

# „Cross-Industry-Collaborations“ als Chance für die Medienwirtschaft

Print und Rundfunk können „nur“ eins: Inhalte transportieren. Das Medium Internet kann dies auch. Es kann aber auch noch viel mehr, so lässt sich das Internet sowohl z. B. für die individuelle Kommunikation als auch für den Einkauf von Waren oder den Abruf von Dienstleistungen nutzen. Medienunternehmen müssen sich die Mediennutzungszeit der Konsumenten daher neuerdings mit vielen anderen Branchen teilen. Von vielen Medienunternehmen wird die „Omnipotenz“ des Internets daher primär als Bedrohung gesehen. Natürlich gibt es diese Bedrohungen. Gleichzeitig eröffnet diese den Medienunternehmen aber auch eine Reihe von Chancen. Eine wichtige Kategorie von Chancen liegt in neuen

Formen der Zusammenarbeit zwischen Medienunternehmen und Nicht-Medienunternehmen.

Die nachfolgenden Beiträge greifen diese Idee auf. Bertram Brossardt gibt einen Überblick über Ansatzpunkte für die Zusammenarbeit von Medienunternehmen und Nicht-Medienunternehmen in Bayern. Markus Riese beschreibt die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen dem Bayerischen Rundfunk und den Stadtwerken München. Florian Stadlbauer und Simon Chantias beschreiben ad personam, wie sich Kompetenzen der Medienindustrie bei der digitalen Transformation von Unternehmen nutzen lassen.

## Voneinander profitieren – Potenziale durch verstärkte Vernetzung der Medienindustrie

Die digitale Transformation stellt alle Unternehmen vor beachtliche Herausforderungen. Besonders früh und stark betroffen war und ist die Medienindustrie. Deren Wertschöpfungsketten stehen massiv unter dem Einfluss moderner Informationstechnologien. Digitale Produkte lösen analoge in Teilen ab. Neue Wettbewerber wie Amazon oder Netflix treten als Broadcaster oder Plattformbetreiber in den Markt.

Dieser im Vergleich zu anderen Industrien frühe und sehr starke Einfluss der Digitalisierung auf die Medienindustrie hat diese dazu gezwungen, sich sehr intensiv mit der notwendigen digitalen Transformation ihrer Unternehmen auseinanderzusetzen. Das führte unter anderem dazu, dass Medienunternehmen ihren klassischen Kompetenzbereich um weitere Bereiche erweitern konnten, die für einen erfolgreichen Geschäftsbetrieb in Zeiten des digitalen Wandels erforderlich sind. Andere Industrien, wie etwa die Automobilbranche oder die Versicherungswirtschaft, sind jetzt stark im digitalen Wandel begriffen. Auch in deren Märkte drängen neue Wettbewerber und der Markt verlangt digi-



