

Fakultät für Betriebswirtschaft
Munich School of Management

Digitalisierungsstrategien und Geschäftsmodelle im Wandel: das Beispiel der Medienindustrie

Vortragsreihe von MCIR und TU München

wim

Prof. Dr. Thomas Hess

Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien

www.wim.bwl.lmu.de

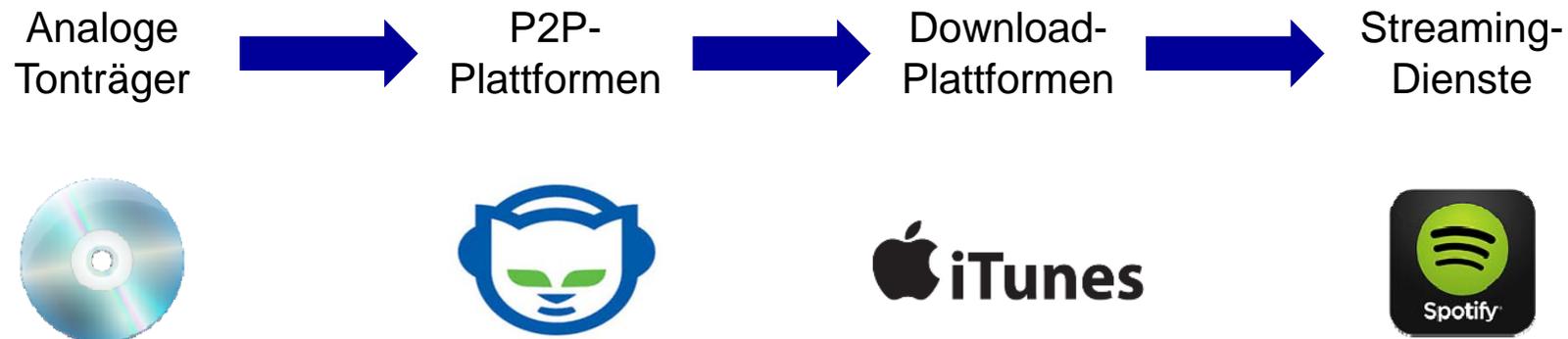
Garching, 25. Juli 2017



Agenda

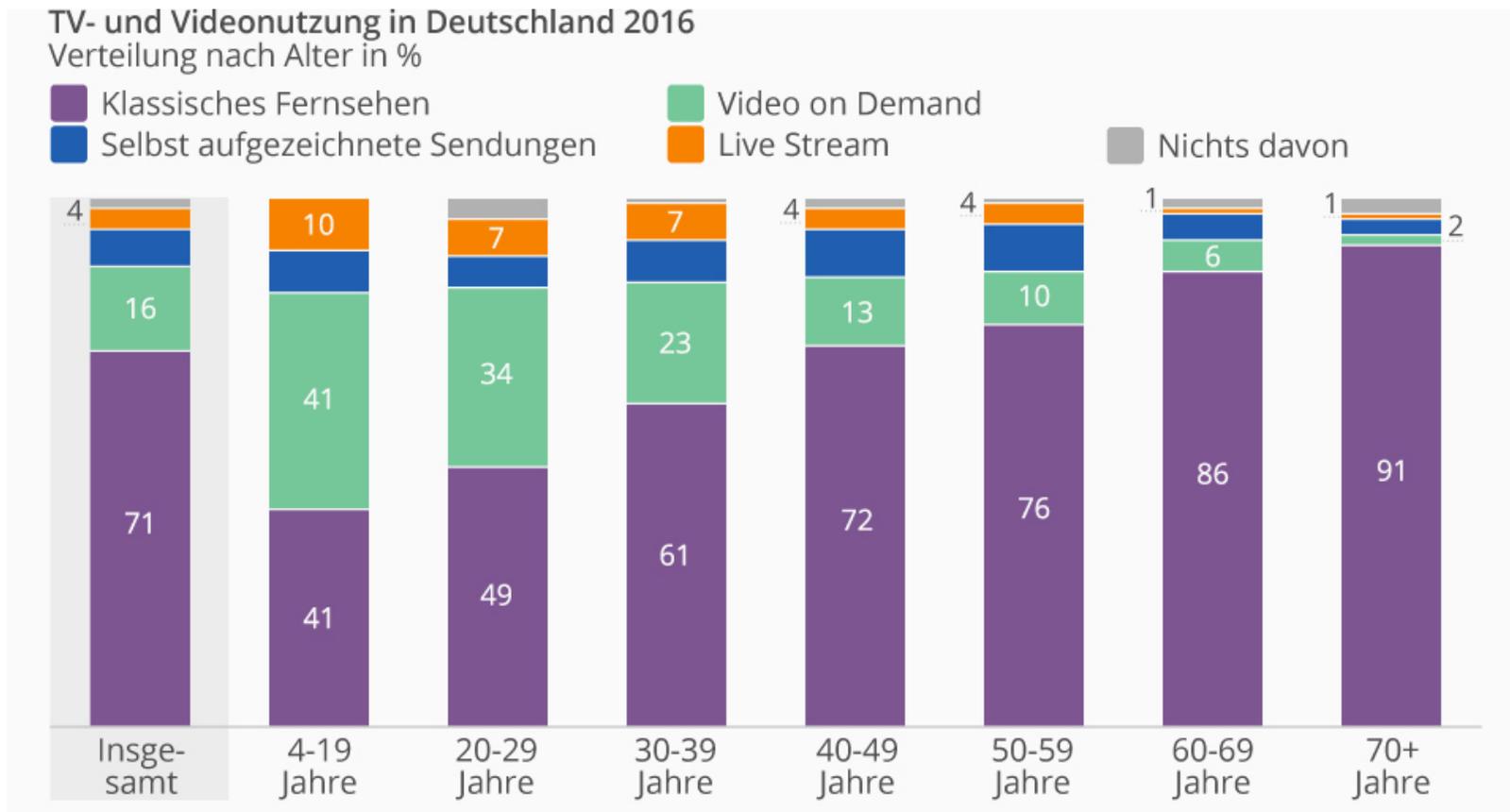
1. Hintergrund und Zielsetzung
2. Technologische Entwicklungen als Treiber
3. Veränderungen in der Wertschöpfungsstruktur
4. Veränderungen in einzelnen Unternehmen
5. Fazit und Ausblick

