

MW

Zeitschrift für Medienwirtschaft und Medienmanagement

Ausgabe 3 · Juli 2003 · ISSN: 1612-1775



Medienökonomie & Medienmanagement



Trends & Tendenzen

1,00	29,77M	18,90G	18,90G
1,17	30,10M	18,10G	18,10G
0	38,51G	30,50G	21,80G
1,05	5,90G	29,20G	31,80G
4,37	22,50G	38,95G	37,80G
4,88	102,00-T	6,10G	65,60G
0,20	94,55G	22,50G	8,20G
	20,15	92,55-T	26,00G
0		93,50-T	102,00G
1,68	0,60G	21,54	98,00G
1,35	61,00-T		26,39G
10	35,50bB	0,60G	6
10	19,00G	60,00-T	6
10	16,30G	33,00G	10
10	0,12G	18,00G	
10	17,26G	14,65G	1,10
10	402,00G	0,12G	64,99
10	0,90G	36,10G	39,50
10	12,12	36,10G	22,00
10	8,11G	11,87	19,00
10	1,11G	1,80	0,65
10	1,11G	1,80	46,90
10	1,11G	1,80	470,00
10	1,11G	1,80	275,00
10	1,11G	1,80	14,7M
10	1,11G	1,80	0,8

Politik & Gesellschaft

Nachwuchs & Bildung

„100 Jahre Medien –
Bildung mit Zukunft
Hochschule der Medien
Stuttgart“



Inhalt

Seite

Grußwort	3
Vorwort	3
Cross-Media-Publishing in Verlagen	4
<i>Mike Friedrichsen und Carola Walk, Stuttgart</i>	
Analytisches CRM oder: Wie lerne ich mehr über meinen Kunden?.....	8
<i>Kai Zimmermann, Hamburg</i>	
Integriertes Medienmarketing	10
<i>Wilfried Mödinger und Karla Neef, Stuttgart</i>	
Die Druckindustrie im Wandel	14
<i>Bernd-Jürgen Matt, Stuttgart</i>	
Basel II – Rating Neue Spielregeln bei.....	18
der Kreditvergabe als Herausforderung auch für Hochschulen	
<i>Edgar H. Tritschler, Stuttgart</i>	
Kein „Independence Day“ – Kritische Anmerkungen zur.....	20
Abhängigkeit des deutschen Films von der Filmförderung	
<i>Tibor Kliment und Henning Krause, Bielefeld</i>	
Kulturförderung Ein strategischer Erfolgsfaktor für.....	28
öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten?	
<i>Martin Gläser und Julia Niedhammer, Stuttgart</i>	
iTV Chancen und Risiken eines Mediums der Zukunft.....	32
<i>Stefan Kroke und Christoph Weiss, Hamburg</i>	
Mobiles Internet Verpasste Chance oder kurz vor dem Durchstarten?.....	36
<i>Marcus Grabe, München</i>	
Digital Terrestrial Television in Austria –	40
Regulatory Activities and Critical Issues from a Viewer Perspective	
<i>Paul Murschetz, St. Pölten</i>	
Studentische Fachinitiativen als Ergänzung der Hochschulausbildung	46
im Bereich Medienwirtschaft – dargestellt am Beispiel der „Media Stratgey Group“	
der Technischen Universität Ilmenau	
<i>Gerrit Brösel, Ilmenau</i>	
Studiengang Medienwirtschaft – Voll da!	48
Impressum	50

Grußwort

Als Full-Service-Hochschule existiert die Stuttgarter Hochschule der Medien (HdM) zwar erst seit knapp zwei Jahren, dennoch kann sie auf eine lange Tradition zurückblicken: 1903 begann die Fachschule für das Buchdruckgewerbe mit der praktischen Arbeit. Aus diesem Anlass veranstaltet die Medienhochschule in diesem Jahr unter dem Motto „100 Jahre Medien – Bildung mit Zukunft“ eine Reihe von Diskussionsrunden, Symposien und Ringvorlesungen, gibt eine Festschrift und mehrere Jubiläumspublikationen heraus. Zu den jüngeren Studienangeboten an dieser Ausbildungsstätte zählt der 1997 eingeführte Studiengang Medienwirtschaft (MW). Erst im Sommersemester 2003 wurde er mit neun Professuren vollständig

