



Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln

Detlef Schoder

Die Individualisierung der Medien
als betriebswirtschaftliche Aufgabe

**Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Heft 255

Köln, im April 2009

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 255: 978-3-938933-59-6

Schutzgebühr 11,00 EUR

Die Arbeitspapiere können im Internet eingesehen
und abgerufen werden unter der Adresse
<http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de>

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per E-Mail an:
rundfunk-institut@uni-koeln.de
oder an die u. g. Postanschrift



Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln

Hohenstaufenring 57a

50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36

Telefax: (0221) 24 11 34

Detlef Schoder

**Die Individualisierung der Medien
als betriebswirtschaftliche Aufgabe***

1. Einführung	5
2. Massenhafte Individualisierung (Mass Customization) als hybride Wettbewerbsstrategie	7
3. Mass Customization bei Printmedien: Das Beispiel der individualisierten, gedruckten Zeitung	9
3.1. Funktionsweise der individualisierten gedruckten Zeitung	9
3.2. Marktpotenziale: Wer möchte eine individualisierte gedruckte Zeitung?	10
4. Kosten und Nutzen der Individualisierung	13
5. Herausforderungen für Medienunternehmen	15
6. Auf dem Weg zu neuen Medienprodukten	17
6.1. Kombination von neuen Inhaltstypen durch scripted queries	17
6.2. Kollaborative Filterung und dezentrale Nachrichtenproduktion	18
6.3. Eigenständige Buchung und individuelle Werbungsplatzierung	18
7. Fazit	21
Literaturverzeichnis	23

* Überarbeitete Fassung eines Referates, das der Autor, Direktor des Instituts für Rundfunkökonomie, auf der Tagung „Die Individualisierung der Medien – Herausforderungen und Chancen“ des Instituts für Rundfunkökonomie am 15. 1. 2009 in Köln vorgetragen hat.

Detlef Schoder

Die Individualisierung der Medien als betriebswirtschaftliche Aufgabe

1. Einführung

Einleitend wird das Konzept der „massenhaften Individualisierung“ (Mass Customization) vorgestellt und es werden betriebswirtschaftliche Überlegungen angestellt, die in Essenz die grundsätzliche Vorteilhaftigkeit der Mass Customization aufzeigen. Anschließend werden die Überlegungen auf den Printmedienbereich transferiert. Am Beispiel einer „individualisierten, gedruckten Zeitung (IgZ)“ wird das Konzept veranschaulicht. Ergebnisse einiger großzahliger empirischer Erhebungen, zum Teil unter Leitung des Autors durchgeführt, deuten auf erhebliche Marktpotenziale für individualisierte, gedruckte Medienformate hin. Kosten und Nutzen für zwei Hauptinteressengruppen – die Anbieter, etwa Medienhäuser und die Nachfrager, etwa private Leser – werden gegenübergestellt. Es werden hierzu einige Herausforderungen aus Sicht von Medienunternehmen auf dem Weg zur Umsetzung einer IgZ skizziert. Der abschließende Abschnitt versucht eine Aufblendung in Richtung neuer Inhaltstypen und damit zusammenhängend neuer Medienformate.

2. Massenhafte Individualisierung (Mass Customization) als hybride Wettbewerbsstrategie

Eine Individualisierung der Leistungserstellung zielt auf eine Erlössteigerung ab, die sich aus dem Mehrwert einer an die spezifischen Bedürfnisse des Kunden zugeschnittenen Problemlösung ergibt (KLEINALTENKAMP 1995, S. 2354). Eine Reihe von Wettbewerbsfaktoren verhindert jedoch, dass ein Unternehmen mit der klassischen Strategie einer Differenzierung durch Varietät und dem Angebot individueller Leistungen – verbunden mit einem Premiumpreis – auf die Fragmentierung der Absatzmärkte und mithin auf allgemeine, weithin sichtbare Individualisierungstrends reagieren kann. Herausforderungen wie Preisdruck, ein sich immer mehr angleichendes Technologie- und Qualitätsniveau sowie der durch die Möglichkeiten der neuen IuK-Technologien stetig zunehmende internationale Wettbewerb führen zu einem wachsenden Marktdruck, der viele Branchen von Verkäufer- zu Käufermärkten mit stark abnehmerseitiger Verhandlungsmacht gewandelt hat. Die Preis-Leistungs-Relation verschiebt sich insofern, als dass die Abnehmer auch bei einem günstigen Absatzpreis relativ hohe Ansprüche bezüglich Qualität, Service, Varietät oder Funktionalität stellen oder umgekehrt bei einer ausgeprägten Differenzierung des Produkts zusätzlich gewisse Mindestanforderungen an dessen Preisgestaltung haben (KALUZA 1996, S. 194). Hinzu kommt, dass sich das Wachstum vieler etablierter Produktmärkte stark verlangsamt hat. In der Folge muss die Nachfrage von alten Produkten auf neue erweitert werden. Dafür müssen die neuen Produkte besser den Kundenbedürfnissen entsprechen, eine höhere Qualität und einen günstigeren Preis aufweisen als die etablierten Produkte (PINE 1993, S. 31f.). Viele Unternehmen werden gezwungen, Produktnachfolger trotz verbesserter Ausstattung zum gleichen oder sogar gesenkten Preis anzubieten.

