Kooperationspotenziale zwischen Medien und Industrie



Studie

Stand: Dezember 2020

Eine vbw Studie, erstellt von Prof. Dr. Thomas Hess und Dr. Florian Wiesböck, Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Ludwig-Maximilians-Universität München

vbw

Die bayerische Wirtschaft







Vorwort

Industrie- und Medienunternehmen näher zusammenbringen

Die Umsetzung digitaler Innovationen, wie zum Beispiel die Einführung neuer Cloudbasierter Produkte oder Dienstleistungen, ist für Unternehmen Chance und Herausforderung zugleich. Laufend betreten neue Wettbewerber, wie Start-ups mit innovativen Geschäftsmodellen, den Markt und verändern die Angebotsstruktur. Um auf die wechselnden Bedingungen im Marktumfeld reagieren und im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, müssen Unternehmen daher auch vorhandene Kooperationspotenziale nutzen.

Der Standort Bayern ist auf diese Gemengelage gut vorbereitet. Hier treffen eine über die letzten Jahre hervorragend digitalisierte Medienindustrie – die immer noch eine Vorreiterrolle im Kontext der digitalen Transformation einnimmt – auf internationale Weltmarktführer in verschiedenen Industriebranchen. Es besteht also ein enormes Potenzial für gemeinsame, branchenübergreifende Innovationen. Allerdings werden Medien- und Industriebranchen heute oftmals noch getrennt voneinander betrachtet. Dies hat zur Folge, dass branchenübergreifende Kooperationschancen nicht ausreichend genutzt werden.

Hier ist ein Potenzial vorhanden, das wir mit unserer Studie aufzeigen möchten. Dafür wurde eine umfassende Befragung bei Industrieunternehmen in Bayern durchgeführt. Zudem wurden drei erfolgreiche Praxisbeispiele untersucht, die zeigen, wie derartige Kooperationen gelingen können.

Die vorliegende Studie wurde im Auftrag der vbw von Professor Dr. Thomas Hess und Dr. Florian Wiesböck vom Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München erstellt.

Bertram Brossardt 02. Dezember 2020



Inhalt

1	Digitale Innovationen als Grundlage des digitalen Wandels	1
1.1	Hintergrund	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Studie	2
1.3	Die Ergebnisse im Überblick	3
2	Die gemeinsame Suche nach digitalen Innovationen	5
2.1	Einführung in die Umfrage	5
2.2 2.2.1 2.2.2 2.2.3 2.2.4	Ergebnisse Aktueller Stand und Potenziale einer Zusammenarbeit Potenzielle Anwendungsfelder Treiber, Erfolgsfaktoren und Hürden Bewertung der Fähigkeiten von Medienunternehmen	7 7 8 9 12
2.3	Zusammenfassung	14
3	Praxisbeispiele für eine erfolgreiche Zusammenarbeit	15
3.1	Einführung	15
3.2 3.2.1 3.2.2	Fallbeispiel 1: Integriertes Audiostreaming Unternehmensvorstellung Fallstudie	15 15 16
3.3 3.3.1 3.3.2	Fallbeispiel 2: (Teil-)automatisierte Medienproduktion als "Software-as-a- Service" Unternehmensvorstellung Fallstudie	17 18 18
3.4 3.4.1 3.4.2	Fallbeispiel 3: Beteiligungsgeschäft als indirekte Technologie-Dienstleistung Unternehmensvorstellung Fallstudie	19 20 20
3.5	Zusammenfassung	22
4	Fazit und Ausblick	24



1 Digitale Innovationen als Grundlage des digitalen Wandels

Kooperationen bieten Chancen

1.1 Hintergrund

So gut wie jedes Unternehmen beschäftigt sich mit der Digitalisierung und damit mit der Suche nach digitaler Innovation. Digitale Innovationen, wie beispielsweise die Entwicklung und Einführung neuer digitaler Produkte oder Zusatzdienste, bieten zwar viele Chancen für Unternehmen, stellen diese aber auch vor große Herausforderungen. Erfolgreiche Fallbeispiele, wie die Kooperation zwischen Siemens und Volkswagen im Bereich der industriellen Cloud-Lösungen, dokumentieren in diesem Kontext den Wert von Kooperationen und branchenübergreifender Zusammenarbeit.

Eine besondere Rolle kann hier die Medienwirtschaft einnehmen. Medienunternehmen sind – auch heute noch – sogenannte "Frontrunner" der Digitalisierung. Ihre Produkte, Kundenschnittstellen und Geschäftsmodelle und zuletzt auch ihre Prozesse, stehen seit über 20 Jahren unter Digitalisierungsdruck. Medienunternehmen haben daher Fähigkeiten entwickelt und Erfahrungswerte aufgebaut, die für die Entwicklung und Umsetzung digitaler Innovationen wichtig sind. Entsprechend können Industrieunternehmen in Projekten zur Entwicklung und Einführung digitaler Innovationen von der Zusammenarbeit mit Medienunternehmen profitieren.

Dafür gibt es in der Vergangenheit zahlreiche Beispiele. So profitieren beispielsweise Einzelhändler von der Kompetenz von Medienunternehmen in der Erstellung von Inhalten zur Unterlegung ihrer E-Commerce-Angebote oder die Automobilindustrie von der Integration digitaler Kanäle in ihre Produkte. Ferner können produzierende Unternehmen, beispielsweise durch den Einsatz von Gamification-Elementen oder Augmented Reality/ Virtual Reality (AR/VR)-Anwendungen, die Bedienfreundlichkeit komplexer Maschinen erhöhen und damit die Effizienz der Anlagen verbessern oder die Zufriedenheit und damit das Arbeitsergebnis der Mitarbeiter erhöhen. Hinzu kommt, dass in einigen Bereichen digitale Innovationen in der Regel nur in Form von Kooperationen erfolgreich realisiert werden können. Man denke hier zum Beispiel an die Bereitstellung von Inhalten im vernetzten Automobil, bei vernetzten Haushaltsgeräten im "smart home" oder zur Anreicherung von E-Commerce-Kanälen.

Sowohl die Medienwirtschaft als auch verarbeitende Branchen sind in Bayern sehr präsent. Es ist aber noch unklar, wie und in welchem Umfang die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Medienunternehmen bisher schon genutzt werden. Mit dieser Studie wird untersucht, ob in Bayern das Potenzial aus der Vernetzung von Industrie- und Medienunternehmen im Kontext digitaler Innovationen bereits heute vollständig ausgereizt ist oder ein Großteil der Chancen und Potenziale aus solch einer branchenübergreifenden Zusammenarbeit bis heute noch unterschätzt werden.



1.2 Zielsetzung und Aufbau der Studie

Die Studie untersucht die Bedeutung einer Zusammenarbeit von Industrie- und Medienunternehmen vor dem Hintergrund der Entwicklung und Umsetzung digitaler Innovationen – einer zentralen Herausforderung für Unternehmen im Zeitalter des digitalen Wandels.

Im Mittelpunkt der Studie steht die Frage: Was können verarbeitende Industrien von der Medienwirtschaft lernen? Beziehungsweise, welche Fähigkeiten und Erfahrungen von Medienunternehmen können Industrieunternehmen sinnvoll und erfolgsfördernd in Digitalisierungsprojekten einsetzen?

Dabei verfolgt die Studie im Wesentlichen zwei zentrale Ziele. Zunächst sollen der aktuelle Stand und die Potenziale einer Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Medienunternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung digitaler Innovationen betrachtet werden:

- Wie ist der aktuelle Stand solcher Kooperationen?
- Wie wird das zukünftige Potenzial eingeschätzt?
- Was sind (aktuell) mögliche Kooperationsfelder?
- Welche Anwendungsfelder eignen sich besonders?

