Journalistik mit Schwerpunkt Innovation und Management | Masterseminar
Organisation von Redaktion und Medien |
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Theresa Atzl | Sandra Brugger | Anna Ernst-Schilling | Maya Spitzer

Innovationen in deutschen Medienunternehmen

Wir sind nicht innovativ genug. Wir werden den Anschluss verlieren, wenn wir ihn nicht schon längst verloren haben.

Marcus Schuster

Quelle: kresspro Innovation - Die 55 wichtigsten Medien-Start-ups

Agenda

Quantitativer Fragebogen

Konzeptionierung und Durchführung

Auswertung

Zusammenfassung

Qualitative Fallstudie

Die Mediengruppe Pressedruck

Innovations-bereiche

Zusammenfassung: Innovationsfaktor

Quantitativer Fragebogen

Die Konzeptionierung und Durchführung

Durchführung

Verteilung der Online-Umfrage

Durch Media Lab Bayern über Mail-Verteiler und Social-Media-Kanäle

Laufzeit der Online-Umfrage

09.12.2019 - 06.01.2020

Konzeptionierung

Basis

Tätigkeit, Branche, Startup

Spezifische dreigeteilte Fragen

Bereich, Innovationsbedarf/-bereiche, Rückblick und Vorhersage der Rolle von Innovationen, Keypains

Soziodemographische Merkmale

Alter, Geschlecht, Postleitzahl, Offenes Feld für Anmerkungen

Quantitativer Fragebogen

Die Auswertung

Allgemeines

Abgeschlossene Fragebogen: 39

Ausgewertete Fragebogen: 57

Jüngster Teilnehmer: 21

Ältester Teilnehmer: 60

Männlich: 20

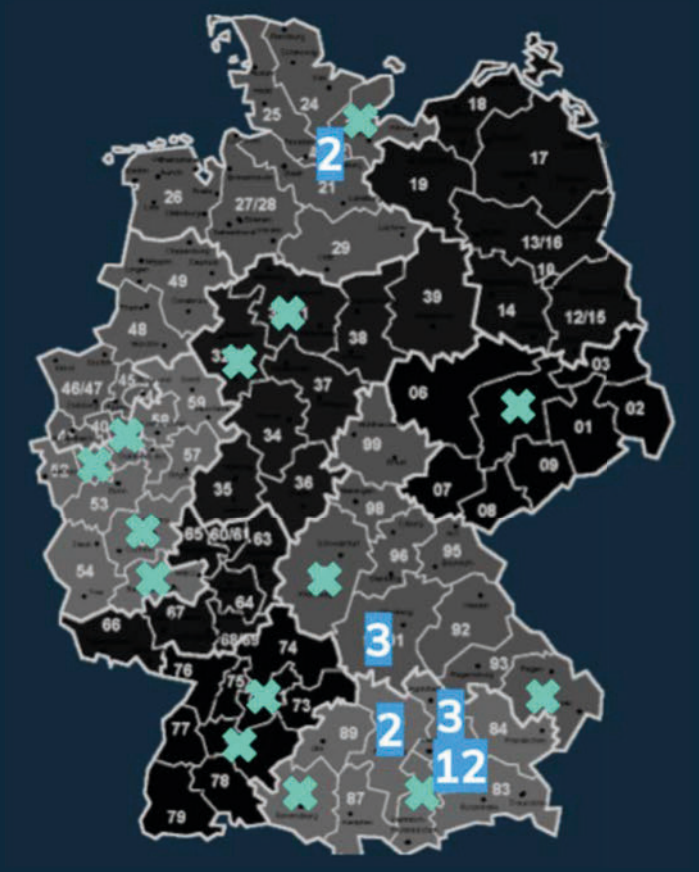
Weiblich: 18

Startups
9

Medien-
unternehmen
45

Förderer
3

Wo kommen die Teilnehmer her?



Welcher Tätigkeit gehen die Teilnehmer nach?

Redakteur/Journalist: 15 Mal

Sonstige Tätigkeiten: 13 Mal

Innovationsmanager: 11 Mal

Aus welcher Branche kommen die Teilnehmer?