Foto: VBW Bayern

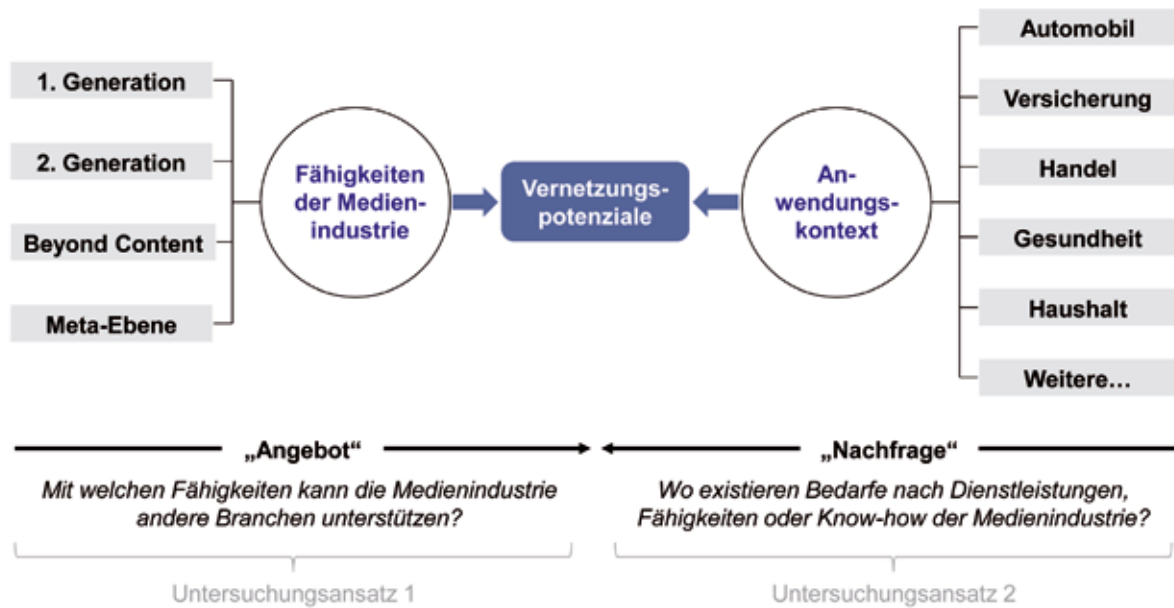
### Bertram Brossardt

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.  
Hauptgeschäftsführer  
**E-Mail: [info@vbw-bayern.de](mailto:info@vbw-bayern.de)**

talisierte Produkte, Online-Kundenschnittstellen und häufig auch Inhalte – alles Dinge, die die Medienindustrie bieten kann. Hier bieten sich interessante Anknüpfungspunkte für die Medienindustrie – die aber teilweise noch nicht bekannt sind. Die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. hat sich mittels einer Studie und eines darauf aufbauenden Kongresses dieses Themas intensiv angenommen.

Im analogen Zeitalter war die Welt der Medien weitgehend in sich geschlossen. Im entstehenden Consumer Web ist die Medienbranche eine unter vielen, die über digitale Medien

Abb. 1: Ansatz zur Identifikation von Vernetzungsfeldern



Quelle: vbw 2016

mit dem Konsumenten interagiert. Exemplarisch sei auf die Bankenbranche mit ihren immer weiter ausgebauten Online-Services verwiesen oder auf den Handel mit seiner kontinuierlichen Verlagerung des Geschäfts in Online-Angebote. Genauso nutzt auch die Automobilindustrie heute Informationstechnologien, sowohl zur Steuerung ihrer Fahrzeuge als auch für Information und Unterhaltung der Fahrer. Im Ergebnis entsteht gerade im Segment der privaten Nutzer ein Internet (das Consumer Web) mit einer Vielzahl von Unternehmen unterschiedlichster Herkunft. Qualitativ hochwertige Inhalte stellen auch im Consumer Web ein wichtiges Erfolgsmerkmal dar. Medienunternehmen bringen daher mit ihrer angestammten Kompetenz im Umgang mit Content eine wichtige Fähigkeit mit, die potenziell in eine Reihe von Diensten im Consumer Web einfließen könnte. Die Kooperationspartner wiederum reichern ihre Produkte mit den Inhalten der Medienindustrie an oder bedienen sich medienbasierter Marketing-Konzepte wie „Native Advertising“ oder „Content-Driven-Commerce“. So profitieren beide Seiten von der Content-Kompetenz der Medienindustrie.

Noch mehr Ansatzpunkte zur Vernetzung als durch eine reine Fokussierung auf die Kernkompetenz „Content-Bearbeitung“ ergeben sich, wenn man die Kompetenzen von Medienunternehmen etwas weiter definiert – ohne dass Medienunternehmen dabei gleich zu Technologieunternehmen werden müssen. Hiermit sind insbesondere die Fähigkeiten von Medienunternehmen der sogenannten zweiten Generation gemeint. Deren Kompetenz im Management von

Content-Plattformen bietet vielversprechende Potenziale zur Zusammenarbeit mit anderen Branchen. So gewinnen Content-Plattformen heute auch außerhalb der Medienindustrie an Bedeutung. Ein Beispiel hierfür ist die Automobilbranche. Die in einem vernetzten Automobil angebotenen Inhalte verlangen den Aufbau von Content-Plattformen. Automobilhersteller können hier sicherlich von einer Zusammenarbeit mit Medienunternehmen profitieren. Gleiches gilt auch für Medienunternehmen mit Expertise im Management von Kundenbeziehungen, aber auch für deren technologisches Wissen zu Medientechnologien – insbesondere aus der Teilbranche Online- / Video-Gaming im Bereich der Gamification oder Augmented / Virtual Reality.