ausgebaut und kann nun mit voller Kraft in Lehre, Forschung und Projektarbeit durchstarten. Die hohe Nachfrage nach MW-Studienplätzen ist seit Einführung des Studiengangs ungebrochen. Die Zeitschrift „MW“ hat sich in kurzer Zeit zu einem sehenswerten Schaufenster in die Welt der Medienwirtschaft entwickelt. Ihre dritte Ausgabe erscheint zu den zentralen Jubiläumsfeierlichkeiten der HdM im Juli 2003, ist also eine Jubiläumsausgabe. Neben dem vielfach beachteten Talkformat media.lounge und den Stuttgarter Beiträgen zur Medienwirtschaft, gleichfalls Produktionen des Studiengangs Medienwirtschaft, ist auch „MW“ auf dem besten Weg, sich als Marke zu etablieren. Dies lässt uns hoffnungsfroh in

die Zukunft schauen! Den Machern von „MW“ danke ich für ihr Engagement: Es stärkt den bundesweiten Ruf der HdM in Hochschule, Kultur und Medienwirtschaft. Außerdem wünsche ich Ihnen, dass Sie mit ungebrochener Begeisterung auf dem eingeschlagenen Weg weitermachen und mit stetig wachsender Anerkennung entlohnt werden.



Prof. Dr. Uwe Schlegel,
Rektor der HdM

Professor Dr. Uwe Schlegel
Rektor der Hochschule der Medien

Vorwort



Redaktionsteam der MW-Zeitschrift (v.r.): Prof. Dr. Mike Friedrichsen,
Ulrike Plonka, Prof. Dr. Martin Gläser, Jeannine Kraft

Mit viel Freude haben wir die bundesweite Anerkennung der Zeitschrift MW zur Kenntnis genommen. Die vielen Bestellungen von Bibliotheken, Hochschulen und Unternehmen sind für uns Herausforderung und Verpflichtung zugleich, das Produkt stets in einer angemessenen und professionellen Qualität zu präsentieren, zudem auch Sorge dafür zu tragen, dass die Zeitschrift auf einem

gesunden finanziellen und redaktionellen Fundament basiert. Inhaltlich sind wir unserer Linie treu geblieben und haben in den bewährten Rubriken kompetente Autoren gewinnen können. Die konstruktive Kritik hinsichtlich Design, Druck und Format wurden teilweise berücksichtigt. Wir haben uns entschieden, auch diese Ausgabe wieder in einem veränderten Outfit zu präsentieren. Somit soll der experimentelle Charakter der Zeitschrift dokumentiert werden, nicht zuletzt durch die kreative Arbeit unserer Studierenden. Die Zeitschrift wird kontinuierlich professionalisiert. Neben der nunmehr vorhandenen ISSN-Nummer wird an einem Sponsoren- bzw. Verlagskonzept sowie an

einer Kooperation mit anderen Hochschulen gearbeitet. Die Ausgaben vier und fünf werden im Wintersemester im Rahmen eines fächerübergreifenden Projektes umgesetzt. Das Zielsegment der Zeitschrift liegt einerseits bei Studierenden und „jungen“ Berufstätigen, andererseits bei Personen aus Theorie und Praxis, die Interesse an aktuellen medienökonomischen Fragestellungen haben. Damit wollen wir uns bewusst von den klassischen Archiv-Zeitschriften abgrenzen. Ein herzlicher Dank gilt den Autoren, den Sponsoren und Anzeigenpartnern sowie den zahlreichen Interessenten unserer Zeitschrift für die Unterstützung und Zusammenarbeit.

Die Herausgeber
Prof. Dr. Mike Friedrichsen
Prof. Dr. Martin Gläser

Cross-Media-Publishing in Verlagen

Mike Friedrichsen (Hochschule der Medien, Stuttgart) · Carola Walk (Falk New Media GmbH, Stuttgart)

1. Verlage und Inhalte

Cross-Media-Publishing zu betreiben, eignet sich hauptsächlich für Verlage, deren Inhalte sich auch sinnvoll mehrfach verwenden lassen. Prädestiniert für Cross-Media-Publishing sind Verlage mit Produkten wie Reiseführer, Wörterbücher, Lexika, Gesetzeskommentare, Loseblattwerke, literarische Gesamtausgaben oder regelmäßig überarbeitete Sachbücher, um nur einige zu nennen.