Print-Medien (+digital): 23 Mal

Rein digital: 7 Mal

Fernsehen/Radio (+digital): 7 Mal

Startups

Innovationsbereiche, die bedient werden:

Plattformen 62%	Technische Infrastruktur 56%

Innovationsstand und -kultur: ☺

Kooperationen:

mit Branchen außerhalb der Medien	mit Medienunternehmen

Startups

Innovationsbereiche, die bedient werden:

Plattformen 62%	Technische Infrastruktur 56%

Innovationsstand und -kultur:

Kooperationen:

mit Branchen außerhalb der Medien	mit Medienunternehmen

Startups

Innovationsbereiche, die bedient werden:

Plattformen 62%	Technische Infrastruktur 56%

Innovationsstand und -kultur:

Kooperationen:

mit Branchen außerhalb der Medien	mit Medienunternehmen

Startups können am besten ab dem **frühen oder mittleren Stadium** mit einem Unternehmen zusammenarbeiten

Startups

Daran scheitern Innovationen:

- Fehlende Kooperationsbereitschaft seitens MU
- Versanden von Kooperationen
- Fehlende Bereitschaft für Fremdlösung-Implementierung
- Ansprechpartner

Förderungen der Startups durch...

Start&Spread

(Unternehmer TUM)

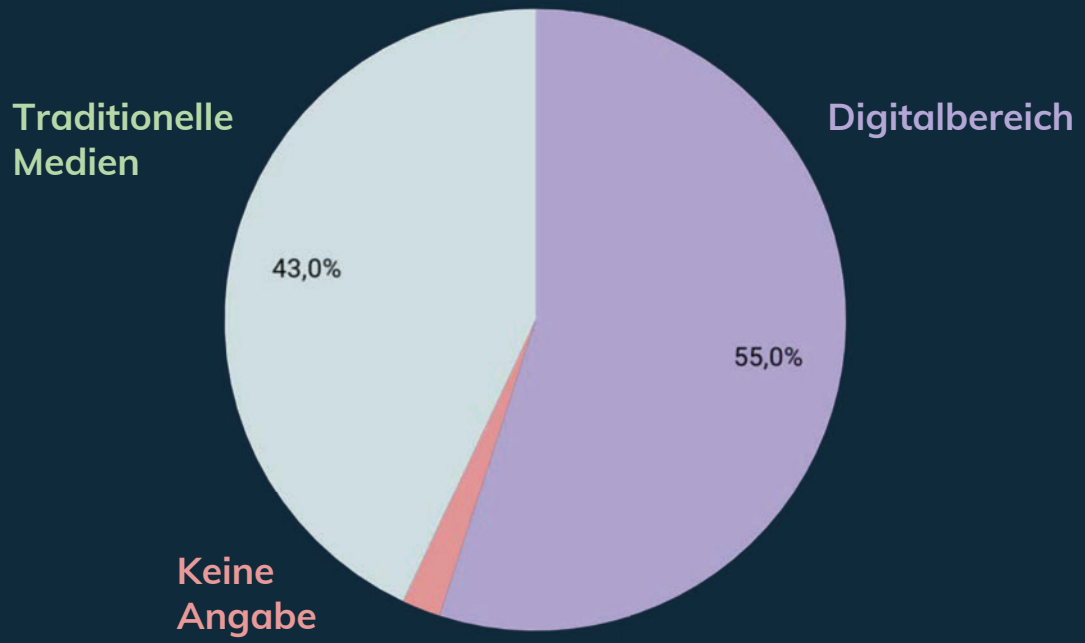
Google for Startups

MEDIA LAB BAYERN

Accelerator Programm

Medienunternehmen

Aus diesen Bereichen kommen die Medienunternehmen:



Innovationsbedarf

In diesen Bereichen sehen die befragten Medienunternehmen überwiegend großen Innovationsbedarf:

Organisationsstruktur	89%
Innovationskultur	84%
Plattformen	77%
Technische Infrastruktur Community Engagement (Neue) Märkte	70%

Innovationsbedarf

In diesen Bereichen sehen die befragten Medienunternehmen überwiegend geringen Innovationsbedarf:

Gesellschaft, Demographie Monetarisierung/Paywall	53%
Virtual-/Augmented-Reality	59%
Datenschutz/Copyright, Privatsphäre	61%

Aussagen

Diesen Aussagen stimmen die Medienunternehmen überwiegend zu

95%	Der Bedarf an Innovationen ist im Hinblick auf die fortschreitende Digitalisierung generell in der Medienbranche sehr hoch.
77%	Unser Unternehmen versucht **neue Produkte eher selbst zu entwickeln**, als mit Startups zu kooperieren.
69%	Innovative Ideen einzubringen, wird in unserem Unternehmen geschätzt.