Unsere Studie zeigt, wie Medienunternehmen ihre Fähigkeiten in Gemeinschaftsprojekte mit anderen Branchen konkret und für beide Seiten vorteilhaft einbringen können. Als besonders vielversprechende Anwendungskontexte haben sich für den Standort Bayern, der im Fokus der Untersuchung stand, sechs Bereiche ergeben: Der öffentliche Raum, private Haushalte, der Automobil-, der Gesundheits- und Sportbereich, der Einzelhandel und die Versicherungswirtschaft. Diese Bereiche sind im Wesentlichen auch auf andere Regionen übertragbar, sollten jedoch an entsprechend vorliegende wirtschaftliche Strukturen angepasst werden. Die Studie stellt die sechs Anwendungskontexte den Fähigkeiten der Medienindustrie gegenüber und identifiziert so konkrete Möglichkeiten für branchenübergreifende Projekte, sogenannte Vernetzungsfelder (Abbildung 1).

Für den Standort Bayern ergaben sich elf solcher Vernetzungsfelder. Darunter finden sich Themen wie das vernetzte Automobil, vernetzte Haushaltsgeräte oder Content-Driven-Commerce. Jene elf Vernetzungsfelder unterscheiden sich dabei hinsichtlich ihres Umsetzungsstands in der Praxis. Ein Teil der Vernetzungsfelder ist bereits am Markt etabliert. Für andere Felder existieren konkrete Projektansätze. Und andere Felder wiederum gehen bis heute nicht über die Ideenphase hinaus.

Neben der Identifikation der Vernetzungsfelder beschreibt die Studie auch zwei Erfolgsfälle in Bayern, das Fahrgast-TV in Münchens ÖPNV und den Online-Marktplatz der Zeitschrift „Mein Schöner Garten“. Aus den beiden Fallstudien leitet die Studie Erfolgsfaktoren für die Umsetzung derartiger branchenübergreifender Kooperationen ab. Ferner hat sich gezeigt, dass erfolgreiche Kooperationen drei Phasen durchlaufen: Die Suche nach möglichen Partnern, das Aufbauen von Beziehungen und die Durchführung konkreter Projekte. Dabei ist es wichtig, in jeder Phase auf gewisse Erfolgsfaktoren zu achten. Dazu zählt Klarheit über die eigenen Stärken und Schwächen bei der Suche nach potenziellen Kooperati-

onen, die Einführung technologischer Standards auf technischer Ebene oder ein konsequentes Projektmanagement auf operativer Ebene.

Um in Zukunft die vollen Potenziale aus einer branchenübergreifenden Vernetzung abzurufen, muss an vielen Stellen das dafür notwendige Bewusstsein geschaffen werden. Wichtig ist, dass dies nicht nur in den Vorstandsebenen geschieht, sondern auch auf operativer Ebene. Zudem ist institutionelle Hilfestellung bei der schwierigen Aufgabe, mögliche Kooperationspartner zusammenzubringen und vielversprechende Projekte anzuschleppen, erforderlich. Die vbw agiert hier mit seiner Initiative als Impulsgeber und bindende Klammer für einen strukturierten Ansatz zur Vernetzung der Medienindustrie mit anderen Branchen.

Die erwähnte Studie wurde am 29. November 2016 im Rahmen eines von der vbw veranstalteten Medienkongresses vorgestellt und ist online abrufbar (<https://www.vbw-bayern.de/vbw/Aktionsfelder/Standort/Medien/Studie-Voneinander-profitieren-Potenziale-durch-Vernetzung-der-Medienindustrie.jsp>).

## Fernsehen auf der ganzen Linie: Fahrgast-TV

### Warum der BR mit Fahrgast-TV im öffentlichen Nahverkehr kooperiert

Wir befinden uns in einer hochspannenden Zeit. Die Digitalisierung verändert unsere Mediennutzung enorm. Auch der Bayerische Rundfunk stellt sich dieser aktuellen Herausforderung und startete proaktiv mit dem zukunftsweisenden Veränderungsprozess „BR hoch drei“. Konkret bedeutet das: Früher waren Fernsehen, Radio und Online getrennt. Seit über einem Jahr werden Fachredaktionen in Hörfunk, Fernsehen und Online zusammengefasst und medienübergreifende Fachressorts entstehen. Der BR will sich so größtmöglich vernetzen und seine Kräfte stärker bündeln. Ziel ist es, die journalistische Schlagkraft weiter zu steigern und den Menschen noch attraktivere Angebote zu machen.