Grundsätzlich sollten die Produkte ein oder mehrere der folgenden Eigenschaften aufweisen (vgl. Binding 1999):

- Die Inhalte eignen sich für Spin-off-Produkte, d.h. für neue Produkte, deren Inhalte sich aus Extrakten oder Quertexten mehrerer bereits erschienener Werke zusammensetzen.
- Die Inhalte eignen sich für die Umsetzung in elektronische Produkte, sowohl in Offline-, als auch Onlineprodukte.
- Die Werke erfordern eine regelmäßige inhaltliche Überarbeitung.
- Die Werke weisen eine sehr komplexe Struktur auf, wie beispielsweise bei Reiseführern, Lexika oder auch Wörterbüchern.

2. Vorteile, Ziele und Erwartungen

Mit einem Produktionsprozess auf Basis eines medienneutralen Formates werden folgende Vorteile und Ziele verbunden (vgl. Sprengler 1999):

- flexible Mehrfachnutzung bzw. Wiederverwendung eines zentralen Datenbestandes für Produkte jeglicher Art;
- Möglichkeit einer parallelen Herstellung von elektronischen Publikationen und gedruckten Produkten (das elektronische Publizieren war oft ein nachgelagerter Prozess);
- Verringerung der Produktionskosten und -zeiten durch höheren Automationsgrad;

- Verbesserung der Qualität und Konsistenz der Daten;
- Vermeidung von Redundanzen;
- Kostenersparnis für die Konvertierung proprietärer Datenformate bei jeder Umstellung des Produktionssystems, da eine Systemunabhängigkeit erreicht wird;
- Verbesserung des internen Zugriffs, der Recherchemöglichkeiten, der Verwaltung und Kontrolle der Daten;
- Möglichkeit, Daten für zukünftige Ausgabemedien verwenden zu können.

3. Zu berücksichtigende Faktoren

a) Kostenaspekt

Die Einführung eines für das Cross-Media-Publishing geeigneten Systems ist mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden. Neben den Kosten für Hardware und Software-Lizenzen entstehen weitere für Beratung, Customizing (Anpassung an die Erfordernisse des Verlages) und Implementierung des Systems.

Nicht zu unterschätzen ist auch der interne Aufwand, da die an der Einführung des Systems beteiligten Mitarbeiter zeitaufwändige Vorarbeiten wie Konzeption, Analyse, Strukturierung und Kategorisierung von Inhalten leisten müssen. Ihre Arbeit dafür bindet Kapazitäten.

Darüber hinaus entstehen Kosten für die regelmäßige Pflege der Daten bzw. für ein oder mehrere Daten- und Systempfleger, die im Umgang mit dem System entsprechendes Fachwissen benötigen. Wenn dieses Wissen nicht vorhanden ist, müssen Kosten für Weiterbildung berücksichtigt werden.

Wegen der geringen Erfahrungen ist es für Verlage oft schwierig zu beurteilen, wie hoch die Kosten für eine Umstellung im eigenen Haus sein können und wo die Einsparungen erzielt werden können. Die

Frage ist dann immer, ob sich eine Umstellung finanziell auch wirklich lohnt.

b) Spezielle produktionsspezifische Anforderungen

Bei der Ablage der Daten und Ausgabe in unterschiedliche Zielmedien müssen die Anforderungen, die die jeweiligen Medien an Objekte, wie Texte, Bilder, Graphiken etc., an das Layout und die Struktur stellen, berücksichtigt werden.

- Farben und Bilder

Während Printmedien Texte, Bilder und Graphiken in einer subtraktiven Farbmischung aus Cyan, Magenta, Gelb und Schwarz plus evtl. Sonderfarbe darstellen, basieren digitale Medien auf der additiven Farbmischung (Rot, Grün und Blau). Printmedien können die meisten Bildformate, wie tiff oder eps, nicht aber bewegte Bilder abbilden. Für deren Druck ist eine hohe Auflösung erforderlich. Dies hat aber zur Folge, dass die Bilddateien einen großen Speicherplatz für sich beanspruchen.

