

# Die Audio-Visuellen Mediendienste am Medienlabor der Universität Augsburg

Christian Geier, M.A.

<http://doi.org/10.5281/zenodo.3776046>

christian.geier@phil.uni-augsburg.de

Medienlabor White Paper Nr. 2, Stand: 16.04.20, Version 1.0



FOTO: TONI BIHLER, B.A.

## Vorbemerkung

Der Text stellt Überlegungen an zum grundlegenden Geschäftsmodell des Medienlabors an der Universität Augsburg bzw. eines Teilbereichs des Medienlabors. Als feste Einrichtung der Philosophisch-Sozialwissenschaftlichen Fakultät sind wir als Medienlabor an Aufgaben gebunden und haben somit keine freie Auswahl an Schwerpunkten. Dennoch stellt sich die Frage (und sie wird uns auch im echten Leben gestellt), wie wir als (Teil-)Institution diese Vorgaben umsetzen. Methodisch ist der Text an einer vereinfachten Skizze für Geschäftsmodelle orientiert, dem Business Model Canvas. Basis der Beschreibungen ist die deutsche Ausgabe des Bandes von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur „Business Model Generation“ von 2011 – übersetzt von J. T. A. Wegberg, erschienen bei „Campus“ (ISBN 978-3-593-39474-9). Die Zitate nach den Unterkapiteln sind diesem Band entnommen.

## Mitautoren

Dieser Text hat indirekt weitere Co-Autorinnen und -Autoren, da alle Mitarbeitende im Verlauf der Jahre Verbesserungsvorschläge einbringen konnten. Ohne weiter darauf im Detail einzugehen, seien Dr. Ulrich Fahrner, Dr. Lutz Mauermann, Mario Draghina M. A., Franziska Leupelt und Toni Bihler, B. A. erwähnt. Ihnen sei herzlich gedankt. Der tägliche Workflow zeichnet sich durch eine Eigendynamik aus, die multidimensional ist und aus vielen (nicht nur technischen) inhaltlichen Quellen gespeist wird.

## Technischer Hinweis

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt diese Form als *nomen generale* das jeweils andere Geschlecht ausdrücklich mit ein.

Wir bemühen uns um richtige und vollständige Recherche bzw. Wiedergabe, können jedoch für den Inhalt keine Gewähr übernehmen. Zudem sei darauf verwiesen, dass technische oder organisatorische Entwicklungen und Entscheidungen zu tief greifende Veränderungen führen können, die in kurzer Zeit Details der Ausführungen obsolet werden lassen. Corona fand in diesem Text keine Erwähnung, ist aber auch nicht direkt von Belang.



Medienlabor  
 Medienprodukte

FOTO: TONI BIHLER, B.A.



## Medienlabor

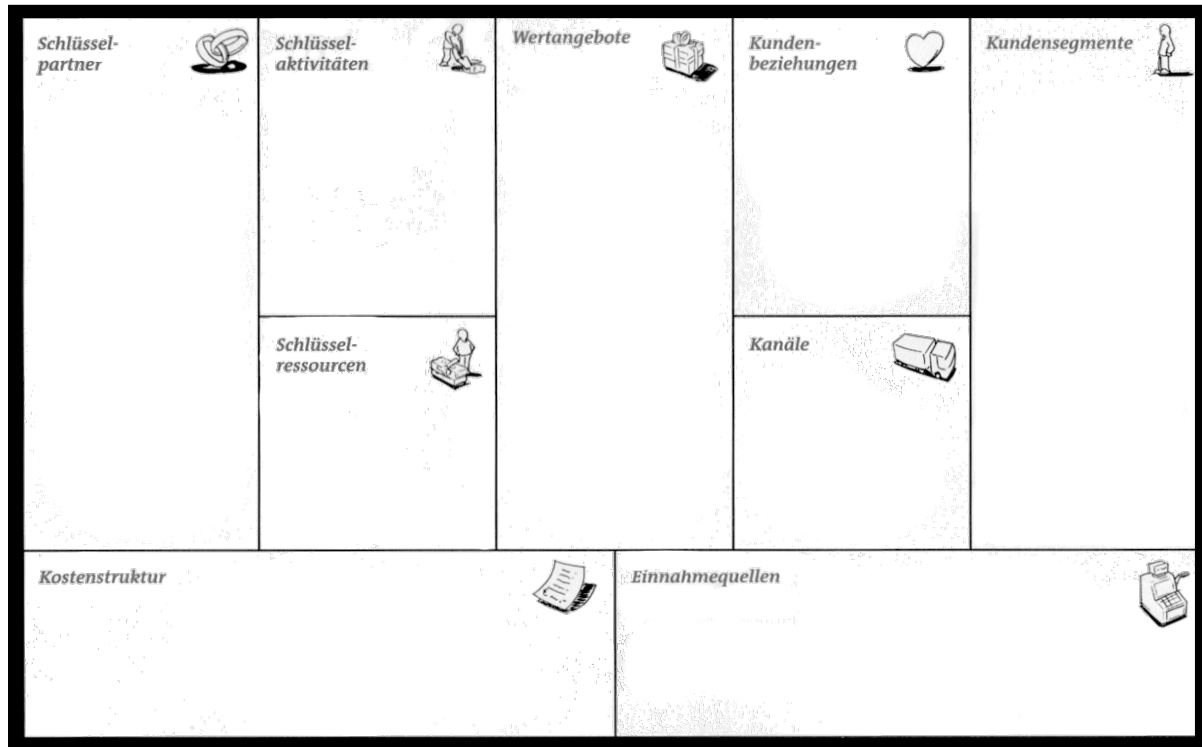
Das Medienlabor gehört einerseits zur Philosophisch-Sozialwissenschaftlichen Fakultät, andererseits gibt es an der Universität keine direkt vergleichbare Einrichtung. Dem entsprechend ist das Medienlabor auch der Vertreter der Universität Augsburg in der bundesweiten Arbeitsgemeinschaft der Medienzentren an Hochschulen e.V. AMH (<https://www.amh-ev.de/index.php/typography.html>) sowie der Deutschen Initiative für Netzwerkinformation DINI (<https://dini.de/>). Die Zwitter-Position wird verstärkt durch die Finanzierung des Medienlabors: Sie erfolgt von Seiten der Fakultät – unterstützt um zentrale Mittel. In der Folge werden alle Anfragen aus der Heimat-Fakultät positiv priorisiert. Zentrale Aufgaben werden ebenso begleitet, beispielsweise Einrichtungen wie die Studienberatung, Pressestelle (inkl. Kinderuni), usw. Folgerichtig kommen Anfragen aus anderen Fakultäten nur zur Bearbeitung in Frage, wenn eine Finanzierung von Seiten der Auftraggeber gesichert ist oder zufällig Ressourcen frei sind (letztere eine rein theoretische Option angesichts der üblichen Auslastung).