Unternehmen, die unter diesen Bedingungen erfolgreich agieren wollen, scheinen sowohl an der Kosten- wie auch an der Differenzierungsposition gleichzeitig ansetzen zu müssen. Dies steht aber im Gegensatz zu den klassischen generischen Wettbewerbsstrategien nach PORTER 1980 (Differenzierungs-, Kostenführerschafts- und Fokussierungsstrategie), die zum handlungsweisen Vorbild unzähliger Unternehmen wurden und es auch noch sind (KOTHA 1995, S. 22f.). Porter folgt in seiner Konzeption dem Postulat der Unvereinbarkeit von Kostenführerschaft und Differenzierungsstrategie. Ein Unternehmen muss sich klar für einen Strategietyp entscheiden, da sonst die Gefahr eines "stuck in the middle" ("zwischen den Stühlen") bestehe (PORTER 1980, S. 16). Empirische Studien (siehe z. B. GAITANIDES/WESTPHAL 1991; MILLER/DESS 1993; REITSPERGER ET AL. 1993) und eine ausführliche theoretische Argumentation (siehe zum Überblick CORSTEN 1998, S. 93-135; FLECK 1995, S. 17-58; PILLER 1998, S. 45-63; PROFF/PROFF 1997, S. 798-800) zeigen jedoch, dass Wettbewerbsstrategie keine Wahl zwischen den Extremen Kostenführerschaft oder Differenzierung darstellt. Vielmehr sollte nach der Simultaneitätshypothese (CORSTEN/WILL 1995, S. 2f.) die gleichzeitige Realisation von



Kostenführerschaft und Differenzierung im Rahmen einer hybriden Wettbewerbsstrategie angestrebt werden.

Die praktische Umsetzung hybrider Wettbewerbsstrategien wird durch die Potentiale der neuen Produktions- sowie Informations- und Kommunikations- (IuK-) Technologien beflügelt. So lösen neue Fertigungstechnologien (computerintegrierte Produktion und flexible Fertigungssysteme) die Zielkonflikte zwischen Flexibilität (Variantenvielfalt) oder hoher Qualität versus Produktivität auf – vorausgesetzt, sie werden in einem richtigen strategischen Kontext angewendet. Zur Zeit der Entstehung von Porters Konzeption waren heute ausgereifte Prozesstechnologien erst in der Entwicklungsphase. Die Alternativstrategie Porters ist deshalb noch vom klassischen Trade-Off zwischen Variantenvielfalt und Produktionskosten geprägt. Vor allem aber tragen die vielfältigen Potentiale der neuen IuK-Technologien dazu bei, dass eine Kombination von kundenspezifischer und effizienter Leistungserstellung nun im Bereich des Machbaren liegt. Wesentliche Voraussetzung hierzu ist die elektronische Vernetzung von Abnehmern und Herstellern sowie der beteiligten Lieferanten.

Genau diese Verbindung von wettbewerbsstrategischen Herausforderungen und neuen technologischen Möglichkeiten ist Gegenstand der Mass Customization (der Begriff ist ein Oxymoron aus „Mass Production“ und „Customization“). Die Anwendung neuer Technologien und innovativer Organisationsstrukturen soll die Produktion kundenindividueller Produkte und Leistungen zu vergleichbaren Kosten einer standardisierten Massenproduktion dieser Güter ermöglichen. Das Ziel von Mass Customization ist dabei, soviel Varietät zu produzieren, dass jeder Kunde exakt das findet, was er wünscht und dafür auszugeben bereit ist. Der Begriff wurde 1987 von Davis geprägt: „Mass Customization of markets means that the same large number of customers can be reached as in mass markets of the industrial economy, and simultaneously they can be treated individually as in the customized markets of pre-industrial economies“ (DAVIS 1987, S. 169). Breite Popularität erlangt das Konzept mit dem Buch von PINE 1993. Im folgenden wird unter Mass Customization (deutsch: kundenindividuelle Massenproduktion) die Produktion von Gütern und Leistungen für einen (relativ) großen Absatzmarkt verstanden, welche die Bedürfnisse hinsichtlich bestimmter Produkteigenschaften jedes einzelnen Nachfragers exakt treffen, zu Kosten, die ungefähr denen einer massenhaften Fertigung zugrunde liegender Standardgüter entsprechen (für eine eingehende Definitionsdiskussion des Begriffes sei auf KAPLAN/HAENLEIN 2006 verwiesen). Die Informationen, die im Zuge des Individualisierungsprozesses erhoben werden, dienen dem Aufbau einer dauerhaften, individuellen Beziehung mit jedem Abnehmer (PILLER 1998, S. 65).

3. Mass Customization bei Printmedien: Das Beispiel der individualisierten, gedruckten Zeitung

Die grundsätzlichen, konzeptionellen Überlegungen zur Mass Customization werden hier nun auf den Printmedienbereich anhand des Beispiels einer „individualisierten, gedruckten Zeitung“ übertragen. Bei der individualisierten, gedruckten Zeitung (IgZ) wird die Zeitung auf die persönlichen Interessen und Vorlieben eines jeden Einzelnen zugeschnitten. Dabei kann der Kunde sogar das Verhältnis von Informationen zu kundenspezifischer Werbung festlegen. Durch diese wesentlich zielgerichtetere Kundenansprache wird die Effektivität der Werbung erhöht und Streuverluste vermieden, auch die Kontaktqualität steigt. Das vom Autor mitpatentierten Verfahren zur Herstellung der IgZ erlaubt eine dynamische, automatisierte Anpassung von Kundeninteressenprofilen mit Hilfe eines Rückkopplungsmechanismus und eines lernenden informationstechnischen Systems. Auf diese Weise können die Vorteile von Online- und klassischen Druckmedien in Bezug auf Individualität und Interaktivität miteinander verknüpft werden. Dank der innovativen digitalen Drucktechnik eröffnen sich ganz neue Perspektiven – nicht nur für Zeitungen. Im Bereich der Printmedien können ganz neue Geschäftsmodelle umgesetzt werden. Deshalb ist die Medieninnovation neben (Tages-)Zeitungen insbesondere auch für massenhaft produzierte, kundenindividuelle Druckerzeugnisse wie Special Interest-Publikationen, Prospekte, (Kunden-)Zeitschriften und papiergebundene, individualisierte Informationsdienste geeignet.