Darüber hinaus sollen konkrete Hinweise für das Anbahnen und die erfolgreiche Durchführung von Kooperationen zwischen Industrie- und Medienunternehmen im Kontext digitaler Innovationen aufgezeigt werden und die wichtigsten Fähigkeiten und Erfahrungswerte der Medienwirtschaft in Digitalisierungsprojekten betrachtet werden:

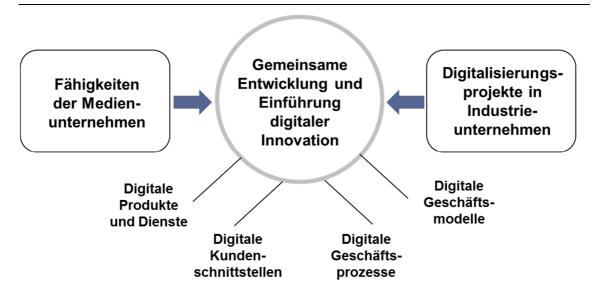
- Welche F\u00e4higkeiten k\u00f6nnen Medienunternehmen in digitale Innovationsprojekte einbringen?
- Welchen Beitrag können Medienunternehmen in solchen Kooperationen leisten?
- Wieso macht eine Zusammenarbeit zwischen Medien- und Industrieunternehmen Sinn?
- Was sind wichtige Treiber, Hürden und Erfolgsfaktoren solcher Kooperationen?

Um diese Fragestellungen zu beantworten, nähert sich die Studie von zwei Seiten der Zusammenarbeit zwischen Medien- und Industrieunternehmen in der Entwicklung und Umsetzung digitaler Innovationen (Abbildung 1):

- Welche F\u00e4higkeiten von Medienunternehmen k\u00f6nnen Industrieunternehmen f\u00fcr die Konzeption und Realisierung eigener digitaler Innovationen besonders gut einsetzen (Anwendungsbeispiel: Schaffung digitaler Zusatzdienste durch Medieninhalte)?
- Gibt es Felder für Kooperationen zwischen Industrie- und Medienunternehmen, die sich für gemeinsame digitale Innovationen besonders gut eignen (Anwendungsbeispiel: Unterlegung von E-Commerce-Angeboten mit interessanten Inhalten)?



Abbildung 1 Untersuchungsansatz



Quelle: Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der LMU München

Die Antworten auf die oben genannten Fragestellungen sollen durch die Kombination zweier Forschungsmethoden analysiert werden. Auf der einen Seite wird eine Online-Umfrage unter Industrieunternehmen in Bayern durchgeführt und ausgewertet. Auf der anderen Seite werden drei etablierte Praxisbeispiele, bei denen bereits heute Industrie-und Medienunternehmen im Kontext digitaler Innovationen zusammenarbeiten, als Best Practice-Fallstudien vorgestellt und analysiert.

Entsprechend ist die Studie in zwei Hauptteile gegliedert. Der erste Teil der Studie (Kapitel 2) betrachtet die durchgeführte Online-Umfrage. Der zweite Teil der Studie (Kapitel 3) blickt vertiefend auf die Praxisbeispiele. Abschließend wird in einem Fazit (Kapitel 4) Resümee gezogen.

1.3 Die Ergebnisse im Überblick

Die Möglichkeiten aus einer Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Medienunternehmen in digitalen Innovationsprojekten ist bei weitem noch nicht vollständig ausgeschöpft, obwohl ein hohes Erfolgspotenzial vorhanden ist. Diese Diskrepanz entsteht vor allem durch die kulturellen Unterschiede und Verständnisprobleme, strukturelle Hindernisse oder die Suche nach geeigneten Partnern. Weitere grundlegende Faktoren, die die Anbahnung und Durchführung von Kooperationen erschweren, sind die spezifischen Anforderungen der einzelnen Branchen.



Deshalb gilt es, die Annäherung von Industrie- und Medienunternehmen zu fördern. So zeigt ein Blick auf die Fallbeispiele, dass Kooperationen dann erfolgreich verlaufen, wenn die Innovationsprojekte "auf Augenhöhe" verlaufen und eine sogenannte win-win-Situation entstehen kann.

Ein weiteres wichtiges Element für derartige Kooperationen ist die Skalierbarkeit der entstehenden Innovationen. Digitale Lösungen müssen für ein breites Produkt- und Angebotsspektrum stehen und nicht nur für einen einzelnen Anwendungsfall. Eine weitere Herausforderung sind die unterschiedlichen Entwicklungs- und Lebenszyklen von Industrie- und Medienbranchen. Es gilt daher, die immer kürzer werdenden Lebenszyklen von Medieninhalten und der dahinterstehenden Technologie mit den im Vergleich längerfristigen Horizonten von Industrieprodukten zusammenzubringen. Erfolgsversprechende Ansätze sind insbesondere die Entwicklung Update-fähiger Lösungen und die Anbindung teilweise offener Schnittstellen.

Besonders vielversprechend sind Anwendungskontexte im Bereich der digitalen Kommunikation und des digitalen Marketings sowie eine Zusammenarbeit bei Innovationen mit Bezug zu Medieninhalten. Industrieunternehmen schätzen die Kompetenz und Erfahrungswerte von Medienunternehmen im Kontext digitaler Innovationen.



2 Die gemeinsame Suche nach digitalen Innovationen

Ergebnisse aus einer Befragung in Bayern

2.1 Einführung in die Umfrage

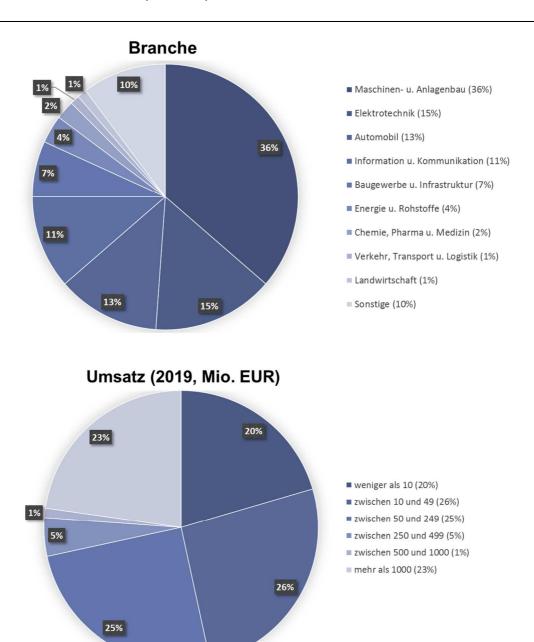
Um die Kooperation bayerischer Industrie- und Medienunternehmen im Kontext digitaler Innovationen zu untersuchen, wurde eine Umfrage unter Industrieunternehmen mit Sitz in Bayern durchgeführt. Kapitel 2 stellt die wesentlichen Grundlagen, Ergebnisse und Erkenntnisse dieser Umfrage vor. Zur Vorbereitung und Entwicklung der Umfrage wurden mehrere Gespräche mit Digitalisierungsexperten geführt. Außerdem wurde die Umfrage im Rahmen einer kleinen Test-Stichprobe unter Digitalisierungsexperten vorab validiert.

Der in der Umfrage angewandte Fragebogen umfasst fünf Teile. Nach einer kurzen Einführung in die Studie wurden die Teilnehmer zunächst nach ihrer Einschätzung bezüglich des aktuellen Stands sowie der zukünftigen Potenziale aus Kooperationen zwischen Industrie- und Medienunternehmen im Kontext digitaler Innovationsprojekte befragt. Anschließend wurden die Teilnehmer aufgefordert, konkrete Ansatzpunkte und Anwendungsfelder für derartige Kooperationen zu nennen. Im dritten Teil der Umfrage sollten die Teilnehmer auf mögliche Treiber, Risiken und Erfolgsfaktoren solcher Kooperationen eingehen. Im vierten Teil sollten die Teilnehmer eine Auswahl an Fähigkeiten von Medienunternehmen zur Konzeption und Umsetzung digitaler Innovationen bewerten. Abschließend wurde im letzten Teil nach Hintergrundinformationen (Unternehmensgröße, Branche, etc.) gefragt.