Bilder, die für die Darstellung am Bildschirm gedacht sind, benötigen eine deutlich geringere Auflösung, in der Regel 72 dpi. Ihre Dateigröße ist entsprechend klein und sie sind zwangsläufig für den Druck ungeeignet. Im Vergleich zu Printmedien können digitale Medien zudem bewegte Bilder, Animationen und Videos anzeigen.

Soll für crossmediale Zwecke eine Mehrfacherfassung und -verwaltung vermieden werden, ist eine Konvertierung und Optimierung der Bild- sowie der Video- und Ton-Daten an die jeweiligen Bandbreiten und Eigenheiten der verschiedenen Medien, also eine mediengerechte Aufbereitung notwendig (vgl. Fritsche 2001). Ratsam ist eine Ablage der Daten in hoch aufgelöster Form.

- Texte, Typographie und Layout Printprodukte sind aufgrund ihrer Lesefreundlichkeit für längere Fließtexte geeignet. Um diese noch zu unterstützen, werden die Texte in Block- oder Flattersatz gesetzt. Printmedien bieten im Vergleich zu digitalen Medien die Möglichkeit, alle existierenden Schriftarten und Schriftschnitte einzusetzen.

Die geringe Auflösung von Monitoren führt dazu, dass Texte deutlich langsamer wahrgenommen werden. Lange Fließtexte sind daher für digitale Medien ungeeignet. Diese erfordern kurze, prägnant formulierte Texte, möglichst in einer bildschirmlesbaren Schriftart, die mindestens 12 pt aufweisen sollte.

Die unterschiedlichen Anforderungen der Print- und digitalen Medien erfordern bei einer zentralen Datenhaltung die Anlage von Varianten, so dass der Text selben Inhalts in einer für Print längere Version und für die digitalen Medien in entsprechend kurzer Form vorliegt und verwaltet werden kann.

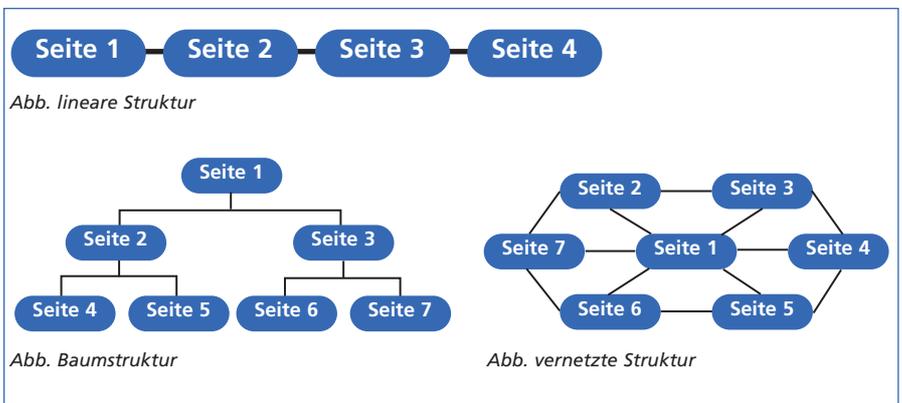
Printprodukte, beispielsweise Kataloge, die im DIN-A4-Format aufwändig gestaltet wurden, sollten in digitalen Medien nicht in gleicher Form eingesetzt werden. Der Katalog würde am Bildschirm statisch erscheinen und der Anwender müsste scrollen, um die ganze Katalogseite betrachten zu können, da der Bildschirm ein viel kleineres Format aufweist. Eine Umsetzung in ein bildschirmgerechtes Format und eine entsprechende Form sowie die Erzeugung von digitalem Zusatznutzen (Interaktivität) ist erforderlich. Querverweise, sogenannte Hypertext-Links, ermöglichen dem Anwender, interaktiv vorgehen zu können. Diese Links können auf Textstellen im selben Dokument auf andere Textdokumente oder Dokumenttypen (z.B. Grafiken) verweisen. Sind die Objekte für den Katalog im CMP-System sowie das Zielmedium ausgewählt, bekommen die Daten dann beim Publizieren bestimmte Eigenschaften medienspezifisch zugewiesen, d.h. bei-

spielsweise hinterlegte Formatierungs- und Positionsangaben der zugehörigen Layoutvorlage.