Der Napster-Schock der Musikindustrie



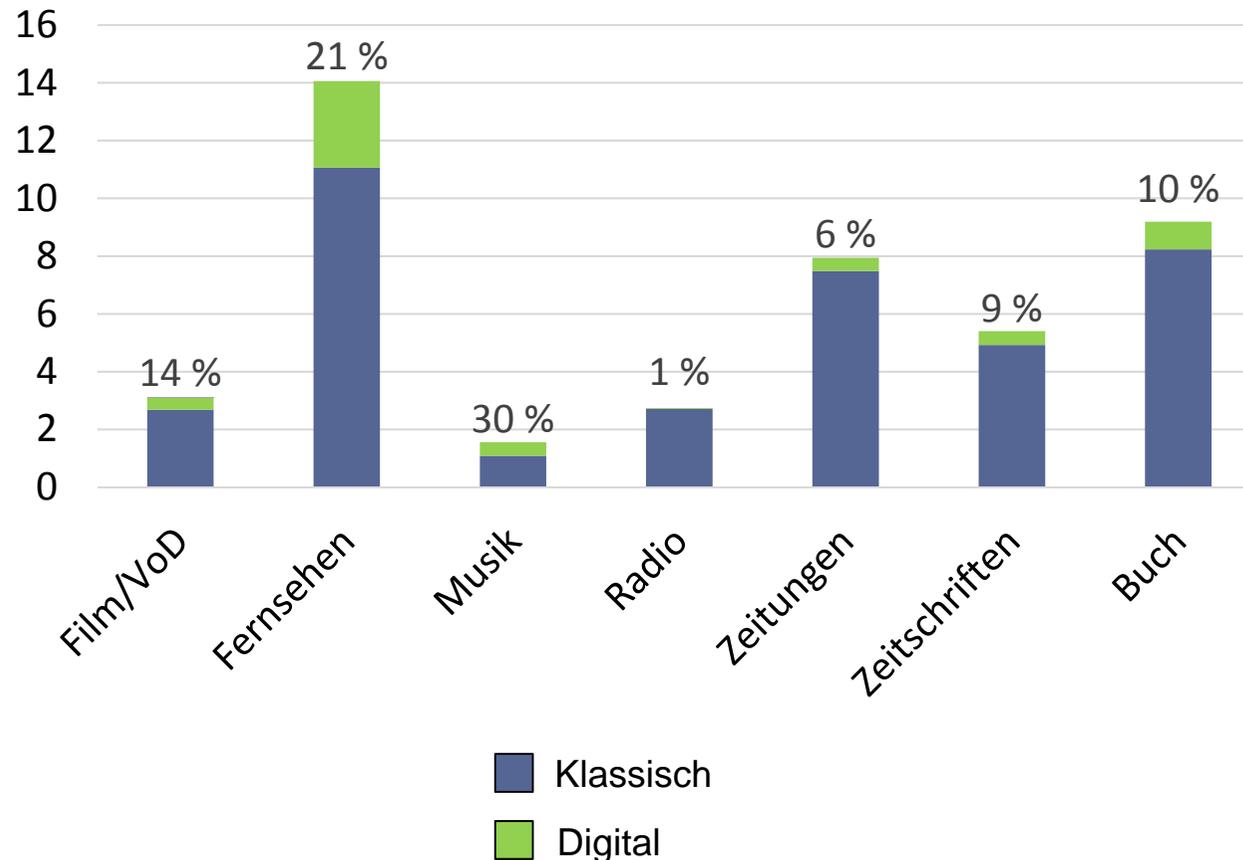
- Deutliche Verschiebung des Umsatzes zu den Online-Angeboten
- „Nicht-Medienunternehmen“ haben stark an Bedeutung gewonnen
- Technologie-Kompetenz wird in Medienunternehmen wichtiger
- ...

Ganz aktuell: Vom linearen Fernsehen zu „Video-on-Demand“

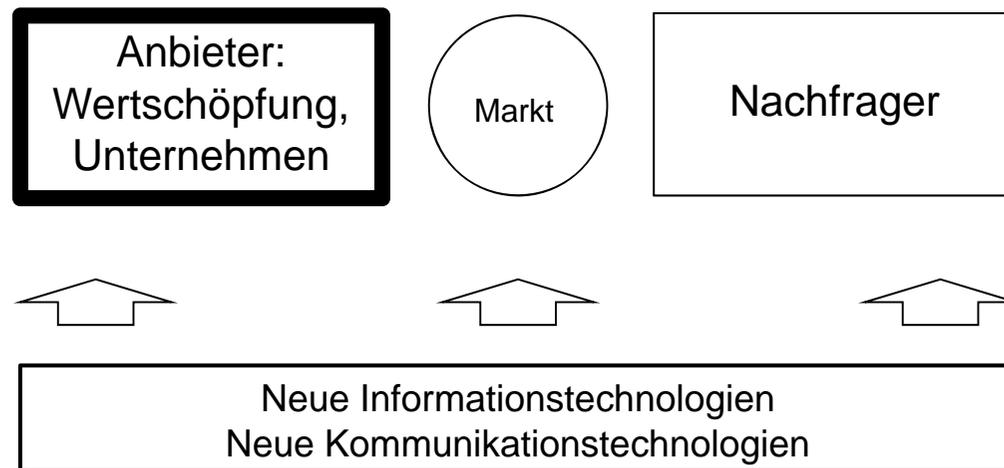


Wie stark ist die Medienindustrie schon heute digitalisiert?

Umsatz der deutschen Medienindustrie
(in Mrd. €, 2015)