Die Umfrage wurde per E-Mail verteilt und war im Zeitraum vom 19. Juni 2020 bis zum 31.08.2020 zugänglich. In dieser Zeit nahmen 330 Personen an der Umfrage teil. Davon verwertbar waren 152 Fragebögen, die den Anforderungen entsprechend und vollständig oder zumindest zu weiten Teilen vollständig ausgefüllt wurden. Entsprechend umfasst der Datensatz, der als Grundlage für die in Folge beschriebenen Analysen dient, die Antworten und Einschätzungen von 152 Ansprechpartnern bayerischer Unternehmen aus verschiedenen Industrien, mit verschiedenen Unternehmensgrößen und unterschiedlichem Fortschritt bezüglich ihrer Digitalisierungsaktivitäten. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Zusammensetzung des Datensatzes.



Abbildung 2 Überblick Datensatz (n = 152)



Quelle: Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der LMU München

2.2 Ergebnisse

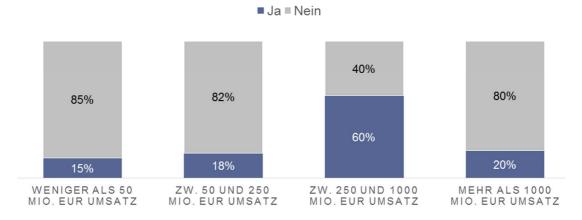
2.2.1 Aktueller Stand und Potenziale einer Zusammenarbeit

Zu Beginn der Umfrage wurden die Industrieunternehmen nach aktuellen Kooperationsprojekten mit Medienunternehmen befragt. Abbildung 3 zeigt, dass bisher nur wenig Zusammenarbeit (im Sinne dieser Studie) zwischen Industrie- und Medienunternehmen besteht – unabhängig von Unternehmensgröße und Branche. Insgesamt gaben nur 14 Prozent der befragten Industrieunternehmen an, bereits heute mit Medienunternehmen in digitalen Innovationsprojekten zusammenzuarbeiten. Einziger Ausreißer in diesem Bild sind Unternehmen mittlerer Größe (250 Millionen EUR bis 1 Milliarden EUR Jahresumsatz), die bereits heute verhältnismäßig stark mit Medienunternehmen kooperieren.

Abbildung 3

Status Quo der Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Medienunternehmen in digitalen Innovationsprojekten

Arbeitet Ihr Unternehmen aktuell in Digitalisierungsprojekten mit Medienunternehmen zusammen?



Quelle: Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der LMU München

Abbildung 3 lässt vermuten, dass zum heutigen Zeitpunkt die im Rahmen dieser Studie unterstellten Potenziale aus einer Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Medienunternehmen entweder kaum existieren oder zumindest noch nicht voll ausgeschöpft werden.

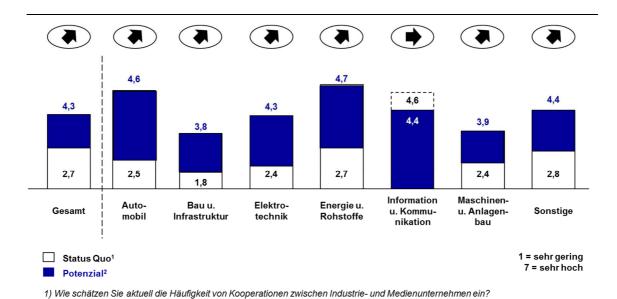
Beantworten lässt sich diese Frage durch einen weiteren Blick auf die Ergebnisse der Umfrage. Die Teilnehmer wurden neben dem aktuellen Stand bezüglich solcher Kooperationen auch nach einer Einschätzung des zukünftigen Potenzials einer Zusammenarbeit mit



Medienunternehmen befragt. Dazu sollten sie bewerten, wie stark Industrieunternehmen generell von einer Zusammenarbeit mit Medienunternehmen in digitalen Innovationsprojekten profitieren können. Abbildung 4 stellt die Ergebnisse dieser Bewertung dar – differenziert nach dem bisher bereits realisiertem sowie dem (in Zukunft) noch vorhandenen, sprich dem bisher ungenutzten, Potenzial solcher Kooperationen.

Ein Blick auf Abbildung 4 zeigt, dass in allen Branchen, aus Sicht der Industrieunternehmen, die realisierten Potenziale weit hinter den Möglichkeiten zurückbleiben. Ausnahme ist die Informations- und Kommunikationsbranche, in der Kooperationspotenziale bereits heute sehr gut genutzt werden. Dies steht im Gegensatz zu der Einschätzung der Industrieunternehmen, wie wertvoll eine Kooperation mit der Medienwirtschaft im Kontext digitaler Innovationen sein kann. Folglich bestehen in diesen Branchen beträchtliche ungenutzte Potenziale (dargestellt durch die Pfeilrichtung in Abbildung 4).

Abbildung 4
Realisiertes und noch offenes Potenzial aus der Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Medienunternehmen in digitalen Innovationsprojekten



Quelle: Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der LMU München

2) Wie stark können Industrieunternehmen in Zukunft von der Zusammenarbeit mit Medienunternehmen profitieren?

2.2.2 Potenzielle Anwendungsfelder

Im zweiten Teil der Umfrage wurden die befragten Industrieunternehmen um eine Einschätzung gebeten, welche Anwendungsfelder sich aus ihrer Sicht besonders für die Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Medienunternehmen eignen. Insgesamt nannten die Teilnehmer der Studie 40 unterschiedliche Anwendungsfelder für derartige Kooperationen. Das am häufigsten genannte Anwendungsfeld stellt eine Zusammenarbeit



im Bereich Marketing und Kommunikation dar. Hierunter fallen unter anderem Kooperationen im Bereich Online oder Social Media Marketing, aber auch die Zusammenarbeit in der Verwendung von Daten zu Vertriebs- und Marketingzwecken. Ein zweites wichtiges Anwendungsfeld stellen die Entwicklung und Distribution (digitaler) Medieninhalte dar. Spannend ist hier die konkrete Ausgestaltung der Inhalte, zum Beispiel für mobile Anwendungen der Industrieunternehmen oder zur Verbesserung interner Prozesse, beispielsweise durch die Visualisierung von Prozessabläufen. Darüber hinaus scheinen Kooperationen im Bereich E-Learning für die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern oder in der Entwicklung und im Betrieb von Online-Plattformen und mobilen Anwendungen vielversprechende Anwendungsfelder darzustellen. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die, aus Sicht der Befragten, relevantesten Anwendungsfelder.

Tabelle 1
Mögliche Anwendungsfelder

Anwendungsfeld	Nennung
Marketing und Kommunikation (inkl. Social Media, Online Marketing etc.)	38 %
Entwicklung und Distribution von (digitalen) Medieninhalten	20 %
Bereitstellen von E-Learning Angeboten	10 %
Entwicklung und Betrieb von Online-Plattformen	8 %
Entwicklung mobiler Anwendungen (Apps)	8 %
Datenanalysen	5 %
Kooperation im Bereich E-Commerce	3 %
Bereitstellen von Augmented/Virtual Reality Anwendungen	3 %
Sonstige	8 %

2.2.3 Treiber, Erfolgsfaktoren und Hürden

Im dritten Teil der Umfrage wurde nach Treibern, Erfolgsfaktoren und Hürden in Kooperationsprojekten gefragt. Dabei nannten die befragten Industrieunternehmen 212 Treiber, die Kooperationen zwischen Industrie- und Medienunternehmen begünstigen. Diese 212 Treiber wurden in 17 übergeordnete Kategorien zusammengefasst. Die fünf Wichtigsten, mit Angabe der relativen Nennungen, sind in Tabelle 2 abgebildet.