- Struktur Printmedien weisen in der Regel eine lineare Struktur auf. Sie werden üblicherweise von der ersten bis zur letzten Seite gelesen. Digitale Medien haben durch die Möglichkeit der Navigation und Interaktion wahlweise eine Baum- oder eine vernetzte Struktur. Die einzelnen Seiten haben Verweischarakter, somit kann z.B. von Seite 2 auf Seite 5 gesprungen werden.

integralen Bestandteil der Verlagstätigkeit. Ein Drittel der Verlage beurteilen es als einen großen Nutzen für Geschäftsmodelle, die Intensivierung der Kundenbeziehungen sowie für die Verbesserung interner Prozesse. Vor allem im Jahr 2000 sind viele Verlage in dieses Geschäftsfeld eingestiegen.

Die Bereiche des Elektronischen Publizierens umfassen Online-Publishing, Publishing-on-Demand, Multi-Device-Publishing, CD-ROM, DVD-ROM, E-Books, E-Learning, Digital Rights Management und vieles



Voraussetzung für die Baum- und die vernetzte Struktur ist, dass die Daten entsprechend strukturiert in der Datenbank vorliegen müssen.

4. Aktueller Stand

Karszt (2001, S. 24) nennt zum Elektronischen Publizieren folgende Zahlen: „Erst 15 % der in Druck erschienenen Publikationen werden heute bereits ‚elektronisch‘ publiziert; erst 1 % der Verlage ist befähigt, medienneutral zu publizieren.“ Aktuelle Zahlen liefert darüber hinaus eine Branchenumfrage des Arbeitskreises Elektronisches Publizieren (AKEP) im Börsenverein (2003), die im Jahr 2002 bei den Mitgliedsverlagen durchgeführt wurde. Im Detail gibt sie Auskunft über „10 Jahre Elektronisches Publizieren – Rückblick und Ausschau“. Nach dieser Untersuchung sehen 75 % der befragten Verlage das Elektronische Publizieren als

andere mehr. Nachfolgend wird auf die Bedeutung von medienneutraler Datenhaltung, Content-Management-Systemen und Content Syndication eingegangen. Die Erwartungen der befragten Verlage hinsichtlich medienneutraler Datenhaltung wurden zu 52 % teilweise und zu 38 % voll und ganz erfüllt, knapp 80 % sehen darin eine zunehmende Bedeutung in der Zukunft.

Content-Management-Systeme stehen in ihrer Bedeutung hinter der Medienneutralen Datenhaltung. Nur 75 % der befragten Verlage haben sich hierzu geäußert: bei 21 % wurden die Erwartungen voll und ganz, bei 54 % wurden sie nur teilweise erfüllt. Die Bedeutung dieser Systeme wird vor allem für Verlage in den Bereichen Fachzeitschriften, Loseblattsammlungen und Wissenschaft/Fachbuch in der Zukunft weiter zunehmen. Fast 70 % der Verlage bestätigten

das Statement „Ein entscheidender Erfolgsfaktor für Verlage werden leistungsfähige Content-Management-Systeme sein“.

Hinsichtlich der digitalen Verwertung von Content im B2B-Bereich, d.h. Content Syndication, sind nur Verlage mit über 100 Mitarbeitern sehr optimistisch. Die bisherigen Erwartungen sehen die Hälfte der Verlage als überhaupt nicht erfüllt an. Die Umfrage gibt ebenfalls Auskunft über die Umsatzanteile der Elektronischen Produkte am Gesamtumsatz. Zur Zeit bewegen sie sich bei 60 % der befragten Verlage im Bereich von 0-5 %, in fünf Jahren wird aber ein Anteil von 5-20 % erwartet.