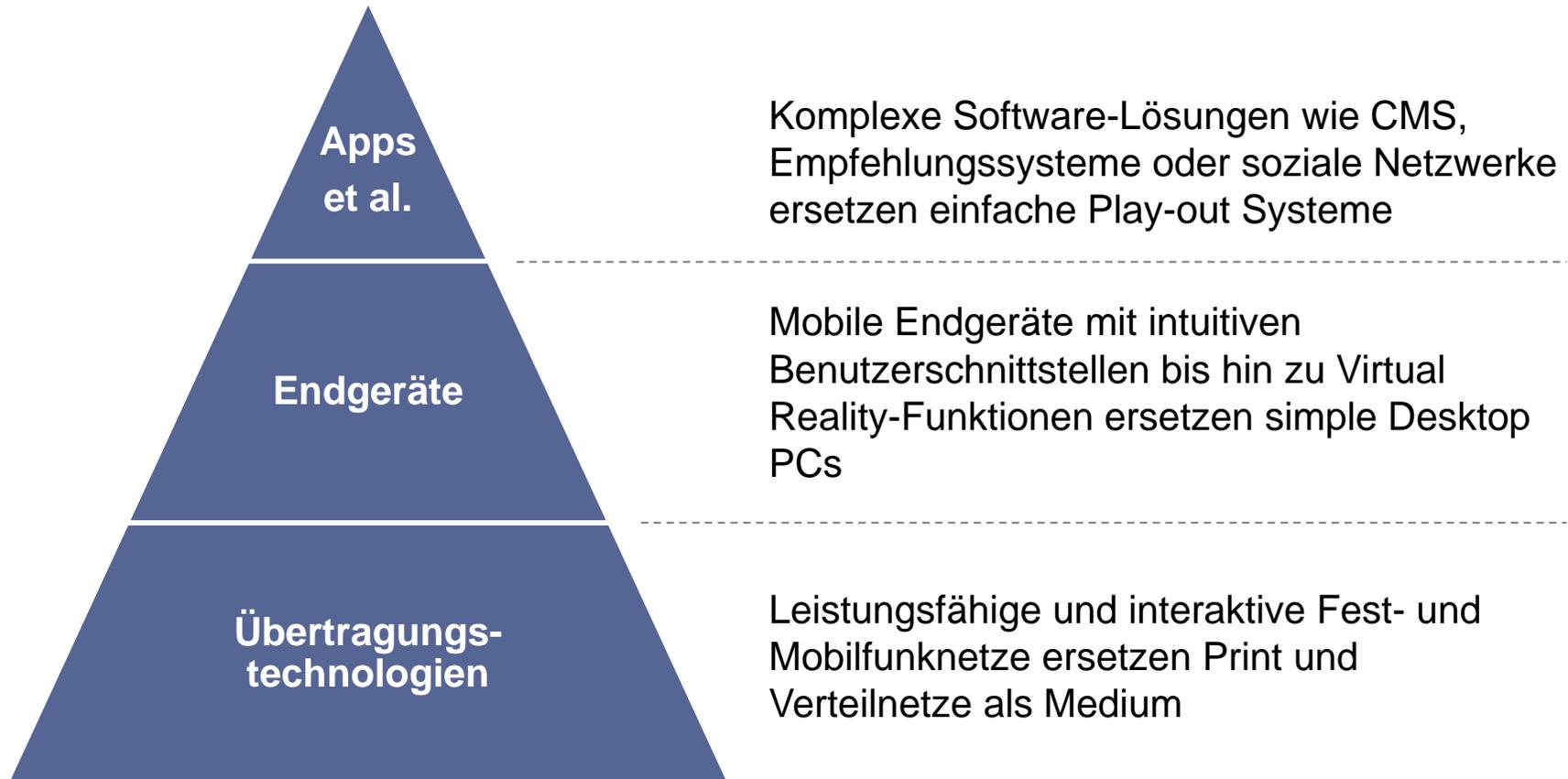
Unser Betrachtungsrahmen und unser Fokus



Agenda

1. Hintergrund und Zielsetzung
2. Technologische Entwicklungen als Treiber
3. Veränderungen in der Wertschöpfungsstruktur
4. Veränderungen in einzelnen Unternehmen
5. Fazit und Ausblick

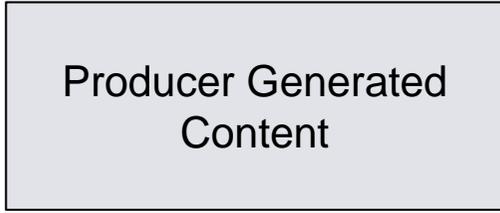
Grundlegende Veränderungen bei den Technologien



User Generated Content als neue Art von Inhalten

A dark blue rectangular box with a thin black border, containing the text 'User Generated Content' in white, centered.

User Generated
Content

A light gray rectangular box with a thin black border, containing the text 'Producer Generated Content' in black, centered.

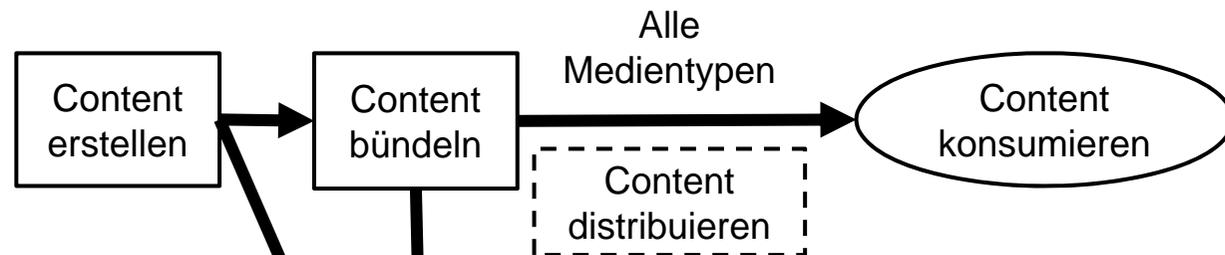
Producer Generated
Content

Agenda

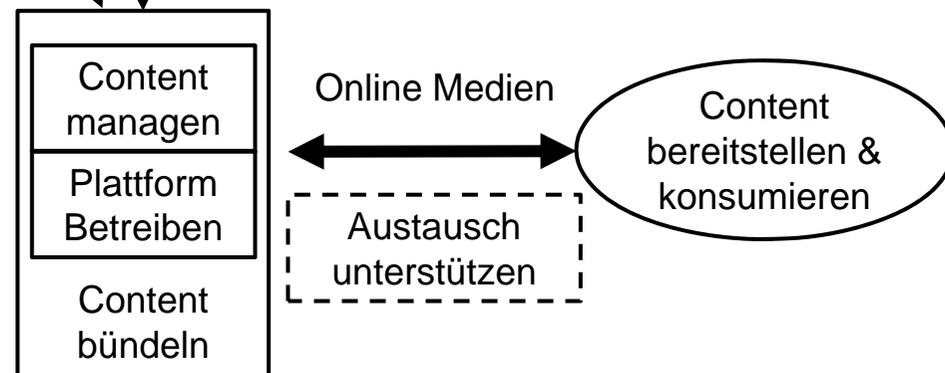
1. Hintergrund und Zielsetzung
2. Technologische Entwicklungen als Treiber
3. Veränderungen in der Wertschöpfungsstruktur
4. Veränderungen in einzelnen Unternehmen
5. Fazit und Ausblick

