



GEHT NICHT,

GIBTS NICHT

Foto: Matthias Matzer

Thomas Zapf, Elisabeth Bogendorfer

Technologiemanagement in der Medienbranche

Herausforderungen und Umsetzung am Beispiel der Styria Media Group

Mit der fortschreitenden Digitalisierung hat sich ein Prozess in Bewegung gesetzt, der noch lange nicht beendet ist und laufend sehr schnelle Änderungen in gewohntes Verhalten bringt. Gerade für Medienunternehmen bedeutet dies einen massiven, radikalen Umbruch, der gerade stattfindet. Regional orientierte Unternehmen, wie die Styria Media Group, sind dadurch gefordert, sich neu zu erfinden und zu positionieren. Das Ziel, Content in Echtzeit in Szene zu setzen und diesen permanent auf verschiedenen multimedialen Plattformen auszuspielen, bringt nicht nur eine große Herausforderung für die Organisation mit sich, sondern erfordert vor allem ein konsequentes Technologiemanagement. Die Styria Media Group gewährt einen Einblick in die aktuellen Herausforderungen, die Bedeutung von Technologiemanagement im Konzern und die Umsetzung in der Praxis.

Einleitung

Google, Facebook, Snapchat & Co. sind globale Player, welche die Medienbranche massiv unter Druck setzen. Mit der gleichzeitig rasant fortschreitenden Digitalisierung verändern sich die traditionellen Rahmenbedingungen und Modelle des Mediengeschäfts. Regionale Medienunternehmen wie die Styria Media Group müssen sich in dieser Situation neu finden und erfinden. Die Geschwindigkeit der Veränderung stellt dabei eine zusätzliche Herausforderung dar.

Die seit 1869 bestehende Styria ist mit rund 3000 MitarbeiterInnen einer der führenden Medienkonzerne in Österreich, Kroatien und Slowenien. Das breit gefächerte Portfolio umfasst Tages- und Wochenzeitungen, Magazine

und Buchverlage, Radiosender und die Beteiligung an einem TV-Sender. Im digitalen Bereich betreibt die Styria-Gruppe Newsportale, Marktplätze sowie Content- und Community-Portale.

Sämtliche technologische Themen, seien es klassische IT-Themen oder Innovationen im digitalen Bereich, werden dabei in der Styria Media Technology gezogen und permanent vorangetrieben. Die Styria Media Technology Organisation besteht aus zwei Einheiten, der Media IT und der Styria Digital Services, die übergreifende Dienstleistungen, wie Projekt- oder Portfoliomanagement, gemeinsam nutzen.

Durch die übergeordnete strategische Ausrichtung beider Unternehmen unter dem Dach der Media Technology

wird sichergestellt, dass sämtliche Technologieschwerpunktsetzungen nicht nur auf die technologischen Ziele des Konzerns ausgerichtet sind, sondern vor allem abgestimmt und gemeinsam vorangetrieben werden.

Die Bedeutung von Technologiemanagement in Medienunternehmen

Betrachtet man die Literatur zum Thema Technologiemanagement näher, stellt man fest, dass es eng mit den Bereichen Innovations- sowie Forschungs- und Entwicklungsmanagement verbunden und eine klare Abgrenzung nicht immer gegeben ist. (vgl. Klappert et. al, 2010: 7-9). Lt. Perl (vgl. 2007: 25) umfasst Technologiemanagement nicht nur das Generieren, Bereitstellen, Durchsetzen, Speichern

und Verwerten neuartiger Technologien, sondern auch die Sicherung der strategischen Erfolgsposition einer Unternehmung, wofür die Erhaltung und Fortführung bestehender Technologien von großer Bedeutung ist.

Im Fokus steht dabei Klappert et al. (vgl. 2010: 10) zufolge die Technologie im Sinne einer Fähigkeit und nicht das Produkt an sich, wie es beim Innovationsmanagement der Fall ist.