Die Kosten-Erlös-Situation elektronischer Produkte betrachten zwei Drittel der Umfrageteilnehmer schon heute als ausgewogen oder gewinnträchtig. Die Zukunftsaussichten werden als gut bewertet, denn in zehn Jahren erwarten über 80 % in diesem Verlagssegment deutliche Gewinne.

Das Elektronische Publizieren gewinnt immer mehr an Bedeutung. Während bei der ersten Untersuchung des AKEP im Jahre 1999 das Elektronische Publizieren nur bei großen Fachverlagen wirklich relevant war, ist es heute bei fast allen Verlagen Standard.

Da Cross-Media-Publishing eine medienneutrale Datenhaltung voraussetzt, kann von den Umfrageergebnissen zur medienneutralen Datenhaltung auf dessen Relevanz in der Gegenwart und für die Zukunft geschlossen werden.

5. Zukunft

Die technische Entwicklung interaktiver Medien schreitet immer weiter voran, der Konsument kann neben dem klassischen Internet neue Dienste und interaktive Medien wie MMS, WAP, i-mode, PDAs, UMTS¹, etc. nutzen und weitere werden

folgen. Diese Digitalisierung der Medienwelt führt zwangsläufig zu einem Wandel der Nutzungsgewohnheiten von Konsumenten.

Aktuelle Mediendaten (u.a. Media Perspektiven) zeigen, dass trotz zunehmenden Medienangebots die Nutzungsdauer fast konstant bleibt. Bedeutend, vor allem für die Verlage, ist der beträchtliche Rückgang der Printmedien sowie die kontinuierliche Zunahme der Nutzungszeit für PC- und Onlinedienste. Nach diesen Prognosen werden sich Verlage in naher Zukunft umorientieren müssen, und zwar von Print in Richtung elektronischer Produkte.

Deutsche Medienunternehmen sehen bereits den Mediennutzungswandel und die Bedeutung von Cross-Media. In einer von ModularMedia (2001) veröffentlichten Studie wurden Top-Manager der 150 größten deutschen Medienunternehmen zur Bedeutung von Cross-Media für ihr Gesamtunternehmen befragt. Sie ergab, dass für 79 % der Befragten erfolgreiche crossmediale Vermarktungsstrategien durch Einbeziehung neuer Endgeräte entscheidend für den zukünftigen Erfolg ihres Unternehmens sind.

Auch Müller-Kalthoff (2002) sieht Cross-Media als „die strategische Herausforderung für Medienunternehmen in den nächsten 3 Jahren“ und nennt dafür 3 Gründe. Zum einen verhält sich der Content-Kunde crossmedial, zum anderen erfordert der Werbemarkt eine Cross-Media Strategie und zuletzt sind Cross-Media Konzepte zur Nutzung von Synergien unumgänglich.

Die Zukunft sollte für Verlage mit entsprechenden Inhalten Cross-Media-Publishing heißen. Die veränderten Mediennutzungsgewohnheiten ihrer Kunden und die rasche Entwicklung neuer Dienste

und Medien machen dies erforderlich. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Verlage Inhalte auch in Zukunft für und über verschiedene Zielmedien bereitstellen. Doch nicht nur Cross-Media-Publishing, sondern ebenfalls die Einführung leistungsfähiger Content-Management-Systeme wird für die Zukunftsfähigkeit eines Medienunternehmens von entscheidender Bedeutung sein (vgl. Freitag 2002).

Literatur

Binding, Angelika (1999): Eines für alle: auf der Suche nach dem universellen Redaktionssystem für Verlage. In: Möhr, Wiebke/Schmidt, Ingrid (Hrsg.): SGML und XML, Anwendungen und Perspektiven. Berlin, Heidelberg, S. 158-159.

Fritsche, Hans P. (2001): Cross Media Publishing – Konzepte, Grundlagen, Praxis. Bonn, S. 111, 123.

Karszt, Jakob (2001): Herausforderung Content Management. Druckspiegel 10/2001. S. 24.

Arbeitskreis Elektronisches Publizieren (2003): Branchenumfrage Januar 2003, www.akep.de, 18.01.03.

Wirtz, Bernd W. (2002): GABLER Kompakt-Lexikon eBUSINESS, Wiesbaden, S. 146-147.