Da am Medienlabor gelegentlich unterschiedliche Projekte (mit) angesiedelt waren, wurde das Team aus der Medien-Produktion intern mit einem Kürzel versehen: Audio-Visuelle Medien-Dienste (AVMD). Dies geschah der Vereinfachung wegen, um eine Verwirrung bezüglich weitere Projekt-Mitarbeiter zu vermeiden – nach Innen wie auch nach Außen. Auch sollten Zuständigkeiten verdeutlicht werden. Ziel der Tätigkeit des AVMD-Teams ist die Produktion digitaler Videos – auch wenn dem Autor dieser Zeilen in einem frühen Zeugnis Anfang des Jahrtausends bescheinigt worden war, dass er noch nach S-VHS-Standard verkabeln könne (als studentische Hilfskraft) fanden bereits damals zunehmend weniger analoge Produktionen statt. Das Medienlabor hatte noch als Videolabor (Namensänderung vor etwa zehn Jahren) bereits früh digitale Arbeitsabläufe umgesetzt.

Auf welcher organisationalen Grundlage im Sinne eines „Geschäftsmodells“ agieren nun die AVMD? Hierzu gibt es keine strikten Vorgaben, was gleichermaßen von Vor- und Nachteil ist. Nachteilig ist die unklare Priorisierung innerhalb der Heimatfakultät, die zu einem reinen First-Come-First-Serve-Modell führt – die Erwartungshaltung potentieller Nutznießer innerhalb der Fakultät kann da durchaus herb enttäuscht werden, wenn andere bereits frühzeitig die Ressourcen gebucht haben. Von Vorteil ist, dass bei solchen Engpässen versucht werden kann, quasi wechselnd zwischen traditionellem und agilem Projektmanagement entweder die Abgabezeitpunkte oder die Arbeitsmenge von bereits gebuchten Paketen in Absprache mit den Nutznießern umzudisponieren. Ein nicht unerheblicher Aufwand des Jonglierens mit der Disposition über mehrere laufende Projekte hinweg.

Gleichzeitig gibt es von Seiten der Fakultät keine Gewinnerwartung an das Medienlabor – kostendeckend zu arbeiten ist zwar das Ziel, diese Kosten werden aber *ohne* Aufschlag vom Medienlabor an die Auftraggeber weiter gegeben. Ein im eigenen Haus durchgeführtes Projekt sensibilisierte uns daher für das Gedankengut um das Thema „Business Modell“ nach Osterwalder/Pigneur 2011 (vgl. Angaben auf S.1) – daher soll dieser Teil des Textes sich am

Business Canvas Model orientieren, einer Skizze des Vorgehens auf einem Blatt Papier samt zusätzlichen Erklärungen (<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> bzw. im historischen Verlauf: <http://www.affarsmodeller.se/Business-Model-Timeline.gif>). Dies vor dem Hintergrund der Überlegung, dass nach Teece 2010 ein Business Modell eher eine strategische denn eine finanzielle Konzeptarbeit ist (<http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>).



BUSINESS MODELL CANVAS NACH OSTERWALDER UND PIGNEUR 2011, S. 48



FOTOMONTAGE: TONI BIHLER, B.A.

# Angewandtes Geschäftsmodell

## Kundensegmente

**„DER BAUSTEIN KUNDENSEGMENTE DEFINIERT DIE VERSCHIEDENEN GRUPPEN VON PERSONEN UND ORGANISATIONEN, DIE EIN UNTERNEHMEN ERREICHEN UND BEDIENEN WILL.“ (OSTERWALDER/PIGNEUR 2011, S. 24)**

Die Überlegungen beginnen bei den Kundensegmenten, den Nutznießer/innen der Wertschöpfung – also produzierter Medien. Diese sind zweistufig zu betrachten, da die Kunden i. S. v. Auftraggebern zumeist nicht die Endnutzer/innen sind (daher kommen jenseits der Medienproduktion zum Teil noch beratende Faktoren hinzu). Im Grunde ist es immer ein Nischenmarkt, da nicht für ein Massenpublikum produziert wird. Im Gegenteil ist durchaus eine zugespitzte Zielgruppe weniger Seminar- oder Tagungsteilnehmer im ein- bis zweistelligen Bereich möglich. In der Regel sind es eher dreistellige Nutzerzahlen, da regelmäßig Lehrveranstaltungen (z. B. Vorlesungen) mit Medien begleitet werden, die das Lernen unterstützen sollen – v. a. Vorlesungsmitschnitte mit Ton und meistens auch Bild. Eine genaue Buchführung darüber gibt es im Medienlabor nicht, da die Auftraggeber ja nicht die Endnutzer sind und wir mit letzteren nur dann direkt zu tun haben, wenn es v.a. technische Schwierigkeiten gibt. Im engeren Sinne Kundensegmente sind also die Lehrstühle der Fakultät und der Universität, inkl. zentraler Institutionen wie der Studienberatung. Im weiteren Sinne sind Teile der Studierendenschaft an der Universität Augsburg die Nutznießer/innen der Wertschöpfung. Selbige Studierenden sind wiederum als Ganzes gelegentlich über Co-Finanzierung durch (studentische) Gremien auch als Auftraggeber beteiligt. Ein Sonderfall sind zudem noch Großprojekte (wie z.B. LeHet <https://www.uni-augsburg.de/de/forschung/projekte/lehet/>), die via Drittmittelaquise Personal und Sachmittel über einen festen Zeitraum in das Medienlabor einspeisen und zuzüglich von externen Financiers erwarteter auszuflaggender Eigenbeteiligungen der Universität Augsburg (also auch des Medienlabors) als priorisierte Auftraggeber zu behandeln sind.