3.1 Funktionsweise der individualisierten gedruckten Zeitung

Zu Beginn wird das Interessenprofil des Kunden bestimmt. Dazu macht der Kunde Angaben zum thematischen, quantitativen und qualitativen Inhalt seiner persönlichen Zeitung, die über das Web-Interface oder einen anderen Kommunikationskanal übermittelt werden. Dem Abonnenten werden verschiedene Themen in einer Art Baukastensystem zur Auswahl gestellt. In einer erweiterten Version können auch detaillierte Zusammenstellungen erfolgen. Die inhaltlichen Auswahlmöglichkeiten umfassen einerseits Entscheidungen über die Art und Anzahl der Rubriken und andererseits über den Detailgrad und Umfang der Informationen. Das zur Verfügung stehende Informationsangebot deckt dabei die gesamte Bandbreite der unterschiedlichen Leserbedürfnisse ab. So besteht die Möglichkeit, sich entweder kurz und knapp zu informieren bzw. sich einen Überblick über die jeweils wichtigen aktuellen Ereignisse zu verschaffen oder sich zu einem Themengebiet vollständig und umfassend informieren zu lassen. Der Kunde vermag personalisierte Informationselemente wie Terminkalender, verschiedene Wettervorhersagen oder örtlich relevante Informationen in ‚seiner‘ Zeitung mit aufzunehmen. Zudem lassen sich auch Informationen externer Dienstleister wie beispielsweise selektierte Inhalte von Börsenbriefen oder relevante, d.h. entsprechend etwaiger Suchprofile, Angebote aus Internetauktionen bzw. Immobilienbörsen einbinden. Hierdurch wird die Zeitung zu einer Art „persönlicher Informationsassistent“ des Kunden. Der Informationspool setzt sich aus verschiedenen Quellen zusammen. Neben Agenturmeldungen und Artikeln



einer eigenen Redaktion gehören auch Artikel von Qualitätszeitungen und Special-Interest-Magazinen zu den potentiellen Nachrichtenlieferanten. Eine weitere, an Bedeutung zunehmende, überaus reichhaltige Informationsquelle bildet die Blogosphäre. Die einfließenden Texte werden auf Basis eines intelligenten Kategorisierungssystems automatisch indexiert. Die Themenauswahl seiner Zeitung kann der Leser nach jeder Ausgabe ändern. Es stehen hierfür verschiedene Kommunikationskanäle zur Rückmeldung zur Verfügung, beispielsweise ein Faxformular, ein Webinterface oder eine Handykamera. Der Kunde wird bei der Anpassung seines Interessenprofils durch ein lernendes Informationssystem auf Basis der Kundenhistorie unterstützt. Im Zeitablauf lässt sich so ein hohes kundenspezifisches Qualitätsniveau bei minimalem Anpassungsaufwand realisieren. Erste entsprechende prototypische Realisationen werden von einem Spin-off aus der Universität zu Köln (www.medieninnovation.de) unternommen. Auf Grundlage des Interessenprofils des Nutzers werden die Informationselemente mittels einer Matching-Funktion miteinander verknüpft. Gleichzeitig fließt die zum Profil und Inhalt passende Werbung aus dem Werbepool in das persönliche Exemplar mit ein. Der Werbepool beinhaltet die von den Werbungtreibenden jeweils für festgelegte Zielgruppen gebuchten Werbeformate. Über die vom Leser festgelegte Werbequote berechnet sich schließlich der Preis der persönlichen Ausgabe. Die Inhalte werden durch die Rendering-Engine automatisch in das Zeitungsformat gesetzt („layoutet“) und dezentral per Digitaldruckverfahren auf Zeitungspapier gebracht. Anschließend erfolgt die Zustellung. Mit dem gewohnten Griff in den heimischen Briefkasten hält man dann seine individuelle Zeitung bequem in Händen.

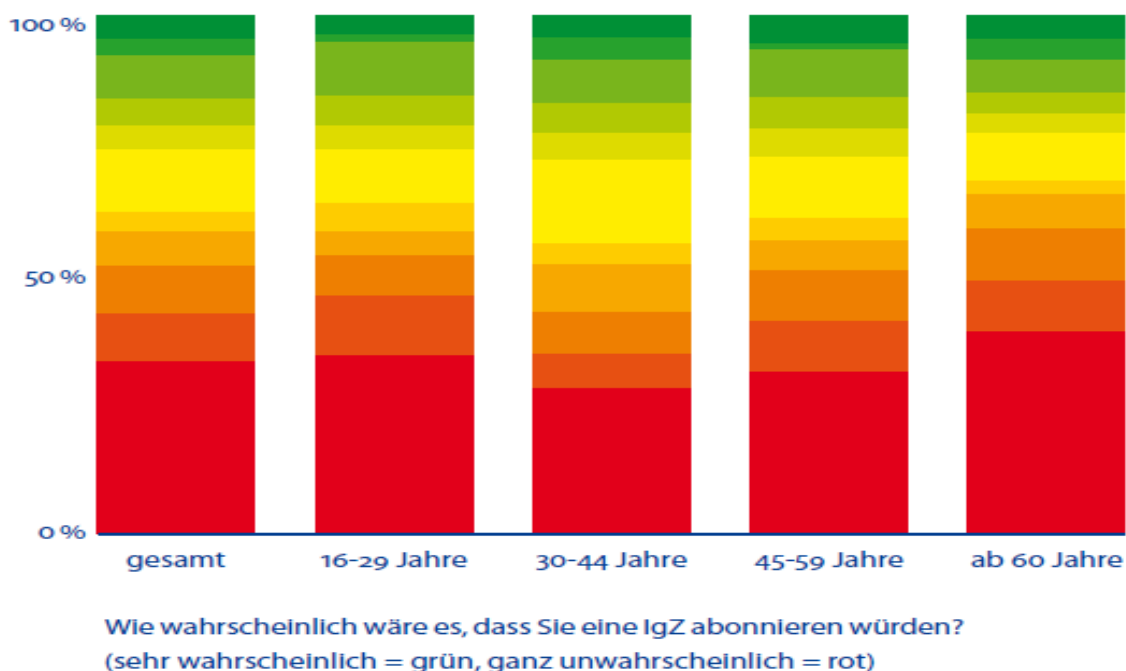
3.2. Marktpotenziale:

