



LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT
INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSINFORMATIK UND NEUE MEDIEN
PROF. DR. THOMAS HESS



ARBEITSBERICHT 2/2007

Die Digitalisierung der Hubert Burda Media: von der Einführung der digitalen Drucktechnik bis zur Media Community als Strategie-Element

Sophie Ahrens, Timo Leimbach, Thomas Hess

Herausgeber

Prof. Dr. Thomas Hess

Ludwig-Maximilians-Universität München

Fakultät für Betriebswirtschaft

Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien

www.wim.bwl.lmu.de





LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT
INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSINFORMATIK UND NEUE MEDIEN
PROF. DR. THOMAS HESS



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Zielsetzung	1
2	Frühphase: die Digitalisierung der Produktion und deren Auswirkungen.....	3
3	Frühe Formen der Digitalisierung von Produkten	5
4	Höhepunkt und Ende der New Economy – Veränderungen im Zeichen des Wandels	10
5	Digitalisierungsstrategie heute.....	17
6	Zusammenfassung	21



1 Einleitung und Zielsetzung

Vor allem Erfolgsgeschichten aus den Vereinigten Staaten haben in Deutschland die Wahrnehmung der Digitalisierung der Wirtschaft in der Öffentlichkeit geprägt. Untersuchungen der Medienbranche, die auch prominente Internet-Erfolge, wie beispielsweise die „Google Story“¹ oder die neusten Erfolge von Web 2.0-Start-ups wie MySpace zum Gegenstand haben, sind demzufolge besonders bekannt. Die Digitalisierungsaktivitäten von klassischen Medienunternehmen finden dagegen weit weniger Beachtung, obwohl sowohl auf Seiten der Produktion als auch auf Seiten des Produktes Digitalisierung stattgefunden hat. Von einigen Autoren sind sie sogar besonders als Beispiele für verspätete Entwicklungen herangezogen worden.²

Doch gerade der Blick auf die klassischen Medienunternehmen ermöglicht einen erweiterten und vertieften Einblick in die Digitalisierung einer Branche mitsamt all ihren Kontinuitäten und Diskontinuitäten.³ Denn im Gegensatz zu den noch sehr jungen Start-ups, die in der Regel ausschließlich auf neuen, digitalen Technologien beruhen, besitzen klassische Medienunternehmen mit ihrem Mix aus Print-, Funk- und TV-Angeboten eine breite unternehmerische und technologische Knowledge Base,⁴ die über lange Zeiträume organisch entstanden ist. So werden folglich in Bezug auf die Digitalisierung unterschiedlichste Geschäftsansätze verfolgt. Die Spanne reicht von digitalen Produktergänzungen klassischer Angebote bis hin zu neuen originären Produkten. Aber auch E-Commerce und Infrastrukturlösungen zählen zu den neuen Geschäftsansätzen, die häufig aus projektbezogenen Kooperationen heraus entstehen.⁵

Genau dieses Spannungsfeld zwischen gewachsenen Strukturen und technologiegetriebenen Veränderungen erzeugt den Rahmen, in dem eine Untersuchung der „Digitalisierungsstrategie“⁶ sinnvoll wird. Ziel ist dabei die ganzheitliche Darstellung der Auswirkungen sich verändernder Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) auf das Unternehmen. Im Fokus der Untersuchung stehen dabei vor allem die

¹ Vgl. Vise/Malseed (2005)

² Vgl. Heng (2006), S. 5

³ Vgl. Schumann/Hess (1999)

⁴ Vgl. Chandler (1992), S. 85-87

⁵ Vgl. Schumann/Hess (1999), S. 8-16

⁶ Vgl. Hess (2006), S. 5

Konsequenzen auf die unternehmerischen Bereiche, also die Leistungs- und Leitungssysteme des Unternehmens. Das Leistungssystem bezieht sich dabei auf die Wertschöpfungsaktivitäten zur Erstellung der betrieblichen Leistungen (wie beispielsweise Erstellung, Bündelung, Distribution und Finanzierung). Auch die Endprodukte, also die Leistungsangebote werden dem Leistungssystem zugerechnet. Teilsysteme des Leitungssystems beziehungsweise Managementsystems sind das Informationssystem, Planungs- und Kontrollsystem, Organisationssystem und Personalführungssystem. Das Leitungssystem umfasst folglich alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Aufgaben zur Steuerung der Wertschöpfungsprozesse.⁷

Die Wahl von Hubert Burda Media GmbH und Co. KG (HBM) als Fallbeispiel für eine solche Studie ist aus einer Vielzahl von Gründen naheliegend. So ist HBM sowohl aufgrund seiner starken Fokussierung auf Print-Medien als auch der Kontrolle durch eine Familie exemplarisch für ein deutsches Medien- und Verlagshaus. Darüber hinaus aber gilt Hubert Burda als Vordenker und Vorreiter der Digitalisierung der deutschen Medienbranche. Dies wird unter anderem an dem sehr frühen Engagement in diesem Bereich sowie an neueren Entwicklungen der HBM deutlich, die sich beispielsweise in Bemerkungen Hubert Burdas äußern. Ihm zufolge wird HBM keine neue Druckerei mehr eröffnen.⁸ Diese Charakteristika machen HBM zu einem idealen Kandidaten für eine zeitlich-vergleichende Einzelfallstudie.

Der zeitliche Schwerpunkt liegt dabei auf dem Zeitraum seit Beginn der 1990er Jahre, doch sollen auch die Auswirkungen der Frühphase der Digitalisierung in der Produktion in den 1970er und 1980er, also der flächendeckenden Einführung von IKT in Form von Computern, soweit sie für die hier dargestellte Entwicklung von Bedeutung sind, angerissen werden. Daraus ergeben sich zwei Untersuchungsgebiete für eine Digitalisierungsstudie: 1. die Gestaltungsvariablen von IKT-basierten Leistungs- und Leitungssystemen. Zu den Leistungssystemen sind beispielsweise rein digitale Produkte wie TraXXX⁹ zu subsumieren, die vor allem durch das Internet ermöglicht wurden. 2. die verändernde Wirkung von IKT auf Leistungs- und Leitungssysteme („Digitalisierungsstrategie im engeren Sinne“).¹⁰ Hier stehen die Implikationen der Digitalisierung, zum Beispiel der Einführung von digitalen Publikationssystemen auf das

⁷ Vgl. Gluchowski/Gabriel/Chamoni (1997), S. 8 (in Anlehnung an Greschner/Zahn (1992), S. 9; Lehner/Auer-Rizzi/Bauer (1991), S. 350

⁸ Vgl. Crampton (2005)

⁹ Bei TraXXX handelt es sich um eine Webseite rund ums Reisen.

¹⁰ Vgl. Hess (2006), S. 5

Produktprogramm im Fokus. Für den konkreten Fall eines Medien- und Verlagshauses wie HBM ist aber eine saubere Trennung im Gegensatz zu anderen kaum möglich, da das klassische Geschäft der Produktion, des Verkaufs und der Verwertung von Content durch die IKT grundlegend verändert wurde. Daraus ergibt sich, dass im Zentrum der Analyse sowohl die verschiedenen Geschäftsmodelle der Neuen Medien wie Onlineangebote von Zeitschriften oder eigenständigen Portalen, deren Wechselwirkungen mit den einzelnen Print-Titeln und den anderen Unternehmensbereichen stehen, aber auch die durch die Digitalisierung ausgelösten Veränderungen auf die Gesamtorganisation der HBM und dessen Leistungs- und Leitungssystem untersucht werden sollen. Die Ausführungen haben rein deskriptiven Charakter. Der Untersuchungszeitraum kann in vier Phasen der Digitalisierung unterteilt werden, wie in Abbildung 1 dargestellt.

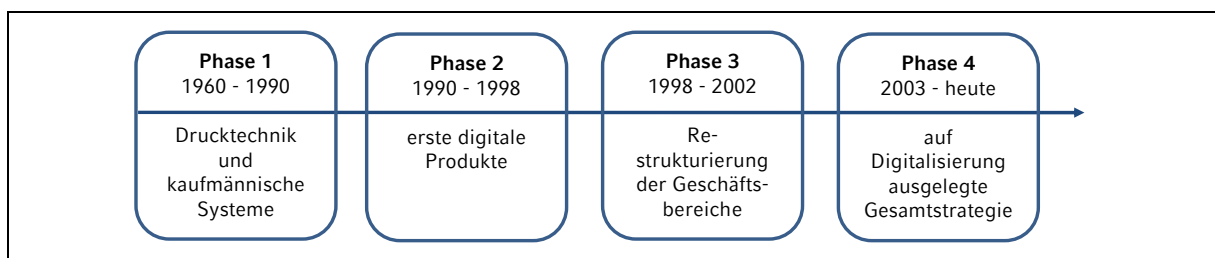


Abbildung 1: Phasen der Digitalisierung

Die Fallstudie beruht dabei auf der Erschließung vorhandener Sekundärliteratur (Zeitschriftenartikel, Monographien), auf den Geschäftsberichten/Bilanzen der Hubert Burda Media Holding, der Tomorrow Focus AG und ihren Vorgängern sowie einer Anzahl weiterer Burda-eigener Publikationen. Zusätzlich wurden drei Experteninterviews mit Herrn Dr. Christoph Braun (Geschäftsführer Burda Digital Ventures), Herrn Gerhard Thomas (Geschäftsführer Burda Digital Systems) und Herrn Mathias Plica (Geschäftsführer CHIP Xonio Online GmbH) durchgeführt und ausgewertet. Die Interviews wurden im Zeitraum von Juni bis Juli 2007 geführt, der Zeitraum für die Erstellung der Fallstudie erstreckte sich von März bis Oktober 2007.

2 Frühphase: die Digitalisierung der Produktion und deren Auswirkungen

Die erste Phase der Digitalisierung erfolgte bei Burda ähnlich wie bei den meisten anderen deutschen Unternehmen erst ab Mitte/Ende der 1960er Jahre und betraf mehr die Produktion als die Produkte. Insofern verlaufen die Entwicklungen bei HBM ähnlich zu Unternehmen jenseits der Medienbranche. Die Installation des ersten Computers erfolgte

1966.¹¹ Von dieser vor allem technologiegetriebenen Frühphase der Digitalisierung waren zwei Bereiche maßgeblich betroffen: 1. die Produktionstechnik, vor allem Redaktion und Druck der Zeitungen und Zeitschriften, und 2. der kaufmännische Bereich des Unternehmens, also vor allem das Rechnungs- und Buchhaltungswesen.