Aussagen

Diesen Aussagen stimmen die Medienunternehmen überwiegend zu

64%

Es gibt keinen definierten Prozess, wie Projekte von der Idee bis zum eingegliederten Produkt entwickelt werden.

61%

Die meisten neuen Projekte schaffen es nicht über den Prototyp-Status hinaus in den Regelbetrieb.

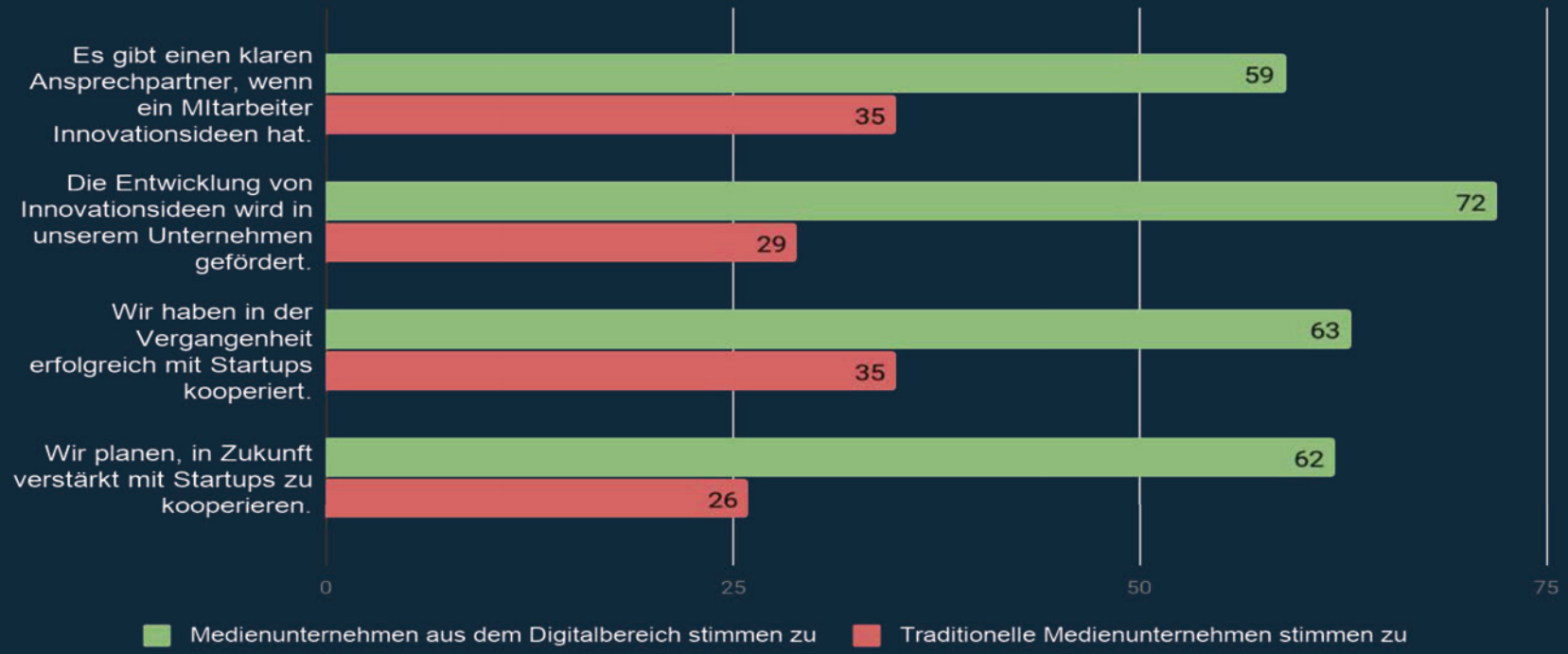
Aussagen

Diesen Aussagen stimmen die Medienunternehmen überwiegend zu

61%	Wenn Startups mit unserem Unternehmen kooperieren möchten, finden sie nur schwer den richtigen Ansprechpartner für sie in unserem Unternehmen.
59%	Der Innovationsstand in unserem Unternehmen ist niedrig.