**„EINE ORGANISATION MUSS EINE BEWUSSTE ENTSCHEIDUNG DARÜBER FÄLLEN, WELCHE SEGMENTE SIE BEDIENEN UND WELCHE SIE IGNORIEREN WILL. WENN DIESE ENTSCHEIDUNG EINMAL GETROFFEN IST, KANN EIN GESCHÄFTSMODELL AUF DER GRUNDLAGE EINES TIEFEN VERSTÄNDNISSES SPEZIELLER KUNDENWÜNSCHE SORGFÄLTIG GESTALTET WERDEN.“ (OSTERWALDER/PIGNEUR 2011, S. 24)**

Passend zu dieser Forderung von Osterwalder und Pigneur hält sich das Medienlabor am freien Markt zurück und unterstützt(e) bestenfalls gelegentlich Partner, die einen starken Bezug zu den sonstigen Aufgaben der Fakultät (v.a. Lehrerbildung) haben, z.B. die ALP Dillingen (<https://alp.dillingen.de/>).

Zu unterscheiden sind die Kanäle, über die beide Stufen erreicht werden (mehr dazu weiter unten), da die Nutznießer/innen der Medienproduktion ausschließlich online versorgt werden – über geschlossene Plattformen wie das Learning Management System (LMS) Digicampus ([digicampus.de](http://digicampus.de)) oder dem Personal Learning Environment (PLE) Onlinekurslabor OKL ([onlinekurslabor.de](http://onlinekurslabor.de)). Gelegentlich werden [youtube.com](http://youtube.com), [vimeo.com](http://vimeo.com) oder [livestream.com](http://livestream.com) als Vertriebskanäle genutzt. Die Auf-

traggeber wiederum werden über das hauseigene Ticket-System (<https://assistance.phil.uni-augsburg.de/ticket/scp/login.php>) oder per Telefon, Mail und im direkten Gespräch kontaktiert (die Erstanfrage kommt normalerweise von Seiten der Auftraggeber).

Betrachtet man potentielle Budgets auf Seiten der Auftraggeber, so sind i.d.R. keine Mittel vorhanden, man versucht also die Vorfinanzierung durch Fakultät und Zentrale zu nutzen. Gelegentlich gibt es für kleinere Ideen auch kleinere Budgets, die sich auf der Ebene von Mitteln für studentische Hilfskräfte oder mal einer technischen Unterstützung einpendeln. Nur ausnahmsweise für mittlere (z.B. eLearning bei der Virtuellen Hochschule Bayern vhb.org) oder große Projekte (vgl. LeHet wie oben) sind umfangreiche Finanzierungsgedanken von Seiten der Auftraggeber im Spiel. Dazu mehr im entsprechenden Kapitel.

Im Grunde stellt sich die Frage der Segmentierung aus der Perspektive der AVMD aber eher nach der Standardisierung von Produktionsabläufen, denn nur bei hoher Replizierbarkeit der Arbeitsschritte sind letztere von Personal mit eher wenig Expertise – wie es bei den studentischen Hilfskräften normalerweise der Fall ist – umsetzbar. Es sind also

- Produkte „von der Stange“ wie Vorlesungsmitschnitte oder Veranstaltungsmitschnitte in Bild und/oder Ton;
- Semi-Standardisierte Produkte wie Lernvideos, die von festen Mitarbeitern nach Absprache mit den Auftraggebern gedreht werden (teils mit Unterstützung von Hilfskräften) und dann von Hiwis nach Anleitung geschnitten werden (Rohschnitt, Korrekturen durch feste Mitarbeiter) – beispielsweise Videografien im Schulunterricht;
- Individuelle Produkte, die auf Kundenwunsch zumeist vom Techniker (je nach Bedarf unterstützt von wissenschaftlichen Mitarbeitern und/oder studentischen Hilfskräften) erstellt werden.

Das hat ein auf Projekten basiertes Arbeiten und Denken zur Folge mit allen Vor- und Nachteilen des Multiprojektmanagements.

## Wertangebote

**„DER BAUSTEIN WERTANGEBOTE BESCHREIBT DAS PAKET VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN, DAS FÜR EIN BESTIMMTES KUNDENSEGMENT WERT SCHÖPFT.“ (OSTERWALDER/PIGNEUR 2011, S. 26)**

Die Wertschöpfung der AVMD soll „durch eine bestimmte Kombination von Elementen, die sich der Bedürfnisse dieses Segments annehmen“ (Osterwalder/Pigneur, S. 27) stattfinden. Somit gehen wir auf die Anfragen individuell ein, denn auch die Produkte „von der Stange“ (s. o.) unterscheiden sich im Detail. Ein Vorlesungsmitschnitt hängt in der Umsetzung immer von den Lehrenden, den Räumlichkeiten, den didaktischen Zielen, den Vertriebskanälen und auch den Zeitfenstern ab (die Hauptaufgabe der studentischen Hilfskräfte liegt jenseits des Medienlabors in der Verfolgung der eigenen Studienziele).