Eine zweite Form der Wertschöpfung kommt dazu

**Publishing-Broadcasting
Ansatz**
(95%)*

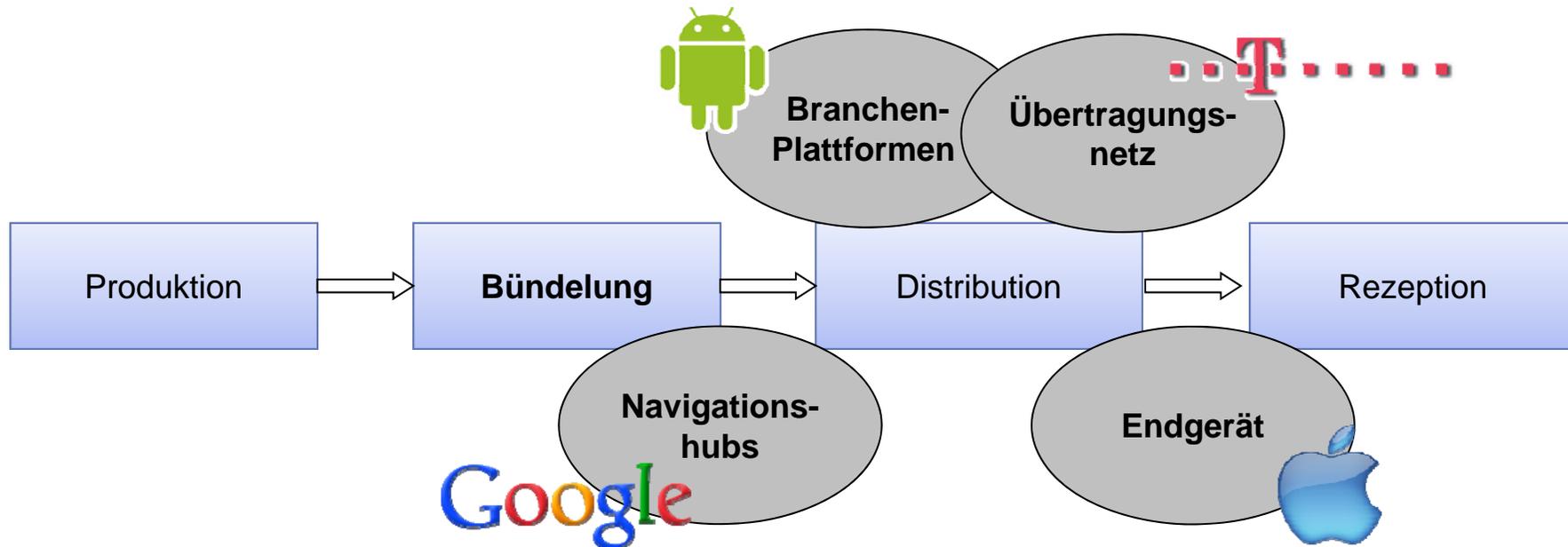


**Plattform
Ansatz**
(5%)*



*Anteil am Gesamtumsatz

Vier (neue) Formen von Gatekeepern



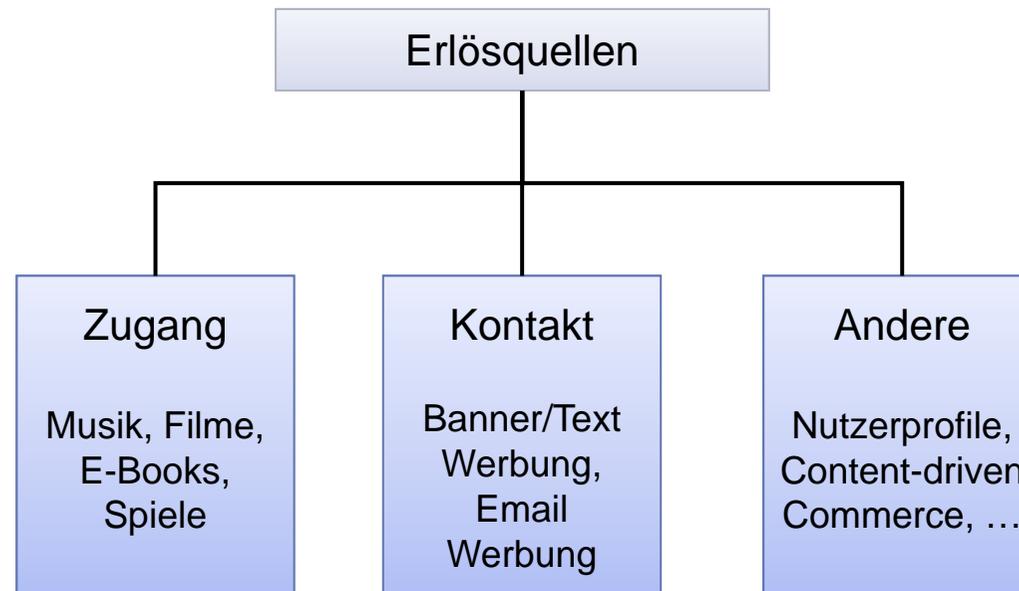
Die klassische Frage nach der Rolle des Staates im Mediensystem

- Medien haben Einfluss auf Meinungsbildung und Kulturentwicklung und stehen daher „unter besonderer Beobachtung“
- Der Staat greift über Regulierung und die Etablierung von öffentlichen Unternehmen ein
- Die Frage nach der Existenzberechtigung öffentlicher Unternehmen stellt sich neu, gerade in Deutschland mit seinem stark ausgebauten System an öffentlich-rechtlichen Rundfunk-Anbietern