Die Digitalisierung des Leistungssystems begann in der Drucktechnik. Mit der Einführung des CRT(Cathode Ray Tube)-Verfahrens ab Ende der 1960er Jahre wurde eine Revolution eingeläutet, da das am Computer erzeugte Satzbild direkt auf die Druckplatten übertragen werden konnte und den bis dahin üblichen Bleisatz überflüssig machte.¹² Das kostengünstige Filmverfahren (computer-to-film) ist bei HBM für große Druckserien wie Zeitungen und Zeitschriften bis heute üblich. In den 1970ern ermöglichten dann der Einsatz von graphischen Terminals zur Eingabe von Texten sowie die Scanner-Technik die gemeinsame Bearbeitung von Bildern und Texten und führten zum Entstehen erster Redaktionssysteme sowie einer Flexibilisierung der Produktion. Des Weiteren ergaben sich auch für den Anzeigenverkauf Folgen, da dieser durch den Einsatz von computergestützten Systemen ebenfalls flexibilisiert (Größe, Form, Platzierung der Anzeigen) wurde. Verstärkt wurden all diese Entwicklungen durch die Einführung des Personal Computers ab Mitte der 1980er Jahre.

Im Bereich der kaufmännischen Systeme wurde von HBM schon 1973 die Entscheidung getroffen, die Bilanzbuchhaltung einer gerade gegründeten Firma namens Systemanalyse und Programmentwicklung, heute kurz SAP, einzuführen. Denn durch die frühe Implementierung wurde man zu einem Pilotkunden und wichtigem Partner der SAP in der Entwicklung. Diese Partnerschaft, die bis heute Bestand hat, führte dazu, dass die durch SAP-bedingten Standardisierungen und Reorganisationen im Bereich der kaufmännischen Organisation bereits mit der Systemeinführung erfolgten. Zugleich konnten dadurch die Vorläufer der heutigen Burda Digital Systems einen Kompetenzvorsprung im Bereich kaufmännischer Systeme gegenüber Konkurrenten aufbauen.

Folgen dieser vor allem als Rationalisierung und Flexibilisierung verstandenen Entwicklungen waren ein Anstieg der Titelzahl pro Verlag (HBM 1970: 7 Titel; HBM 1990: 16 Titel) bei einer zunehmenden Konzentration der Branche auf die großen Verlagshäuser, die am nachhaltigsten von dieser Digitalisierung profitierten.¹³ Doch diese sehr unterschiedliche, überwiegend technologiegetriebene und von den einzelnen Unternehmensbereichen getragene Entwicklung führte dazu, dass Anfang der 1990er Jahre

¹¹ Vgl. HBM Geschäftsbericht (2007), S. 38

¹² Vgl. Cortada (2005), S. 314-335

¹³ Vgl. Wilke (1999), S. 778; Sjurts (2005), S. 127

bei Verlagshäusern wie HBM so genannte „Inseln“ entstanden sind, da die gewachsenen Anzeigen-, Redaktions-, Druckerei- und kaufmännischen Systeme nur sehr locker miteinander verbunden waren.¹⁴ Eine erste organisatorische Veränderung erfolgte 1993, als die bisherige DV-Abteilung als eigenständiges Tochterunternehmen Burda Systems neu aufgestellt wurde. Ein weiterer Grund für diese Entscheidung kam von außen. Zu dieser Zeit sahen sich gerade klassische Verlagshäuser mit einer neuen elektronischen Herausforderung konfrontiert, die mit dem Schlagwort Multimedia umschrieben wurde.¹⁵

3 Frühe Formen der Digitalisierung von Produkten

Zwar hatten eine Reihe deutscher Verlage schon Mitte der 1980er Jahre das Datenbank-Informationssystem Genios gegründet, an dem sich HBM seit 1986 auch beteiligte.¹⁶ Doch im Wesentlichen waren viele deutsche Medien- und Verlagshäuser nach Ansicht zeitgenössischer Beobachter weder vorbereitet noch aufgeschlossen für den neuen Trend Multimedia. Dies obwohl schon 1994 Experten behaupteten, dass bis zum Jahre 2000 15% aller Printprodukte durch elektronische Medien ersetzt werden.¹⁷ Daran wird deutlich, welcher Stellenwert diesen neuen Medien durch die Experten beigemessen wurde.

Im Gegensatz zu dieser allgemeinen Tendenz begann man bei HBM und anderen mit einer Beteiligung an der Multimedia-Produktionsfirma Navigo sowie „Beilagen-Experimente“ zur Kunstzeitschrift PAN Anfang der 1990er erste Erfahrungen in diesem Bereich zu sammeln.

Doch angesichts der Liberalisierung der Telekommunikationsmärkte und dem Vordringen vor allem amerikanischer Online-Provider wie AOL (America Online), die ein Joint-Venture mit Bertelsmann gegründet hatten und damit offensiv nach Europa vordringen wollten, war insbesondere Hubert Burda bewusst, dass die Multimedia-Engagements erst den Anfang darstellten.

1994 entstand das Konzept eines eigenen europäischen Gegenstücks, genannt Europe Online (EOL). Vom Ansatz her sollte es sich dabei ähnlich wie bei AOL um einen eigenständigen, geschlossenen Online-Dienst handeln, der auf der Basis eines Abo-Modells Zugang zu den Inhalten der verschiedenen beteiligten Titel bieten sollte. Der Schwerpunkt dabei lag vor allem auf Nachrichten-, Sport-, Reise- und Wirtschaftsinformationen sowie darüber hinaus auf interaktiven Elementen wie Einkaufsmöglichkeiten und verschiedenen

¹⁴ Vgl. Fischer (1993), S. 14-18

¹⁵ Vgl. z. B. o.V. (1989), S. 7; Palaß/Preissner-Polte (1994), S. 127

¹⁶ Vgl. Computerwoche (1986)

¹⁷ Vgl. Palaß/Preissner-Polte (1994), S. 127-128

Foren.¹⁸ An der zum 1. Juni 1994 in Luxemburg gegründeten Holding beteiligten sich im Verlauf des Jahres u. a. der Pearson-Verlag und die Matra-Hachette-Gruppe/Groupe Lagardere sowie eine Anzahl weiterer Firmen. Doch der Start des Online-Dienstes verzögerte sich aufgrund einer Reihe technischer, inhaltlicher und wirtschaftlicher Probleme bis zum Ende des Jahres 1995. Beispielsweise dauerten die Verhandlungen zur Lizenzierung der grundlegenden Technik von AT&T länger als geplant und es gab Probleme mit dem Browser auf Netscape-Basis. Zusätzlich sprang mit dem Axel-Springer-Verlag ein geplanter Großinvestor und Content-Provider Mitte des Jahres ab. Zugleich erwies sich insbesondere das Leitungssystem eines europäischen Konsortiums als äußerst schwierig zu handhaben.¹⁹

Diese Probleme führten in Verbindung mit dem Boom des offen erreichbaren World Wide Web letztlich zu einem Strategiewechsel im November 1995. Kurzfristig wurde der Übergang zu einem Internet-basierten Dienst beschlossen, bei dem EOL nur als Service-Provider fungieren würde. Die ursprünglichen Pläne zu einem darüber hinausgehenden Online-Dienst sollten in der Zeit nach dessen Start am 15. Dezember 1995 ebenfalls umgesetzt werden.²⁰ Doch die fortgesetzten Probleme innerhalb der Führung des Konsortiums, die sich vor allem an Fragen der Finanzierung festmachten, führten letztlich zu einem sehr schnellen Scheitern des Gesamtkonzeptes. Die Umsetzung des Online-Dienstes blieb aus, die Kundenzahlen im Bereich des Service-Providing reichten nicht um die Kosten zu decken. Aufgrund dessen ging die Gesellschaft Europe Online S.A. im Sommer 1996 in Insolvenz, nachdem sich die beteiligten Unternehmen nicht über die Nachschussverpflichtungen einigen konnten. Die verbliebenen Kunden wurden von Compuserve übernommen.²¹

Trotz dieses Rückschlags stellte Hubert Burda und damit die HBM ihre Aktivitäten in diesem Bereich nicht ein. Vielmehr hatten sich innerhalb verschiedener Bereiche der HBM neben den Entwicklern von EOL einzelne Gruppen gebildet, die die Möglichkeiten des WWW zu nutzen begannen. Vorreiter war das Nachrichtenmagazin Focus, welches wider Branchenerwartungen geschafft hatte sich im deutschen Markt neben SPIEGEL zu etablieren und welchem durch den ihm eigenen Stil aus Bildern, Graphiken, Texten viel Aufmerksamkeit zuteil geworden ist. Hier startete ab 1995 eine erste Website (Companion Site), die anfänglich vor allem Informationen aus dem Heftinhalt in den Bereichen Politik,

¹⁸ Vgl. Computerwoche (1995a), S. 11

¹⁹ Vgl. Computerwoche (1995b), S. 1-2

²⁰ Vgl. Computerwoche (1995c), S. 3

²¹ Vgl. Computerwoche (1996), S. 7

Wirtschaft, Technik und Sport bot, und bald zu den führenden deutschsprachigen Angeboten im Internet zählte. Doch es blieb nicht die einzige Aktivität von HBM. Direkt darauf folgten 1996 mit TraXXX, einer Webseite rund um Reisen, sowie Uni Online weitere Produkte. Zusammen mit EOL bildete dies den Auftakt zur Entfaltung einer ganzen Reihe von Aktivitäten innerhalb der verschiedensten Bereiche der HBM.²²

Im Bereich der Web-Angebote lassen sich die bis 1998 entstandenen Angebote vier Typen zuordnen: 1. einfache Webpräsenzen, die neben den grundlegenden Informationen zum entsprechenden Print-Titel (Inhaltsangaben, Metadaten) keine weiteren Angebote enthalten; 2. Companion-Seiten, die vor allem den Heftinhalt vorhandener Print-Titel wiedergeben sowie teilweise eine Reihe von Services wie Links, Foren etc. anbieten; 3. Portale wie z. B. Focus Online, die ebenfalls aus existierenden Marken/Titeln heraus entstanden sind, aber neben den Heftinhalten über weitreichende eigenständige Angebote verfügen und 4. reine Online-Formate, wie zum Beispiel TraXXX oder das Fachangebot Health Online Service (HOS, 1997 gegründet), die ohne Bezug zu existierenden Titeln, eigenständige Produkte bilden und darunter Content und Services anbieten.

Wichtig ist dabei, dass sich diese Typen nicht immer trennscharf von einander abgrenzen lassen, insbesondere zwischen Companion-Seiten und Portalen ist der Übergang in vielen Fällen fließend und lässt sich nicht unbedingt nur an rein technischen Funktionalitäten oder inhaltlichen Ausgestaltungen festmachen. Zugleich bilden gerade Webpräsenzen, Companion-Seiten und Portale in der Regel verschiedenen Entwicklungsstufen für die Online-Angebote von Print-Titeln. Insbesondere der Einstiegspunkt sowie die Geschwindigkeit mit der sich diese Entwicklung vollzieht, hängt von einer Vielzahl von Faktoren wie Startzeitpunkt, Finanzkraft, Internetaffinität des Zielpublikums, technologischen Möglichkeiten, Organisationsstrukturen auf den verschiedenen Unternehmensebenen ab und unterscheidet sich daher auch bei HBM von Angebot zu Angebot.

Doch neben diesem Wachstum im Produktbereich, das vor allem aus den Redaktionen getragene und zumeist auf existierenden Produkten basierte Entwicklungen darstellte, gab es innerhalb der HBM bis 1998 eine Vielzahl weiterer Aktivitäten im Bereich Multimedia beziehungsweise Neue Medien.