In Medienunternehmen beschäftigt sich das Technologiemanagement mit der Erarbeitung von Standards sowie deren Weiterentwicklung und Steuerung. Ein Fokus liegt auf der Erstellung und Ausspielung von Content. Das Prüfen und Optimieren von Automatisierungsmöglichkeiten nimmt aufgrund der zunehmenden Ausspielkanäle und damit verbundenen Komplexität in vielen Verlagen dabei eine zentrale Rolle ein. Eine dynamische und automatisierte Kundenprofilerstellung (360°-Profil) in Verbindung mit kontextbasiertem Marketing wird darüber hinaus ein immer wichtigeres Thema.

Branchenübergreifend ist festzustellen, dass das Produkt an sich immer mehr mit der Technologie verschmilzt und zum Technologieprodukt wird.

Als Beispiel sei an dieser Stelle die Elektromobilität genannt. Hier wird ein Fahrzeug um die Technologiekomponente Software gebaut. Alle Veränderungen am Fahrzeug werden in weiterer Folge nur mehr mit Softwareupdates durchgeführt und das permanent. Durch die Source Code-Komplexitäten stellt das Release-Management dabei eine große Herausforderung dar. Um dynamisch und agil auf neue Kundenanforderungen reagieren zu können, nimmt man diese jedoch sehr gerne an.

In den klassischen Industrien erhöht sich durch Maschinenkommunikation der Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad noch weiter. Die Rechnerleistungen sind mittlerweile so stark, dass die Themen Robotik und haptische Anforderungen berechnet werden können und somit immer präsenter und wichtiger werden.

Herausforderungen in Zeiten des digitalen Wandels

Aufgrund der Geschwindigkeit der Veränderungen am Markt und der rasant zunehmenden Digitalisierung

hat die Bedeutung des strategischen Technologiemanagements in vielen Unternehmen in den letzten Jahren stark zugenommen.

Das spiegelt sich auch in der Medienbranche wider, wo aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen am Markt der Fokus verstärkt auf digitale Produkte gelegt wird. Diese Entwicklung ist nicht nur auf die sinkenden Erlöse mit den Printprodukten sowie die rückläufigen Anzeigenverkäufe zurückzuführen, sondern vor allem auch auf den starken digitalen Wettbewerb, den Verlust des Informationsmonopols und das geänderte Konsumverhalten, insbesondere der jungen Leserschaft. So übernehmen beispielsweise Blogger oder Youtuber die Show der Medienmarken. News werden heute in vielen Kanälen und in sozialen Medien wie Facebook und Twitter konsumiert. Der Inhalt wird schon gefiltert und den jeweiligen Interessen entsprechend ausgeliefert. Die richtigen Wege in der digitalen Welt einzuschlagen, neue Formate zu finden und erfolgreiche Erlösmodelle zu etablieren (und vor allem auch rechtzeitig zu erkennen), wird immer schwieriger für die meisten Verlage. Das bedeutet zugleich auch Veränderung in den drei Kernbereichen Organisation, Geschäftsmodelle und Technologie.

Die Technologie stellt somit eine immer wichtigere Komponente dar, die nicht nur den laufenden Betrieb sicherstellt, sondern auch die Basis für notwendige Innovationen im Digitalbereich schafft. Durch die immer kürzeren Lebenszyklen der Technologien, die zunehmende Komplexität der Lösungen und das vielfältige Angebot steigt zudem die Notwendigkeit eines

aktiven Managements der Technologien seitens der IT. Aufgabe des Technologiemanagements in Verlagen ist es somit, Technologien frühzeitig zu erkennen, um neue Geschäftsideen damit zu generieren oder intern effizienter arbeiten zu können. Eine kurze Time-To-Market spielt bei der Bereitstellung eine wesentliche Rolle. Das effiziente und sichere Betreiben von bestehenden Technologien zählt darüber hinaus zu den operativen Kernaufgaben.

Damit neue Technologien überhaupt zu Innovationen oder Optimierungen beitragen können, bedarf es einer entsprechenden Organisation und Unternehmenskultur. Damit sind in vielen Häusern notwendige Veränderungen in den Strukturen, Prozessen und Arbeitsweisen erforderlich. In diesem Zusammenhang sind kreative Köpfe und Vordenker besonders gefragt.