Aussagen

Unterschiede zwischen Digitalbereich und traditionellen Medien



Aussagen

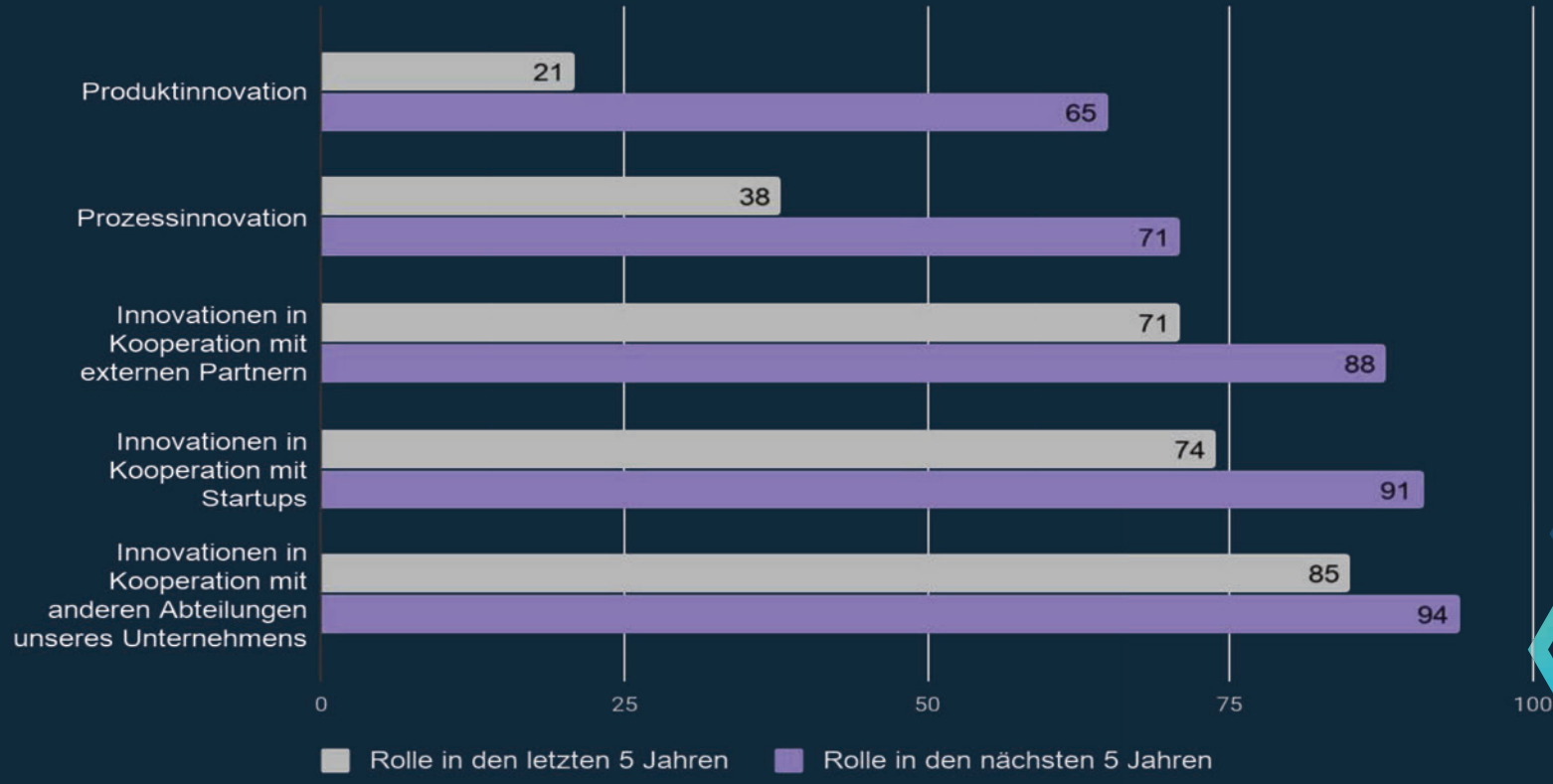
Schlussfolgerungen

Der Innovationsstand in einem Unternehmen ist höher, wenn es einen klaren Ansprechpartner für Innovationsideen gibt.