Somit ist die Frage, welche Probleme durch die AVMD auf Seiten der Kunden gelöst werden eher umständlich zu beantworten. Angesichts oben dargestellter zwei Stufen auf Kundenseite kann hier nur zusammengefasst werden, dass das offensichtliche Ziel der meisten Auftraggeber jenes ist, Inhalte an die Endnutzer zu vermitteln. Diese Inhalte sollen medial aufbereitet und digital zur Verfügung gestellt werden - zu letzterem mehr unter „Kanäle“. In der Regel ist es auf Seiten der Auftraggeber so, dass sie das Know-How im Bereich professioneller Medienproduktion nicht haben und daher arbeitsteilig auf die Ressourcen des Medienlabors zurückgreifen wollen (Gleiches gilt für Aspekte der Arbeitsorganisation, Mediendidaktik, Medienpädagogik, Medienvertrieb und auch Einbindung von Erfahrungen auf Nutzerseite). Wir entbinden sie also von der Verpflichtung, sich die entsprechenden Kompetenzen im Team vorzuhalten oder aber externe Dienstleister akquirieren zu müssen, von deren Expertise, Ausstattung und Vorstellungen man ja dann durchaus auch abhängig ist (zusätzlich zur Volatilität der Marktpreise). Die Wertschöpfung kann quantitativer Art sein (viele Stunden an Vorlesungsmitschnitten über mehrere Semester hinweg) oder eher qualitativer Art (gezielt produzierte komplexe Videos mit Animationen, Greenscreen, etc.) Auf Seite der Nutzenden besteht die Hoffnung, dass Inhalte für sie dergestalt aufbereitet werden können, dass deren Erlernen ermöglicht oder wenigstens erleichtert wird. Abgesehen davon, dass es auch Imagevideos oder reine Tagungsdokumentationen sein können, die keinen didaktischen Anspruch erheben – ebenso wie Videokonferenzen oder Bewerbungsvorträge innerhalb von Berufungskommissionen usw. Ein besonderer Fall sind beispielsweise die Übertragungen der „Kinderuni“ von Hörsaal I in Hörsaal II – im letzteren sitzen die Eltern und beobachten das Verhalten und die Fragen der (eigenen) Kinder mindestens genauso fasziniert wie den eigentlichen Vortrag.

In der Summe sind die AVMD stets darum bemüht, an die Wünsche der Auftraggebenden angepaßte Wertschöpfung zu generieren, ob das nun hochgradig standardisierte Arbeit durch studentische Hilfskräfte ist oder eine „maßgeschneiderte“ Produktion samt Drehbuchentwicklung, Storyboard usw. – eine Ergänzung des Wertangebots jenseits der reinen Medienproduktion kann im Medienlabor auf der Ebene der Vertriebskanäle fortgesetzt werden (beispielsweise durch das Onlinekurslabor). Dabei ist sowohl das didaktische Design als auch die reine Mediengestaltung in allen Facetten mit den Auftraggebenden verhandelbar.

## **Kanäle**

**„DER KANÄLE-BAUSTEIN BESCHREIBT, WIE EIN UNTERNEHMEN SEINE KUNDENSEGMENTE ERREICHT UND ANSPRICHT, UM EIN WERTANGEBOT ZU VERMITTELN.“ (OSTERWALDER/PIGNEUR 2011, S. 30)**

Hier ist zu unterscheiden zwischen den Kommunikation-, Distributions- und Verkaufskanälen – wobei letztere für die AVMD am Medienlabor bedeutungslos sind, da wir im engeren marktwirtschaftlichen Sinne nichts „verkaufen“. Geht man von den in diesem Umfeld betrachteten fünf Kanalphasen aus, so sind es für die Medienproduktion folgende:

1. Aufmerksamkeit: Potentielle Auftraggeber werden nicht proaktiv vom Medienlabor gesucht, da die Auslastung traditionell die Ressourcen übersteigt. Dennoch gibt es eine Homepage (<https://ml.phil.uni-augsburg.de>) und natürlich Telefonate oder persönliche Gespräche als Kommunikationskanäle. Um eine Standardisierung der Abläufe und das stete Überbringen der gleichen Fragen an Interessenten zu steuern, wurde ein relativ komplexes Anfrage-Formular für die Webpräsenz entwickelt (<https://ml.phil.uni-augsburg.de/service/anfrageformular/>). Damit können die Erstinformationen für viele Anwendungsfälle intern bereits den richtigen Ansprechpartnern zugeordnet werden und die für eine interne Beurteilung der Anfrage nötigen Basistinformationen werden bereits strukturiert abgefragt. Dieses Anfrageformular als Hauptkanal zu vermitteln ist noch „in Arbeit“, da vor allem diverse Priorisierungsversuche der eigenen Anfrage via Telefon und persönliche Gespräche stattfinden.

2. Bewertung: Interessierte bewerten i.d.R. die Angebote des Medienlabors für sich bereits vorab und ohne unsere Unterstützung, zumeist folgt der Rückgriff auf die AVMD aus der Tatsache heraus, dass sie als gegeben erachtet werden (Der Umkehrsatz stimmt auch, dass v.a. neue Mitarbeiter an der Universität/Fakultät nicht von der Existenz des Medienlabors wissen und daher nicht auf unsere Unterstützung zurückgreifen). Mangels Beurteilung- und Handlungskompetenzen in den Bereichen Medienproduktion, -didaktik und -pädagogik wird bei Fragen hierzu erklärend unterstützt. Für die meisten Produkte gibt es ein-zwei Korrekturschleifen, so dass gemeinsam Details geklärt oder korrigiert werden können, bevor das Produkt öffentlich verfügbar gemacht wird.

3. Kauf: Ein Kauf im engeren Sinne findet nicht statt, dennoch kann gelegentlich die Auftragsvergabe an uns als Kauf angesehen werden, v.a. wenn ein Budget nötig ist, da die Interessenten nicht von der Heimat-Fakultät kommen. Da kommt es dann zur Beauftragung via Email (inkl. Support-System „osTicket“, vgl. oben) oder Telefon sowie nach Abrechnung eine Umbuchung durch die universitätsinterne Buchhaltung.