Aus Sicht der Industrieunternehmen werden Kooperationen mit Medienunternehmen insbesondere dadurch getrieben, dass die Unternehmen auf Veränderungen an der Kundenschnittstelle, wie zum Beispiel neue Kommunikationspräferenzen oder verändertes



Konsumverhalten, reagieren müssen. Vor allem hier versprechen sich Industrieunternehmen einen wertvollen Beitrag von Medienunternehmen in der Entwicklung und Umsetzung neuer digitaler Lösungen. Einen weiteren wichtigen Treiber für derartige Kooperationen stellen die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit in den Kooperationsprojekten dar. Faktoren wie Vertrauen, Motivation und Arbeitskultur, aber auch Projektmanagementansätze und die Beteiligung der Unternehmensführung in solchen Projekten scheinen maßgeblich zu sein. Darüber hinaus schätzen Industrieunternehmen die bei Medienunternehmen vorhandenen Erfahrungen und Fähigkeiten in der Entwicklung digitaler Innovationen, beispielsweise in der flexiblen und agilen Entwicklung digitaler Lösungen oder dem Design nutzerfreundlicher Oberflächen und Bedienelemente, als hilfreich ein. Ein weiterer wichtiger Treiber aus Sicht der Industrieunternehmen sind Kooperationen im Bereich Marketing und Kommunikation. Und zuletzt stufen viele Industrieunternehmen den allgemeinen Innovations- und Wettbewerbsdruck in ihren Branchen als wichtigen Treiber für Partnerschaften und Kooperationen ein.

Tabelle 2
Treiber (Top 5-Nennungen)

Treiber	Nennung
Veränderungen an der Kundenschnittstelle	16 %
Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit (Kultur, Vertrauen, etc.)	12 %
Know-how und Kompetenz der Medienunternehmen	11 %
Marketing und Kommunikation	10 %
Innovations- und Wettbewerbsdruck	8 %

Um besser zu verstehen, was grundlegende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Medienunternehmen im Kontext digitaler Innovation ist, sollten die Teilnehmer neben den grundlegenden Treibern auch zentrale Erfolgsfaktoren derartiger Kooperationen nennen. Insgesamt wurden 118 Erfolgsfaktoren genannt, die sich zu 14 Kategorien zusammenfassen lassen. Tabelle 3 stellt die fünf am häufigsten Genannten, mit Angabe der relativen Nennung, dar.

Den wichtigsten Erfolgsfaktor in der Anbahnung und Durchführung von Kooperationen im Sinne der Studie stellt die Kommunikation, Kultur und Zusammenarbeit in Kooperationsprojekten dar. Ähnlich wie bei den oben diskutierten Treibern sind auch hier Vertrauen und Transparenz sowie die Art und Weise der Zusammenarbeit essenziell für einen positiven Projektverlauf. Des Weiteren wurden eine klare Zielsetzung und eine klar definierte und nachhaltbare Erfolgsmessung in den Projekten sehr häufig als wichtiger Erfolgsfaktor genannt. Die Bündelung der richtigen Kompetenzen und Erfahrungswerte der an den Projekten beteiligten Unternehmen sowie die Reichweite und Kundennähe von Medienunternehmen stellt zwei weitere wesentliche Erfolgsfaktoren dar. Neben den in



Tabelle 3 dargestellten Erfolgsfaktoren wurden unter anderem das Herstellen einer Win-Win-Situation für alle Projektbeteiligten sowie die grundsätzliche Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zum Einsatz von Ressourcen als einflussreiche Erfolgsfaktoren aufgeführt.

Tabelle 3
Erfolgsfaktoren (Top 5-Nennungen)

Erfolgsfaktoren	Nennung
Kommunikation, Kultur und Zusammenarbeit in den Projekten	30 %
Zielsetzung und Erfolgsmessung	12 %
Kompetenz und Erfahrung der Projektbeteiligten	10 %
Reichweite und Kundennähe von Medienunternehmen	9 %
Richtiger (und konkreter) Anwendungsfall	8 %

Neben Treibern und Erfolgsfaktoren wurden bei den Teilnehmern der Umfrage auch mögliche Hürden in der Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Medienunternehmen abgefragt. Die Auswertung der 166 in der Umfrage genannten potenziellen Hürden ergab, dass im Wesentlichen 16 Hürden im Kontext derartiger Kooperationen bestehen. Die fünf Wichtigsten (mit Angabe der relativen Nennung) sind in Tabelle 4 abgebildet.

Als schwierigste Hürde der Kooperation zwischen Industrie- und Medienunternehmen nannten die Teilnehmer der Umfrage kulturelle Unterschiede und Verständnisprobleme zwischen Medien- und Industrieunternehmen. Ebenfalls problematisch zu sein scheinen strukturelle Hindernisse in der Zusammenarbeit, wie beispielsweise antizyklische Investitionszeiträume und Produktzyklen oder nicht kompatible IT-Systeme. Auch hier gilt die aus der Softwareindustrie bekannte Situation, dass Hardware deutlich längere Lebenszyklen hat als Software. Man denke hier an die vielen Updatezyklen, die beispielswiese die mobilen Anwendungen und Betriebssysteme von Smartphones durchlaufen. Gleiches gilt beispielsweise auch im Kontext des vernetzten Automobils. Während das Fahrzeug an sich mehrere Jahre im Einsatz ist, so ist Software oft nach wenigen Monaten veraltet. Entsprechend wichtig ist hier die Updatefähigkeit der Produkte. Außerdem stellt für viele der befragten Industrieunternehmen die Suche nach Kooperationspartnern eine große Herausforderung dar. Hier könnten Vermittlungsdienste seitens der Verbände, der Politik oder durch private Dienstleister einen großen Mehrwehrt leisten. Und abschließend scheitern viele Kooperationen im Sinne der Studie an branchenübergreifenden Verständnisproblemen sowie fehlenden Ressourcen. Von eher geringerer Bedeutung scheint dagegen mangelnde Bereitschaft zur Zusammenarbeit, Interessens- und IP-Konflikte oder Datenschutz- und Sicherheitsaspekte zu sein.



Tabelle 4 Hürden (Top 5-Nennungen)

Hürden	Nennung
Kulturelle Unterschiede und Verständnisprobleme	23 %
Strukturelle Hindernisse	13 %
Suche nach Partnern	13 %
Verständnisprobleme	9 %
Ressourcen (Zeit, Mitarbeiter, etc.)	9 %

2.2.4 Bewertung der Fähigkeiten von Medienunternehmen

Im vierten Teil des Fragebogens wurden die befragten Industrieunternehmen um eine Bewertung des potenziellen Wertbeitrags verschiedener Fähigkeiten und Kompetenzen von Medienunternehmen in digitalen Innovationsprojekten gebeten. Dabei sollten die Industrieunternehmer fünf verschiedene Fähigkeitsbereiche von Medienunternehmen beurteilen.

Tabelle 5 zeigt, dass unabhängig vom Fortschritt der Digitalisierungsaktivitäten in den Industrieunternehmen die Fähigkeiten der Medienunternehmen im Kontext digitaler Innovation als durchaus wertvoll eingestuft werden. Allerdings nimmt die Bedeutung der Fähigkeiten mit zunehmenden Digitalisierungsfortschritt der Industrieunternehmen leicht ab. Das heißt auf der einen Seite, dass Industrieunternehmen vor allem in der frühen Phase ihrer Digitalisierungsinitiativen von einer Zusammenarbeit mit Medienunternehmen profitieren. Insbesondere zu Beginn ihrer Digitalisierungsaktivitäten, häufig zu einem Zeitpunkt, zu dem man sich im Unternehmen noch keine systematischen Gedanken zur Digitalisierung gemacht hat, schätzen Industrieunternehmen die Erfahrungen und Kompetenzen von Medienunternehmen im Management der digitalen Transformation an sich (beispielsweise in der Entwicklung von Digitalisierungsstrategien oder im Aufbau von Digitaleinheiten) sowie in der Entwicklung von Software-Lösungen als Basis für digitale Innovationen. Auf der anderen Seite sehen aber auch bereits recht weit digitalisierte Industrieunternehmen Potenziale und Chancen in den Fähigkeiten von Medienunternehmen. Besonders wertvoll scheinen auch hier die Fähigkeiten von Medienunternehmen in der Entwicklung und Einführung von Software als Basis für digitale Innovationen. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die einzelnen Fähigkeitsbereiche und Erfahrungswerte, mit denen Medienunternehmen Industrieunternehmen in deren Digitalisierungsinitiativen unterstützen können.