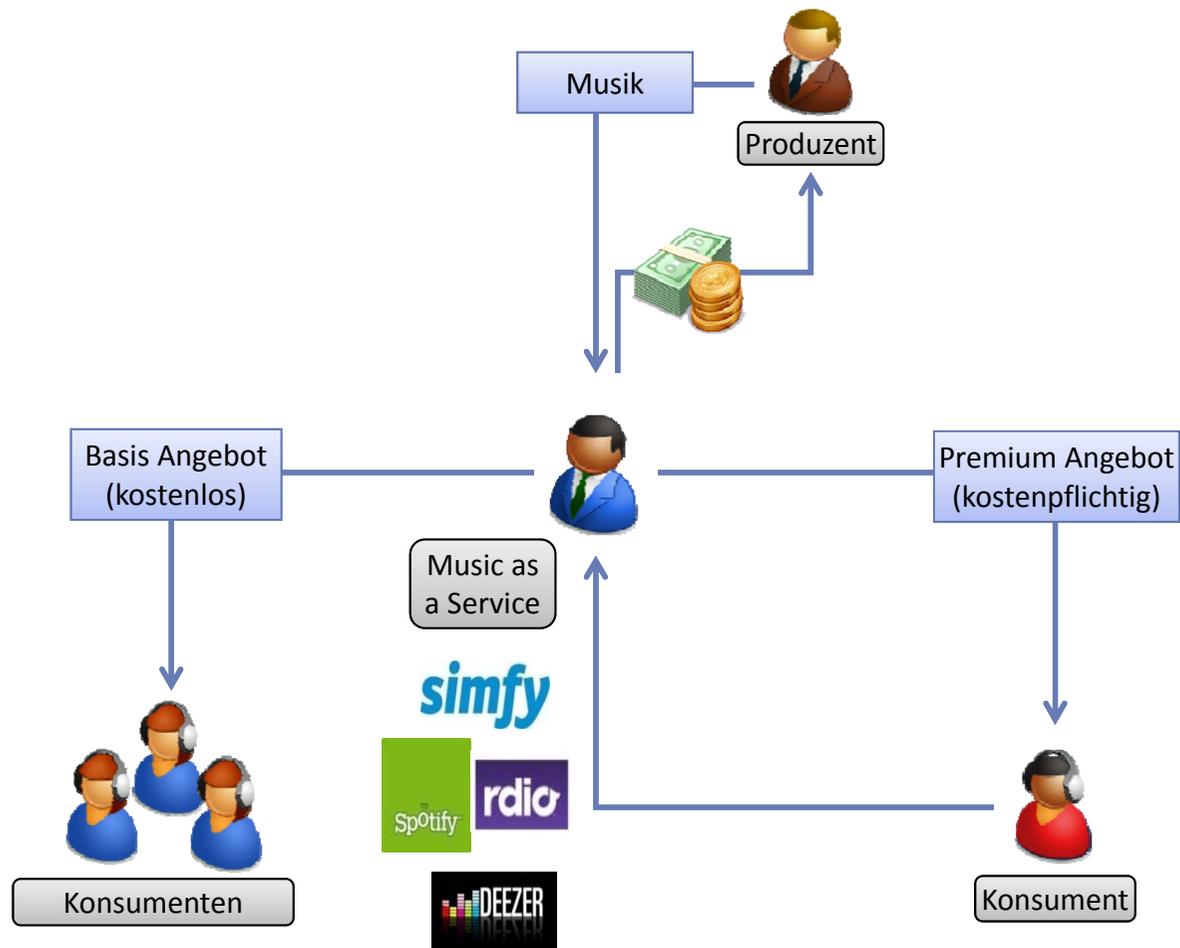
Agenda

1. Hintergrund und Zielsetzung
2. Technologische Entwicklungen als Treiber
3. Veränderungen in der Wertschöpfungsstruktur
4. Veränderungen in einzelnen Unternehmen
5. Fazit und Ausblick

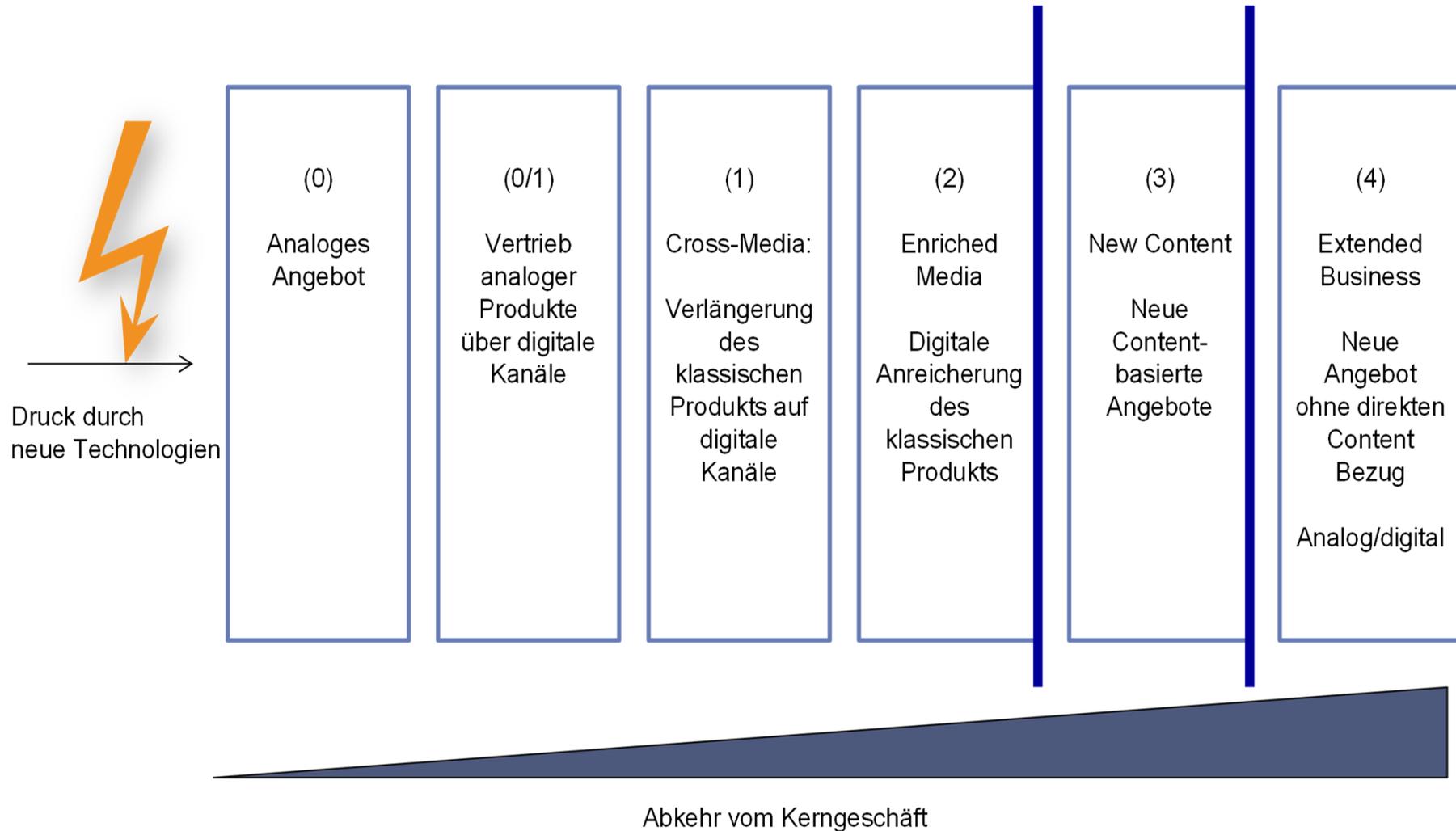
Veränderung in der Wertschöpfung: das neu entstandene Erlösproblem



Veränderung in der Wertschöpfung: Freemium als neuer Ansatz



Veränderung in der Wertschöpfung: Optionen für die Abkehr vom Kerngeschäft



Veränderung in der Wertschöpfung: Fallbeispiel Ravensburger



Das audiodigitale Lernsystem
für Bücher, Spiele und Spielzeug



- Hybride Produkte (physisch + digital) werden zumeist in den traditionellen Kernbereichen entwickelt, welche nun auch über digitale Kompetenzträger verfügen
- Die klassischen Bereiche sind weiterhin sehr rentabel und erlauben kontrollierte „Experimente“ im Digitalbereich
- Ravensburger Digital kümmert sich um ausschließlich digitale Produkte und geht damit bewusst neue Wege – hierfür wurden gezielt neue Kompetenzen aufgebaut

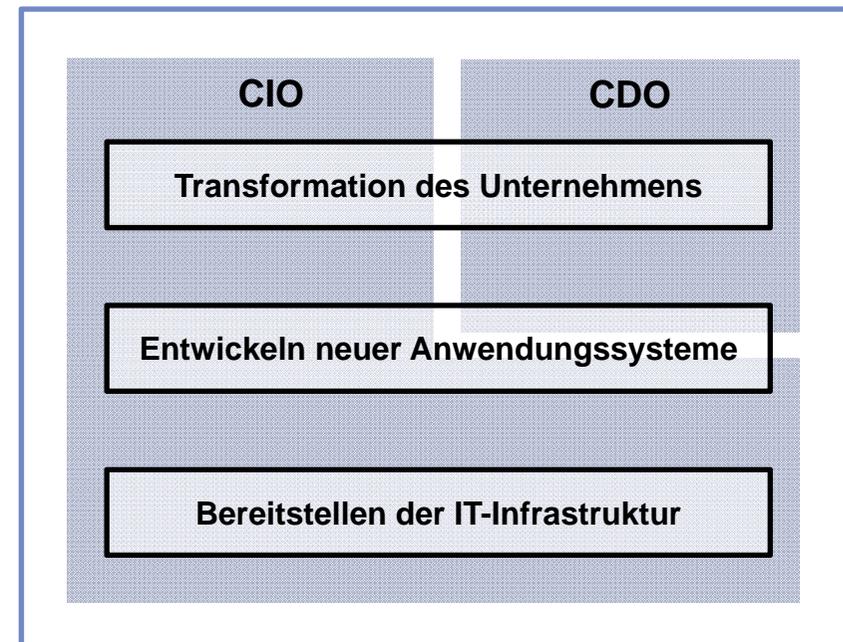
Strukturelle Verankerung: die Idee eines „Chief Digital Officers“