4. Vermittlung: Die Distributionskanäle sind wie weiter oben bei den Kundensegmenten bereits skizziert im Detail: Onlinekurslabor OKL (am Medienlabor), Digicampus (Partnerkanal am Rechenzentrum der Universität via Fakultätsadmin-Accounts einzelner Personen), Downloadserver am Medienlabor (im Hintergrund der Verlinkung in den Digicampus), Fileserver Megastore (Partnerkanal des Rechenzentrums zum zeitweisen Upload von Mediendateien mit ca. dreimonatigem Downloadfenster) und führen zu im Detail jeweils anderen Arbeitsschritten nach der eigentlichen Postproduktion. Gemeinsam ist dennoch der Upload auf einen ausgewählten Server und gegebenenfalls die Verlinkung für die Endnutzer dahin oder aber das Verschicken von Downloadlinks an die Auftraggeber. Ein gelegentlich genutzter externer Partner-Kanal ist die Kombination Vimeo/Livestream (Vimeo.com) – externe Dienstleister, die am Markt erst vor verhältnismäßig kurzer Zeit via Akquise zusammengewachsen sind (sie dienten schon da-



vor den AVMD als Alternative zum sicherlich bunteren, aber auch weniger anspruchsvollen youtube).

5. Nach dem Kauf: Nach der eigentlichen Auftragsabwicklung stehen die Produkte oft jahrelang zur Verfügung, da die Studierbarkeit gewährleistet sein soll/ muss – unter Umständen länger als die Auftraggeber selbst an der Universität verbleiben. Das impliziert wie oben angedeutet unterschiedliche Arbeitsvorgänge jenseits der Hilfskraft-Tätigkeiten i.S.v. Sicherungsstrategien, Server-Umzügen, Update-Strategien, Medienmigration, etc. - kurz: nicht sichtbare und kaum zu verrechnende Tätigkeiten. Daher sind diese Arbeiten normalerweise den Interessenten nicht bewußt – die Unterstützung durch DV-Betreuung an der Fakultät und Rechenzentrum ist auf Grund des verwendeten Betriebssystem (nicht Windows) und der schiereren Datenmenge (hunderte Terabyte) nicht oder nur minimal gegeben.

## Kundenbeziehungen

**„DER BAUSTEIN KUNDENBEZIEHUNGEN BESCHREIBT DIE ARTEN VON BEZIEHUNGEN, DIE EIN UNTERNEHMEN MIT BESTIMMTEN KUNDENSEGMENTEN EINGEHT.“ (OSTERWALDER/ PIGNEUR 2011, S. 32)**

Hier fährt das Medienlabor insgesamt ein Mischkonzept - für die AVMD sind nur Teile davon relevant. Eine Selbstbedienung gibt es einerseits nicht, andererseits ist genau dies der Fall, wenn Studierende sich von den bereit gestellten Servern genau jene Medien-Dateien herunterladen, die sie individuell zur Vorbereitung oder Nachbereitung der jeweiligen Inhalte benötigen. Ebenso gibt es hier normalerweise zu ihnen keinen persönlichen Kontakt – außer es entsteht einer auf Basis von technischen oder Verständnis-Schwierigkeiten, die via Ticket-System zuerst im Support des Medienlabors landen.

Ganz anders sieht es bei den Auftraggebenden aus, da ist das Verhältnis oft sehr individuell – außer der Auftrag geht nicht über das Drücken eines Record-Knopfes samt standardisiertem Hinzufügen eines Vor- und Abspannes sowie des Hochladens hinaus. Dann ist es individuell von den Auftraggebenden gewünschte Produktion „von der Stange“... Dergleichen kann recht gut und einfach von studentischen Hilfskräften (wenn in ausreichender Zahl vorhanden und im Hause geschult) erledigt werden, da sie nur einen schmalen Kompetenzkorridor beachten müssen, um diese Arbeiten gut erledigen zu können. Die meisten Videoproduktionen sind aber individuell begleitet, mit teils unüblich vielen Korrekturschleifen – auf Seite der Auftraggebenden wächst die Vorstellungskraft bezüglich des Endergebnisses (leider) oft erst mit dem Produktionsfortschritt. Auch sind Abstimmungsvorgänge zu Medienprodukten auf der Interessentenseite ungewohnte Abläufe, mehrstufig und/oder mehrwöchig bis hin zu erratisch (im Sande) verlaufend. Hier ist die persönliche Unterstützung durch die festen Mitarbeiter des Medienlabors dringend nötig und regelmäßig mit hohem Aufwand an Personaleinsatz verbunden – dies ist nicht als Kritik gedacht, ist es doch der Sinn einer solchen Einrichtung wie des Medienlabors, dass professionelle Kompetenzen im Bereich Medien (stark auch jenseits des rein

technischen Bereichs) nicht an den Lehrstühlen vorgehalten werden müssen. Dennoch ist es auf der Soll-Seite der Arbeitszeit am Medienlabor ein deutlich präserter Posten.

## Einnahmequellen

**„DER BAUSTEIN EINNAHMEQUELLEN STEHT FÜR DIE EINKÜNFTE, DIE EIN UNTERNEHMEN AUS JEDEM KUNDENSEGMENT BEZIEHT (UMSATZ MINUS KOSTEN GLEICH GEWINN)“ (OSTERWALDER/PIGNEUR 2011, S. 34)**