Eine Ursache dieses evolutiven Wachstums dürfte die Reorganisation der HBM als Holding mit eigenständigen Profit-Centern gewesen sein, die 1995 stattfand. Damit erfolgte die Umsetzung des Konzepts des Unternehmer-Unternehmens, das den veränderten

²² Vgl. Computerwoche (1996), S. 7; HBM Geschäftsbericht (2005), S. 102-103

Anforderungen Rechnung tragen sollte. Innerhalb dieser Profit-Center-Struktur gab es 1998 sechs Hauptbereiche. Neben den Stabsbereichen Recht (Prof. Dr. Schweizer) und Finanzen & Verwaltung (Dr. Todenhöfer) gab es die Verantwortungsbereiche Technologie (Dr. Kallen), Verlage (Dr. Todenhöfer), Neue Medien (Dr. Burda) sowie Fernsehen/Hörfunk (Hr. Markwort). Unter diesen befand sich eine Vielzahl kleinere Einheiten, die ebenfalls als Profit-Center geführt wurden.²³

Die Struktur inklusive der Verantwortungsbereiche ist Abbildung 2 dargestellt.

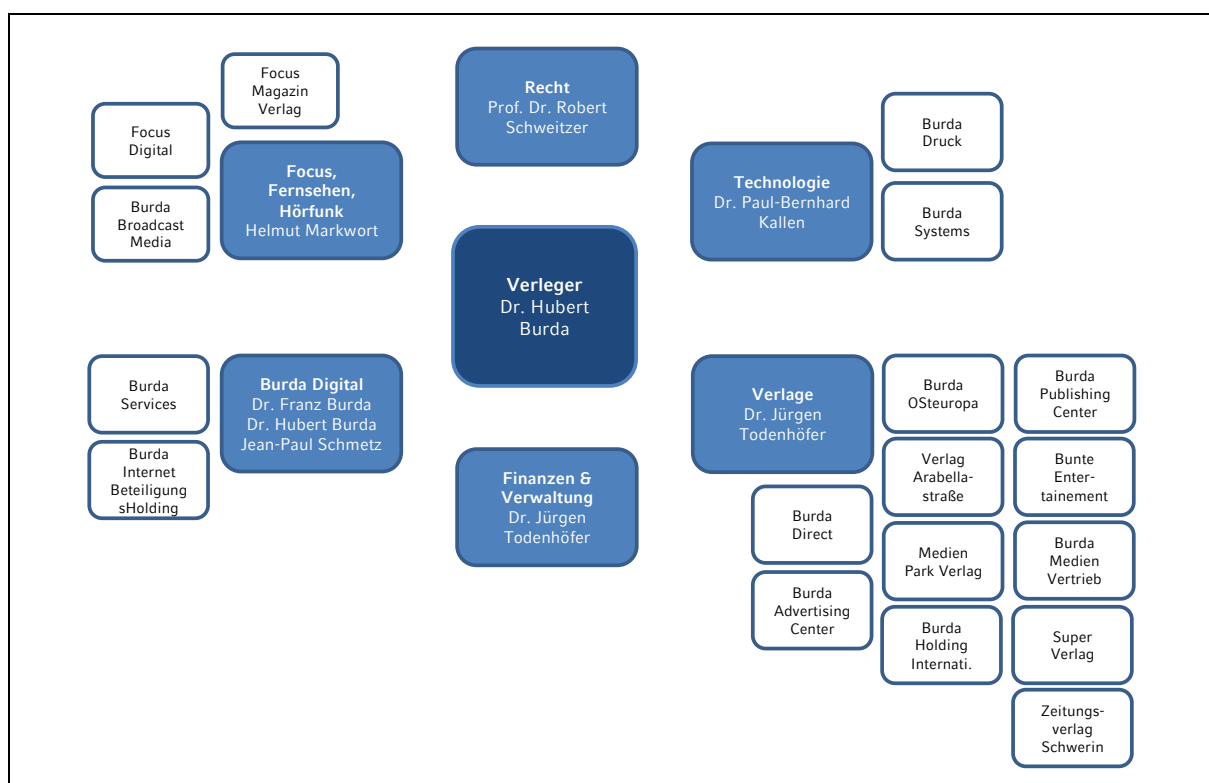


Abbildung 2: Organigramm HBM 1999 (Quelle: HBM GB 1999, S. 87)

Den Kern der Aktivitäten im Bereich Neue Medien, für den Hubert Burda sich selbst verantwortlich zeichnete, bildete die 1995 gegründete Burda New Media GmbH, welche vor allem die unterschiedlichen Beteiligungen an Internetfirmen bündelte.

Daneben existierten eine Reihe weiterer so genannter Kompetenzzentren an verschiedenen Orten innerhalb von HBM. Zuerst zu nennen wäre dabei BurdaCom als eigenständiges Profit-Center, das nach Eigendarstellung als Full-Service-Provider die „Klammer zwischen Papier und Pixel“²⁴ bildete. Das Angebot, welches sich vor allem an externe Kunden richtete, reichte von Kundenzeitschriften über CD-Rom bis hin zu Internet-Lösungen wie Web-Portalen. Daneben existierte die 1996 gegründete Cyberlab Interactive Productions, die vor allem innovative Kommunikationslösungen beispielsweise zur Erschließung neuer

²³ Vgl. HBM Geschäftsbericht (1998)

²⁴ HBM GB 1998, S. 78

Geschäftsfelder für kommerzielle Kunden anbot. Neben diesen beiden eher B2B-orientierten Angeboten beinhalteten Focus Online sowie Interactive Content Productions (ICP) die konsumenten-orientierten Produkte der HBM. Focus Online, welches zum Focus Magazin Verlag (Bereich Fernsehen/Hörfunk) gehörte, umfasste dabei vor allem alle Webangebote rund um Focus sowie einige andere Angebote wie TraXXX. Die ebenfalls vom Focus Online-Chefredakteur geleitete ICP bündelte vor allem die weiteren Burda-eigenen Webseiten, zumeist Companion-Seiten wie elle.de u. ä. Darüber hinaus bot ICP aber auch Services für externe Kunden an.

Erstaunlich ist hierbei, dass keines der Kompetenzzentren in einem Zusammenhang zum Bereich Technologie oder Burda Systems im Speziellen steht. Vielmehr verfolgte man dort durch die 1997 erfolgte Öffnung nach außen eine Strategie, die es Burda Systems ermöglichen sollte durch ihre besonderen „EDV-Kompetenzen“ im Umfeld des SAP-Einsatzes bei Medien- und Verlagshäusern neue Geschäfts- und vor allem Wachstumsfelder zu erschließen. Zentraler Aspekt dieser Strategie war eine 1998 geschlossene Kooperation mit dem debis Systemhaus.²⁵

Zwar verzeichneten insbesondere die Webangebote enorme Zuwachsraten, doch nur über Werbeeinblendungen im damals üblichen Verfahren (Pop-Ups, Banner) ließen sich die Angebote nicht finanzieren. Versuche auf anderen Wegen Erlöse (Abo-Modelle, Content-Verkauf) zu erzielen waren nur in Einzelfällen erfolgreich, z. B. im Bereich Focus. So bestand bei digitalen Produkten in weiten Teilen eine ungelöste Erlös- und Finanzierungsfrage, die dazu beitrug, dass die Online-Engagements innerhalb der einzelnen organisatorischen Einheiten unterschiedlich stark ausgebaut wurden.

Bei allen hier geschilderten Entwicklungen handelte es sich wie bereits erwähnt um evolutorisches Wachstum innerhalb der gerade neugeschaffenen Profit-Center-Strukturen bei HBM, die in vielerlei Hinsicht an ein Trial-and-Error-Verfahren erinnern. Doch ein ähnliches Verhalten kann man auch bei den anderen Medien- und Verlagshäusern in dieser Zeit finden.²⁶

Zugleich stellte sich im Fall von HBM die Frage, inwieweit sich die durch BurdaCom und Cyberlab vorhandenen redundanten Kapazitäten im Bereich der B2B-Angebote überhaupt dauerhaft erfolgreich betreiben ließen. Einerseits passten sie nur bedingt ins Stammgeschäft der HBM, welches vor allem Endkunden-orientiert war und ist, auf der anderen Seite mussten sie mit einer Vielzahl spezialisierter und etablierter Agenturen im Markt konkurrieren.

²⁵ Vgl. HBM Geschäftsbericht (1999)

²⁶ Vgl. Sjurts (2005), S. 400-406

4 Höhepunkt und Ende der New Economy – Veränderungen im Zeichen des Wandels

„Der Internetbereich hat sich inzwischen zu einem wichtigen Standbein des Konzerns entwickelt.“²⁷ Auf der Basis dieser Erkenntnis und dem immer noch anhaltenden Boom der New Economy entschloss sich HBM spätestens ab 1998/99 zu ersten Restrukturierungen der digitalen Aktivitäten, um an Stelle des bisherigen „evolutionärem Wachstums“ eine gezielte Wachstumsstrategie zu ermöglichen.

Im Folgenden wird zunächst auf die fortschreitenden Reorganisationen eingegangen. Anschließend werden die Entstehung der heutigen Tomorrow Focus AG und der Chip Xonio Online GmbH näher beleuchtet.

Ein erster Schritt bestand in der Bündelung der Aktivitäten der verschiedenen Print-Titel in der ICP die weiterhin eng mit Focus Online verbunden war, dem erfolgreichsten und am weitesten entwickelten Internetangebot innerhalb von HBM, sowie dem Aufbau eines Internet Advertising Center (IAC) zur gemeinsamen Vermarktung der Online-Werbekapazitäten.

Andere Wege ging man bei den verschiedenen Beteiligungen an neuen, unabhängigen Internetangeboten. So wurden die meisten existierenden Beteiligungen wie tomorrow.de (Zeitschriften), an deren Muttergesellschaft Milchstraße-Verlag man schon seit 1995 beteiligt war, ciao.com (Preisvergleiche/Testberichte), onvista.de (Finanzportal) oder xonio.com (Mobilfunk-Angebote), in die neu gegründete Burda Beteiligungs Holding überführt. Entsprechend dem eher überwiegend finanziellen Charakter der Beteiligungen, die nur in Einzelfällen ausgebaut wurden, war diese von dem Technologievorstand Dr. Kallen und Dr. Braun geleitete Holding dem Bereich Finanzen & Verwaltung zugeordnet.

Einen anderen Ansatz verfolgte die neugebildete Burda Digital. Hierunter fanden sich einerseits Cyberlab als Anbieter für innovative Geschäftslösungen für Firmenkunden sowie zusätzlich ein Incubator für neue Internet-Start-ups und die Beteiligungen an amerikanischen Internetgesellschaften wie MatchCraft, die nicht in die Burda Internet Beteiligungs Holding eingebracht wurden, als eigenständiges Profit-Center zusammengefasst.