Wer möchte eine individualisierte gedruckte Zeitung?

Mit der IgZ werden neben regelmäßigen Zeitungslesern auch die Zielgruppen angesprochen, welche bisher von den traditionellen Medienangeboten nicht oder nur wenig gebrauch gemacht haben. Gerade bei jungen Menschen kann die IgZ dazu beitragen, Aufmerksamkeit und Interesse für das Medium Zeitung zu wecken, denn sie entspricht den gewünschten Lesegewohnheiten einer jungen Zielgruppe ebenso gut wie denen der älteren Leserschaft. Aufgrund der bekannten Vorlieben der Leser entfällt somit die einschränkende Festlegung auf wenige, bestimmte Zielgruppen wie bei den herkömmlichen Zeitungsangeboten. Erste Analysen einer vom Institut für Demoskopie Allensbach in Zusammenarbeit mit dem Seminar für Wirtschaftsinformatik/ Informationsmanagement der Universität zu Köln durchgeführten repräsentativen Bevölkerungsumfrage unter 2.100 deutschen Bürgern (fast alle davon Zeitungsleser) bestätigen ein breites Interesse. So würde es einem Großteil der Bevölkerung ‚Spaß machen‘, eine Zeitung zu lesen, die nach ihren persönlichen Wünschen zusammengestellt wäre. Dabei sind die Ergebnisse der Gruppe der ‚Abonnenten‘ mit denen der ‚Gelegenheits-‘ bzw. ‚Kioskleser‘ praktisch identisch. Laut der Umfrage spricht eine maßgeschneiderte Zeitung vor allem Leser mit wenig Zeit und hohem Informationsbedarf an. In der Gruppe der Berufstätigen lässt sich also ein hohes Interesse an der Individualisierung, vor allem am individuellen Profil ausgerich-

teten Inhalten in kompakter Form, feststellen. 56,3 % sagten aus, dass sie wahrscheinlich (Skalenwert 6-10 auf einer Skala von 0 ‚sehr unwahrscheinlich‘ bis 10 ‚sehr wahrscheinlich‘) eine persönlich zusammengestellte Zeitung, die in Inhalt und Umfang ganz den eigenen Wünschen entspricht, testen und zur Probe lesen wollten. Der Abschluss eines Probe-Abonnements war für die Mehrheit der Interessierten sogar wahrscheinlich.

Abbildung 1:
Indikation für Marktpotentiale



Ein dauerhaftes Abonnement können sich insgesamt – je nach Zählweise – 5 bis 25 % der Befragten vorstellen. Legt man den Zahlen der Studie die aktiven Zeitungsleser zu Grunde (ca. 49 Mio. Bürger täglich), lassen sich enorme Marktpotentiale für die IgZ ableiten (weitere Studien im Medienbereich, speziell im Kontext von Zeitungen siehe IHLSTRÖM/ PALMER 2002; FRANKE/KEINZ/ STEGER 2009). Berücksichtigt man dann noch den korrespondierenden Werbemarkt wird klar, dass es sich hierbei nicht nur um eine ‚kleine‘ Erfindung handelt.

Im Blickpunkt der Werbungstreibenden steht die Maximierung der Werbewirkung in der jeweils gewünschten Zielgruppe. Bei traditionell gedruckten Zeitungen kann die Zielgruppe aber nur bedingt ausgesucht werden, etwa durch die generelle Auswahl bestimmter Zeitungstitel. Die Werbung wird an alle Leser in gleicher Weise übermittelt. Als Grundlage für die Werbeplanung dienen also nur relativ grob auflösende Marktsegmentierungen. Je spezialisierter das redaktionelle Angebot ist, desto enger lässt sich der Zielgruppenbezug herstellen und desto höher liegt der Kontaktpreis. Die Schaltung einer Anzeige in der herkömmlich gedruckten Zeitung erreicht zwangsläufig immer auch Empfänger, die nicht unmittelbar der gewünschten Zielgruppe entsprechen. Somit sind Werbe-