In diesem Bereich ist das Business Model Canvas weniger gut anwendbar auf die AVMD bzw. das Medienlabor, da von Unternehmensseite aus gedacht. Dennoch ist es nicht falsch, darauf zu schauen, da bei vielen Dienstleistungen eine Refinanzierung stattfinden muss. Angesichts der aus Marktperspektive verhältnismäßig geringen Grundausstattung mit Personal (bei Technik ist es eher wellenartig zwischen gut und weniger gut, je nach Aquisegeschick des jeweiligen Leiters) müssen Anfragen jenseits der eigenen Fakultät (und bei Überauslastung auch an selbiger) in Rechnung gestellt werden. Das ist allerdings ein relativ einfacher Vorgang, da die Tabelle des TvÖD in Bayern bzw. die universitätsweiten Hilfskraftsätze berechnet werden. Gelegentlich sind sich die Interessenten über die genauen Stundensätze nicht im Klaren, aber das lässt sich schnell beheben, da dankenswerterweise jährliche Rundschreiben der Universitätsverwaltung zu den jeweils geltenden Stundensätzen kommen. Technikausleihen an andere als der Heimatfakultät werden über pauschale Beteiligungen an Reparaturkosten gestaltet. Eine Gewinnabsicht seitens des Medienlabors besteht nicht. Die Preisgestaltung bei Technik ist ebenfalls fix, orientiert sich an den Beschaffungspreisen und ist nur leicht nivelliert auf Gerätegruppen, um die Komplexität der Vorgänge zu reduzieren. Bezogen auf Kundensegmente ist die Heimatfakultät ausgenommen von Rechnungen – bis auf Personalebene die Auslastung ausgeschöpft ist bzw. bei Großaufträgen bittet das Medienlabor vorab einbezogen zu werden, um den Aufwand bereits in die Antragstellung einbauen zu können (z.B. VHB, BMBF).

Die Grundsäulen der Finanzierung sind somit v.a. Personalkosten der (unbefristet und befristet) Beschäftigten und flexible einsetzbare Gelder der Titelgruppe 73 aus der universitätsinternen Mittelverteilung, ergänzt um die per Rechnungen (wie oben beschrieben) eingenommenen Beträge ohne Gewinnzuschlag.

## Schlüsselressourcen

**„DER BAUSTEIN SCHLÜSSELRESSOURCEN BESCHREIBT DIE WICHTIGSTEN WIRTSCHAFTSGÜTER, DIE FÜR DAS FUNKTIONIEREN EINES GESCHÄFTSMODELLS NOTWENDIG SIND.“ (OSTERWALDER/PIGNEUR 2011, S. 38)**

Die Unterteilung in diesem Bereich erfolgt im Business Model Canvas nach physischen, intellektuellen, menschlichen und finanziellen Ressourcen. Für die AVMD gilt zudem, dass die Ressourcen innerhalb des Hauses sind, nur in Ausnahmefällen wird am Markt feingranular Technik gemietet oder eine Dienstleistung zugekauft.

Physische Ressourcen sind die Ausstattung mit Hard- und Software zur Medienproduktion, ebenso wie die Ausstattung mit Speichermöglichkeiten als Dauerar-

chiv und zur Sicherung sowie zur Bestückung der weiter oben erwähnten Distributionskanäle, die wiederum eigene Hard- und Software anderer Art benötigen. Eine weitere physische Ressource ist die vorhandene Ausstattung mit Räumlichkeiten, insbesondere das Aufnahmestudio, der Videokonferenz-Seminar-Raum, der Eye-Tracking-Raum, der Schrittraum für Studierende und auch weitere Räume, die teils von Lehrstühlen besetzt worden sind – und somit für die gemeinsame Nutzung wegfallen. Es sind alle Räume, die nach Absprache den Interessenten (seien es Lehrstühle oder Studierende) mit oder ohne personelle Unterstützung zur Verfügung stehen. Eine interne Nutzung durch das Medienlabor findet nur in Ausnahmefällen (zumeist zu Testzwecken, Optimierungen der Arbeitsabläufe oder für interne Schulungen und Übungen) statt.

Intellektuelle Ressourcen sind naturgemäß abhängig vom eingesetzten Personal und liegen aus der Konstellation heraus v.a. beim unbefristet beschäftigten Personal und dessen Kompetenzen, ergänzt um Projektmitarbeiter mit weiteren individuellen Schwerpunkten. Aus der aktuellen Personalsituation heraus kann man davon eine sehr gute interdisziplinäre Mischung ausgehen. Weitere intellektuelle Ressourcen wie Copyright oder Markenimage können nicht monetisiert werden, da keine Verwertungsketten im finanziellen Sinne aufgebaut sind. Ein Auftreten des Medienlabors am Markt ist nicht geplant.

Menschliche Ressourcen sind die bereits erwähnten Mitarbeitenden, deren Wissen und Kompetenzen - v.a. im Bereich minimalinvasiver Schulvideografien – seit ca. 50 Jahren das Medienlabor prägen. Die meisten Mitarbeitenden sind zudem selbst mit einem Hochschulabschluss versehen, die Leitung des Hauses zudem promoviert. Der absolute Schwerpunkt liegt im Aufgabenbereich der AVMD, der Medien-Produktion sowie -Didaktik und -Pädagogik (letzteres auch über Software-Entwicklung wie das Onlinekurslabor).

Finanzielle Ressourcen sind eher sehr beschränkt verfügbar, da nur ein kleiner Teil der Finanzierung nicht an feste Zwecke gebunden ist. Die Erweiterung dieses Spielraums durch Einnahmen ist von ebenfalls geringer Natur (vgl. oben, keine Gewinnabsichten). Das Modell AVMD ist aus sich heraus und seinen generierten Einnahmen nicht skalierbar, da nicht Gewinn orientiert. Eine Erweiterung ist nur durch Mittelzufuhr möglich, seien diese personeller oder technischer Zielrichtung.