Tabelle 5
Wie bewerten Industrieunternehmen die Fähigkeiten von Medienunternehmen in Projekten zur Konzeption und Umsetzung digitaler Innovationen (Skala von 1 = unwichtig bis 7 = sehr wichtig für Projekterfolg)

Fähigkeiten von Medienunternehmen	Digitalisierungsfortschritt des Industrieunternehmens			
	Ø Gesamt	Ø Niedrig	Ø Mittel	Ø Hoch
Fähigkeiten in der Entwicklung von Software-Lösungen zur Bereitstellung digitaler und anderer Innovationen	5,4	5,6	5,4	5,1
Fähigkeiten im Umgang mit Medien- inhalten	4,9	5,1	5,0	4,7
Fähigkeiten in der Konzeption und Umsetzung digitaler Innovationen	4,8	5,0	4,7	4,7
Fähigkeiten und Erfahrungen im Management der digitalen Transforma- tion	4,7	5,0	4,5	4,6
Fähigkeiten in der Distribution, im Kundenzugang und in der Monetisierung von Angeboten	4,6	4,8	4,6	4,2
Gesamt	4,9	5,1	4,8	4,7

Als besonders wertvoll werden die Fähigkeiten von Medienunternehmen in der Entwicklung von Software-Lösungen zur Bereitstellung digitaler und anderer Innovationen eingestuft. Dazu zählen die flexible und agile Entwicklung digitaler Lösungen, die Entwicklung nutzerfreundlicher Benutzeroberflächen und Kompetenzen im User Experience (UX) Design. Industrieunternehmen, die noch am Anfang ihrer Digitalisierung stehen, profitieren zudem besonders von den Fähigkeiten und Erfahrungen von Medienunternehmen in der Konzeption und Umsetzung verschiedener Entwicklungsstufen wie zum Beispiel in der Entwicklung (teil-)digitaler Produkte und Dienste. Sie profitieren aber auch in der Digitalisierung von Geschäftsprozessen, digitaler Innovationen im Management oder der digitalen Transformation an sich, wie beispielsweise die Einführung neuer Management- und Steuerungskonzepte.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei einer gesonderten Betrachtung einzelner Branchen und Unternehmensgrößen. Über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg werden die Fähigkeiten von Medienunternehmen als sehr wertvoll in digitalen Innovationsprojekten eingestuft. Im Branchenvergleich bewerten Unternehmen aus der Automobil-, Maschinen-



und Anlagenbauindustrie die Fähigkeiten der Medienunternehmen im Durchschnitt allerdings etwas höher, als Unternehmen aus dem Bau-, Infrastruktur- und Energiebereich oder der Informations- und Kommunikationsbranche.

2.3 Zusammenfassung

Aus Sicht der befragten Unternehmen scheint eine Zusammenarbeit zwischen Industrieund Medienunternehmen in digitalen Innovationsprojekten mit vielen Chancen und Vorteilen verbunden zu sein. Von einer Zusammenarbeit versprechen sich Industrieunternehmen vor allem besser und flexibler auf die veränderten Präferenzen und Anforderungen der Kunden reagieren zu können, um damit den weitreichenden Veränderungen an der Kundenschnittstelle zu begegnen.

Eine treibende Rolle spielen hier die vielseitigen Erfahrungen und Kompetenzen von Medienunternehmen im Kontext digitaler Innovationen und die veränderten Rahmenbedingungen einer branchenübergreifenden Zusammenarbeit. Potenzielle Anwendungsfelder für derartige Kooperationen bestehen insbesondere in Innovation im Bereich Marketing und Kommunikation, in der Entwicklung und Distribution digitaler Medieninhalte, im Bereitstellen von E-Learning Angeboten oder in der Entwicklung und im Betrieb von Online-Plattformen oder mobilen Anwendungen.

Die Umfrage zeigt auch, dass das bestehende Potenzial aus derartigen Kooperationen bis heute bei Weitem noch nicht vollständig ausgeschöpft wird. So spricht man zwar beinahe in allen Branchen und über alle Unternehmensgrößen hinweg, der Zusammenarbeit mit Medienunternehmen in digitalen Innovationsprojekten ein hohes Erfolgspotenzial zu.

Diese Diskrepanz zwischen aktuellem Stand und zukünftigem Potenzial ist zunächst durch die in der Umfrage genannten Hürden in der Anbahnung und Durchführung branchenübergreifender Kooperationsprojekte zu erklären. So nannten die befragten Unternehmen vor allem kulturelle Unterschiede und Verständnisprobleme, strukturelle Hindernisse oder die Suche nach geeigneten Partnern als große Herausforderungen. Hinzu kommen noch weitere grundlegende Faktoren, die die Anbahnung und Durchführung derartiger Kooperationen erschweren. Dazu zählen die spezifischen Anforderungen einzelner Branchen sowie die, bei kleineren Unternehmen oftmals nicht idealen Rahmenbedingungen für unternehmensübergreifende Zusammenarbeit.

Positiv betrachtet bietet diese Diskrepanz aber auch Chancen für den Standort Bayern. Bringt man Industrie- und Medienunternehmen näher zusammen, als es heute der Fall ist, so ist diese Konvergenz sicherlich auch mit einem spürbaren Digitalisierungsschub der Industrie verbunden.



3 Praxisbeispiele für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Möglichkeiten der Kooperation

3.1 Einführung

Nachdem in Kapitel 2 die Ergebnisse der Umfrage vorgestellt und diskutiert wurden, werden wir in Kapitel 3 näher auf drei konkrete Fälle der Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Medienunternehmen eingehen. Im ersten Fall wird beschrieben, wie aus der Kooperation zwischen BMW und ausgewählten Audiostreaming-Dienstleistern neue, vollständig integrierte digitale Zusatzdienste für die Produkte von BMW entstehen. Der zweite Fall zeigt, wie Medienunternehmen (hier: das ZDF) als Technologie-Dienstleister für andere Branchen auftreten können. Ähnlich gelagert ist auch der dritte Fall. Auch hier tritt ein Medienunternehmen (hier: ProSiebenSat.1) als Technologie-Dienstleister für andere Branchen auf. In allen drei Fällen unterstützen Medienunternehmen damit Industrieunternehmen in der Konzeption, Entwicklung und Umsetzung digitaler Innovationen. Als Grundlage für die Beschreibung der Projekte dienten Gespräche mit leitenden Projektbeteiligten und Digitalisierungsexperten sowie interne Dokumente und extern zugängliche Informationen.

3.2 Fallbeispiel 1: Integriertes Audiostreaming

Dieser Fall beschreibt die Kooperation der BMW Group mit den Audio-/Musikstreaming-Dienstleistern Spotify, Deezer und Napster.

3.2.1 Unternehmensvorstellung

Die BMW Group ist mit ihren Marken BMW, MINI, Rolls-Royce und BMW Motorrad der weltweit führende Premium-Hersteller von Automobilen und Motorrädern und Anbieter von Premium Finanz- und Mobilitätsdienstleistungen. Das BMW Group Produktionsnetzwerk umfasst 31 Produktions- und Montagestätten in 15 Ländern. Das Unternehmen verfügt über ein globales Vertriebsnetzwerk mit Vertretungen in über 140 Ländern. Im Jahr 2019 erzielte die BMW Group einen weltweiten Umsatz von 104,2 Mrd. EUR, basierend auf einem Absatz von mehr als 2,5 Millionen Automobilen und über 175 Tsd. Motorrädern.

Spotify ist ein in Schweden gegründeter Streaming-Dienst, der seit Oktober 2006 seinen Nutzern Musik, Hörbücher, Podcasts und Videos zur Verfügung stellt. Der Online-Dienst ist mittlerweile in mehr als 90 verschiedenen Ländern verfügbar, darunter in großen Teilen von Europa und Amerika. Spotify bietet seinen Nutzern u. a. Zugang zu über 60 Millionen Musiktiteln. Napster bietet als Marke des US-amerikanischen börsennotierten Unter-



nehmens Rhapsody International Inc. in den USA, Kanada, Großbritannien und Deutschland Online-Musikdienste an. Deezer ist ein 2007 in Frankreich gegründeter Musikstreaming-Dienst, der heute in mehr als 180 Ländern verfügbar ist. Der Dienst bietet seinen Nutzern Zugang zu 56 Millionen Titeln. Neben Musik haben Nutzer auch Zugriff auf Hörbücher und Podcasts.