maßnahmen in der traditionellen Printbranche überwiegend mit (vom Werbungstreibenden zu bezahlenden) Streuverlusten und schlechten Rücklaufquoten verbunden. Im Gegensatz dazu ermöglicht es die IgZ auf Zielgruppenwünsche des Werbetreibenden detailliert und umfassend einzugehen. Die Werbeschaltung erfolgt analog zu den redaktionellen Inhalten der IgZ jeweils kundenspezifisch. Auf diese Weise wird dem Werbungstreibenden eine Selbstselektionsmöglichkeit bezüglich der Zielgruppe und Reichweite an die Hand gegeben. Die Effizienz und Effektivität dieser Werbeform wurde im Online-Bereich nicht zuletzt durch Google bewiesen. Sogar eine kundenindividuelle Werbung im Printmedienbereich, in welcher der Leser persönlich angesprochen wird, ist realisierbar. Durch die zielgruppengenaue Werbung sinken die Kosten der Werbungstreibenden für die Kontakte bei gleichzeitig höherer Kontaktqualität. Aus Sicht der Betreiber einer IgZ ist dies ebenfalls vorteilhaft, denn es führt zu einer besseren Durchsetzbarkeit höherer Werbeflächenpreise.

4. Kosten und Nutzen der Individualisierung

Vor dem Hintergrund der individualisierten, gedruckten Zeitung lässt sich eine Gegenüberstellung der Kosten- und Nutzeneffekte der „massenhaften Individualisierung“ im (Print-)Medienbereich zusammentragen. Nutzeffekte aus Nachfragersicht ergeben sich

- aus der Abstimmung von Inhalten, des Layouts und Kommunikationsmodi auf gewünschte individuelle Präferenzen;
- aus der zeitlichen Flexibilität, entsprechende Medienformate speziell im Verbund mit Online-Varianten prinzipiell dem „eigenen Zeitrhythmus“ auszurichten;
- aus dem Potenzial zur Identitätsbildung für einzelne Nutzer, durch die „Abgrenzung“ zu Standardproduktnutzern;
- aus Effekten der Zeiteinsparung, da durch die Filterleistung und Berücksichtigung individueller Präferenzen potentiell mehr relevante Information bzw. eine höhere Informationsdichte erzielt werden kann;
- da Werbung kontextkonformer und damit als relevanter eingestuft wird;
- da der „unendliche“ Long Tail an Informationsnischenmärkten sich besser organisieren bzw. individuell zugänglich machen lässt;
- da die ehemals eher zufälligen Mundpropagandaprozesse der Informationsvermittlung automatisiert und in Teilen institutionalisiert werden (IgZ als Kommunikationsplattform, siehe auch den Abschnitt zu „Auf dem Weg zu neuen Medienformaten“).

Den Vorteilen und Nutzeffekten stehen eine Reihe von (in Teilen zumindest empfundener) Kosten gegenüber. Sie werden Bedenken angeführt, die Rezipienten verlören durch die Explizierung ihres Interessensprofils und Lesegewohnheiten einen Teil ihrer Privatsphäre. Insbesondere bei „schlechten“ Konfiguratoren werden die Konsumenten womöglich von den zahlreichen Wahlmöglichkeiten der Produktkonfiguration überfordert („mass confusion“, HUFFMANN/KAHN 1988; ZIPKIN 2001). Auch stellen Aufwände für die Konfiguration etwa in Form von Zeit oder kognitiven Mühen einer Individualisierung entgegen. Ein vielfach thematisiertes Argument ist das des potentiellen Verlustes der „Serendipity“. Serendipity meint das mehr oder weniger systematische Stöbern nach Inhalten, welche im Standardfall gedruckter Medien gewöhnlich die Redaktionen durch Selektion vorbestimmen. Eine bewusste Wahl nach bestimmten Inhalten, mag mit einer (eher unbewussten) Abwahl anderer Inhalte einhergehen. Manche mögen empfinden, sie „verpassten“ relevante oder interessante Inhalte (dies kann bei geschickter Themen- und Inhalteauswahl etwa einer IgZ vermieden, wenn nicht sogar ins das Gegenteil verkehrt werden: Je mehr potentiell relevante Inhalte vorselektiert werden, desto gehaltvoller könnte der Serendipity-Prozess nach Neuem sein).



Aus Anbietersicht sind in der Literatur zahlreiche Aspekte der Nutzen versus Kosten der Individualisierung diskutiert worden (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1:
Nutzen versus Kosten der Individualisierung aus Anbietersicht

<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllung der Kundenpräferenzen durch individualisierte Leistungen • Höhere Preisspielräume durch Produktdifferenzierung und Aufbau von Wechselkosten • Steigender Absatz und Preiselastizität der Nachfrage durch höhere Kundenbindung • Kostenvorteile durch Mehrfachverwertung von Inhalten • Weniger Streuverluste durch zielgruppenspezifische Werbeansprache 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten für Erhebung und Verwendung von Kundendaten • Kosten für Anpassung der technologischen Infrastruktur • Kosten für modularisierte Produktion • Kosten für spezifische Aufbereitung von Inhalten • Kosten für Anpassung von Vermarktungsstrategien und Preismodellen
---	---

Quelle: u.a. RAUSCHER/QUIRING 2006, eigene Ergänzungen

Aus Anbietersicht wäre eine lediglich argumentative Abwägung der Kosten versus Nutzen etwas zu kurz gegriffen. In betriebswirtschaftlichen Dimensionen gesprochen, ist entscheidend, ob ein veritables Geschäftsmodell gefunden werden kann. Ein solches zeichnet sich dadurch aus, dass die Erlöse größer den Kosten sind. Damit relativiert sich der Punkt höherer Kosten, solange eben die erzeugten Mehrwerte am Markt auch entsprechend vergütet werden.

