

# Digitale Unternehmenskompetenzen in der Zeitungsbranche

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer

Jahrzehntlang waren Zeitungsverlage Einproduktunternehmen in einem stabilen Markt. Durch die Digitalisierung der Medienmärkte existiert eine Strukturkrise der klassischen Unternehmungen, die eine umfassende Anpassung des Produktspektrums und der Organisationsstruktur erfordert. Digitale Kompetenzen sind dabei als Individualkompetenz auf Mitarbeiterebene und als umfassende Unternehmenskompetenz die Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Newspaper Business is changing dramatically because of new competitors and the continuing substitution of product functions of the printed and digital newspapers. Therefore newspaper companies, as regional media companies, need a strong focus on their core competencies which are now digital media competencies. It is the major challenge of newspaper management to acquire new talents to integrate individual digital know-how and to transform the organization itself to make sure that individual competencies can transform to companies digital competencies. Team building, organizational structures and HR- and organizational development are the major tasks.

Die Zeitungsbranche in Deutschland hat nach der Neuordnung der Eigentümerstrukturen, der Betriebsgrößen und der Verbreitungsgebiete nach 1949 jahrzehntlang davon profitiert, dass der Markt hohe Marktzutrittsbarrieren aufwies und die inhaltlichen und technischen Innovationen so bewältigt werden konnten, dass neue Wettbewerbsmedien in den lokalen und regionalen Märkten in die Unternehmensgruppen integriert werden konnten. Anzeigenblätter, privater Rundfunk, Direktverteilung und Postdienste waren dabei Produktbereiche, die man entweder vom Wettbewerber aufkaufen oder in Eigenregie in den Markt bringen konnte. Die Unternehmen konnten durch Investment, Kooperation oder eigenen Know-how-Aufbau das jeweilige Produktsegment erschließen (vgl. Abb. 1) [in Erweiterung von 1].

Eine neue Qualität der zu integrierenden Medienformen zeigte sich in den neunziger Jahren mit dem Aufkommen des World Wide Web als digitale Querschnittstechnologie, die mit offenen technologischen Standards und Schnittstellen sowie der weltweiten Verbreitung den üblichen Rahmen tiefgreifend veränderte. Entsprechend sind die Kompetenzen für das gesamte Unternehmen auch als digitale Kompetenzen nicht nur ein weiteres Themenfeld, sondern ein Kompetenzfeld, das die gesamte bisherige Organisation infrage stellt. Es geht um Zeitungsverlage als lernende Organisationen, wobei das Lernen im Sinn von Erpenbeck und Sauter [2] die Kompetenzperspektive im Sinn einer „Entwicklung kreativer, selbstorganisierter Handlungsfähigkeit“ statt der Anhäufung eines Wissensvorrats umfasst. Ein Zeitungsverlag, der sich der Entwicklung zum Medienhaus verschrieben hat, muss sich damit auseinandersetzen, welche Unternehmenskompetenzen künftig erforderlich sind, um den digitalen Wandel als Organisation zu bewältigen.

**Abb. 1:** Digitale Produkte im Zeitungsverlag ergeben noch keine digitalen Kompetenzen



Wenn man unter „Kompetenz ... die erlernbare Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln“ versteht, d.h. „ein in den Grundzügen eingespielter Ablauf zur Aktivierung, Bündelung und zum Einsatz von persönlichen Ressourcen für die erfolgreiche Bewältigung von anspruchsvollen und komplexen Situationen, Handlungen und Aufgaben“, dann wird deutlich, welche Aufgabe für die Entwicklung persönlicher Kompetenzen im Unternehmen und Kompetenzen des Unternehmens insgesamt entwickelt werden müssen. „Messbar und erlebbar ist nicht die Kompetenz selbst, sondern das Ergebnis kompetenten Handelns, die sogenannte Performanz.“ [3], weshalb in der Praxis viele Verlage sehr spät reagieren, um Defizite in der Kompetenzbilanz zu kompensieren.

## Organisationsentwicklung

Wenn Unternehmen und Organisationen wesentliche Veränderungen vornehmen, weil sich die Unternehmensumwelt verändert und das Leistungsspektrum an neue Gegebenheiten angepasst wird, bedeutet dies im Regelfall auch eine Veränderung der internen Strukturen und Prozesse. Dies sind Kernthemen der Organisationsentwicklung, die notwendig sind, um den Wandel vom Zeitungsverlag als Einproduktunternehmen zum Medienhaus als Mehrproduktunternehmen erfolgreich nachvollziehen zu können.

Im Fall kleinerer lokaler Zeitungsverlage entstanden Stammhauskonzerne, bei denen die Konzernmutter der Zeitungsverlag ist, der das Hauptprodukt herstellt, und die Konzerntöchter beispielsweise Teilfunktionen des Zeitungsgeschäfts ausüben, wie z.B. den Zeitungsvertrieb (in Form von Zustellgesellschaften) oder die Werbevermarktung.

Bei größeren Mediengruppen werden auf der Ebene der Konzernmutter oftmals typische Holdingfunktionen miteinander verbunden.

