei Produktplattformen für die Medienindustrie handelt es sich bisher lediglich um ein theoretisches Konzept, das aus der Anlehnung an erfolgreiche eingesetzte Plattformkonzepte in der produzierenden Industrie entstanden ist. Entsprechende Standardprodukte für die Medienindustrie sind daher noch nicht oder nur mit sehr begrenztem Funktionsumfang verfügbar.

Der Bedarf für solche Produkte ist sicherlich vorhanden, und so ist es nur eine Frage der Zeit, bis aus Individuallösungen einzelner Unternehmen oder aus Forschungsprojekten entsprechende marktfähige Produkte hervorgehen. Im Bereich der Produktplattformen für Medienunternehmen besteht zudem noch weiterer Forschungsbedarf bezüglich der Realisierbarkeit der bestehenden Konzepte.

Internet und mobile Netze begünstigen die zunehmende Virtualisierung von Medienprodukten und deren nichtphysische kostengünstige Distribution. Vor allem hier ergibt sich ein breites Anwendungsfeld für Individualisierung und Mass Customization. Viele innovative Ideen werden aktuell noch durch geringe Bandbreiten in Mobilfunknetzen und die niedrige Verbreitung von Breitbandanschlüssen in Privathaushalten behindert. Erste Pilotprojekte sind vielversprechend, bis kundenindividuell angepasste Medienprodukte jedoch auch in den traditionellen Medienmärkten der breiten Masse der Verbraucher zugänglich sind, werden noch Jahre vergehen. Aufzuhalten wird dieser Trend aber nicht sein, und so liegen noch ungeahnte Herausforderungen vor den Akteuren der Medienindustrie. Wer sich frühzeitig darauf einstellt, wird in Zukunft sicher die besseren Karten haben.

Literatur

- Brack, A. (2002). Das strategische Management von Medieninhalten – Gestaltungsoptionen für die langfristige Erfolgssicherung in Medienmärkten. DUV, Wiesbaden 2003
- Göpfert, J. (1998). Modulare Produktentwicklung zur gemeinsamen Gestaltung von Technik und Organisation. DUV, Wiesbaden 1998
- Hart, A. (2005). Web Services: Potential and Future. www.traha.de/files/print/potential_and_future_of_web_services.pdf, Zugriff am 10.7.2005
- Hass, B. H. (2002). Geschäftsmodelle von Medienunternehmen – Ökonomische Grundlagen und Veränderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnik. DUV, Wiesbaden 2002
- Hess, T. (2005). Product Platforms for the Media Industry. In: Picard, R. G. (Hrsg.). Media product portfolios – Issues in Management of Multiple Products and Services. Lawrence Erlbaum, Mahwah/N.J., S.119-138
- Hess, T., Schulze, B. (2004). Mehrfachnutzung von Inhalten in der Medienindustrie – Grundlagen, Varianten und Herausforderungen. In: Altmeppen, K.-D., Karmasin, M. (Hrsg.). Medien und Ökonomie, Band 2. Verl. für Sozialwiss., Wiesbaden, S.41-62
- Hündling, J., Weske, M. (2003). Web Services: Foundation and Composition. In: Electronic Markets, Vol. 13 (2) 2003, S.108-119
- ISO/IEC (2002). MPEG-21 Overview v.5. www.chiariglione.org/mpeg/standards/mpeg-21/mpeg-21.htm, Zugriff am 20.7.2005
- Köhler, L. (2004). Produktinnovation in der Medienindustrie – Organisationskonzepte auf der Basis von Produktplattformen. DUV, Wiesbaden 2005
- Nöth, U. (2001). Die Individualisierung von Inhalten mittels PoD als Chance für den Buchverlag. Ehling, Frankfurt am Main 2002
- Pagel, S. (2004). Integriertes Content Management in der digitalen Nachrichtenproduktion. In: Sydow, J., Windeler, A. (Hrsg.). Organisation der Content-Produktion. Verl. für Sozialwiss., Wiesbaden, S.161-186
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T. (2003). Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 5. Auflage. Gabler, Wiesbaden 2003
- Piller, F. T. (2001). CRM durch Mass Customization. In: HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik, 38. Jahrgang Heft 221 (Oktober 2001), S.47-57 (online: www.mass-customization.de/download/pil2001-5.pdf)

- Piller, F. T. (2003). Mass Customization – Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, 3. Auflage. DUV, Wiesbaden 2003
- Rawolle, J. (2002). Content Management integrierter Medienprodukte – Ein XML-basierter Ansatz. DUV, Wiesbaden 2002
- Shapiro, C., Varian, H. R. (1999). Information Rules – A strategic guide to the network economy. Harvard Business School Press, Boston/Massachusetts 1999
- Stahl, F., Schäfer, M.-F., Maass, W. (2004). Strategies for Selling Paid Content on Newspaper and Magazine Web Sites: An Empirical Analysis of Bundling and Splitting of News and Magazine Articles. In: JMM, Vol. 6 (1&2) 2004, S.59-66 (online: www.mediajournal.org/modules/pub/view.php/mediajournal-183)
- Tomsen, M. (2001). Killer Content –Strategien für das erfolgreiche Content Management im eCommerce. Addison-Wesley, München 2001
- Tzouvaras, A., Schumann, M., Hess, T. (2002). Das X-Modell für die Medienindustrie. In: Information Management & Consulting, 17. Jahrgang Heft 3 (August 2002), S.65-71
- von Drachenfels, H. (2005). Komponentenorientierte Programmierung im Kleinen. In: Informatik Spektrum, Band 28 Heft 2 (April 2005), S.136-143
- von Lavergne, H. (2004). Objekte, Klassen, Module, Kontrakte und Komponenten. www.lahini.de/daten/publik/kompo.pdf, Zugriff am 27.6.2005
- Windeler, A., Sydow, J. (2004). Vernetzte Content-Produktion und die Vielfalt möglicher Organisationsformen. In: Sydow, J., Windeler, A. (Hrsg.). Organisation der Content-Produktion. Verl. für Sozialwiss., Wiesbaden, S.1-17