Hinter all diesen Angeboten steht die Arbeit von rund 3.500 fest angestellten und zahlreichen freien Mitarbeitern: Sie arbeiten an drei Münchner Standorten (Funkhaus, Freimann und Unterföhring), im Studio Franken, in den Regionalstudios Ostbayern und Mainfranken, im Studio Augsburg und in Dutzenden von Korrespondentenbüros im Freistaat, in Berlin sowie im Ausland. Aus erster Hand sorgen sie alle für Informationen, beleuchten Hintergründe und ordnen komplizierte Sachverhalte ein. Der Bayerische Rundfunk genießt nicht zu-



Foto: BR

#### Markus Riese

Bayerischer Rundfunk  
Hauptabteilung Intendanz, Leitung Abteilung Corporate Marketing  
E-Mail: [markus.riese@br.de](mailto:markus.riese@br.de)

letzt bei der aktuell geführten „Fake-News-Debatte“ bei Hörern und Zuschauern eine besonders hohe Glaubwürdigkeit.

Der BR hat den Anspruch und Auftrag, die bayerische Gesamtbevölkerung zu erreichen. Um verstärkt jüngeres Publikum anzusprechen, hat der BR als erste Landesrundfunkanstalt innerhalb der ARD eine Abteilung für Softwareentwicklung und Plattformen etabliert. Sie entwickelt innerhalb des BR, eng verzahnt mit den jeweils zuständigen Redaktionen, neue digitale Angebote. Das sind beispielsweise die Nachrichten-App BR24, die täglich bis zu 200 Nachrichten (Videos, Radiotöne und Regionales) nach persönlichen Vorlieben und

Abb. 2: Marketingstrategische Herausforderung Kooperation



Quelle: BR

rund um die Uhr bietet. Oder: Die eigenentwickelte Bayern 2-App mit anspruchsvollen Sendungen und Radiobeiträgen, die genau auf den User zugeschnitten sind. Das persönliche Radioprogramm wird besser, je mehr man es nutzt. Über den Filter nach „langen“ und „kurzen“ Hörstücken können alle User die App nach ihrem aktuellen Zeitbudget nutzen.

### Kooperationen als marketingstrategische Herausforderung

Der BR geht zur Erfüllung seiner Aufgaben über die interne Neuorganisation hinaus. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Möglichkeit von Kooperationen mit Wettbewerbern („Coopetition“), wie beispielsweise mit Qualitätszeitungen und Verlagen.

Sogar über die Medienbranche hinaus gelang es dem BR, Vernetzungsfelder zu identifizieren, die für seine Content-Kompetenz neue Anwendungskontexte und Distributionskanäle bieten können. Die Partner-Branchen profitieren von einer Aufwertung ihrer Produkte und Dienstleistungen durch qualitativ hochwertige Produkte. In Abbildung 2 werden die beiden skizzierten strategischen Wege und die jeweilige aktive Rolle des BR dargestellt sowie die marketingstrategische Herausforderung am Beispiel von Fahrgast-TV herausgestellt.

### Strategische Parameter für die Kooperation

Voraussetzung aller Kooperationen des Bayerischen Rundfunks ist es, dass sie den Unternehmenszielen dienen. Eines der Ziele ist die Ansprache junger und mobiler Zielgruppen. Der BR will neue Nutzer und Nutzergruppen für BR-Angebote interessieren und BR-Marken durch eine Verbreitung auf

Drittplattformen stärken. Das facettenreiche Programmangebot des BR findet damit weitere Verbreitung, insbesondere auch bei den Zielgruppen, die das Produktportfolio des BR bisher nicht regelmäßig im Fokus ihrer persönlichen Mediennutzung haben.

### Kooperationspartner

Hinter Fahrgast-TV steht die Vermarktungsgesellschaft mc R & D GmbH, die das Informations- und Unterhaltungsprogramm in den U-Bahnen und Trams der Münchner Verkehrsgesellschaft MVG betreibt. Die mc R&D GmbH (auch Berliner Fenster GmbH) ist der Betreiber der Fahrgast-TV-Netze in Berlin, Hamburg und München und bietet diese Dienste auch in Dresden, Hannover und Leipzig zur Buchung an. Dies macht sie zum größten Fahrgast-TV Anbieter in Deutschland. Sie liefert bereits seit über 15 Jahren die Inhalte für das „Berliner Fenster“ und produziert dabei einen Infotainment-Mix aus News, Kultur- und Stadtinformationen. Das Vermarktungsportfolio von über 6.000 Screens in rund 1.600 ÖPNV-Fahrzeugen erschließt für die Werbewirtschaft ein attraktives mobiles Werbeumfeld mit einer Wochenreichweite von über 30 Millionen Bruttokontakten auf einheitlicher Buchungsbasis.