5. Herausforderungen für Medienunternehmen

Im Folgenden werden aus Sicht des Autors einige Erfahrungen aus eigenen Versuchen der Markteinführung berichtet. Während die vorangegangenen theoretischen Überlegungen ein relativ klares Bild der Vorteilhaftigkeit und des Marktpotenziales einer IgZ offenbaren, stellt sich die praktische Umsetzung der IgZ als schwierig dar. Dabei spielen informationstechnische Herausforderungen nur eine untergeordnete Rolle. Es lässt sich an realen Beispielen etwa der Unternehmung medieninnovation.com zeigen, dass wesentliche Elemente des informationstechnischen Kernsystems bereits lauffähig sind. Die wesentlichen Herausforderungen im Einzelnen.

Die Gewinnung von Geschäftspartnern auf Anbieterseite für Inhalte stellte sich als problematisch heraus. Obwohl eine lose Kooperation mit dem Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDVZ) bestand (dieser hatte Studien zu den Marktpotenzialen co-gesponsert) und einige unabhängige, regionale Zeitungen ihre Unterstützung signalisierten, konnte kein national ansässiges, großes Verlagshaus mit Reputation für hochqualitativen, investigativen Journalismus als Kooperationspartner gewonnen werden. Auch konnte kein Venture Capital (zu angemessenen Bedingungen) aufgebracht werden, um eine eigene Redaktion aufzubauen, welche mit etablierten Verlagshäusern konkurrieren könnte. In einem Falle verweigerte ein namhafter Nachrichtenlieferant nach anfänglicher Zusage und konkreten Preisvorstellungen für Inhalte die konkrete Lieferung von Inhalten mit dem Hinweis, etablierte Verlage würden womöglich verärgert auf die Unterstützung der IgZ reagieren.

In zahlreichen Präsentationen und Verhandlungen mit etablierten Marktspielern und Risikokapitalgebern offenbarten sich mehrere Gründe für deren Skepsis gegenüber einer IgZ sowie der Verhinderung einer Markteinführung.

Der generelle Trend abnehmender Leserschaft und nachlassender Werbeeinnahmen führten zu einem großen Bedarf an Einsparungen, der Konsolidierung von Redaktionen sowie der Vermeidung von redundanten Strukturen bei der Printmedienproduktion. In manchen Medienunternehmen ruft das Wort „Zeitung“ negative Assoziationen bei Entscheidern hervor.

Viele Etablierte haben Angst vor Kannibalisierungseffekten. Der Nutzen einer Bereitstellung von Nachrichten für eine IgZ (vielleicht sogar für einen Dritten) könnte den Druck auf traditionelle Zeitungen/Magazine zusätzlich erhöhen.

Die neue Technologie ist „zu innovativ“, womöglich sogar eine disruptive Technologie, welche Teile des Wissens, das von Etablierten über lange Zeit aufgebaut wurde, obsolet macht.

Die Einführung einer IgZ in den Markt könnte sogar neue Marktteilnehmer jenseits des klassischen Printmedienbereichs mit spezialisierterem Wissen hervorgerufen, welche die Idee imitieren.

Traditionelle (deutsche) Zeitungshäuser sind es nicht gewohnt, ihre Inhalte zu syndizieren. Bisher nahmen hauptsächlich Nachrichten- und Fotoagenturen diese Rolle wahr.



Die Erprobbarkeit des Produktes für die Kunden ist niedrig. Eine Eigenheit von Zeitungen ist ihr „dualer Markt“, d. h. Zeitungen müssen sowohl die Bedürfnisse ihrer Leser als auch die ihrer Werbekunden erfüllen. Leser können nicht einfach eine Zeitung, die für eine andere Person individualisiert wurde, „probelesen“, sondern müssen den ganzen Anpassungsprozess selbst durchlaufen. Darüber hinaus wissen Werbekunden bisher nicht viel über die Effizienz von individualisierten Werbekampagnen in (Tages-)Zeitungen.

Die Einführung einer IgZ wird mit hohen Fixkosten vor der Markteinführung assoziiert. Diese Fixkosten stellen ein hohes Risiko, insbesondere vor dem Hintergrund vieler Unsicherheiten dar.

All diese Gründe erschweren es, den Mehrwert eines individuell gedruckten täglichen Mediums an Entscheider zu kommunizieren geschweige sie von der Marktfähigkeit einer IgZ zu überzeugen.

6. Auf dem Weg zu neuen Medienprodukten

Dieser Abschnitt wird speziell den Aspekt der Mehrwerte einer IgZ nochmals aufgreifen und über das bereits Eingeführte weiter diskutieren. Bislang verbindet sich mit einer IgZ das (einfache) Bild der Filterung bestehender Inhaltsarten (Newsticker, existierende Artikel aus der Tages- und Fachpresse) anhand eines ermittelten Interessensprofils und der anschließenden, ansprechenden Drappierung auf ein Trägermedium. Alle dem Autor bekannten Konzeptionen fokussieren auf diese Hauptanwendung. In diesem Abschnitt soll auf einige konzeptionelle „Aufblendungen“ hingewiesen werden, die über das vorbenannte, „einfache“ Verständnis einer IgZ hinausgehen.

Neue Medienprodukte auf Grundlage des eingeführten Konzeptes einer IgZ können sich in wenigstens drei Punkten wesentlich von ihren traditionellen Gegenstücken unterscheiden:

1. Kombination von neuen Inhaltstypen durch „scripted queries“,
2. kollaborative Filterung und dezentrale Nachrichtenproduktion sowie
3. eigenständige Buchung und individuelle Werbungsplatzierung.