## **Schlüsselaktivitäten**

**„DER BAUSTEIN SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN BESCHREIBT DIE WICHTIGSTEN DINGE, DIE EIN UNTERNEHMEN TUN MUSS, DAMIT SEIN GESCHÄFTSMODELL FUNKTIONIERT.“ (OSTERWALDER/PIGNEUR 2011, S. 40)**

Die Schlüsselaktivitäten der AVMD sind schnell beschrieben: Produktion und Beratung bzgl. (Lern-)Medien im universitären Bereich, deren Bereitstellung und in geringerem Maße daran orientierte Forschung. In geringem Maße kommt die „Pflege“ der Kundenbeziehungen dazu, was aber zumeist in der Beratung bereits enthalten ist. Somit dominiert einerseits die Produktion im Bereich des Technikers und der Hilfskräfte, bei der Leitung und den Wissenschaftlichen Mitarbeitern ist trotz

überdurchschnittlichem Produktionsanteil der beratende Aspekt stärker vorhanden (ebenso die Lehre in unterschiedlichen Fachbereichen). Allen gemeinsam ist der Anteil an Problemlösungen, die für die Interessenten oder Endnutzenden gesucht werden. Kontinuierliche Schulungen der (stets wechselnden) Hilfskräfte sind hier eine Folge des nötigen teaminternen Wissensmanagements, das zudem von der durchaus rasanten technischen Entwicklung in diesem Arbeitsbereich vor immer neuen Herausforderungen steht.

Parallel dazu steht nicht im engeren Medienbereich, dennoch aber Medienlabor-intern die Pflege der hauseigenen Plattform Onlinekurslabor (OKL) als zentraler Distributionskanal im Vordergrund – mehrere Tausend Nutzer und zunehmende Funktionalität haben Konsequenzen...

## Schlüsselpartnerschaften

**„DER BAUSTEIN SCHLÜSSELPARTNERSCHAFTEN BESCHREIBT DAS NETZWERK VON LIEFERANTEN UND PARTNERN, DIE ZUM GELINGEN DES GESCHÄFTSMODELLS BEITRAGEN.“ (OSTERWALDER/PIGNEUR 2011, S. 42)**

Die Partnerschaften des Medienlabors sind rein universitätsintern. Es gibt wenige externe technische Lieferanten, die sind aber nicht fix, da Vergaberegeln im öffentlichen Dienst beachtet werden müssen. Gleichzeitig gibt es Rahmenverträge für z.B. Hardware und Mobiliar, die diesen Aufwand in der Beschaffung reduzieren. Durch diese Sonderkonstellation und den geringen Anteil an freiem Budget können die AVMD im Grunde nur leisten, was sie an Technik und Personal bereits vorhanden haben und einbringen können. Somit können Skalierungseffekte nur in geringem Maße positiv eingebracht werden, auch bei den oben als „von der Stange“ bezeichneten Low-Level-Produkten.

Risiken und Unsicherheiten auf Seiten der Partnerschaften sind rein politischer Natur, da Gremien in der jährlichen Finanzverteilung sprunghaft anders entscheiden könnten – was sie i.d.R. nicht machen. Externe Akquise-Möglichkeiten für die AVMD oder das Medienlabor allgemein sind selten und können angesichts der andauernden Überlast auch kaum ins Visier genommen werden.

## Kostenstruktur

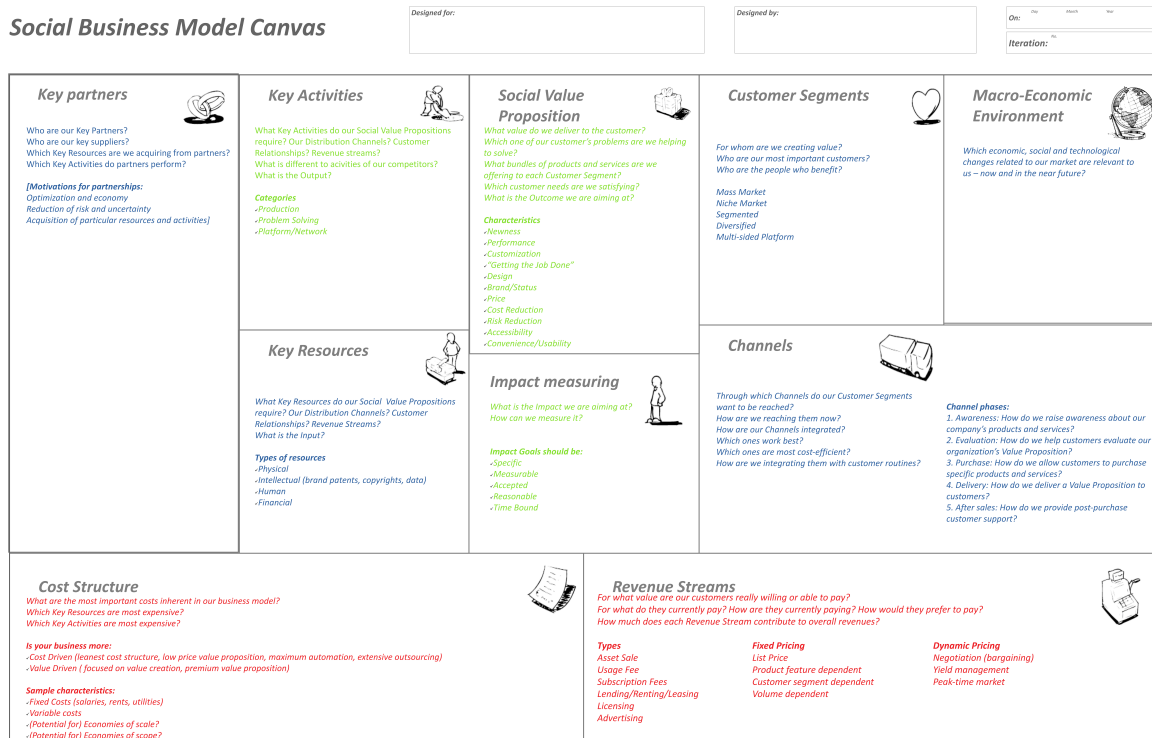
**„DIE KOSTENSTRUKTUR BESCHREIBT ALLE KOSTEN, DIE BEI DER AUSFÜHRUNG EINES GESCHÄFTSMODELLS ANFALLEN.“ (OSTERWALDER/PIGNEUR 2011, S. 44)**

Im Grunde sind erfahrungsgemäß die meisten Projekte der AVMD kostenorientiert im Sinne einer Minimierung durchzuführen. Oft steht auf Seiten der Auftraggeber das Erreichen der erforderlichen Quantität (z.B. über ein Semester lang) im Vordergrund, qualitativ sind die Erwartungen weniger hoch. Im Gegensatz dazu gibt es dann einige wenige „Hochglanzprojekte“, die vom gleichen Personalstamm der AVMD-Mitarbeiter dann in am Markt orientierter sehr hoher Qualität angefordert werden (sozusagen wertorientiert) – allerdings oft dennoch ohne zusätzliches Budget, schon gar nicht marktkonform. Mengen- und Verbundvorteile fallen mangels Skalierungsmöglichkeiten selten an.