Idee des CDO

Projektleiter „Digitale Transformation des Unternehmens“

- Initiierung und Umsetzung digitaler Initiativen und Projekte
- Sicherstellung cross-funktionaler Zusammenarbeit
- Hierarchieübergreifende Mobilisierung der Belegschaft durch Kulturwandel

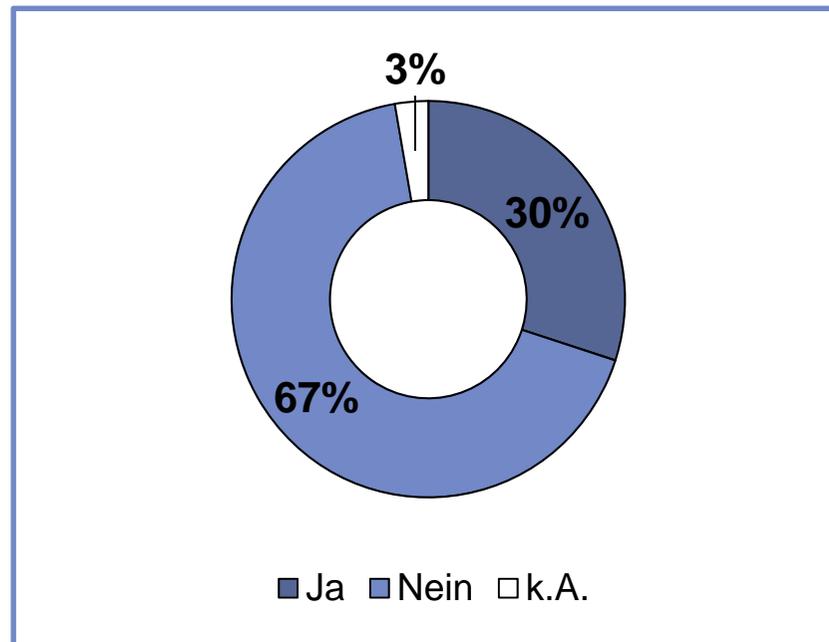
Abgrenzung zum CIO



Die Beziehung zwischen CDOs und CIOs (wenn Position vorhanden) ist symbiotisch, aber mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung

Strukturelle Verankerung: die Realität des CDO

(Medien-)Unternehmen mit CDO



„Gibt es in Ihrem Unternehmen einen CDO oder eine vergleichbare Stabsstelle?“

Beispiel für einen CDO

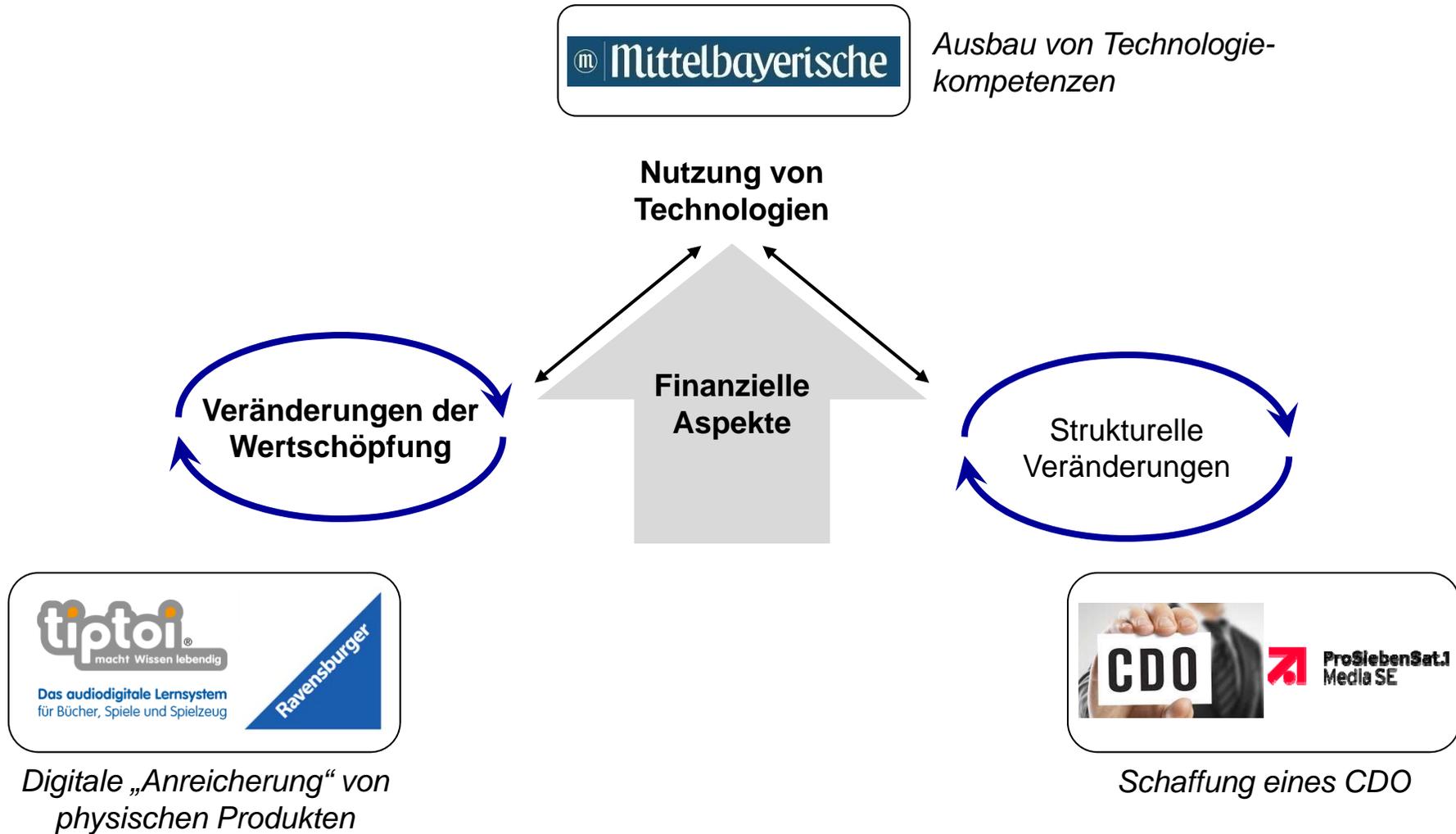
Martin Wild
CDO von MediaSaturn
(seit Mai 2014)