²⁷ HBM Geschäftsbericht (1999)

Daneben blieb der Full-Service-Provider BurdaCom ebenfalls als eigenständiges Profit-Center bestehen.

Der nächste wichtige Schritt im Zuge dieser Neustrukturierung war die Zusammenfassung von Focus Online, ICP und IAC zur Focus Digital AG (FDAG) im Frühjahr 2000 sowie deren Börsengang am Höhepunkt des IPO-Booms am Neuen Markt im Sommer des gleichen Jahres.

Zwar konnte man 2000 noch eine ganze Reihe von Erfolgen verbuchen, darunter der Aufbau von playboy.de als umfassendes Internetportal mit diversen Angeboten. Playboy.de war der erste nationale Online-Ableger des Männermagazins bei mehrheitlicher Beteiligung der HBM an der playboy.de-Betreibergesellschaft. Auch die Übernahme von HEXMAC Systems, deren CMS-System HPS bis heute die technologische Grundlage bildet, fiel in diese Zeit.

Doch mit dem Höhepunkt und Ende des New Economy-Booms 2000/2001 wurde die geschäftliche Situation für die FDAG immer komplizierter. Daher kam im August 2001 die Entscheidung die FDAG mit der Tomorrow Internet AG (TIAG), an der die Burda Beteiligungs Holding signifikante Anteile hielt, zu verschmelzen. Rückwirkend zum 1. Juli 2001 wurden beide zur Tomorrow Focus AG (TFAG) verschmolzen, wobei Burda über verschiedene Beteiligungen (HBM, Focus Magazin Verlag, Burda Rizzoli Beteiligungsgesellschaft, Burda Beteiligungs Holding) mit 50,3%²⁸ die Kontrolle behielt.²⁹ Die Entstehung der TFAG ist in Abbildung 3 visualisiert.

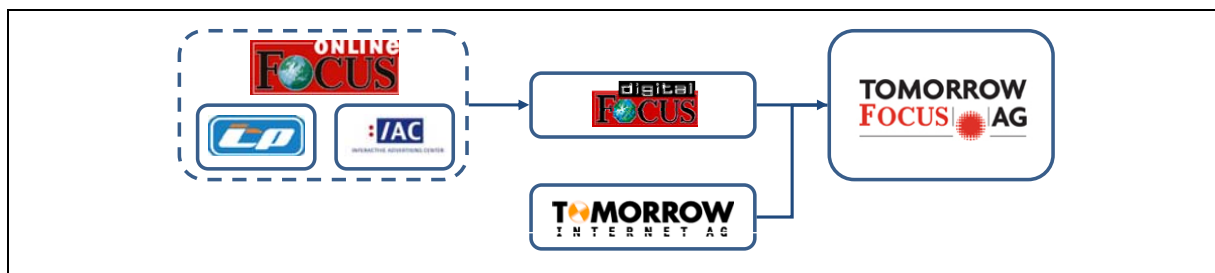


Abbildung 3: Entstehung der Tomorrow Focus AG

Erleichternd wirkte, dass HBM am Mutterhaus der TIAG, dem Milchstraße-Verlag, beteiligt war. Das Portfolio der TIAG, die schon seit 1999 börsennotiert war, umfasste vor allem die Internetangebote der Print-Produkte des Milchstraße-Verlags wie die Portale Cinema, MAX, TV Spielfilm oder Tomorrow und bildete damit eine Ergänzung zum Portfolio der FDAG, die ebenfalls Onlineaktivitäten der HBM bündelte. Diese reichten von den großen Portalen wie Focus bis hin zu kleineren Companion-Seiten wie ELLE.

²⁸ HBM hält heute 59% der Aktien in direktem Besitz.

²⁹ Vgl. TFAG Geschäftsbericht (2001), S. 2 und 18; (2002), S. 2

Das Ende der New Economy sowie die damit verbundene insgesamt schlechte konjunkturelle Entwicklung führten gerade innerhalb der Medien- und Werbebranche zu harten Einschnitten und stellte insbesondere für viele reine Internetfirmen wie die TFAG eine sehr große Herausforderung dar. In der Folge kam es sowohl zu massiven Sparmaßnahmen, rigidem Kostenmanagement bei existierenden Projekten und Angeboten sowie zu einer Bereinigung des Beteiligungsportfolios. Alle Maßnahmen dienten dem Zweck die explodierenden Kosten in den Griff zu bekommen.

Jahr	Erlöse	Konzernergebnis EBT
2001	20,8 Mio. €	-54,7 Mio. €
2002	38,9 Mio. €	-23,9 Mio. €
2003	49,5 Mio. €	0,4 Mio. €
2004	48,8 Mio. €	-2,5 Mio. €
2005	53,3 Mio. €	1,1 Mio. €
2006	67,0 Mio. €	5,4 Mio. €

Tabelle 1: Erlös- und Ergebniszahlen der Tomorrow Focus AG (Quelle: TFAG GB 2002, S. 2, 2004, S. 24, 2006, S. 27)

Die finanzielle Entwicklung der TFAG in dieser Zeit geht aus Tabelle 1 hervor. Ebenso erfolgte während dieser Konsolidierung eine Umstrukturierung der TFAG zu einer Holdinggesellschaft. Dabei wurden die bisher eigenständigen Gesellschaften der Geschäftsbereiche Tomorrow Focus Portal und Tomorrow Focus Sales in einer GmbH zusammengefasst wie in Abbildung 4 dargestellt.³⁰

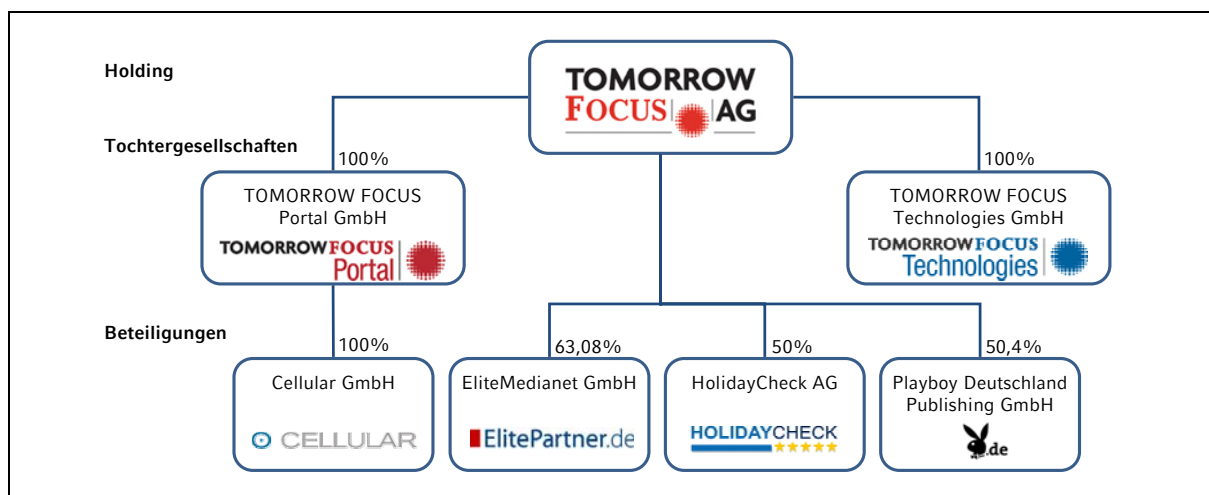


Abbildung 4: Struktur der Tomorrow Focus AG, Stand 2007 (Quelle: TFAG 2007)

Trotz dieser Umstrukturierung blieb die Aufteilung in die drei Kerngeschäftsbereiche Portal, Sales und Technologies sowie dem zusätzlichen Bereich Beteiligungen bestehen. Während der Restrukturierungen gelang es der TFAG zeitgleich der führende deutsche

³⁰ Vgl. TFAG Geschäftsbericht (2002), S. 12-20; (2003), S. 2-13

Anbieter in den Bereichen Online-Angebote (Portal) als auch Online-Vermarktung (Sales) zu werden. Neben dem breiten Portfolio hatten daran insbesondere die in 2002 eingegangenen Kooperationen mit T-Online (bunte.t-online.de) und MSN, die sowohl den Auftritt aller Marken der TFAG innerhalb des Angebots von MSN als auch die Bereitstellung von Burda-eigenem Content für MSN-Seiten beinhaltete, sowie die enge Zusammenarbeit mit Google maßgeblichen Anteil. So gehörte die TFAG zu den ersten Nutzern von Google AdSense in Deutschland und profitierte frühzeitig und nachhaltig vom einsetzenden Boom der Online-Werbung. Gleichzeitig entwickelte man die vorhandenen Online-Angebote wie Focus, TV Spielfilm oder Playboy auch inhaltlich-technologisch weiter. Bedingt durch diese Maßnahmen sowie einer zunehmenden Erholung der Gesamtwirtschaft gelang es der TFAG 2002 erstmalig das Konzernergebnis in die schwarzen Zahlen zu bringen.

Seit 2005 versucht die TFAG ihre Kernbereiche, also die Erstellung, Betreuung und Vermarktung der Internetportale verschiedenster Marken der HBM wie Focus, TV-Spielfilm, durch Verbesserungen und gezielte Ergänzungen (Zukäufe wie ElitePartner oder Eigenentwicklungen) zu stärken. Die Maßnahmen dienen dazu ihre momentan führende Position im Online-Markt zu behaupten. Einige Geschäftsfelder wie den B2C-eCommerce baut die TFAG auch mit Zukäufen wie HolidayCheck auf- beziehungsweise aus. Zugleich agiert sie sowohl in den Bereichen Technik, Content als auch Vermarktung erfolgreich als Dienstleister für Dritte wie beispielsweise MSN.³¹

Die CHIP Xonio Online GmbH, die neben der TFAG eine Reihe weiterer erfolgreicher Angebote betreut, nahm aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslage einen anderen Weg, der aber an einigen Stellen Parallelen aufweist.

Die 2000 erfolgte Beteiligung an CHIP, einem der Marktführer im Bereich der Computer-Zeitschriften, ermöglichte der HBM, deren Zeitschriften-Portfolio bis dahin vor allem von Informations-, Infotainment- und Lifestyle-Titeln geprägt war, den Einstieg in den Bereich der so genannten Consumer Tech-Zeitschriften. Dazu gründete man mit der Vogel Communications das Joint Venture CHIP Holding, heute Vogel Burda Holding GmbH.³² Hierbei brachte HBM vor allem finanzielle Ressourcen ein, während Vogel Communications seine Produkte wie CHIP einbrachte.