Für die technische Infrastruktur zeichnen die Stadtwerke München verantwortlich. Die Münchner Verkehrsgesellschaft (MVG) ist ein Verkehrsunternehmen im öffentlichen Personennahverkehr und die Betreibergesellschaft für den städtischen U-Bahn-, Tram- und Stadtbusverkehr in München. Sie wurde 2002 als hundertprozentiges Tochterunternehmen der Stadtverwaltung München (SWM) gegründet und beschäftigt derzeit ca. 3.400 Mitarbeiter. Mit 580 U-Bahnwagen, 100 Trambahnen und knapp 400 Bussen befördert die

Foto: BR / M. Konvalin, A. Beuppoil



Bei der Kooperation mit dem Fahrgast-TV in München spielt der Bayerische Rundfunk z.B. Nachrichten ein und erreicht so eine junge, mobile Zielgruppe

MVG jeden Tag rund 1,5 Mio. Passagiere. In den letzten Jahren verzeichnete die MVG aufgrund des anhaltenden Nachfragewachstums immer wieder neue Fahrgastrekorde: Die jährliche Gesamtzahl der Fahrgäste stieg von 475 Millionen im Jahr 2006 auf nunmehr 566 Millionen im Jahr 2015. Die permanent steigenden Fahrgastzahlen zeigen, dass Fahrgast-TV im Gegensatz zu vielen anderen Medien kein Reichweitenproblem hat. Im Gegenteil: Die Reichweiten steigen steil nach oben!

Technisch realisiert wird die Überspielung der Fahrgastinformation und Content-Inhalte auf die Fahrzeuge der U-Bahn durch ein neues Funkübertragungssystem. Bei der Tram wurde ebenfalls eine Lösung über Funkwellen gewählt.

## 20 Stunden Fahrgast-TV täglich

Dabei ist jeweils der linke Monitor für die Fahrgast-Information reserviert (also ausschließlich fahrtbezogene Hinweise), der rechte Monitor für Informations- und Unterhaltungsangebote. Beim Programm setzt der Fahrgast-TV-Anbieter auf eine Mischung aus News, Kultur- und Stadtinformationen. Bildabfolgen und Textinformationen sind so integriert, dass auf Ton verzichtet werden kann, um Störungen für die Fahrgäste zu vermeiden. Es wird durchschnittlich 20 Stunden täglich Fahrgast-TV gesendet, das aus 15-minütigen Programmschleifen besteht.

Der Bayerische Rundfunk bietet an sieben Tagen in der Woche mit Kurzvideos und Texten einen deutlichen Mehrwert etwa für Reisende und Pendler in Bayern, die im öffentlichen Personennahverkehr und im Bahnverkehr Bayerns unterwegs sind. Über das besonders dichte Korrespondentennetz des Bayerischen Rundfunks und der ARD ist eine ständige Aktualisierung der Meldungen aus Bayern und der Welt gewährleistet, die mehrmals pro Stunde auf den Monitoren gezeigt werden. So können sich Pendler während der Wartezeiten über neue Entwicklungen in Bayern und in der Welt auf dem Laufenden halten. Das bekannte 100-Sekunden-Angebot der Rundschau wird technisch lediglich anders aufbereitet. Ein täglicher Service ohne Zusatz-Kosten.

## Chancen für den BR bei Fahrgast-TV

Im Rahmen des Infotainmentprogramms von Fahrgast-TV werden kostenlos die Nachrichten des Bayerischen Rundfunks sowie BR-Programminformationen zum Zwecke des Marketings ausgestrahlt. Dieses Fahrgast-TV soll in der Endausbaustufe auf rund 5.500 Doppel-Monitoren in den Fahrzeugen der Münchner Verkehrsgesellschaft MVG verfügbar sein und somit tägliche Reichweiten erzielen, die über die bisherigen linearen Verbreitungswege hinausgehen. Bei der MVG-Studie vom April 2016 gaben 60 Prozent der Befragten an, dass sie Fahrgast-TV „immer“ und „meistens“ nutzen. Auf die Frage, welche Inhalte die Befragten gerne mehr sehen würden, belegten die Angebote der Süddeutschen Zeitung und des Bayerischen Rundfunks die ersten beiden Plätze, weit vor Wetter-Angeboten und den fahrtbezogenen Hinweisen der MVG. Offensichtlich leisten also die Anbieter von Qualitätsinhalten einen wesentlichen Beitrag zur Aufwertung des Infotainmentsystems von Fahrgast-TV.