6.1. Kombination von neuen Inhaltstypen durch scripted queries

Während bei einer traditionellen Zeitung der Inhalt von einer Redaktion ausgewählt wird, wählt bei einer IgZ der Leser selbst aus einer Vielzahl verschiedener konventioneller Nachrichtenquellen sowie neuen Inhaltstypen. Eine IgZ ist jedoch keine reine Rekompilation gegebener Dokumente. Vielmehr werden Inhalte aus konventionellen Nachrichtenquellen (Ticker, Journale, Redakteure, Agenturen) mit Inhalten aus dem Internet (Blogs, RSS-feeds, Newsletter, Emails, Meldungen von z. B. google, ebay, amazon, IMDB), Kontextinformationen (Kalender, geographische Informationen) und kundenspezifischer Werbung („permission marketing“) angereichert. Weiterhin erlauben APIs (Application Programming Interfaces) die Erstellung neuer Inhaltstypen und Mehrwerte durch scripted queries. Ein gutes Beispiel, wie solch „skripted queries“ nebst einer damit verbundenen Inhaltsaggregation aussehen könnte, bieten yahoo pipes, netvibes, pageflakes und nilter im Internet. Zum Beispiel zeigt Yahoo pipes in einem Einführungsvideo auf seiner Website, wie Leser Internetseiten respektive verschiedene Inhalte zu einem Informationspool (wie z. B. craigslist, boston globe etc.) kombinieren können. Daraus entsteht ein eigener, neuer Inhaltstyp. Danach kann der Nutzer den Informationspool durchsuchen und filtern (z. B. „Liste alle Wohnungen in Köln auf, die weniger als 500 Euro im Monat kosten.“). Die extrahierte Information kann dann mit anderer Kontextinformation (z. B. Nutzung der Googlemaps API, um alle passenden Wohnungen auf einer Karte anzuzeigen) angereichert werden. So können Leser ihre individuell relevanten Nachrichtenströme und Interessenkompilationen komponieren. Die Ausgabe der Ergebnisse dieser scripted queries ist nicht auf ein Online-Medium beschränkt. Viele Nutzer wollen „ihre Nachrichten“ nicht auf einem Bildschirm lesen, sondern bevorzugen eine Papierausgabe „ihrer Informationen“. Daher



könnte die IgZ, durch die Möglichkeit der Kombination verschiedener, z.T. neuer Inhaltstypen wie etwa im Falle von scripted queries, einen Mehrwert gegenüber traditionellen Medienformaten für Leser bieten.

6.2. Kollaborative Filterung und dezentrale Nachrichtenproduktion

Weitere, interessante und informative Inhaltstypen könnten ebenfalls Printmedien erobern. Soziale Netzwerk-Seiten (wie z. B. facebook and linkedin), Soziale Bookmarking-Seiten (wie z. B. del.icio.us) und Soziale Fotogalerien (wie z. B. flickr) zeigen, wie Nutzer ihre zumeist selbst produzierten Inhalte mit Familie, Freunden und allen anderen Internetnutzern teilen können. Eine individualisierte Zeitung kann solche Eigenschaften, bei welchen 1. Teilen von nutzergenerierten Inhalten, 2. kollaborative Filterung und 3. kollaborative Unterhaltung die wichtigsten sein könnten, integrieren.

Ad 1: Das Teilen von nutzergenerierten Inhalten umfasst Merkmale, wie z. B. das Teilen von Urlaubsfotos mit Familie und Freunden, Empfehlung von neuen Freunden (d.h. Freunde von Freunden mit ähnlichen Interessen) und Mitteilung von Familie und Freunde in welchen Städten man sich in den nächsten Monaten für Konferenzen usw. aufhalten wird.

Ad 2: Kollaborative Filterung (ZAN/ZENG/HSINCHUN 2007) wurde bisher hauptsächlich im Onlinekontext verwendet, um Kunden Produkte zu empfehlen, die zu ihren jeweiligen Konsumprofilen passen. Amazon zeigt auf recht eindrucksvolle Weise, wie solche Empfehlungsmechanismen arbeiten können. Im Kontext einer individuell gedruckten Zeitung könnten kollaborative Filter nicht nur zur Empfehlung von Büchern, Musik oder Filmen, sondern auch zur Auswahl von interessanten Nachrichten (nachdem die Nutzer schon einige Artikel evaluiert haben), genutzt werden.

Ad 3: Kollaborative Unterhaltung, wie etwa der Austausch über Interessenforen und kollaboratives Geschichten-/Songschreiben etc., bieten neue Wege der Inhaltserstellung. Diese Inhalte lassen sich als „neuen“ Inhaltstyp auffassen und in einer IgZ abdrucken. So könnten unmittelbar „special interest“-Medien einer neuen Art entstehen, deren Inhalte sich hauptsächlich aus der Zielgruppe selbst speisen. Ausgestaltungen könnten Vereinszeitungen, Blogzeitungen und „Community“-Zeitungen sein (etwa alle „Innovationsbegeisterte im Großraum Köln“; alle „Uni Köln Alumni“ etc.).

6.3. Eigenständige Buchung und individuelle Werbungsplatzierung

Während die letzten beiden Abschnitte die Vorteile einer individuell gedruckten Zeitung für die Leser betonten, befasst sich dieser Abschnitt mit einigen Mehrwerten für Werbungstreibende.

Die detaillierten Kundenprofile, welche über den Individualisierungsprozess gewonnen werden können, erlauben sehr spezifische Werbungsplatzierungen. Ähnlich Google AdSense kann der Inhalt einer Zeitung analysiert werden und per Software die „passende“ Werbung „beigemischt“ werden, die zu den Inte-



ressen des Lesers passt. Es ist wahrscheinlich, dass Leser die so qualifizierte Werbung als nützlich(er) empfinden.