Der klare Ansprechpartner für Innovationsideen fördert einen definierten Prozess, wie Projekte von der Idee bis zum eingegliederten Produkt entwickelt werden.

Der definierte Prozess ist nötig, damit es neue Projekte über den Prototypen-Status hinaus in den Regelbetrieb schaffen.

Rollen der verschiedenen Arten von Innovationen



Daran scheitern Innovationen

Festgefahrene Unternehmens-prozesse	Zu wenig Mitarbeiter/ Zu wenig Zeit der Mitarbeiter	Zu wenig Budget	Mangelnde Kommunikation im Unternehmen
90%	84 %	75%	72%

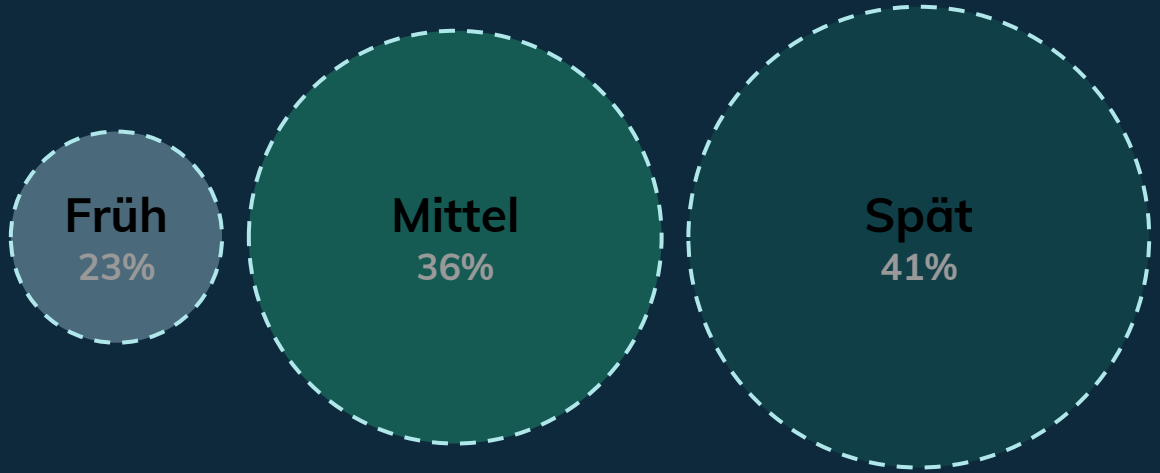
Daran scheitern Innovationen nicht

91%

Innovationen scheitern weder an der fehlenden Kooperationsbereitschaft noch an der fehlenden Innovationsbereitschaft seitens der Startups.

Stadium für Zusammen-arbeit mit Startups

Ab diesem Stadium können die Medienunternehmen gut mit einem Startup zusammenarbeiten



Geeignete Bereiche für Kooperationen mit Startups

Diese Bereiche halten die befragten Medienunternehmen geeignet für Kooperationen mit Startups

Vermarktung
Marketing
Verkaufsförderung
Zielgruppenerschließung

Technische Anwendungen
Roboter-Journalismus
Neue Technologien
Datenjournalismus
Datengetriebene
Produktentwicklung

Neue Produkte
Video
Produktinnovation
Neue Darstellungsformen
Medienproduktion

Weniger geeignete Bereiche für Kooperationen mit Startups

Diese Bereiche halten die befragten Medienunternehmen nicht geeignet für Kooperationen mit Startups

Redaktion
Klassischer Lokaljournalismus

Webshop
Content Management

Privacy
Sensible Daten

Förderer

Innovationsförderung in Bereichen:

- (Neue) Märkte
- Community Engagement

Weniger bis keine Förderung in Segmenten:

- Technische Infrastruktur
- Datenschutz
- Virtual Reality

Daran scheitern Innovationen:

- Festgefahrene Unternehmensprozesse und -strukturen
- Versanden von Kooperationen

Daran scheitern Innovationen nicht:

- Bereitschaft der Startups

Aussagen

- Hoher Bedarf an Innovationen
- Schwierige Suche nach richtigem Ansprechpartner für Startups
- Erfolgreiche Kooperationen eher mit Startups
- Zukünftig mehr Kooperationen mit Startups und Medienunternehmen?