3.2.2 Fallstudie

Die Integration von Musikstreaming-Diensten in Autos stellt einen ersten interessanten Fall dar, in dem durch die Kooperation zwischen Medien- und Industrieunternehmen Mehrwerte für die Endkunden in Form eines neuen digitalen Zusatzdienstes entstehen. So bietet beispielsweise BMW seinen Kunden als Teil des BMW ConnectedDrive Angebots die Möglichkeit, die Streaming-Dienste der Anbieter Spotify, Napster oder Deezer über eine im Fahrzeug integrierte SIM-Karte zu nutzen (Abbildung 5).

Bereits seit vielen Jahren bietet BMW, wie auch andere Automobilhersteller, seinen Kunden die Möglichkeit per Kabel oder Drahtlosverbindung das eigene Smartphone mit dem Infotainmentsystem des Fahrzeugs zu verbinden. So kann das Smartphone über das Infotainmentsystem des Fahrzeugs angesteuert werden (et vice versa) und die Bild- und Audioausgänge des Fahrzeugs für die Wiedergabe von Inhalten nutzen. Getrieben von den Wünschen der Kunden, ihr digitales Leben immer stärker und integrierter ins Fahrzeug zu bringen, geht das ConnectedDrive Angebot von BMW hier aber noch einen Schritt weiter und integriert die Dienste der Musikstreaming-Anbieter Spotify, Napster oder Deezer vollständig ins Fahrzeug. Dabei bietet BMW seinen Kunden grundsätzlich zwei Wege an, wie im Fahrzeug integriert auf das Angebot von Musikstreaming-Anbietern zugegriffen werden kann.

Auf der einen Seite können BMW Kunden über BMW ConnectedDrive ihren Streaming-Account von Spotify, Napster oder Deezer mit den persönlichen Playlists und Einstellungen uneingeschränkt im Fahrzeug nutzen. Die Verbindung erfolgt dabei über die fahrzeugeigene SIM-Karte, ohne Umweg über das Smartphone und ohne Belastung des eigenen Datenvolumens. Voraussetzung für diese Art der Nutzung von Connected Music ist ein persönlicher Premium-Account der Kunden bei den Musikstreaming-Anbietern. Connected Music speichert außerdem die einmal abgespielten Songs auf der Festplatte des Audiosystems. Dadurch lässt sich auf die Musik auch bei Netzunterbrechung zugreifen. Connected Music ist seit Januar 2020 Teil des Connected Package Professional und damit in Fahrzeugen ab Werk für drei Jahre kostenlos integriert. Es fallen in 14 Ländern in Europa keine zusätzlichen Daten- und Roaming-Gebühren an.

Eine zweite Möglichkeit, um einen Musikstreaming-Dienst im Fahrzeug zu nutzen, stellt BMW Music powered by Napster dar. Über BMW Music können BMW Kunden das komplette Angebot des Musikstreaming-Anbieters Napster im Fahrzeug nutzen. Zur Nutzung vom BMW Music sind weder eine Registrierung, noch ein Account oder ein Smartphone nötig. Der Datentransfer erfolgt ebenfalls über die im Auto verbaute SIM-Karte. Im Preis des BMW-Angebots enthalten sind alle Daten- und Roaming-Gebühren (in



den Ländern Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Niederlande, Österreich, Schweiz und Spanien), die durch das Musik-Streaming während der Fahrt entstehen. Die Steuerung ist über den Sprachassistent des Autos möglich. Eine Festplatte im Auto bietet auch Offline-Funktionen.

Abbildung 5
BMW Connected Music



Quelle: BMW

Dank der umfassenden Integration der Apps der Musikstreaming-Anbieter in das Infotainmentsystem der BMW Fahrzeuge gleicht die Nutzung der Dienste sehr der am Smartphone und stellt damit die Anforderung der Kunden nach einer gewohnten Bedienoberfläche sicher. Um den besonderen Anforderungen der Nutzung im Fahrzeug und Straßenverkehr gerecht zu werden, wurden die Anwendungen um einige Zusatzfunktionen erweitert. So können die Streaming-Dienste zum Beispiel auch über die Spracheingabefunktion des BMW Intelligent Personal Assistant bedient werden ("Hey BMW, spiel das Lied Happy"). Außerdem wird auf die Ablenkung des Fahrers geachtet und es werden Warn- und Signaltöne hervorgehoben.

3.3 Fallbeispiel 2: (Teil-)automatisierte Medienproduktion als "Software-as-a-Service"

Der zweite Fall beschreibt die Positionierung der ZDF Digital Medienproduktion GmbH (ZDF Digital) als Technologie-Dienstleister für andere Branchen. Über die im eigenen Haus entwickelten mobilen Anwendungen RizeSub und RizeCut bietet ZDF Digital seinen Kunden Technologien an, die eine (teil-)automatisierte Produktion von Medieninhalten ermöglichen.



3.3.1 Unternehmensvorstellung

ZDF Digital Medienproduktion GmbH, mit Standorten in Mainz und Berlin, wurde im Jahr 2000 von ZDF Enterprises gegründet. Das Unternehmen konzipiert und entwickelt anspruchsvolle TV- und Multimedia-Produkte für nationale und internationale Kunden. Dazu entwickelt das Unternehmen innovative digitale Lösungen. Im Juli 2020 arbeiteten ca. 200 Mitarbeiter für das Unternehmen. Die ZDF Digital ist nicht gebührenfinanziert und akquiriert ihre Projekte am freien Markt.

3.3.2 Fallstudie

Die effiziente Produktion und Bearbeitung qualitativ hochwertiger Medieninhalte, beispielweise zu Vertriebs- oder Marketingzwecken, stellt viele Unternehmen außerhalb der Medienbranche vor große Herausforderungen. Allerdings entstehen im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung auch in diesem Bereich neue Wege und Möglichkeiten. Über das Tochterunternehmen ZDF Digital bietet das ZDF technologiebasierte Dienstleistungen im Bereich der (teil-)automatisierten Medienproduktion an. Zu den Kunden der beiden Anwendungen zählen neben zahlreichen Medienunternehmen auch Industrieunternehmen wie die Lufthansa oder MAN. Die bereitgestellten Lösungen reduzieren auf der einen Seite Aufwand und Kosten in der Medienproduktion. Gleichzeitig bieten sie neue Möglichkeiten zur Produktion anspruchsvoller Medieninhalte.

Die von ZDF Digital entwickelten mobilen Anwendungen "RizeCut" (früher: Reporter App) und "RizeSub" (früher: compass) unterstützen Nutzer in der Erstellung von Videos für soziale Medien, Internetseiten oder TV-Beiträge. Die mobilen Anwendungen bieten Zugriff auf alle notwendigen Funktionen, Dateien und Informationen. Die dahinterliegende technologische Infrastruktur wird von ZDF Digital als Cloud-Lösung bereitgestellt. Entsprechend bietet ZDF Digital die beiden Dienste als Software-as-a-Service Lösung an.

Über die RizeCut-App können Anwender sendefähige Beiträge direkt auf ihrem Smartphone produzieren (Abbildung 6). Beginnend mit der Aufnahme von Videos, über das Schneiden und Bearbeiten von Übergängen, hin zum Vertonen und Untertiteln, deckt die App den kompletten Medienentwicklungsprozess ab. Die Anwendung verlangt kein aufwändiges Equipment zur Videoproduktion, sondern es ist nur ein Smartphone notwendig. Im Vergleich zu klassischen Schnittprogrammen ist die App entsprechend einfach und intuitiv zu bedienen. Ergänzt wird die RizeCut-App über die RizeSub-App. Diese Anwendung ermöglicht ein automatisiertes Untertiteln der erstellten Videoinhalte. Im Paket entstehen so hochwertige und weitläufig einsatzbare Medieninhalte bei minimalem Aufwand.