Es besteht zusätzlich auch großes Potenzial, Fahrgast-TV als Marketingplattform für tägliche Programminformationen des Bayerischen Rundfunks zu nutzen.

Kurzum: Der Bayerische Rundfunk profitiert von den Kompetenzen der MVG, also dem hohen Fahrgastaufkommen einerseits und dem Infotainmentsystem der mCR&D andererseits, das Zugang zu urbanen, jungen und mobilen Zielgruppen ermöglicht. Der BR kann also seine Inhalte in völlig neuen Nutzungskontexten wie im öffentlichen Raum platzieren. Damit kann er sich noch stärker im Alltag vieler Menschen im Freistaat verankern und eine ständige und verlässliche Orientierungsgröße sein.

Um auch weiterhin seinen Auftrag zu erfüllen und die Gesamtbevölkerung in Bayern zu erreichen, wird der BR in vergleichbaren öffentlich zugänglichen Bildschirmsystemen an Flughäfen, an Bahnhöfen, in Bussen, in Zügen, in Einkaufsstätten, ja sogar in bayerischen Arztpraxen noch stärker präsent sein.

## Digitale Transformation gestalten: Kernkompetenzen der Medienbranche sind gefragt

Um im digitalen Wandel zu bestehen, müssen Unternehmen über alle Branchen hinweg völlig neue Wege gehen. Gerade das Schaffen einer begeisternden User Experience, welche mit der digitalen Welt Schritt halten kann, wird immer bedeutsamer – etwa bei der Entwicklung neuer digitaler Produkte und Dienste. Dabei lohnt es sich, nicht nur die Ansätze und Vorgehensweisen von rein digitalen „Playern“ genau zu studieren, sondern auch auf Kernkompetenzen der Medienbranche zurückzugreifen. Am Beispiel der Gaming-Industrie wird deutlich, dass dort bereits viele Mittel vorhanden sind, die spannende Anknüpfungspunkte für die konkrete Ausgestaltung der digitalen Transformation von Unternehmen darstellen.

Während die Medienbranche bereits seit über einem Jahrzehnt durch die Digitalisierung einen fundamentalen Wandel durchläuft, sind auch zunehmend andere Branchen von diesem digitalen Wandel betroffen. Obgleich bei Automobilherstellern und -zulieferern, Mobilitätsanbietern und Logistikunternehmen, Maschinen- und Anlagenbauern, Banken und anderen Finanzdienstleistern – in nahezu allen Branchen beschäftigen sich derzeit Unternehmen intensiv mit dem Megatrend der Digitalisierung. Die Digitalisierung, oder häufig auch digitale Transformation genannt, bezeichnet dabei den durch den verstärkten Einsatz von Informationstechnologien (IT) zum Zweck der (Teil-)Automatisierung hervorgerufenen Wandel von und in Unternehmen. Mit der digitalen Transformation gehen ganzheitliche Veränderungen im äußeren und inneren Umfeld eines Unternehmens einher, von modifizierten Märkten und Wertschöpfungsstrukturen mit zum Teil völlig neuen Akteuren und Wettbewerbern, über neue Strategien, Geschäftsmodelle und Organisationsformen, bis hin zu neuen (digitalen) Produkten und Dienstleistungen.

Zentrale Auslöser des Trends sind verschiedenste technologische Entwicklungen in jüngster Zeit, darunter insbesondere die stark anwachsende Verbreitung von digitalen und mobilen Endgeräten, aber auch die zunehmende Dominanz von digitalen „Playern“ der Internet- und Konsumelektronikbranche. Letzteren gelingt es, den Nutzern mit innovativen Produkten und Diensten völlig neue Erfahrungen zu bieten und dadurch deren Ansprüche an eine umfassende User Experience in einem bisher nicht gekannten Ausmaß zu verändern. Diese Erwartungshaltung übertragen die Nutzer dabei auch auf andere Lebensbereiche, weshalb in vielen Branchen ein regelrechter Hype um die „Experience Economy“ ausgebrochen ist – auch mit dem Wissen, dass eine umfassende User Experience wichtige Erfolgsgrößen wie die Zahlungsbereitschaft oder die Kundenbindung positiv beeinflusst. Nicht ohne Grund streben deshalb viele klassische Unternehmen danach, ihre Schnittstellen zu den Nutzern zu digitalisieren