Schon 2000 gab es eine formale Trennung zwischen den Print-Aktivitäten, die zur Vogel Burda Communications GmbH wurden und unter anderem die Print-Ausgabe von CHIP beinhaltete, sowie der CHIP Online International GmbH, welche die Online-Aktivitäten von CHIP umfasste. Beide Gesellschaften waren aber noch personell und inhaltlich eng

³¹ Vgl. TFAG Geschäftsbericht (2002), S. 8-11;(2005), S. 5-22; (2006), S. 7-13

³² Vgl. HBM Geschäftsbericht (2005), 102-103

miteinander verflochten, da unter anderem der Chefredakteur Print anfänglich auch Chefredakteur Online war. Längerfristiges Ziel der Trennung bestand darin, CHIP Online nach dem Vorbild anderer, zum Beispiel TFAG als eigenständige Gesellschaft an die Börse zu bringen. Doch die einsetzende Krise der New Economy verhinderte dies. Ebenfalls dadurch bedingt begannen sich die Online-Aktivitäten immer schlechter zu entwickeln. Eine Reihe von Veränderungen und Verbesserungen im Laufe 2001 entfalteten ebenfalls keine wirkliche Wirkung. In dieser Situation entschied man sich zu einer durchgreifenden Veränderung: CHIP Online mit dem zur Burda Beteiligungs Holding gehörenden Venture Xonio zu verschmelzen wie in Abbildung 5 dargestellt.

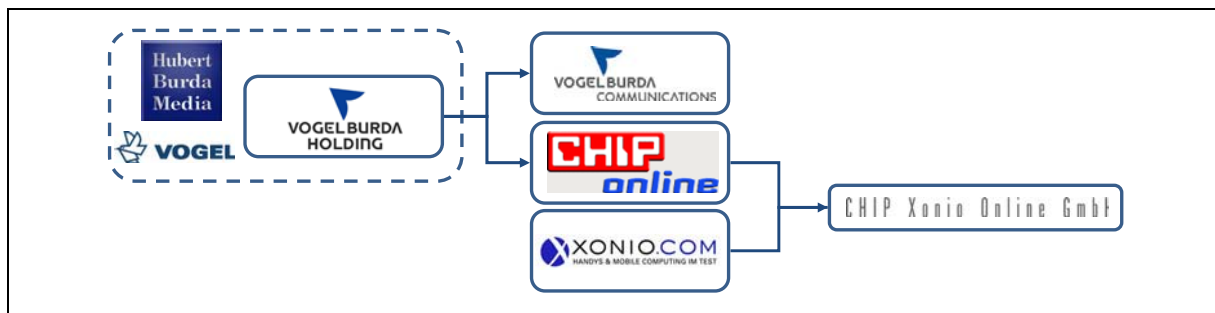


Abbildung 5: Entstehung der CHIP Xonio Online GmbH

Die Xonio GmbH, die 1999 von 5 Leuten als Start-Up gegründet wurde, beschäftigte sich vor allem mit Themen rund um die mobile Kommunikation und war damit ebenfalls im Bereich Consumer Tech angesiedelt. Deren Erlösmodell beruhte, abgeleitet vom amerikanischen Vorbild CNET, vor allem auf zwei Beinen: 1. Werbeerlösen (auf Basis von Tausender-Kontakt-Preisen (TKP)) sowie 2. Pay-per-Click Werbemodellen. Bedingt durch eine gewisse thematische Nähe und ähnlichen Herausforderungen im Jahr 2001 wurde durch die HBM eine Fusion zum 1. Januar 2002 forciert. In der Folgezeit der Fusion, die gewissermaßen einen „clash of cultures“ zwischen dem Start-Up-Team und dem aus Verlagsleuten bestehenden CHIP-Team darstellte, setzte sich bis 2003 das Führungsteam von Xonio und damit auch das klare Erlösmodell von Xonio durch, welches neben Restrukturierungen nicht unmaßgeblich zum Break Even schon in 2005 beitrug.

In der Konsequenz aber kam es zu einer zunehmenden Trennung von Print und Online. Die inhaltlichen Übernahmen von Print zu Online wurden weitgehend aufgegeben, einzig das Testcenter für Consumer Tech blieb ein gemeinsamer Bezugspunkt für beide Seiten. Im Bereich der Vermarktung erwies es sich im Lauf der Zeit als letztlich unmöglich zu einer engen Zusammenarbeit zu kommen. Hier wiederum profitiert CHIP Xonio heute von der Vermarktung der TKP-Werbung durch die Tomorrow Focus Sales.

Im technischen Bereich war CHIP Xonio von Anfang an eigenständig und ist es, trotz der bei HBM vorhandenen Ressourcen wie Digital Systems oder Tomorrow Focus Technologies, bis heute geblieben. Der Grund hierfür ist die Erkenntnis, dass es für ein

technikorientiertes Angebot notwendig ist eigene technische Fähigkeiten im Haus zu haben.

Somit bildet die CHIP Xonio, abgesehen von der Verwaltung, ein weitgehend vom Print unabhängiges Angebot, das eigenständig agiert und eigene Ziele verfolgt. Inwieweit sich die bestehende Organisationsstruktur durch die im Oktober 2007 erfolgte vollständige Übernahme von CHIP Xonio und Vogel Burda Communications durch die HBM verändern wird ist zur Zeit noch offen.

Aufgrund dieser konsequenten Umsetzung der eigenständigen „Online-Strategie“ sowie andauernder Unterstützung auch nach dem Ende der New Economy durch HBM, insbesondere durch Burda Digital Ventures (im Kern die frühere Burda Beteiligungs Holding), gelang es CHIP Xonio zu einem der führenden Online-Angebote im deutschsprachigen Raum zu werden.

Nach den Messungen von AGOF zum Beispiel ist CHIP Xonio heute nach Spiegel Online mit rund 4,5 Mio. Unique Usern pro Monat zweitgrößtes Angebot und weit größer als das vergleichbarer Angebote wie PC Welt (1,99 Mio. Unique User pro Monat, laut AGOF).³³ Zugleich ist CHIP Xonio seit 2005 profitabel und erwartet 2007 einen Umsatz von mehr als 10 Mio. €, womit man zu den größten Online Publishern in Deutschland gehört. Eine wichtige Grundlage dieses Erfolgs war die Erkenntnis, dass die einfache Umsetzung von Print zu Online auf Dauer nicht tragfähig war, sondern Online-Angebote als eigenständiges Medienformat behandelt werden sollten. Das duale Modell von CHIP Xonio bestehend aus TKP-Werbung, vermarktet durch Tomorrow Focus Sales, und eigenständig vermarktetem Werberaum für Pay-per-Click Werbemodelle mit Partnern wie Google AdSense, YahooSearch sowie Partnerschaften mit verschiedenen Online-Shops erwies sich als äußerst tragfähig. Beide machen heute jeweils die Hälfte der Erlöse aus. Versuche durch andere Modelle wie Pay-for-Content oder spezielle Downloadangebote Erlöse zu erzielen wurden immer wieder erprobt, sind jedoch bis heute von nachgelagerter Bedeutung.

Die Beispiele TFAG und Chip Xonio zeigen zwei unterschiedliche Wege auf, wie bei HBM im Kernbereich Print-Titel, der Ende der 1990er Jahre eingeschlagene Weg der Digitalisierung von Produkten erfolgreich fortgesetzt wurde.

Bei Focus erfolgte die Digitalisierung zunächst aus den lokalen Redaktionen heraus. Deren Erfolg führte dazu, dass letztlich ein neues Unternehmen, die Focus Digital AG entstand. Diese bildete später zusammen mit der Tomorrow Internet AG, wo sich ebenfalls aus den Redaktionen heraus erfolgreiche Webangebote gebildet haben, die heutige Tomorrow

³³ Vgl. Chip (2007)

Focus AG. Chip Xonio zeigt im Gegensatz dazu auf, wie durch eine Beteiligungsstrategie die Digitalisierung erfolgreich vorangetrieben werden konnte.

Doch die Erkenntnis, dass die langfristigen und nachhaltigen Entwicklungsperspektiven eines Verlagshauses, wie von Hubert Burda immer wieder postuliert, nur in der Digitalisierung liegen können, erforderte eine übergeordnete und konzernweite Digitalisierungsstrategie. Diese aber erforderte eine Restrukturierung der HBM, die über eine Digitalisierung der Produkte hinausging. Aus diesem Grund setzte neben den zuvor geschilderten Entwicklungen auf Produktebene bei TFAG und Chip ab 2001/2002 auf Konzernebene eine Neuausrichtung der übrigen Aktivitäten, die vorher dem Geschäftsfeld Neue Medien zugeordnet waren, ein.

Einen bedeutenden Schritt stellte der Umbau des Bereichs Burda Digital im Jahr 2002 dar. Man entschloss sich die Tochter Cyberlab in die Burda Systems zu integrieren und das Ergebnis als Burda Digital Systems dem Geschäftsbereich Burda Digital zuzuordnen, wie in Abbildung 6 aufgezeigt.

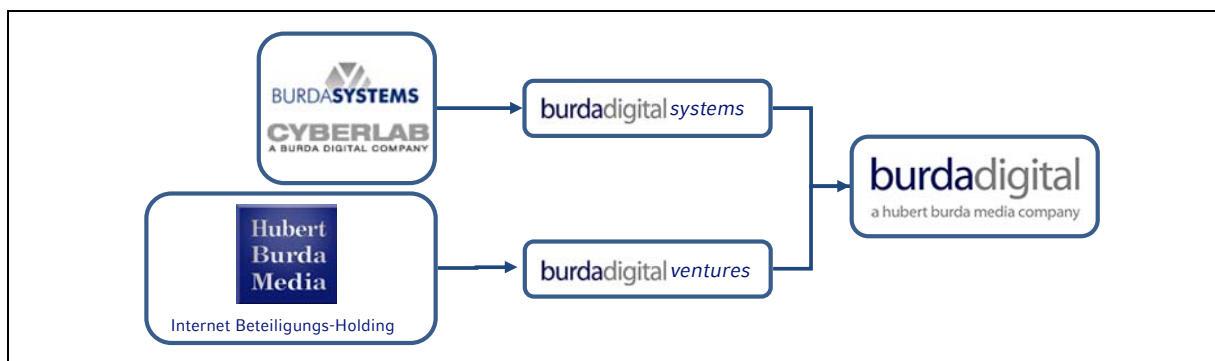


Abbildung 6: Reorganisation des Bereichs Burda Digital

Mit dieser Konstellation löste man nicht nur die Probleme der defizitären Cyberlab, die vor allem als Full-Service-Provider im Bereich Internet-/Kommunikationslösungen tätig war, sondern auch der Burda Systems, deren Aktivitäten am Markt nach dem Ende der Kooperation mit Debis, bedingt durch die Übernahme durch T-Systems, nicht sehr erfolgreich verliefen. So erhielt Burda Systems durch die Integration vor allem Kompetenzen, die über die kaufmännischen Systeme hinaus gingen und eine engere Vernetzung mit den anderen Unternehmen innerhalb der HBM ermöglichten. Ebenfalls wurde die bisherige Burda Internet Beteiligungs Holding als Burda Digital Ventures in Burda Digital eingegliedert. Ziel des Corporate Venture Capitalist ist die Beteiligung an neuen Geschäftsideen und deren eventuelle Weiterentwicklung zu neuen Geschäftsfeldern innerhalb der HBM.