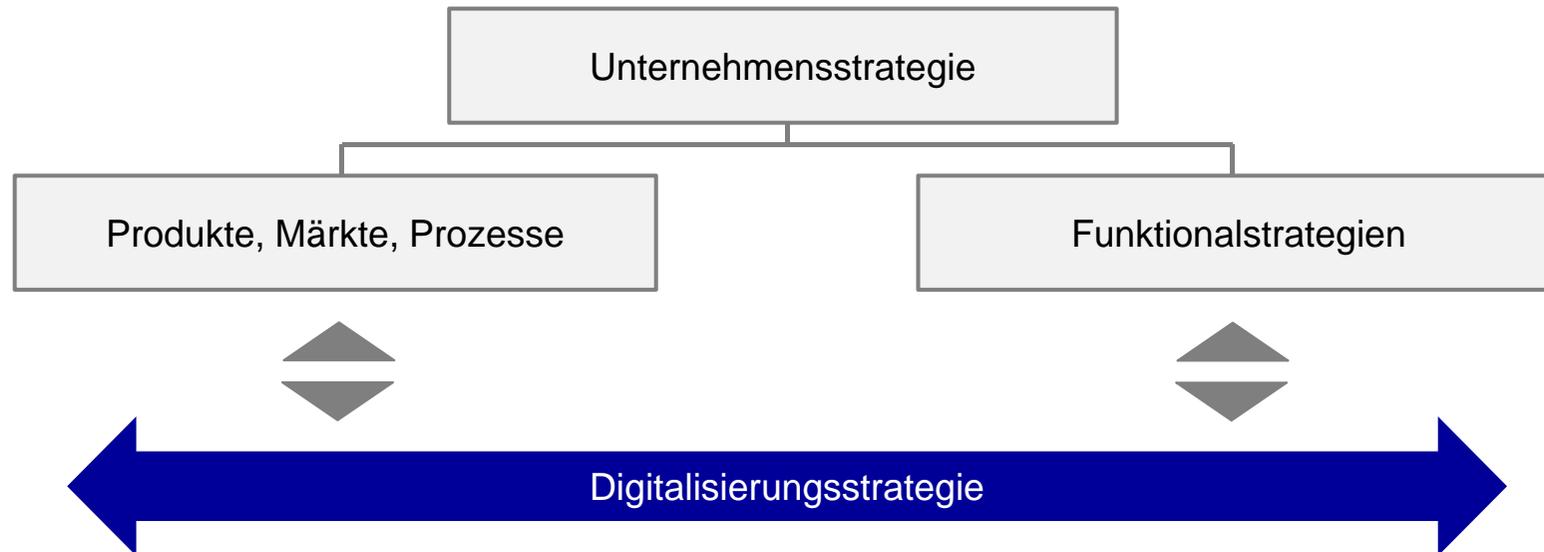
- Wild wurde eingesetzt, um MediaSaturn in eine digital befähigte und kundenorientierte Organisation zu transformieren
- Er ist verantwortlich für die Definition der digitalen Strategie des Unternehmens, die Exploration digitaler Innovationen und deren Umsetzung im gesamten Unternehmen

MEDIA - SATURN

Das Digitalisierungs-Dreieck als Rahmen



Wozu eine Digitalisierungsstrategie?



- Querschnittliche und cross-funktionale Ansiedlung der Digitalisierungsstrategie
- Ersetzt keine bestehenden Strategien, sondern ergänzt diese
- Erfordert eine enge Abstimmung mit allen betroffenen Bereichen
- Stetige Weiterentwicklung erforderlich: kontinuierliches Hinterfragen und genaue Marktbeobachtung!

Drei Beispiele

	P7S1	Mittelbayerische	Ravensburger
Kerngeschäft	Fernsehsender	Tageszeitung	Brettspiele und Printverlag
Size	4.200 Mitarbeiter 2.9 Mrd. € (2014)	500 Mitarbeiter 110.000 Einheiten/Tag (2014)	1.600 Mitarbeiter 359 Mio. € (2013)
Marktfokus	Europa	Regional	Europa, U.S.A.
Digital Transformation im Überblick	Von linearem TV zu VoD und Onlinegames sowie M&A	Von Print zu Digital	Von analog zu digital erweiterten Produkten (Bücher, Puzzles, Spiele)
Start der digitalen Transformation	2011	2010	2009
Erfolg der digitalen Transformation	20% der Umsätze durch digitales Geschäft	Verteidigung der Marktführerschaft durch digitale Bereicherung des analogen Kernprodukts	Erfolgreiche Stabilisierung des Kerngeschäfts durch digital erweiterte Produkte
Umfang der digitalen Transformation	unternehmensweit	hauptsächlich Produkte	Produkte und Prozesse