Abbildung 6
Die RizeCut-App zum Erstellen professioneller Videos am Smartphone



Quelle: ZDF Digital Medienproduktion

Die Motivation des ZDF, sich über die Tochter ZDF Digital derart stark in Richtung Digitalisierung und digitale Technologien zu bewegen, ist vielseitig. Allem voran steht natürlich die Nachfrage der Medienkunden nach zunehmender Digitalisierung. Der Bedarf nach Inhalten hat sich in den letzten Jahren – sowohl im Endkunden- als auch im Geschäftskundenbereich – stark verändert. Heute sind spezielle innovative Inhalte nötig, um die entsprechenden Zielgruppen nachhaltig erfolgreich anzusprechen. Unterm Strich gilt es weiterhin, die Nutzer möglichst lange vor dem eigenen Medienangebot zu halten (wenn auch heute über diverse Endgeräte hinweg). Des Weiteren bieten digitale Technologien grundsätzlich neue Kanäle für die Inhalte des ZDF. Und zuletzt versucht das ZDF über die Tochter ZDF Digital nah an technologischen Trends zu sein, um so möglichst frühzeitig und erfolgreich auf Veränderungen im Markt reagieren zu können.

3.4 Fallbeispiel 3: Beteiligungsgeschäft als indirekte Technologie-Dienstleistung

Im Gegensatz zu den ersten beiden Fällen, wird der Begriff "Kooperation" im dritten Fall etwas weiter definiert. Die Basis dieses Fallbeispiels ist, dass viele Medienunternehmen strukturiert in Technologie-Start-ups investieren. Über ein derartiges Beteiligungsgeschäft



tragen Medienunternehmen somit aktiv zum Transfer mediennaher Technologie-Dienstleistungen in andere Branchen bei und agieren damit indirekt als Technologie-Dienstleister für Industrieunternehmen. Ein solches Beispiel ist die Beteiligung der ProSiebenSat.1 Group an Remagine Ventures – einem Risikokapitalfonds, mit Sitz in Tel Aviv, der vor allem in mediennahe Technologie-Start-ups investiert.

3.4.1 Unternehmensvorstellung

Die ProSiebenSat.1 Group ist ein börsennotiertes deutsches Medienunternehmen mit Sitz in Unterföhring bei München. Die Gruppe beschäftigte im Jahr 2019 rund 7.250 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Umsatz von 4,1 Mrd. EUR. Mit 15 Free- und Pay-TV Sendern erreicht ProSiebenSat.1 über 45 Millionen TV-Haushalte in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zugleich nutzen monatlich rund 36 Millionen Nutzer die von ProSiebenSat.1 vermarkteten Online-Angebote.

Remagine Ventures tätigt Frühphasen-Investitionen in Start-ups an den Schnittstellen zwischen Unterhaltung, Sport, Handel und Daten. Zu dem Portfolio von Remagine Ventures zählen Start-ups aus den Bereichen E-Commerce, Inhalteproduktion, Augmented und Virtual Reality-Anwendungen, Online-Gaming oder digitales Marketing. Neben der ProSiebenSat.1 Group sind auch andere Medienunternehmen (unter anderem Sky, Stöer oder Axel Springer) an Remagine Ventures beteiligt. Aktuell umfasst das Portfolio von Remagine Ventures sieben Technologie-Start-ups im Medienumfeld.

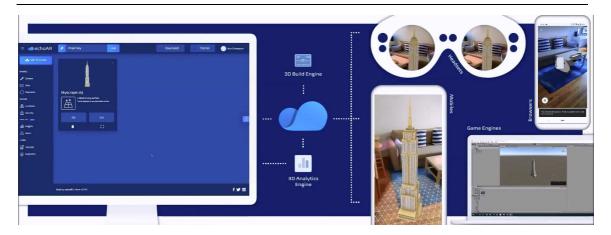
3.4.2 Fallstudie

Medienunternehmen sind aufgrund ihrer Historie und der stetig fortschreitenden Digitalisierung von Medieninhalten in den vergangenen Jahren immer mehr auch zu Technologieunternehmen herangewachsen. Aber nicht alle Technologien entstehen direkt bei den Medienunternehmen selbst. Als gängiger Weg hat sich hier, auch um stets nah an technologischen und ökonomischen Entwicklungen zu bleiben, ein strukturiertes Beteiligungsgeschäft etabliert. So ist beispielweise die Hubert Burda Media Eigentümer des sozialen Netzwerks Xing oder des Arzt-Patienten-Portals Jameda. In ähnlicher Form hat auch die ProSiebenSat.1 Media Group entweder direkt oder über Kapitelgeber-Programme in diverse Technologie-Start-up-Unternehmen investiert. Über ihr Beteiligungsgeschäft wurden Medienunternehmen so indirekt zu Dienstleistern für andere Branchen. Ein solches Beispiel ist der in Tel Aviv, Israel, ansässige Risikokapitalfonds Remagine Ventures.

Die Start-ups im Portfolio von Remagine bieten diverse Dienstleistungen für andere Branchen. Ein interessantes Beispiel ist echoAR – ein Dienstleister für die Entwicklung von Augmented und Virtual Reality-Inhalten am Smartphone (Abbildung 7). Nutzer können über die echoAR-App und die im Smartphone integrierten Kameras intuitiv Augmented und Virtual Reality-Inhalte erzeugen. echo-AR stellt seinen Kunden dazu neben der mobilen App als Software auch die zur Nutzung erforderliche technologische Infrastruktur als Service-Leistung zur Verfügung (Server, Datenspeicher, etc.).



Abbildung 7 Die echoAR-App zur Erstellung von Augmented und Virtual Reality Inhalten



Quelle: echoAR

Die Kunden von echoAR profitieren von einer anwenderfreundlichen und leistungsstarken Software ohne selbst in Technologien investieren zu müssen. Anwendungsfelder der Software liegen beispielsweise im Bereich der Produktion, Schulung, Gamifizierung oder Vermittlung von Inhalten. So wird die Anwendung bereits genutzt, um Museumsbesuchern interaktiv Inhalte zu Exponaten zu vermitteln (Abbildung 8). Ähnliche Einsatzmöglichkeiten bestehen beispielsweise auch in der Bau- oder Tourismusindustrie sowie im Bildungswesen oder der Medizin.

Abbildung 9
Augemented Reality in Museen und Forschungs-/Bildungseinrichtungen



Quelle: Smithsonian Institution



3.5 Zusammenfassung

Die drei betrachteten Fallbeispiele zeigen, wie aus der Kooperation zwischen Medien- und Industrieunternehmen erfolgreiche digitale Innovationen entstehen können. In allen Fällen entsteht der Mehrwert aus der Zusammenführung der Dienste von Medienunternehmen mit den Produkten, Prozessen, Kundenschnittstellen oder Geschäftsmodellen von Industrieunternehmen. Dazu greifen die Industrieunternehmen in ihren Digitalisierungsprojekten auf Kompetenzen und Konzepte der Medienunternehmen zu. Tabelle 6 gibt einen Überblick über die betrachteten Fälle.

Tabelle 6 Gegenüberstellung der drei Fälle

	Fall 1: Integrierter Audiostreaming	Fall 2: <i>Medienproduktion als Software-as-a-Service</i>	Fall 3: Indirekter Technologie- Dienstleister
Unternehmen	BMW und Spotify, Napster, Deezer	ZDF Digital	ProSiebenSat.1
Kontext	Integration der digitalen Inhalte und Dienste von Medienunternehmen in (physische) Produkte anderer Branchen	Entwicklung digitaler Anwendungen als Dienstleistung für andere Branchen	Investition in Technologie-Start-ups als Technologie- Dienstleister für andere Branchen
Rolle Medien- unternehmen	Inhalte- Anbieter	Direkter Technologie- Anbieter	Indirekter Technologie- Anbieter
Rolle Industrie- unternehmen	Inhalte- Plattform	Technologie- Konsument	Technologie- Konsument
Innovations- typ	Digitale Zusatzdienste	Digitale Prozesse	Digitale Prozesse und Dienste