Technologiemanagement in der Styria Media Group

In der Styria Media Group spielt Technologie eine wichtige Rolle und ist in der Konzernstrategie entsprechend verankert. Die Harmonisierung der technologischen Landschaft, der Ausbau der technologischen Kompetenz, der Einsatz von Technologie als Innovationstreiber sowie die schnelle Entwicklung von Prototypen stellen dabei die wesentlichen Ziele dar.

Das Management der Technologien erfolgt zentral durch die Media Technology mit dem Ziel, neben einem stabilen, sicheren und effizienten Betrieb Innovations- und Technologieexzellenz zu erreichen und den permanenten Veränderungsprozess in der Medienbranche voran zu treiben.

Phase	Aktivitäten
Früherkennung	<ul style="list-style-type: none"> • Sichtung von Fachzeitschriften und Studien • Kooperationen mit Forschungseinrichtungen • Austausch mit Lieferanten und Partnern • Zusammenarbeit mit Start-Ups • Teilnahme an Fachvorträgen und Konferenzen • Erarbeitung und Pflege einer Technologie-Roadmap • Erarbeitung und Pflege eines Technologie-Radars
Strategieentwicklung	Erarbeitung des Portfolios und der Roadmap im Zuge des jährlichen Strategieprozesses
Strategieumsetzung	Umsetzung in Form von Projekten (je nach Bereich agile oder klassische Umsetzung) oder im Digital Lab
Controlling	Steuerung im Zuge der Projektumsetzung und des Strategieprozesses

TABELLE 1: MASSNAHMEN DES TECHNOLOGIEMANAGEMENTS IN DER STYRIA MEDIA GROUP

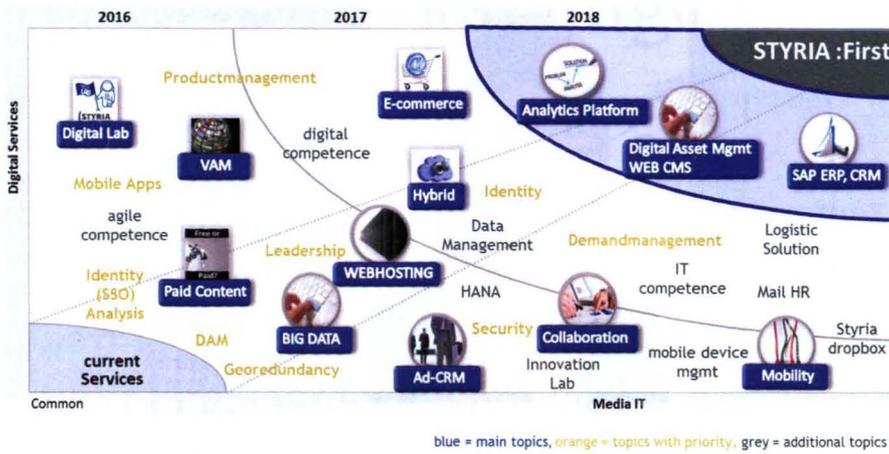


ABBILDUNG 1: STRATEGISCHE UND TECHNOLOGISCHE ROADMAP DER STYRIA MEDIA TECHNOLOGY

Dazu zählen nicht nur Maßnahmen für den effizienten Einsatz bestehender Technologien, sondern es geht auch darum, Raum für das Recherchieren und Testen neuer Technologien zu schaffen. Letzterer wird bewusst in einem abgesicherten Bereich namens Digital Lab realisiert, das als technologische Schmiede für Ideen und Innovationen fungiert.

In Anlehnung an den beschriebenen Technologiemanagementprozess von Specht und Mieke (Specht und Mieke o. J.) werden mehrere Ansätze und Aktivitäten in der Media Technology eingesetzt, die in Tabelle 1 je nach Phase zusammengefasst dargestellt werden.

Herausforderungen

Technologiemanagement in einer Umgebung mit bimodaler IT, wie es in der Media Technology gelebt wird, ist aufgrund der gegensätzlichen Ausrichtungen komplex. Es gilt, den Anforderungen beider Welten gerecht zu werden und Synergien gemeinsam zu nutzen. Technologische Entscheidungen sind unter Berücksichtigung dieser Strategie zu treffen, was in manchen Fällen, insbesondere bei einer rein wirtschaftlichen Betrachtung, zu Klärungsbedarf führt.