Rollen der verschiedenen Arten von Innovationen

- Jegliche Innovationsarten (Innovationen in Kooperationen, Produkt- und/oder Prozessinnovation) in Zukunft mit entscheidender Rolle

Stadium für Zusammenarbeit mit Startups

- Nicht eindeutig bestimmbar

Anmerkungen

Die Relevanz von Research wird oft bei Innovation komplett vergessen.

Um mit Innovationen Erfolge zu haben, muss man mehr Misserfolge produzieren (wollen).

Medienunternehmen müssen verstehen, dass weniger als 50% aller Startup-Kooperationen zu einem Erfolg werden.

Quantitativer Fragebogen

Die Zusammenfassung

Zusammenfassung

Technische Infrastruktur

Der Innovations-bedarf ist im Bereich “Technische Infrastruktur” bei Medienunternehmen und Startups überwiegend hoch, bei den Förderern jedoch nicht.

Virtual-/Augmented-Reality, 360°

Den Innovationsbedarf im Bereich “Virtual-/ Augmented Reality, 360°” sehen die Befragten als nicht besonders wichtig an.

Innovationsstand

Der Innovationsstand ist in Startups und bei Förderern hoch, in den Medienunter-nehmen jedoch überwiegend niedrig.

Innovationen

Innovationen werden für alle in den nächsten 5 Jahren wichtiger.

Zusammenfassung

Scheitern

Festgefahrene Unternehmensprozesse sind der Punkt, warum Innovationen am wahrscheinlichsten scheitern.

Innovationen **scheitern nicht an den Startups**, sondern an den Medienunternehmen.

Innovationen scheitern auch an dem **Stadium der Zusammenarbeit**: Medienunternehmen wollen erst in einem späten Stadium mit Startups zusammenarbeiten, Startups jedoch eher in einem frühen Stadium.

Qualitative Fallstudie

Die Mediengruppe Pressedruck

Unternehmensprofil

Hörfunk und Fernsehen

Print und Online

Mediennahe Dienstleistungen

Inter Media

Übersicht Interviewpartner

Dr. Gregor Peter Schmitz

Chefredakteur der Augsburger Allgemeinen Zeitung (AZ)

Daniel Kempf

Geschäftsführung pd digital

Stefan Drescher

Leiter der Audience Development und Conversion der AZ

Dr. Ramona Lermer

Produktentwicklung bei pd next

Qualitative Fallstudie

Innovationsbereiche

Herausforderungen für den Kulturwandel

„Ich glaube das Wesentliche was Innovationen anbelangt ist [...] das **Mindset** [...], die **Strukturen** in einem Unternehmen zu verändern, anders zu arbeiten.“ (Drescher 2019: 7)

Kulturwandel in der Organisationsstruktur

Aufbau von neuen Kundenbeziehungen

Aufhebung der Ko-Orientierung der Medien und des Journalismus
(vgl. Altmeppen 2006)

Konvergenz Organisation

Klassische Organisationsstruktur: Eigene Darstellung nach Breyer-Mayländer/Werner (2003: 250-253).

[Wir] sind [...] verantwortlich für die Entwicklung unserer Paid-Content-Strategie. [...] eher etwas was in den Verlag angesiedelt ist – also der Vertrieb. Die Redaktion macht die Inhalte, der Verlag macht den Vertrieb. [...] Das funktioniert im Digitalbereich so nicht mehr ganz so einfach, weil im Digitalbereich das Produkt und der Vertrieb ganz stark zusammenhängen.

(Drescher 2019: 2)

Aufgaben

Datenanalyse

Reporting

Monitoring

Vertriebswege für digitale Inhalte entwickeln

Beratung in Lokalredaktionen zur Präsentation der Plus-Inhalte

Kulturwandel innerhalb der Arbeitsprozesse

Artikel und Themen als Marketing-Produkte

Transformation der klassischen journalistischen Schreibpraxis

Produkte kommen zeitlich anders und in anderer Form zum Leser

[Man] muss breit auf Innovationen schauen. Einmal auf diese große Innovation, die revolutionär ist, wo etwas ganz neues passiert, und einmal auf Ideen oder Optimierungen mit innovativem Charakter, wo es darum geht, das Bestandsgeschäft besser zu machen und zu entwickeln.