Zugleich wurde Burda Digital als eigenständiges Profit-Center zusammen mit der TFAG und Burda Druck zum Bereich Technologie, Treasury unter Leitung des Vorstandes Dr. Kallen zusammengefasst. Das neue Organigramm ist in Abbildung 7 aufgezeigt.

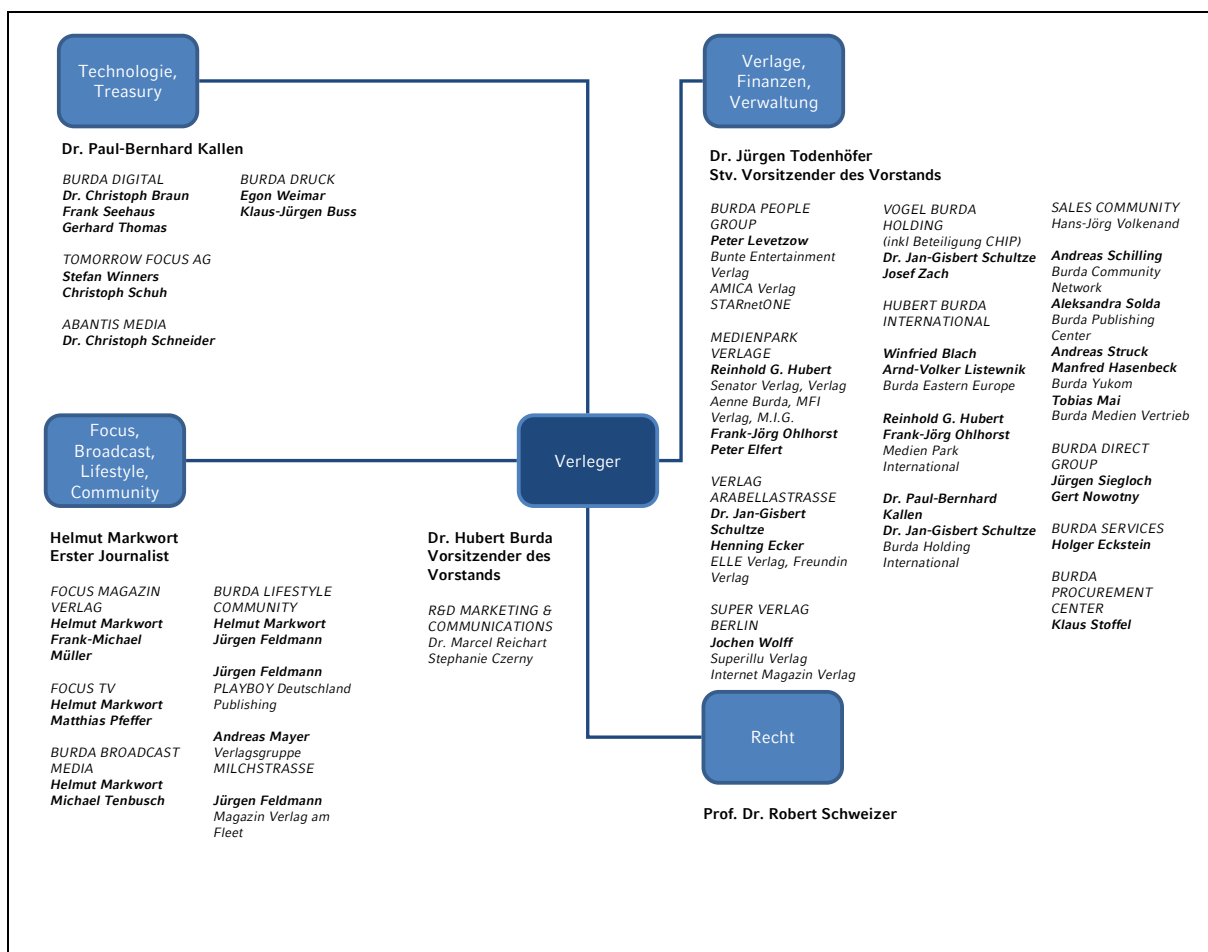


Abbildung 7: Organigramm der HBM, Stand 2006 (Quelle: HBM GB 2006, S. 126-127)

Die bisher ebenfalls im Bereich Neue Medien tätige BurdaCom wurde durch die Neuausrichtung zum reinen Corporate Publisher und durch die 2003 erfolgte Übernahme der 51% Beteiligung des Axel-Springer-Verlags an der Yukom GmbH, dem Marktführer im Bereich B2B-Corporate-Publishing, zur Burda Yukom umstrukturiert. Diese ist heute Marktführer in Deutschland im Bereich Corporate Publishing, sowohl im B2B- als auch B2C-Sektor, und bietet im Verbund der HBM die gesamte Bandbreite von Print- bis Online-Produkten an.

5 Digitalisierungsstrategie heute

Dieses Kapitel zur Gesamtstrategie geht auf die Entwicklung der Online-Produkte ein und schließt mit der Betrachtung der Burda Digital Systems.

Die heutige Gesamtstrategie bei HBM ist von der Digitalisierung geprägt. Im Zentrum steht dabei die seit 2003 entwickelte Idee der „Media Communities“.

Kern dieses Konzepts ist, dass die Trennung nach verschiedenen Medientypen vollkommen entfällt und man die durch den Kunden (Leser oder User) gebildeten Themen- und Interessenbereiche (Communities), die in Abbildung 8 dargestellt sind, medienübergreifend bearbeitet.

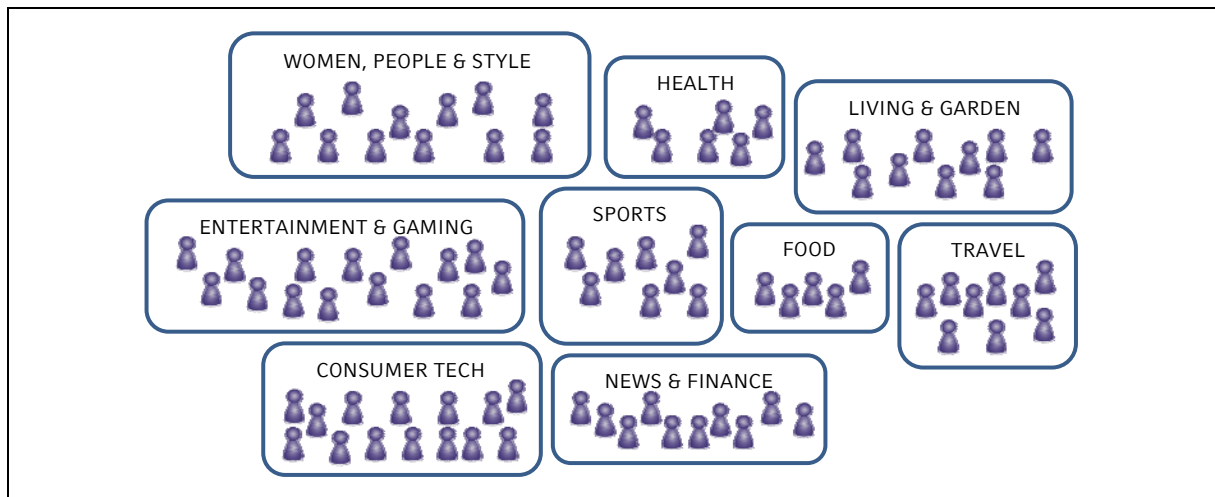


Abbildung 8: Media Communities nach HBM (Quelle: HBM GB 2006, S. 26-27)

Für diese Digitalisierungsstrategie sind insbesondere eine hochgradige technische und organisatorische Vernetzung aller Medientypen sowie deren konsequente Weiterentwicklung notwendig. Zugleich erfordert diese konsumentenorientierte Strategie insbesondere im Bereich der Internetangebote die Anpassung an die Bedürfnisse des interaktiven, den User einbeziehenden Web 2.0. Beispiele für solche Entwicklungen innerhalb von HBM sind zum Beispiel Redaktionsblogs wie bei Bunte oder Beteiligungen an Multimedia- und Spielplattformen wie Sevenload oder Gameduell. Flankiert wird diese Entwicklung auf der Produktseite dadurch, dass auch den Werbekunden entsprechend dieser Strategie eine übergreifende Vermarktung durch eine neue, unternehmensweite, crossmediale Querschnittsorganisation, genannt Burda Communities Network, angeboten wird, welche die klassischen Aufteilungen in Print und Online durch die Crossmedia-Angebote der Communities aufzulösen versucht. Mit Burda Communities Network fand eine erste Umsetzung dieser neuen Strategie statt.

Dass sich aufgrund der verschiedenen Online-Typen (reine Online-Formate, Portale, Companion-Seiten, einfache Webpräsenzen) sowie der Art und des Grades der Vernetzung der Medientypen unterschiedlichste Wege und Formen von Organisationsstrukturen entwickeln können, haben die bisherigen Ausführungen gezeigt. Im Bereich Online gibt es heute neben Weiterentwicklungen aus bestehenden Print- und Online-Produkten, die

überwiegend im Rahmen der TFAG stattfinden, auch große sowohl redaktionell als auch technologisch eigenständige Portale wie CHIP Xonio, und kleinere Seiten, die von den eigenen Redaktionen betreut werden wie im Falle von Wohnen&Garten. Bei dem Online-Auftritt von Wohnen&Garten fungiert Burda Digital Systems als Technik-Dienstleister. Auch Neuentwicklungen beziehungsweise Zukäufe wurden bisher nicht nur in einem bestimmten Bereich organisatorisch verankert. Eine Übersicht über diese unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten bietet Abbildung 9.