ModularMedia (2001) Studie Cross-Media Management – Wie managen deutsche Top-Medienhäuser Cross-Media heute und morgen?, Hamburg.

Müller-Kalthoff, Björn (2002): Cross-Media als integrierte Management-Aufgabe. In: Müller-Kalthoff, Björn (Hrsg.): Cross-Media Management, Content-Strategien erfolgreich umsetzen, Berlin, Heidelberg, S. 21.

Freitag, Andreas (2002): Über den virtuellen Tellerrand – Praktische Erfahrungen mit Content-Management-Systemen anhand von Beispielen; Die Redaktion der Zukunft im Spannungsfeld von Marketing und Publishing. AKEP Plenarsitzung am 08.05.02, Braunschweig.

¹ - MMS (Multimedia Messaging Service): hiermit ist es möglich, Nachrichten mit bunten Bildern, Filmen und Musik per Handy oder PDA zu versenden
- WAP (Wireless Application Protocol): offener Standard, verbindet Mobilfunknetze mit dem Internet
- i-mode: ein multimedialer Onlinedienst für Handys
- PDA (Personal-Digital-Assistent): jackentaschen-großer Computer
- UMTS (Universal Mobile Telecommunications System): neuer Standard für Handys mit hoher Übertragungsrates

Sprengler, Marion (1999): Realisierung eines SGML-basierten Publikationsprozesses im Verlag: kritische Anmerkungen. In: Möhr, Wiebke/Schmidt, Ingrid (Hrsg.): SGML und XML, Anwendungen und Perspektiven. Berlin, Heidelberg. S. 146-153.



*Prof. Dr. Mike Friedrichsen lehrt an der Hochschule der Medien Medienwirtschaft, Medienmanagement und Medienforschung. Sein bevorzugten Forschungsgebiete: Medienökonomie, Medienmanagement, Marketing, Medien- und Werbewirkungsforschung, Markt- und Meinungsforschung, E-Business. Zahlreiche Publikationen.
E-Mail: friedrichsen@hdm-stuttgart.de*



*Carola Walk ist in einem Trainee-Programm im Bereich Content-Management bei Falk New Media GmbH. Studium im Studiengang Mediapublishing und Verlagswirtschaft. Zuvor Berufsausbildung zur Kauffrau für Bürokommunikation.
E-Mail: c.walk@gmx.net*

Stuttgarter Beiträge zur Medienwirtschaft

Herausgeber:

Prof. Dr. Martin Gläser · Prof. Dr. Mike Friedrichsen

Studiengang Medienwirtschaft

Hochschule der Medien Stuttgart

Klaus Haasis · Dr. Ansgar Zerfuß

MFG Medienentwicklung Baden-Württemberg

Bisher erschienene Titel:

Nr. 1 Friedrichsen, Mike/Gläser, Martin (2001):

Entwicklungspotenziale von Multimedia-Unternehmen in Baden-Württemberg

Nr. 2 Friedrichsen, Mike (2001):

Sind Wirtschaftsthemen wahlentscheidend? Eine theoretische und empirische Analyse zum Spannungsfeld Wirtschaft, Politik und Medien

Nr. 3 Frey, Tanja (2002):

Die Zukunft der Medien. Eine Expertenbefragung zur Entwicklung und Akzeptanz traditioneller und innovativer Medienangebote

Nr. 4 Welker, Martin/Winchenbach, Ulrich (2002):

Herausforderung „Internet für alle“. Nutzung, Praxis, Perspektiven

Nr. 5 Friedrichsen, Mike/Möllenbeck, Sylvia (2002):

Kommerzialisierung des Sports. Zur Medienfinanzierung des Profifußballs

Nr. 6 Mödinger, Wilfried/Mann, Thomas (2003):

Integriertes Medienmarketing. Wie Marketing mit verschiedenen Medien durch eine einheitliche Konzeption mehr Wettbewerbsvorteile schafft

Nr. 7 Dannwolf, Siegfried/Gläser, Martin/Rismondo, Klaus/

Ritter, Susanne/Troester, Nadja (2003):

Controlling im Rundfunk. Steuerungskonzepte für die SWR-Beteiligungen

Nr. 8 Eble, Karin/Welker, Martin (2003):