(Kempf 2019: 8)

[...] der Kern unseres Business ändert sich ja nicht. Wir produzieren journalistische Inhalte und wollen, dass die zu den Nutzern kommen.

(Drescher 2019: 7)

Überwindung von Innovationsbarrieren

Fehlende Ressourcen

Gründung einer eigenen operativen Einheit

Koordination von Ressourcen

Kommunikations-probleme

Netzwerkbildung und Austausch fördern

Platz für Innovationen schaffen, an dem Ideen gebündelt werden

Basis

Board Digital

Austauschplattform der Digital-Verantwortlichen

Jedoch: Probleme zielgerichtet Ressourcen zur Verfügung zu stellen

Digital Hub

Start

Januar 2020

Aufbau

Eigene Einheit, eigenes Team aus 7 Mitarbeitern

Idee

Verlagsinterner Netzwerk-Gedanke und Beschleunigung

Ziele

Digital- und Technologie-aktivitäten bündeln

Ressourcen zur Verfügung stellen

Innovative Ideen vorantreiben

Bereichsübergreifende Projekte koordinieren

Qualitative Fallstudie

Zusammenfassung: Innovationsfaktor

Fazit: Innovationsfaktor

Konvergenz der Kompetenzbereiche Verlag und Redaktion

Fazit: Innovationsfaktor

Konvergenz der Kompetenzbereiche Verlag und Redaktion

Interdisziplinäre Teams

Fazit: Innovationsfaktor

- Konvergenz der Kompetenzbereiche Verlag und Redaktion
- Interdisziplinäre Teams
- Transformation der klassischen journalisten Schreibpraxis

Fazit: Innovationsfaktor

- Konvergenz der Kompetenzbereiche Verlag und Redaktion
- Interdisziplinäre Teams
- Transformation der klassischen journalisten Schreibpraxis
- Neue Herangehensweise an Produktentwicklung: Testen, Daten analysieren, Änderungen auf Daten stützen

Fazit: Innovationsfaktor

- Konvergenz der Kompetenzbereiche Verlag und Redaktion
- Interdisziplinäre Teams
- Transformation der klassischen journalisten Schreibpraxis
- Neue Herangehensweise an Produktentwicklung: Testen, Daten analysieren, Änderungen auf Daten stützen
- Fortschrittlicher (verlagsinterner) Austausch mit Vernetzungs- und Beschleunigungsgedanken (Digital Hub)

Danke für die Aufmerksamkeit!

Literaturverzeichnis

- **Altmeppen, Klaus-Dieter** (2006): Journalismus und Medien als Organisationen - Leistungen, Strukturen und Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Breyer-Mayländer, Thomas/Andreas Werner** (2003): Handbuch der Medienbetriebslehre, München: Oldenbourg.
- **Drescher, Stefan** (2019): Fragen zur Conversion-Unit. Persönliches Leitfadeninterview am 11. Dezember 2019.
- **Kempf, Daniel/Lermer, Ramona** (2019): Fragen zu pd ventures. Persönliches Leitfadeninterview am 16. Dezember 2019.
- **Kornfeld, Henning** (2019): Redaktion und Verlag an einem Tisch. Kress pro, 08/2019, S. 30-33.
- **Kreher, Markus** (2019): Bezahlangebote haben noch Potenzial. Handelsblatt, 8. Januar 2020, S. 19
- **Presse-Druck- und Verlags-GmbH** (2020): Von der Zeitung zur Mediengruppe. http://www.mediengruppe-pd.de/unternehmen/profil.html, Zugriff am 26. Januar 2020.
- **Presse-Druck Augsburg** (2020): Die Mediengruppe pressedruck. https://www.presse-druck.de/mediengruppe-pressedruck/, Zugriff am 26. Januar 2020.
- **Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Windeler, Arnold** (2000): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. 2. Aufl., Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 315-354.
- **Schmitz, Georg Peter** (2019): Fragen zur Innovationskultur der Augsburger Allgemeine und des Verlags. Persönliches Leitfadeninterview am 11. Dezember 2019.