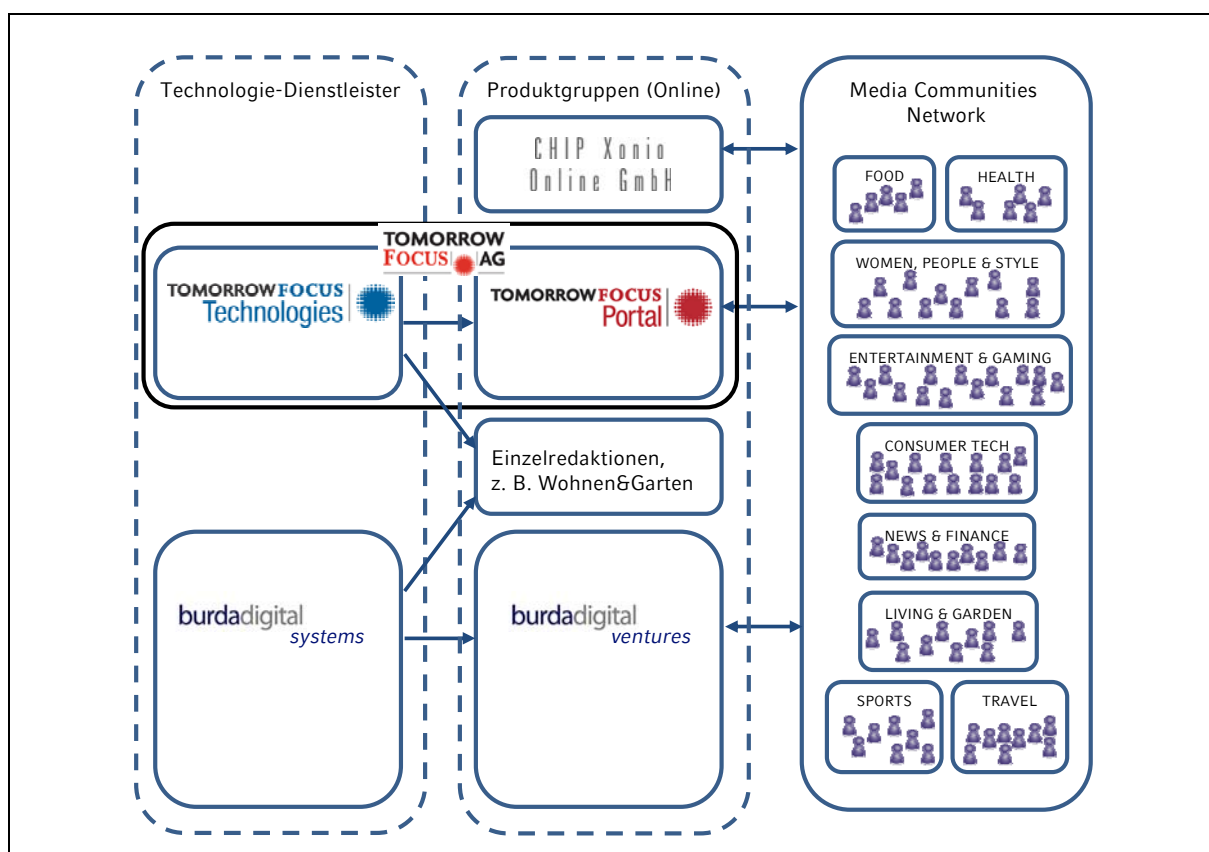


Abbildung 9: Organisationstypologien für den Bereich Online

Eine strikte Zuordnung zu Geschäftsbereichen und einheitliche technische Betreuung gibt es folglich für digitale Produkte bei HBM nicht. Die Ausführungen jedoch zeigen, dass TFAG, aber auch Burda Digital Systems, Schlüsselrollen bei der Transformation der HBM zukommen.

Auch die bestehenden digitalen Produkte werden ständig weiterentwickelt, so dass Online-Typen fließend sind und sich im Zeitverlauf durchaus Companion-Seiten zu Portalen weiterentwickeln. Klare Klassifizierungen der Websites sind daher nur schwer und wenn dann nur für einen bestimmten Zeitpunkt möglich. Eine Klassifikation heutiger Titel findet sich in Tabelle 2.

Eigenständige Angebote	Portale	Companion-Seiten	Webpräsenzen
Gameduell, Sevenload, TraXXX, Ciao	Focus, TV Spielfilm, Cinema, Playboy, Bunte.T-Online, MSN	Burda Moden, ELLE,	Wohnen&Garten

Tabelle 2: Klassifikation heutiger Titel

Neben der bereits geschilderten Neuausrichtung auf B2C und e-Commerce bei der TFAG ergaben sich durch die neue Strategie der HBM auch bei Burda Digital wichtige Änderungen in der strategischen Ausrichtung. Am stärksten hiervon betroffen war Burda Digital Systems, die wie beschrieben aus der Fusion von Burda Systems mit Cyberlab entstanden ist. Bis zur Restrukturierung war Burda Systems vor allem auf die Unterstützung für die kaufmännischen Systeme (SAP) sowie Anzeige- und Vertriebssysteme ausgerichtet. Im Gegensatz dazu wurden Themen wie Internet, Frontend-Technologien bis auf wenige Ausnahmen wie das HBM-Intranet lange Zeit vernachlässigt. Dies führte unter anderem dazu, dass sich innerhalb der TFAG mit Tomorrow Focus Technologies ein eigenständiger Bereich entstand, zu dem man heute in einem co-competition-Verhältnis steht. Erst durch die Integration von Cyberlab, die aber auch mit personellen Veränderungen verbunden war, gelang es wichtige Kompetenzen in diesen Bereichen aufzubauen und diese so zu weiteren Kerngeschäftsfeldern zu entwickeln. Somit deckt Burda Digital Systems nun die gesamte Palette der benötigten IT-Infrastruktur (Hard- und Software) als Dienstleister für andere Teile der HBM ab.

Wichtige Themen und neue Aufgaben für Burda Digital Systems sind heute unter anderem die Neugestaltung der SAP-Systeme, die Ablösung alter Systeme und die Einführung neuer Systeme nach den Prinzipien von Service Oriented Architecture (SOA), einem Management- und Systemarchitekturkonzept, oder Software as a Service (SaaS), also die Bereitstellung von Applikationen/Services über z. B. das Internet. Ein weiterer Schwerpunkt von Burda Digital Systems ist die Konzeption und Umsetzung neuer Online-Angebote. Aktuelle Beispiele hierfür sind die für die neugegründete abantis media GmbH entwickelte Web 2.0-Angebote BeQueen, ein Frauen-Portal, oder das crossmediale Kochportal BonGusto, das in Kooperation mit dem Fernsehkanal Gusto TV entstand. Neben solchen Aufgaben stehen auch die Beobachtung neuer Internettechnologien und Entwicklung neuer Tools im Zentrum der Tätigkeiten. Ein nach eigener Aussage wichtiges Thema ist hierbei eCRM (electronic Customer Relationship Management). Ein weiteren Baustein der Neuausrichtung von Burda Digital Systems ist die erneute Öffnung zum Markt hin. Im Gegensatz zur früheren Kooperation mit Debis soll dies weniger im Rahmen eines reinen IT-Dienstleistungsangebotes (Outsourcing) geschehen. Ziel ist es, auch externen Kunden die Entwicklung und Implementierung von Systemen beziehungsweise die Anpassung bestehender Lösungen anzubieten.

Einen wichtigen Wachstumstreiber für Digital Systems stellen die Beteiligungen der Digital Ventures dar. Diese Beteiligungen erhalten durch Digital Systems technische Unterstützung. Dabei lassen sich die Beteiligungen von Digital Ventures in zwei Gruppen teilen: 1. Firmen in der Frühphase (Start-up) und 2. Firmen mit gewissem Reifegrad (Later Stage). Zur letzteren Gruppe gehören Beispiele wie CHIP Xonio oder Abebooks, während Sevenload oder Gameduell zu den Start-Ups zählen. Die insgesamt mehr als 25 Beteiligungen stammen dabei aus den Bereichen Platforms, Commerce, Media, Entertainment und Mobile. Gemeinsames Kennzeichen aller Beteiligungen ist die B2C-Orientierung, die bei HBM im Fokus steht. Die Strategie der schon seit 1999 existierenden Gesellschaft ist dabei weniger ein Auftreten als klassischer Venture Capitalist, der vor allem an kurzfristigen Investments interessiert ist, als vielmehr die eines nachhaltigen Entwicklungshelfers für das Unternehmen. Besonderer Vorteil dieses Vorgehen ist, das den Beteiligungen durch die HBM der Zugang zu vielfältigen Ressourcen ermöglicht wird, angefangen mit der erwähnten Unterstützung durch Digital Systems bis hin zur Vermarktungskompetenz der TFAG oder der neugeschaffenen Burda Communities Network. Im Gegenzug entsteht für die HBM die Möglichkeit durch die frühe Unterstützung von Start-Ups neue Umsatz- und Gewinnpotentiale zu schaffen, die sich später womöglich auch in die HBM integrieren lassen. Erfolgreiche Beispiele für ein solches Vorgehen liefern Xonio oder die Tomorrow AG. Insbesondere im Hinblick auf die hohe Fluktuation und die Technologiedichte im Internet ist dieses Vorgehen einfacher als der Versuch durch vollständige Eigenentwicklung mit diesem Schritt zu halten. Zugleich entspricht dies der von HBM propagierten Idee des Unternehmens im Unternehmen, dass sich in der expliziten Profit-Center-Strategie der HBM widerspiegelt und dem auch Burda Digital folgt.

6 Zusammenfassung

Die geschilderte Entwicklung verdeutlicht, dass die HBM tatsächlich ein Vorreiter bei der Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie im Bereich der deutschen Medien- und Verlagshäuser war. Dies wird besonders bei einem Blick auf die Umsatzzahlen deutlich. So ist nicht nur der Umsatz der HBM insgesamt und auch der digitalen Geschäftsfelder kontinuierlich gestiegen, sondern insbesondere hat der Anteil der Digital-Umsätze am Gesamtumsatz von HBM kontinuierlich zugenommen und fast 15% erreicht, wie aus Tabelle 3 hervorgeht. Vergleicht man diese Zahlen mit den Konkurrenten so wird schnell deutlich, dass dies ein vergleichsweise hoher Wert ist. So weist der Holtzbrinck Verlag, der in den letzten Monaten durch die millionenschweren Übernahmen verschiedener

Internetfirmen aufgefallen ist, für das Jahr 2005 bei einem Gesamtumsatz von 2.087 Mio. € einen Umsatz von 18,1 Mio. € für den Bereich „Elektronische Medien“ aus. Dies entspricht knapp 1% des Umsatzes, wobei davon auszugehen ist, dass dieser Anteil durch die Neuerwerbungen massiv steigen wird.³⁴ Der Axel Springer Verlag, der nach dem Scheitern der TV-Pläne ebenfalls in den letzten beiden Jahren massiv in den digitalen Geschäftsbereich investiert hat, hat bei der diesjährigen Halbjahreskonferenz das erste Mal Zahlen dazu genannt. Den eigenen Schätzungen zufolge erreicht der Umsatz im Bereich Digital 2007 etwa 200 Mio. €, was in etwa 10% des Gesamtumsatzes des Axel Springer Verlag ausmachen würde.

Jahr	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Gesamtumsatz HBM	1.314	1.396	1.404	1.526	1.477	1.525	1.603
Umsatz Digital (inkl. Systemhaus)	32	58	65	88	128	174	231
Anteil Digital am Umsatz	2,8%	4,2%	4,6%	5,8%	8,7%	11,4%	14,4%

Tabelle 3: Umsatzkennzahlen der HBM 2000-2006 (Quelle: HBM GB 2004, 2006, S.106)

Relativierend ist jedoch zu berücksichtigen, dass HBM, Burda Digital Systems als integralen Bestandteil ihrer Digitalisierungsstrategie versteht, und deren Umsätze folglich zu den Digital-Umsätzen zählt. Der Axel-Springer-Verlag zum Beispiel zieht derartige Leistungen nicht in die Digital-Umsätze mit ein.

Im Hinblick auf die eingangs formulierte Zielsetzung lässt sich festhalten, dass die Unternehmensentwicklung zeigt wie sich der erfolgreiche Aufbau und die Fortentwicklung IKT-basierter Leistungs- und Leitungssysteme in der Frühphase aufgrund der gewachsenen Strukturen der HBM als nicht unproblematisch erwies. So hatten im Fall des Medien- und Verlagshauses Veränderungen des Leistungssystems große Auswirkungen auf das Leitungssystem, insbesondere auf das Organisationssystem. Und auch die Reorganisationen bedingten und ermöglichten ihrerseits Veränderungen im Leistungssystem. Eine Übersicht über die in diesem Artikel beschriebenen Digitalisierungsschritte bietet Abbildung 10.