Historisch bedingt gilt es darüber hinaus sehr heterogene System- und Hardwarelandschaften zu harmonisieren und zentral zu steuern. Das bedarf klarer Richtlinien sowie Maßnahmen bei Nichteinhaltung und bedeutet Veränderung in den Einheiten.

In Hinblick auf den Betrachtungszeitraum und die Schwerpunktset-

zungen im strategischen Bereich liegt aktuell der Fokus auf der Planung von großen Projekten, die der Effizienzsteigerung dienen und bei strenger Abgrenzung den taktischen Zielen zuzuordnen sind. Technologische Zukunftsthemen werden im vertretbaren Ausmaß forciert. Die zentrale Herausforderung ist daher, die richtigen technologischen Entwicklungen und Trends im Auge zu behalten und Platz für innovative Themen zu schaffen. Es braucht Überzeugungskraft und Energie, um die finanziellen Mittel dafür aufzustellen.

Ausblick in die Zukunft

In den nächsten drei Jahren wird der Fokus im Technologiemanagement weiter auf der Harmonisierung der IT-Systemlandschaften, Prüfung von weiteren Einsparungspotenzialen (Outsourcing von bereits standardisierten Services, Einsatz von Cloud-Lösungen) und der optimalen Unterstützung der konzerneigenen Medienaktivitäten auf allen Plattformen liegen.

Ein besonderer Fokus wird auf offene und flexible Schnittstellenarchitekturen gelegt, damit entsprechende Micro-Services im digitalen Umfeld angebunden werden können. Die laufende Pflege des Technologie-Radars sowie der Technologie-Roadmap und die Umsetzung für das Kerngeschäft stellen darüber hinaus weitere wesentliche Ziele dar. Die Ergebnisse aus dem Digital Lab liefern hierfür wichtige Orientierungspunkte, weshalb dieser Bereich gemeinsam mit dem Produktmanagement weiter ausgebaut

werden wird. Die Weiterentwicklung der Organisation inklusive Etablierung eines gruppenweiten CTOs stehen ebenfalls bis 2018 auf der Media Technology Roadmap.

Zusammenfassung

Technologiemanagement hat aufgrund der fortschreitenden technologischen Entwicklung und veränderten Nutzerpräferenzen in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die Styria Media Group legt einen hohen Stellenwert auf das Thema Technologie und hat dies in der Strategie auch entsprechend verankert. Mehrere einschlägige Initiativen befinden sich in der Umsetzung, um technologische Exzellenz zu entwickeln und Innovationen zu fördern.

Das Technologiemanagement erfolgt zentral im Bereich der Media Technology und umfasst vielfältige Aktivitäten und Initiativen, wie die Erstellung und laufende Pflege eines Technologieradars und einer Roadmap, die Etablierung eines Digital Labs, die konsequente Umsetzung der strategischen Projekte und der Austausch mit Partnern, wie Forschungseinrichtungen, Lieferanten und technologieorientierten Start-Ups. In einer Unternehmensgruppe, deren Einheiten unterschiedlichste Interessen haben, die sich in einer herausfordernden Marktsituation befindet und die mit permanenten Neuentwicklungen im Technologie-Sektor konfrontiert ist, stellt Technologiemanagement eine herausfordernde Aufgabe für das Management dar.

Referenzen:

- Klappert, S., Schuh G. & Aghassi S. (2011). Grundlagen des Technologiemanagements. In G. Schuh & S. Klappert (Hrsg.), Technologiemanagement: Handbuch Produktion und Management 2 (S. 5-10). 2. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Perl, E. (2007). Grundlagen des Innovations- und Technologiemanagements. In H. Strebl (Hrsg.), Innovations- und Technologiemanagement (S. 17-52). 2. Auflage, Wien: Facultas wuv.
- Specht, D. & Mieke, C. (o.J.). Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Technologiemanagement, [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9702/35/Archiv/9702/technologiemanagement-v9.html> [28.06.2016].