Weiterhin haben Werbungstreibende die Möglichkeit, Werbung, welche gedruckt wird, sobald bestimmte Aktionen/Abfragen durch den Leser ausgeführt werden, in Eigenregie zu platzieren. Z. B. könnten Hersteller von Babynahrung Werbung schalten, sobald entsprechende Informationen oder Profilhinweise vorliegen.

Zusammenfassend erlauben die Möglichkeiten der von Werbungstreibenden eigenständig vornehmbaren und weithin qualifizierbaren Werbungsplatzierung besseres Controlling, höhere Kontaktqualität und weniger Streuverluste bei Kampagnen.

7. Fazit

Viele Entscheider in der Print-Medienbranche haben die Mehrwerte einer individuell gedruckten Zeitung für Leser, Werbungstreibende und Medienunternehmen noch nicht erkannt oder zögern bei ihrer Umsetzung. Eine IgZ könnte die viel beklagten Trends abnehmender Leserschaften und nachlassender Werbeeinnahmen überwinden helfen. Die betriebswirtschaftliche Aufgabe der Abwägung der Kosten und Nutzen einer IgZ mag womöglich von „branchenfremden“ Spielern leichter zu analysieren und zu lösen sein. Sieht man die IgZ stärker als Kommunikationsinstrument, etwa als ein Instrument der Kundenbindung („Customer Relation Management CRM“), ergeben sich weitere Ansatzpunkte jenseits der „ausgetretenen“ Pfade der Standardprintmedienformate zu denken und zu gestalten. Weitere aktuelle Markteinführungsversuche – nicht nur des Autors – werden zeigen, ob Individualisierung im Printmedienbereich ökonomisch lebensfähig ist. Wenn ja, dann könnte es sich nicht nur um eine weitere Zeitung handeln, sondern langfristig um ein dominantes Geschäftsmodell mit neuen Medienformaten und neuen Medienprodukten.

Literaturverzeichnis

- Corsten, H. (1998): Grundlagen der Wettbewerbsstrategie, Stuttgart / Leipzig 1998
- Corsten, H., Will, T. (1995): Wettbewerbsvorteile durch strategiegerechte Produktionsorganisation: Von der Alternativ- zur Simultaneitätshypothese, in: Corsten, H., Will, T. (Hrsg.): Produktion als Wettbewerbsfaktor: Beiträge zur Wettbewerbs- und Produktionsstrategie, Wiesbaden 1995, S. 1-13
- Davis, S. (1987): Future Perfect, Reading 1987
- Fleck, A. (1995): Hybride Wettbewerbsstrategien, Wiesbaden 1995
- Franke, N., Keinz, P., Steger, Ch. (2009): Testing the Value of Customization: When do customers really prefer products tailored to their preferences?, in: Journal of Marketing, forthcoming
- Gaitanides, M., Westphal, J. (1991): Strategische Gruppen und Unternehmenserfolg, in: Zeitschrift für Planung, o.Jg., H. 3, S. 247-265
- Huffman, C., Kahn, B. E. (1998): Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion?, in: Journal of Retailing, 74(4), S. 491-513
- Ihlström, C., Palmer, J. (2002): Revenues for Online Newspapers: Owner and User Perceptions, in: Electronic Markets, 12(4), S. 228-236
- Kaluza, B. (1996): Dynamische Produktdifferenzierungsstrategie und moderne Produktionssysteme, in: Wildemann, H. (Hrsg.): Produktions- und Zuliefernetzwerke, München 1996, S. 191-234
- Kaplan, A. M., Haenlein, M. (2006): Toward a Parsimonious Definition of Traditional and Electronic Mass Customization, in: Journal of Product Innovation Management, 23(2), S. 168-182
- Kleinaltenkamp, M. (1995): Standardisierung und Individualisierung, in: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2354-2364
- Kotha, S. (1995): Mass Customization: implementing the emerging paradigm for competitive advantage, in: Strategic Management Journal, 16. Jg. (1995), Sonderheft 'Technological transformation and the new competitive landscape', S. 21-42
- Miller, A., Dess, G.G. (1993): Assessing Porter's model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity, in: Journal of Management Studies, 30. Jg. (1993), H. 4, S. 553-585
- Piller, F. (1998): Kundenindividuelle Massenproduktion, München / Wien 1998
- Pine, B.J. (1993): Mass Customization, Boston 1993
- Porter, M. (1980): Competitive strategy, New York 1980



- Proff, H., Proff, H. (1997): Möglichkeiten und Grenzen hybrider Strategien – dargestellt am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, in: DBW, 57. Jg. (1997), H. 6, S. 796-809
- Rauscher, B., Quiring, O. (2006): Individualisierung von Medienprodukten – ökonomisches Potenzial versus gesellschaftliche Bedrohung?, Vortragsunterlagen vom 09.02.2006, München [Zentrum für Internetforschung und Medienintegration]
- Reitsperger, W. et al. (1993): Product quality and cost leadership: compatible strategies, in: Management International Review, 33. Jg. (1993), Sonderheft 1, S. 7-21
- Zan, H., Zeng, D. D., Hsinchun, C. (2007): Analyzing Consumer-Product Graphs: Empirical Findings and Applications in Recommender Systems. Management Science, 53(7), S. 1146-1164
- Zipkin, P. (2001): The limits of mass customization, in: Sloan Management Review, 42(3), S. 81-87

ISSN 0945-8999

ISBN 978-3-938933-59-6