Der erste Fall (BMW) steht exemplarisch für die naheliegende Art und Weise einer Kooperation zwischen Industrie- und Medienunternehmen. Medienunternehmen agieren hier als Anbieter von Medieninhalten mit denen Industrieunternehmen ihre Produkte und Angebote aufwerten können. Neu ist, dass Medienunternehmen mittlerweile nicht mehr nur die Medieninhalte an sich, sondern auch die technologische Infrastruktur dahinter bereitstellen. Und, dass sich Bedienoberflächen und Funktionalitäten der Industrieprodukte an die Erlebniswelten der Medienunternehmen anpassen. Alternative Beispiele zum vernetzten Automobil wären Anwendungsfälle im Smart Home Bereich oder in der



Einzelhandelsindustrie. Die Fälle 2 (ZDF Digital) und 3 (ProSiebenSat.1) repräsentieren eine etwas weiter gefasste Art der Kooperation. Hier agieren Medienunternehmen als Anbieter digitaler Technologien und Lösungen und werden damit implizit zu Wettbewerbern der großen internationalen Technologiekonzerne. Industrieunternehmen setzen in verschiedenen Bereichen die bei den Medienunternehmen entstehenden Technologien ein und erzeugen so Mehrwerte für sich und ihre Kunden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die drei Fälle sehr anschaulich zeigen, inwiefern Medienunternehmen in Digitalisierungsprojekten als Inhalte-, Technologie- und Lösungsanbieter für Industrieunternehmen agieren können. Ein Blick auf die Fallbeispiele zeigt auch, dass solche Kooperationen gerade dann erfolgreich verlaufen, wenn die Innovationsprojekte "auf Augenhöhe" verlaufen und eine sogenannte win-win-Situation entstehen kann. Das bezieht sich entsprechend nicht nur auf das Erbringen einer (Dienst-) leistung der Medienunternehmen gegen finanzielle Kompensation. Vielmehr stehen hier der Austausch von Erfahrungswerten und Knowhow in beide Richtungen sowie eine gemeinsame und integrierte Projektarbeit im Vordergrund.

Ein weiteres wichtiges Element derartiger Kooperationen ist die Skalierbarkeit der entstehenden Innovationen. In allen drei Fällen entstanden digitale Lösungen für ein breites Produkt- und Angebotsspektrum. Es wurde also nicht für einen einzelnen Anwendungsfall eine spezialisierte "Insellösung" geschaffen, sondern stets auf Offenheit und Skalierbarkeit geachtet. Des Weiteren gelten in allen drei Beispielen die unterschiedlichen Entwicklungs- und Lebenszyklen von Industrie- und Medienbranche als besondere Herausforderung. Kooperationen zwischen Industrie- und Medienunternehmen müssen entsprechend in der Lage sein, die immer kürzer werdenden Lebenszyklen von Medieninhalten und der dahinterstehenden Technologien (denken wir beispielsweise an die Erneuerungszyklen von Smartphones oder der darauf laufenden mobilen Anwendungen) mit den im Vergleich längerfristigen Horizonten von Industrieprodukten zusammenzubringen. Erfolgsversprechende Ansätze sind hier die Entwicklung Update-fähiger Lösungen und die Anbindung teilweise offener Schnittstellen.



Fazit und Ausblick

4 Fazit und Ausblick

Gemeinsam ist Bayern stark – Kooperationen als Chance, um im Wettbewerb mit den internationalen Technologiegiganten zu bestehen

Die zunehmende Forderung der Kunden nach immer stärker digitalisierten und vernetzten Lebenswelten führt branchenübergreifend zu einem immer stärker werdenden Bedarf nach Kooperation und Zusammenarbeit. Dieser durch die Digitalisierung induzierte Vernetzungstrend verspricht viele Chancen und Möglichkeiten – sowohl für Medien- als auch für Industrieunternehmen. Industrieunternehmen können durch eine Zusammenarbeit mit den Medienunternehmen, die deutlich früher und stärker als viele andere Branchen von der Digitalisierung betroffen waren, von deren Kompetenzen und Erfahrungswerten in der Entwicklung und Umsetzung digitaler Innovationen profitieren. Medienunternehmen wiederum können aus der Kooperation mit Industrieunternehmen neue Wege und Möglichkeiten generieren, ihre Konzepte und Lösungen zu distribuieren.

Die Ergebnisse der Umfrage in Kapitel 2 sowie die Fallbeispiele aus Kapitel 3 zeigen, dass eine Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Medienunternehmen im Kontext digitaler Innovationen durchaus sinnvoll ist – nicht zuletzt im immer stärker werdenden Wettbewerb mit den internationalen Technologiegiganten wie Amazon, Apple oder Google. Getrieben wird die Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Medienunternehmen insbesondere durch die stetig voranschreitenden Veränderungen an der Kundenschnittstelle (wie zum Beispiel das veränderte Konsumverhalten der Endkunden durch die verstärkte Nutzung mobiler Endgeräte).

Als besonders vielversprechende Anwendungskontexte wurden Kooperationen im Bereich der digitalen Kommunikation und des digitalen Marketings sowie eine Zusammenarbeit bei Innovationen mit einem Bezug zu digitalen Medieninhalten genannt. Dabei schätzen Industrieunternehmen insbesondere die Kompetenz und Erfahrungswerte von Medienunternehmen im Kontext digitaler Innovationen als sehr hilfreich ein.

Darüber hinaus zeigt die Umfrage auch, dass die Potenziale aus einer Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Medienunternehmen zum heutigen Stand noch nicht in vollem Maße genutzt werden. So gaben nur 14 Prozent der befragten Industrieunternehmen an, bereits heute in Innovationsprojekten mit Medienunternehmen zusammenzuarbeiten. Dem gegenüber steht, dass die befragten Industrieunternehmen eine Zusammenarbeit mit Medienunternehmen im Kontext digitaler Innovationen durchaus mit Potenzialen ausgestattet sehen (vgl. Abbildung 4).

Diese Diskrepanz zwischen dem aktuellen Status Quo und den vorhandenen Potenzialen liegt nicht zuletzt auch an den im Rahmen dieser Studie bereits angesprochenen Hürden. Hier ist weiterhin Sensibilisierung und Vermittlungsarbeit erforderlich, die die Chancen und Potenziale einer solchen Zusammenarbeit heraushebt und fördert. Dabei ist auf beiden Seiten ein Umdenken gefordert. Viele Medienunternehmen konzentrieren sich



Fazit und Ausblick

auch heute noch auf Kooperationen und Zusammenarbeit innerhalb ihrer Branche. Andere Branchen werden nur als potenzielle Kunden für die eigenen Medienprodukte betrachtet. Gleichzeitig betrachten Industrieunternehmen Medienunternehmen oftmals noch als reiner Dienstleister für Inhalte und Medienprodukte. Die Tatsache, dass bayerische Medienunternehmen auch einen in der Heimat ansässigen Gegenspieler zu den internationalen Technologiekonzernen, und damit einen wichtigen Partner im Kontext der digitalen Transformation, darstellen, wird dabei nicht klar genug gesehen.

Am Standort Bayern sind derartige Kooperationen besonders erfolgsversprechend. Bayern vereint in besonderem Maße ein Netz aus weltweit führenden Industrieunternehmen und etablierten Medienunternehmen. In Kombination mit den richtigen Rahmenbedingungen und gezielten Initiativen – hier sind insbesondere die Verbände und die Politik gefordert – ergibt sich somit eine hervorragende Ausgangsposition für eine branchenübergreifende Zusammenarbeit im Kontext digitaler Innovationsprojekte.



Ansprechpartner / Impressum

Ansprechpartner / Impressum

Dr. Peter J. Thelen

Leiter Strategie und Politischer Dialog Abteilung Planung und Koordination

Telefon 089-551 78-333 Telefax 089-551 78-331 peter.thelen@vbw-bayern.de

Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich ohne jede Diskriminierungsabsicht grundsätzlich auf alle Geschlechter.

Herausgeber

vbw

Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.

Max-Joseph-Straße 5 80333 München

www.vbw-bayern.de

© vbw Dezember 2020

Weitere Beteiligte

Prof. Dr. Thomas Hess Dr. Florian Wiesböck Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Ludwig-Maximilians-Universität München

Telefon 089-2180-6391 thess@lmu.de