Thomas Zapf
Head of Media Technology, Managing Director Styria Media Group



MMag. Elisabeth Bogendorfer
Projektmanagerin Styria Media IT

Autoren:

Thomas Zapf, CIO
 Head of Media Technology, Managing Director Styria Media Group

Nach abgeschlossener Ausbildung in Graz begann Thomas Zapf 1995 seine berufliche Laufbahn als IT Manager für die Tridonic Lightning Components. Danach war er als SAP Berater bei Siemens Business Services in internationalen Projekten aktiv. Im Jahr 1999 wechselte er als Manager in den SAP Bereich der Automobilindustrie zu Magna Steyr in Graz.

Von 2004 bis 2007 war Thomas Zapf als IT Direktor der Austrian Energy &

Environment AG tätig. Im Jahr 2007 folgte die Rückkehr zu Magna Steyr, wo er als Leiter der IT Infrastruktur im Besonderen für Prozess- und Kostensoptimierungen verantwortlich zeichnete. Mit Beginn 2011 wechselte Thomas Zapf als CIO zur Sulzer AG in die Schweiz.

Nach zwei Jahren kehrte er 2013 zurück nach Österreich in die Medienbranche. Als CIO und Head of Media Technology der Styria Media Group AG verantwortet er die technologischen Entwicklungen des Medienkonzerns.

Im Jahr 2015 übernahm er zusätzlich die Verantwortung für alle digitalen Services im Konzern.

MMag. Elisabeth Bogendorfer Projektmanagerin, Media IT Solutions

Nach abgeschlossener Ausbildung in Graz begann Elisabeth Bogendorfer ihre berufliche Laufbahn zunächst im Projektmanagement der IT-Abteilung bei JCL Logistics bis sie die Supportleitung für die Transportmanagementsoftware übernahm.

2011 wechselte Elisabeth Bogendorfer zur Styria Media IT, wo sie als Projektmanagerin tätig ist und nun vermehrt Thomas Zapf bei seinen Agenden unterstützt.

i-KNOW 2016

Data-Driven Future Conference – Graz als Hotspot für Big Data

Das Know-Center veranstaltet gemeinsam mit der TU Graz bereits zum 16. Mal die i-KNOW Data-Driven Future Conference und bringt angeesehene Forscher und Experten zusammen.

Von 18. bis 19. Oktober 2016 besteht im Messe Congress Graz die Möglichkeit, sich ein umfassendes Bild rund um das Thema Big Data - speziell im Kontext von Industrie 4.0 - zu machen. Die i-KNOW ist seit vielen Jahren die führende internationale Konferenz zu dem Thema und fördert den langfristigen Austausch zwischen Wissenschaft und Industrie zu den neuesten Entwicklungen im Bereich Big Data, Data-driven Business und Wissenstechnologien.

In der heurigen Hauptkonferenz werden internationale Top-Speaker und Vordenker aus Wissenschaft und Wirtschaft Keynotes zu vier Themen rund um Big Data geben: Smart Production, Digital Transformation, Big Data Trends & Networks und Platform Economy.

Zwei Tage werden dabei Trends beleuchtet, aktuelle Herausforderungen diskutiert sowie Lösungsansätze und ein breites Spektrum an Erfolgsgeschichten vorgestellt. Parallel dazu werden Wissenschaftliche Workshops und das „Big Data Labs Europe“, die erste Netzwerk-Veranstaltung des „European Center of Excellence in Big Data“, auf der Konferenz stattfinden. Zusätzlich zu weiteren co-located Events (World

Usability Congress, Leading Women Salon, Executive Lounge, ...), bietet die i-KNOW eine große Industrieausstellung mit Firmen vom innovativen Start-up bis zu global agierenden Großkonzernen, die vielseitige Perspektiven aus unterschiedlichen Branchen auf das Thema Data-driven Business und Smart Production ermöglichen. Damit macht die i-KNOW Data-Driven Future Conference auch dieses Jahr wieder Graz zum Hotspot für Big Data.

Termin: 18.-19. Oktober 2016
 Ort: Messe Congress Graz