Foto: Antonella Fierres

### Dr. Florian Stadlbauer

Commerz Real AG  
Head of Digitalization  
**E-Mail: [Florian.Stadlbauer@Commerzreal.com](mailto:Florian.Stadlbauer@Commerzreal.com)**



Foto: privat

### Simon Chanias, M.Sc.

Ludwig-Maximilians-Universität München  
Institut für Wirtschaftsinformatik und  
Neue Medien  
**E-Mail: [chanias@bwl.lmu.de](mailto:chanias@bwl.lmu.de)**

und diesen hierdurch eine ähnlich begeisternde Erfahrung zu bieten, die mit den Angeboten von Anbietern wie Google, Apple, Airbnb oder Amazon Schritt halten kann.

Die Gestaltung einer begeisternden Nutzererfahrung zählt aber auch zu den zentralen Kernkompetenzen der Medienbranche. Die Medienbranche bietet eine User Experience, welche vor allem auf dem Wecken von Emotionen bei den Rezipienten ihrer Produkte beruht – sei es über einen fesselnden, journalistischen Hintergrundbeitrag in einem Print-Magazin, einen unterhaltsamen Kinofilm, den man gemeinsam mit Freunden schaut, oder ein Computerspiel, das den Spieler wochenlang in seinen Bann zieht. Gerade die Gaming-Industrie, also die Hersteller von Spielen für Computer, Konsolen oder mobile Endgeräte, hat sich voll und ganz dem Schaffen einer holistischen Nutzererfahrung verschrieben und beherrscht diese wie kaum eine andere Branche. Am Beispiel der Gaming-Industrie lassen sich so viele Dinge lernen, von denen auch Unternehmen aus anderen Branchen bei der Gestaltung ihrer digitalen Transformation profitieren können, beispielsweise im Rahmen der Konzeption neuer digitaler Produkte und Dienste.

Zur Gestaltung der User Experience nutzt und integriert die Gaming-Industrie eine Vielzahl von Konzepten aus unterschiedlichsten Disziplinen. Ein zentrales Grundkonzept ist das der so genannten „Flow-Zone“, welches auf Erkenntnissen aus der Verhaltenspsychologie fußt. Kernidee ist, dass der Spieler während des Spielens kontinuierlich in einem stetigen „Flow“ gehalten wird, der eine Balance aus einer herausfordernden Aufgabe („Challenge“) und den spielerischen Möglichkeiten („Abilities“) darstellt. Nur wenn der

Flow im Zeitverlauf aufrechterhalten werden kann, findet der Spieler das Spiel dauerhaft ansprechend und ist nicht etwa nach kurzer Zeit gelangweilt oder fühlt sich durch das Spiel überfordert. Dabei besteht für die Entwickler auch die Herausforderung, die User Experience nicht linear und statisch zu gestalten, weil jeder Spielertyp über eine andere Flow-Zone verfügt. Zur Schaffung und Aufrechterhaltung eines dynamischen Flows bedient sich die Gaming-Industrie einer Vielzahl an Mitteln. Nachfolgend werden die drei Bausteine Benutzerführung und Steuerung, Visualisierung und Gamification exemplarisch vorgestellt:

**Benutzerführung und Steuerung:** Die Benutzung einer digitalen Anwendung sollte möglichst natürlich und intuitiv für den Nutzer sein, damit dieser einen schnellen Einstieg finden kann. Dies beginnt schon beim Aufbau der Navigation im klassischen Webdesign und gilt gleichermaßen für eine Finanz-App auf einem Tablet-PC oder ein professionelles Interface zur Steuerung einer CNC-Maschine. Wird der Nutzer in der Flow-Zone gehalten, steigt auch die Wahrscheinlichkeit für eine erneute und vor allem erfolgreiche Nutzung, welche gerade bei geschäftskritischen Abläufen von immenser Bedeutung ist. Von der Gaming-Industrie lässt sich so lernen, wie die Benutzerführung und Steuerung von Diensten im digitalen Zeitalter ausgestaltet, aber auch immer neue Steuerungskonzepte begeisternd eingesetzt werden können.