# Diskussion

Mit der oben gebotenen Übersicht kann die Arbeit am Medienlabor, im Speziellen bei den Audio-Visuellen Mediendiensten (AVMD), grob eingeschätzt werden. Im Detail stellt sich die Frage, ob das verwendete Modell des Business Model Canvas (BMC) optimal passt oder doch eher z.B. nach dem Social Business Model Canvas (SMBC) gegriffen werden könnte – eine im Weiteren soziale Wirkung im Sinne der Steuerzahler ist durchgehend Ziel der Tätigkeiten: Lernziele, Kompetenzerwerb, Erkenntnisse über Teilbereiche der Universität sind reguläre Anforderungen an die Produkte. Ohne vertieft in die Diskussion um das Social Business Model Canvas einzusteigen (<https://youngfoundation.org/social-innovation-investment/introducing-the-social-business-model-canvas-2/>) liegt dessen Unterschied zum verwendeten Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur 2011 vor allem in dem ins Zentrum der Darstellung gerückten sozialen Wirkversprechen bzw. der dazu nötigen Wirkungsanalyse.

## Social Business Model Canvas



<http://www.businessmodelgeneration.com> <http://www.matthiasjetts.de/iba/business-model-canvas-templates/>  
<http://www.growingsocialventures.org/course-content/social-business-model-canvas>  
<http://res.freestockphotos.biz/originals/16/16028-illustration-of-a-globe-or.png>

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Images © iStock by Creative Commons, 175 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA

## EIGENE DARSTELLUNG DES SOCIAL BUSINESS MODELL CANVAS INKL. QUELLEN

Das soziale Wertversprechen kann auch am Medienlabor als solches gesehen werden, ist doch – wie beschrieben – kein Monetisieren irgendwelcher Inhalte oder Produkte angestrebt. Die Zielsetzungen – in Kooperation mit den Auftraggebern – sind inhaltlicher oder didaktischer Natur. Die Probleme, die vom Medienlabor oder hier konkret von den AVMD gelöst werden, sind nicht an den "eigenen" Bedürfnissen des Medienlabors orientiert, sondern an den Anforderungen der Interessenten

oder der Endnutzer unter Berücksichtigung der Maßgaben der Finanzierung durch den Freistaat Bayern gem. Art. 5 Abs. 1 BayHSchG (<https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayHSchG-5>) und gemäß der Zweckbindung der Mittelzuweisungen im Haushaltsplan des Freistaats bzw. konkret im Haushaltsplan der Fakultät bzw. des Medienlabors. Nur selten gibt es Diskussionen mit Interessenten ob der Haushaltsgrundsätze der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit, die laut Art. 7 Abs. 1 BayHO (<https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayHO-7>) vorgegeben sind und mit Spezialwünschen kollidieren. Das widerspricht im Detail dem gewohnten Verhalten eines Unternehmens am Markt, dass die Erfüllung von besonderen Kundenwünschen mit seinen Kalkulationen (z.B. Preissteigerungen) zusammenbringen kann. Auch eine Notwendigkeit wie sie im Art. 6 BayHO vorgesehen ist (<https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayHO-6>), kann umstritten sein. Die meisten Anfragen sind aber rechtzeitig und mit Bedacht vorbereitet.

Warum das "durchschnittliche" BMC verwendet worden ist und nicht das für soziale Zwecke passendere SMBC zeigt sich in der Wirkmessung. Dieser Faktor fehlt praktisch ganz in der Alltagsarbeit der AVMD. Im Grunde fehlen einerseits die Kapazitäten für aufwändige Erhebungen und andererseits erhalten wir von den beiden Kundensegmenten der Auftraggeber und Endnutzer regelmäßig – vor allem kritisches – Feedback. Dieses ist zwar zumeist spezifisch für das jeweilige „Produkt“, doch selten empirisch fundiert erfasst. Ausnahmen wie die Auswertung der Nutzung von Vorlesungsmitschnitten in den ersten Jahren mit tausenden Rückläufern seitens der Studierenden bestätigen diese „Regel“ und liegen dann im Bestreben des Medienlabors begründet, eine potentiell disruptive Innovation innerhalb der Heimatuniversität zu evaluieren (gezielte Mitschnitte von Vorlesungen gab es davor in Augsburg nicht und vor allem nicht in hoher Frequenz).

Somit ist der Rückgriff auf das einfachere BMC als Strategie-Vorlage nahe liegend und führt dennoch zu einem guten Überblick der AVMD-Aktivitäten am Medienlabor der Universität Augsburg. Der hier gegebene Eindruck wäre noch zu ergänzen: Einerseits baut das Medienlabor nach der disruptiven Einführung eines Learning Management Systems an der Universität Augsburg (Digicampus, mittlerweile am Rechenzentrum *in nuce* im Einsatz) mit dem Onlinekurslabor eine Art Personal Learning Environment aus, das über das reine „Managen“, also Verwalten des akademischen Lernens, hinaus geht. Und andererseits sind die wissenschaftlichen Mitarbeiter des Medienlabors in diversen Studiengängen aktiv in die Lehre eingebunden, beispielsweise im Bereich des Lehramts (vgl. dazu das [White-Paper Nr. 1](#) Draghina, M. (2020). Das Augsburger Grundgerüst für die gelingende Erstellung von Erklärvideos und ihren sinnvollen Einsatz im Schulalltag. 9 S. – URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-189445).