Die fortschreitende Digitalisierung hat alle Unternehmensbereiche nachhaltig verändert und ist heute auch durch das Konzept der „Media Communities“ in der Unternehmensstrategie verankert. Die klassische Aufteilung nach Medientypen ist damit aufgehoben. Eine konsequente Umsetzung der Folgen der digitalen Konvergenz hat stattgefunden. HBM orientiert sich in seinem Leitbild heute an vom Endkonsumenten

³⁴ Vgl. Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck (2007)

wahrgenommen Themenfeldern. Die Etablierung neuer, crossmedialer Vermarktungskonzepte wie Burda Community Networks ist ein erster Schritt diese Strategie wiederum auch im Leistungssystem umzusetzen.

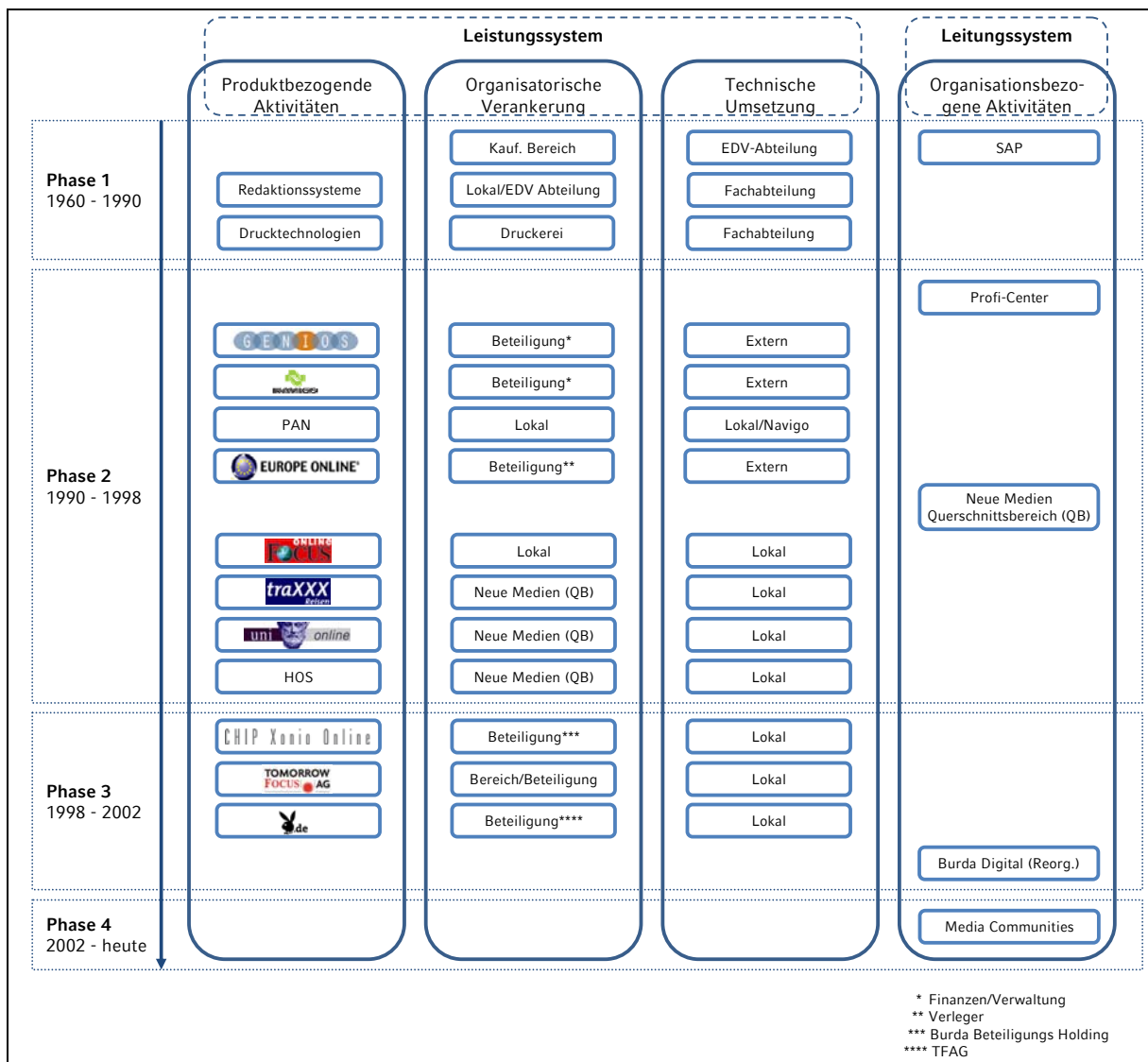


Abbildung 10: Übersicht Digitalisierungsschritte HBM

Die Integration von EDV-Anwendungen ebenso wie neue strategische Konzepte wie das Konzept des Unternehmer-Unternehmens und die veränderten Leistungssysteme haben auch Effekte auf das Leitungssystem gehabt. Die fortschreitende Digitalisierung hat hier zu zahlreichen Reorganisationen innerhalb von HBM geführt. Inwieweit die Aufhebung der Grenzen zwischen den Medientypen durch die neue Unternehmensstrategie zu erneuten Veränderungen im Leistungs- und Leitungssystem führt, wird die Entwicklung der künftigen Jahre zeigen.

Literatur

- Axel Springer Verlag (2007): Pressemitteilung: Axel Springer baut digitales und internationales Geschäft aus, Hamburg 8. August 2007, <http://www.axelspringer.de/inhalte/pressese/inhalte/presse/unternehmen/786.html>, Abruf am 2007-09-30.
- Chandler, A. D. (1992): Organizational Capabilities and the Economic History of the industrial Enterprise, in: Journal of Economic Perspectives, 6. Jg. (1992), Nr. 3, S. 79-100.
- CHIP (2007): Das Unternehmen, http://www.chip.de/cxo/b2b_artikel_10902275.html, Abruf am 2007-08-20.
- Computerwoche (1986): Ohne Titel, in: Computerwoche Nr. 39 (1986), <http://www.computerwoche.de/heftarchiv/1986/39/1166062/>, Abruf am 2007-08-20.
- Computerwoche (1995): An den Start gegangen, in: Computerwoche Nr. 50 (1995).
- Computerwoche (1995): kein Forum für Computer-Freaks, in: Computerwoche Nr. 3 (1995).
- Computerwoche (1995): Unklare Beteiligungsverhältnisse bei Online-Dienst, in: Computerwoche Nr. 46 (1995).
- Computerwoche (1996): Burda stoppt Gelder für Europe Online, in: Computerwoche Nr. 28 (1996).
- Cortada, J. (2006): The Digital Hand. Volume II: How Computers Changed the Work of American Financial, Telecommunications, Media, and Entertainment Industries, Oxford 2006.
- Crampton, T. (2005): Burda looks beyond printing, in: International Herald Tribune, 13. November 2005.
- Fischer, W. (1993): Verlage. Vereinigungsstrategien für getrennte DV-Welten, in: Diebold Management Report, Nr. 8/9 (1993), S. 14-18.
- Gluchowski, P./Gabriel, R./Chamoni, P.: Management Support Systeme: Computer-gestützte Informationssysteme für Führungskräfte und Entscheidungsträger, Berlin [u.a.] 1997.
- Heng, S. (2006): Medienwirtschaft vor größtem Umbruch seit Gutenberg, in Deutsche Bank Research e-economics Nr. 59 (2006).
- Hess, T. (2006): Digitalisierungsstrategien als Kern eines Forschungsprogramms in der Wirtschaftsinformatik, in: Arbeitspapiere des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, LMU München, München, Nr. 1/06.
- Hubert Burda Media³⁵ (1998): Bilanz 1998 (inkl. Geschäftsbericht 1997), Offenburg, München 1998.

³⁵ Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde im Text einheitlich auf die Geschäftsberichte der entsprechenden Jahrgänge verwiesen. Die Terminologie Geschäftsbericht wurde gewählt, da auch die Bezeichnung für die Jahresabschlüsse in den einzelnen Jahrgängen verschieden ist. Die jeweiligen Geschäftsberichte sind unter den Bezeichnungen Jahresabschluss, facts&figures oder Konzernbericht in den jeweiligen Ausgaben zu finden.

Hubert Burda Media (1999): Bilanz 1999 (inkl. Geschäftsbericht 1998), Offenburg, München 1999.

Hubert Burda Media (2005): Yearbook 2005 (inkl. Geschäftsbericht 2004), Offenburg, München 2005.

Hubert Burda Media (2006): Media in Transition (inkl. Geschäftsbericht 2005), Offenburg, München 2006.

Hubert Burda Media (2007): Burda Review. Jahrbuch 2007 (inkl. Geschäftsbericht 2006), Offenburg, München 2007.

Lehner, F./Auer-Rizzi, W./Bauer, R. (1991): Organisationslehre für Wirtschaftsinformatiker, München [u.a.] 1991.

Liedl, R. (1999): Strategien und Aktivitäten von Bertelsmann im Multimediabereich. In: Schumann, M./Hess, T. (Hrsg., 1999): Medienunternehmen im digitalen Zeitalter, Wiesbaden, S. 203-218.

o. V. (1989): Gutenbergs Erben und die Elektronik, in: Diebold Management Report, Nr. 8/9 (1989), S. 7-14.

Palaß, B./Preissner-Polte, A. (1994): Multimedia: Welt am Draht. Veränderungen im täglichen Leben, in: Manager Magazin Nr. 10 (1994), S. 127-128.

Sjurts, I. (2005): Strategien in der Medienbranche, Wiesbaden 2005.

Tomorrow Focus AG (2002) Geschäftsbericht, München 2002, <http://www.tomorrow-focus.de/Investor+Relations/Downloads/Berichte/index.html>, Abruf am 2007-08-20

Tomorrow Focus AG (2004) Geschäftsbericht, München 2004, <http://www.tomorrow-focus.de/Investor+Relations/Downloads/Berichte/index.html>, Abruf am 2007-08-20

Tomorrow Focus AG (2006) Geschäftsbericht, München 2006, <http://www.tomorrow-focus.de/Investor+Relations/Downloads/Berichte/index.html>, Abruf am 2007-08-20

Tomorrow Focus AG (2007): Geschäftsbereiche, <http://www.tomorrow-focus.de/TOMORROW+Focus+AG/Geschaeftsbereiche/index.html>, Abruf: 2007-08-20.

Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck (2007): Zahlen und Fakten, <http://www.holtzbrinck.de/artikel/778437&s=de>, 2007-08-20.

Vise, D. A./Malseed, M. (2005): The Google Story. Inside the hottest Business, Media and Technology Success of our Time. New York 2005.

Wilke, J. (1999): Mediengeschichte der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1999.