**Visualisierung:** Es ist heute schon in vielen Bereichen möglich, physische Artefakte für den Nutzer in Planungs- bzw. Konzeptionsphasen mithilfe von realistischen Visualisierungen erlebbar zu machen, wie beispielsweise in der Produktentwicklung oder der Architektur. Zumeist wird dies aber mit speziell für den Anwendungsfall entwickelten und damit sehr teuren Systemen realisiert. In Computerspielen ist es hingegen schon seit geraumer Zeit möglich, fotorealistische Präsentationen in Echtzeit zu berechnen und diese interaktiv auszugestalten. Neue Gaming-Technologien im Bereich Virtual Reality (VR) und die deutlich gesunkenen Preise für die benötigte Hardware erlauben mittlerweile, derartige Anwendungen deutlich breiter einzusetzen, weshalb sie auch weit über die Gaming-Industrie hinaus auf großes Interesse stoßen. Im Hinblick auf den Flow in der User Experience und eine fotorealistische Visualisierung von Artefakten – wie einem neu eingerichteten Büroraum oder einem in Echtzeit konfigurierten Pkw – ist jedoch eine zentrale Herausforderung, dass der paradoxe Effekt des so genannten „Uncanny Valley“ umgangen wird. So finden Menschen in Computerspielen abstrakte und künstliche Figuren anziehender und akzeptabler als Figuren, die immer realistischer werden. Die Akzeptanz fällt somit ab einem bestimmten Grad schlagartig ab und steigt erst ab einem sehr hohen Niveau wieder an, auf dem sich die berechnete Visualisierung nicht mehr von realen Aufnahmen unterscheidet. Bei Fragen der Visualisierung lässt sich daher von der Gaming-Industrie lernen, wie digitale Inhalte visuell ausgestaltet sein sollten, um den Nutzern bleibende und vor allem positive Eindrücke zu vermitteln.

**Gamification:** Spielmechanismen lassen sich nicht nur sehr gut in klassischen Games einsetzen, sondern auch in einer Vielzahl von digitalen Produkten und Diensten. Gerade in Anwendungsfällen, bei denen die Fähigkeiten des Nutzers hoch, die Herausforderungen für diesen aber gering sind, besteht das Risiko, dass der Nutzer seine Flow-Zone verlässt und die Nutzung der Anwendung einstellt. Durch die Integration von spielerischen Elementen kann in solchen Anwendungsfällen jedoch ein völlig anderer Flow kreiert werden, der dabei hilft, eine erwünschte Handlung herbeizuführen – ein Mechanismus, auf den beispielsweise heute schon Hersteller von Hybrid- und Elektrofahrzeugen setzen. Durch Möglichkeiten wie das Sammeln von Punkten zum Erreichen von bestimmten Levels oder den direkten Vergleich zu anderen Mitspielern im Rahmen einer Wettbewerbssituation, können in der Nutzererfahrung völlig andere Emotionen wie Spaß und Freude hervorgerufen werden. Wurde die Finanz-App auf dem Smartphone früher nur punktuell und rein anlassbezogen verwendet, kann diese (und der dahinterstehende Anbieter) morgen schon durch den geschickten Einsatz von Anreizen ein Teil der täglichen User Experience werden. Auch bei derartigen Szenarien kann die Gaming-Industrie somit einen Beitrag leisten, indem sie aufzeigt, wie spielerische Anreize die Nutzererfahrung positiv beeinflussen können.

Die Beispiele aus der Gaming-Industrie verdeutlichen, dass es sich für Unternehmen lohnt, bei der (Um-)Gestaltung der User Experience nicht nur die Ansätze und Vorgehensweisen von rein digitalen „Playern“ genau zu studieren, sondern auch auf Kernkompetenzen der Medienbranche zurückzugreifen. Spannende Anknüpfungspunkte ergeben sich dabei nicht ausschließlich mit der Gaming-Industrie, sondern beispielsweise auch mit Branchen wie Film und Fernsehen. Letztere verfügen über hohe Kompetenzen in Bereichen wie Storytelling oder Dramaturgie, welche wiederum zentrale Elemente bei der Konzeption von Schnittstellen und Diensten sind. Medienexperten besitzen folglich nicht nur konkrete Hard-Skills in ihrem Spezialgebiet, sondern auch zahlreiche Soft-Skills, die sich auf Anwendungsgebiete weit über den Medienkontext hinaus übertragen lassen. Diese Soft-Skills sind dabei nicht zuletzt auf den starken Nutzerfokus der Medienbranche zurückzuführen, welcher gleichermaßen im Mittelpunkt der Digitalisierung steht.