## Kompetenzen im Management

Das Zeitungsgeschäft war über Jahrzehnte hinweg durch Unternehmensführung in stabilen Märkten geprägt. Durch die deutliche Strukturkrise ist Zeitungsmanagement und damit die Steuerung und strategische Weiterentwicklung von lokalen und regionalen Medienkonzernen ein wesentlich komplexeres Geschäft geworden. Stand früher die „Verwaltungsfunk-

tion“ mit einigen Repräsentativaufgaben im Vordergrund, geht es heute um eine „Gestaltungsfunktion“ und die klare Entscheidungs- und Steuerungsfähigkeit des Unternehmens.

## Kompetenzen bei Inhalten

Die inhaltliche Kompetenz, die beim Einproduktunternehmen „Zeitungsverlag“ bislang auf die redaktionelle Ausgestaltung einer Zeitung fokussiert war, bekommt durch die Diversifikation in unterschiedliche Medienkanäle eine breitere Bedeutung. Im Zeitungshaus muss die Kompetenz vorhanden sein, unterschiedliche Medienkanäle mit ihren jeweiligen inhaltlichen Erfordernissen und Stärken kombiniert einsetzen zu können.

Wie erhält nun aber eine sehr traditionelle Unternehmung der Zeitungsbranche die notwendigen Kompetenzen als Unternehmenskompetenz? Zunächst geht es darum, neben den oben skizzierten Schritten des Zukaufs kompletter Unternehmenseinheiten, eigene Kompetenzen aufzubauen und zu entwickeln. Dies ist für Zeitungsverlage keinesfalls eine einfache Aufgabe, da ihre Attraktivität als Arbeitgeber mit Entwicklungs- und Zukunftsperspektive bei der Generation Y begrenzt ist [4].

Wenn mithilfe der systematischen Personalentwicklung und des Employer Brandings nun in ausreichendem Maß neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei den lokalen und regionalen Medienkonzernen an Bord gehen und somit die notwendigen Qualifikationen und Motivationen vorhanden sind, ist es dennoch nicht so, dass eine einfache Summe der Einzelkompetenzen die erforderliche Unternehmenskompetenz ergeben.

Erst die Art der Zusammenarbeit auf Basis der Organisations- und Unternehmenskultur ermöglicht hier ein sinnvolles Umfeld, um auch eine Kompetenzentwicklung des gesamten Unternehmens zu erzielen. Ein wichtiges Element ist die Teamorganisation [5], die in den jeweiligen funktionalen Teams (Vermarktung, Redaktion etc.) eigenständige Kompetenzfelder ermöglicht.



**Abb 2.:**  
Journalistische Aufgaben im digitalen Zeitalter

(vgl. Breyer-Mayländer, T./Flad, H./Jasper, L.T.: Journalist; in: Deutsches Steuerberaterinstitut e.V. (Hrsg.): Steuerberater Branchenhandbuch Erg.-Lfg. November 2013)

#### AUTOR

##### Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer

Professor für Medienmanagement, Fakultät Medien und Informationswesen, Leiter Steinbeis-Beratungszentrum „Leadership in Science and Education“

Lehrgebiete:  
Betriebswirtschaft, Führung und Strategie, Personalführung, Krisenmanagement und -kommunikation, breyer-maylaender@hs-offenburg.de



#### Referenzen

- [1] Breyer-Mayländer, T.: Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus: 50 Jahre Markt- u. Organisationsentwicklung im lokalen u. regionalen Zeitungsmarkt, in: Breyer-Mayländer, Thomas (Hrsg.): Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus: Geschäftsmodelle in Zeiten der Medienkonvergenz, 978-3-658-04099-4, Wiesbaden, 2014, S. 20ff
- [2] Erpenbeck, John/Sautter, Werner: So werden wir lernen!: Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze, 978-3-642-37180-6, Berlin, Heidelberg, 2013, S VII
- [3] North, J./Reinhardt, K. et. Al., Kompetenzmanagement in der Praxis, 978-3-8349-3696-7, Wiesbaden 2013, S. 43
- [4] Seeger, C.: Neue Produkte erfordern neue Qualifikationen – die Herausforderung des Personalmarketings und der Personalentwicklung, in: Breyer-Mayländer, Thomas (Hrsg.): Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus: Geschäftsmodelle in Zeiten der Medienkonvergenz, 978-3-658-04099-4, Wiesbaden, 2014, S. 29-41
- [5] Hillebrecht, S.: Herausforderung Personalentwicklung im Zeitungsverlag – von der Einzelkompetenz zur Teamkompetenz, in: Breyer-Mayländer, Thomas (Hrsg.): Vom Zeitungsverlag zum Medienhaus: Geschäftsmodelle in Zeiten der Medienkonvergenz, 978-3-658-04099-4, Wiesbaden, 2014, S. 43-51
- [6] Breyer-Mayländer, T. u.a.: Wirtschaftsunternehmen Verlag, 5. Auflage, 978-3-934054-65-3, Frankfurt 2014, S. 381ff



[www.bau-cooperation.com](http://www.bau-cooperation.com)  
**Gewerbe und Industriebau**  
**Wir schaffen**  
**für Innovationen.**

#### Neubau / Umbau / Modernisierung

- schlüsselfertig
- zuverlässig und preisgünstig

**Raum**

Bau-Cooperation  
Beraten und Bauen GmbH  
Badstraße 24a, 77652 Offenburg  
(Im STZ bei der Hochschule)  
Telefon 0781 / 91 91 860  
Telefax 0781 / 91 91 870

info@bau-cooperation.com

**BAU.**  
COOPERATION

Wir machen Ihnen Platz.