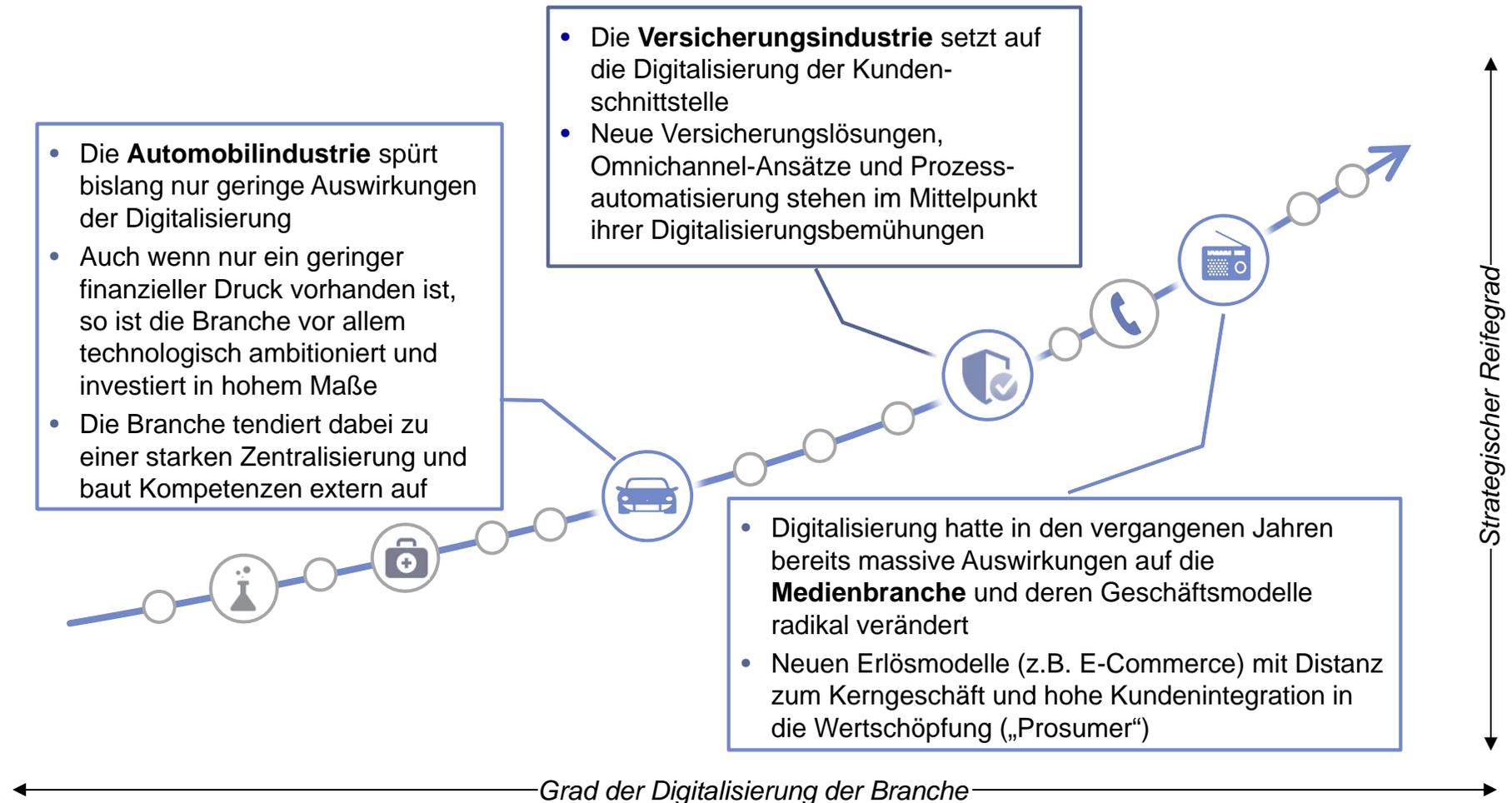
Agenda

1. Hintergrund und Zielsetzung
2. Technologische Entwicklungen als Treiber
3. Veränderungen in der Wertschöpfungsstruktur
4. Veränderungen in einzelnen Unternehmen
5. Fazit und Ausblick

Zusammenfassung

- Das Umfeld für Medienunternehmen hat sich durch die technologische Entwicklung stark, schnell und frühzeitig verändert
- Die Wertschöpfungsstruktur ändert sich stark: eine zweiter Typ von Medienunternehmen ist entstanden, Gatekeeper gewinnen an Bedeutung
- Viele Medienunternehmen erschließen sich neue Märkte jenseits des klassischen Content-Geschäfts, gehen neue Wege bei der Erlösgenerierung, etablieren einen CDO, bauen ihre Digitalisierungskompetenz aus
- Medienunternehmen adressieren diese Punkte heute über dedizierte Digitalisierungsstrategien

Die Medienindustrie als „Vorreiter“



Zur Übertragbarkeit auf andere Branchen

- Die strukturellen Fragen stellen sich ähnlich:
 - Wie organisiere ich die digitale Transformation?
 - Welche Kernfragen sollte eine Digitalisierungsstrategie beinhalten?
 - Welche Technologiekompetenz brauche ich?
 - ...

- Bei den inhaltlichen Aspekten stellen sich die gleichen Fragen, die Antworten müssen aber häufig anders ausfallen:
 - Wie positioniere ich mich in der Wertschöpfungskette?
 - Wie sieht mein zukünftiges Geschäftsmodell aus?
 - ...



LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

Digitalisierungsstrategien und Geschäftsmodelle im
Wandel: das Beispiel der Medienindustrie

WIM



Danke für die Aufmerksamkeit !



LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

Digitalisierungsstrategien und Geschäftsmodelle im
Wandel: das Beispiel der Medienindustrie

WIM



Kontakt

Prof. Dr. Thomas Hess

Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU)
Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien

Ludwigstraße 28 VG

80539 München

Telefon: +49 (0) 89 / 2180 - 6391

Fax: +49 (0) 89 / 2180 - 13541

E-Mail: thess@bwl.lmu.de

www.wim.bwl.lmu.de

Verwendete Literatur

- Anderson, C. (2009). Free - The future of a radical price, London.
- Hess, T. und Matt, C. (2012). Gatekeeper in der digitalen Medienwelt. MedienWirtschaft - Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie, Vol. 9, No. 3, pp. 48-51.
- Hess, T. (2014). What is a Media Company? A Reconceptualization for the Online World. International Journal on Media Management, Vol. 16, No. 1, pp. 3-8.
- Hess, T. und Bründl, S. (2015). Medienunternehmen als Organisatoren öffentlicher Kommunikation - heute und morgen. MedienWirtschaft - Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie, Vol. 12, No. 1, pp. 27-30.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. und Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. MIS Quarterly Executive, Vol. 15, No. 2, pp. 103-119.
- Horlacher, A., und Hess, T. (2016). What Does a Chief Digital Officer Do? Managerial Tasks and Roles of a New C-level Position in the Context of Digital Transformation. Proceedings of the 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2016), Hawaii, 2016.
- WI-HSG und Crosswalk (2015). Digital Transformation Report 2015.
- KPMG (2015). Fit für das digitale Zeitalter? Zur Technologiekompetenz deutscher Medienunternehmen.
- KPMG (2016). Brauchen Medienunternehmen einen CDO? Zur Steuerung der digitalen Transformation in der Medienbranche.
- Lehner, F. (2001). Einführung in Multimedia. Grundlagen, Technologien und Anwendungsbeispiele, Wiesbaden.
- Matt, C., Hess, T. und Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. Business & Information Systems Engineering, Vol. 57, No. 5, pp. 339–343.
- MIT Center for Digital Business und Capgemini Consulting (2011). Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations.
- PwC (2016). German Entertainment and Media Outlook 2016-2020
- Skiera, B. und Lambrecht, A. (2007). Erlösmodelle im Internet. In: Albers, S./Herrmann, A. (Eds.): Handbuch Produktmanagement, 3. Ed., Wiesbaden, S. 871-886.
- Statista (2016). „Anteil der einzelnen Medien am Medienzeitbudget der 14 bis 49-Jährigen in Deutschland von 2002 bis 2012“, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/165215/umfrage/anteil-einzeln-medien-am-medienzeitbudget-in-deutschland-seit-2002>.
- Statista (2017). „VoD und klassisches Fernsehen bei Jugendlichen gleichauf“, <https://de.statista.com/infografik/7019/tv-und-video-nutzung-in-deutschland/>.
- Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (2013). Digitalisierungsstrategien von Medienunternehmen – Systematische Wege in die digitale Zukunft.
- Wirtz, B. (2006). Medien-und Internetmanagement, 5. Ed., Wiesbaden.