Mädchen machen Medien. Stärkung der IT- und Medienkompetenz von Mädchen und jungen Frauen am Beispiel des Landesleitprojekts medi@girls

Im Druck

Nr. 9 Bischof, Ulrike/Heidtmann, Horst (2003):

Film- und Fernsehbücher: Kinder- und Jugendliteratur im Medienverbund. Materialien zum Buchmarkt in der Mediengesellschaft

Informationen zu den Stuttgarter Beiträgen der Medienwirtschaft unter <http://mw.hdm-stuttgart.de/mw/index.php?marken>

Analytisches CRM

oder: Wie lerne ich mehr über meinen Kunden?

Kai Zimmermann (Proximity Consulting GmbH, Hamburg)

Vielen Unternehmen ist mittlerweile bewusst, dass sie ihre Produkte und deren Vermarktung genauer am Kundeninteresse ausrichten müssen. Doch viele stoßen dabei schnell auf ein Problem: Sie wissen zu wenig über ihre Kunden. An diesem Punkt setzt Analytisches CRM (ACRM) an. Die Aufgabe von ACRM ist die Generierung von nutzbarem Wissen über den Kunden, mit dessen Hilfe sich dann konkrete Maßnahmen umsetzen lassen. Dabei kann man zwischen zwei separaten Stoßrichtungen unterscheiden: Es gibt einerseits das Ziel "Illustration & Interpretation" und andererseits das Ziel "Optimierung".

Zusammenhänge herstellen

Zunächst einmal gilt es, dem menschlichen Nutzer Einsichten zu vermitteln, d.h. die Kundendaten auf einen Level zu verdichten, wo Zusammenhänge verstanden und interpretiert werden und dann die Grundlage von Entscheidungen bilden können. Wer z.B. über seinen Kunden weiß, wie alt er ist, aus welcher Gesellschaftsschicht er kommt und welches Konsumverhalten er hat, der kann daraus wichtige Lehren zur inhaltlichen Gestaltung seiner Produkte ziehen. Oder wer feststellen kann, dass Kunden mit einem spezifischen Profil dazu neigen, ihre Kundenbeziehung sehr früh zu beenden, kann daraus die Notwendigkeit ableiten, seine Leistung inhaltlich zu modifizieren, um sie für Kunden dieses Typs interessanter oder vorteilhafter zu gestalten.

Wie dieses Wissen im Detail generiert wird, muss nicht von jedem verstanden werden. Deutlich wird das am Beispiel von Prognosemodellen. Nehmen wir an, ich besitze ein universal wirksames – aber recht teures – Wundermittel, um Kunden,

die ihre Kundenbeziehung beenden wollen, von diesem Vorhaben abzubringen. Es wäre wünschenswert, dieses Mittel möglichst vielen von denjenigen Kunden angedeihen zu lassen, die auch tatsächlich kündigen würden. Gleichzeitig möchte man aber auch vermeiden, die teure Sonderbehandlung an diejenigen Kunden zu verschwenden, die ohnehin nicht gekündigt hätten. Kurz: Die Zielgruppe muss optimiert werden. Dies leisten Prognosemodelle verschiedener Art (Regression, Entscheidungsbaum, Neuronale Netze etc.), die für jeden einzelnen Kunden aus seinem Profil einen Score ableiten, der die Wahrscheinlichkeit repräsentiert, mit der der Kunde kündigen wird. Dieser Score kann dann direkt zur Zielgruppenselektion benutzt werden, ohne dass es notwendig wäre, die Einzelheiten des Prognosemodells zu verstehen oder überhaupt zu kennen.

Daten zusammentragen

Bei jeglicher Analysearbeit sind die ersten Schritte die aufwändigsten: Wer zum Beispiel ein Kundenprofil erstellen möchte, muss die dafür notwendigen Rohdaten oft aus den verschiedensten Ecken zusammentragen. Die eigenen operativen Systeme sind normalerweise die ergiebige Quelle, aber man kann es hier mit einer historisch gewachsenen dezentralen Architektur zu tun haben, in der die Stammdaten woanders liegen als die Daten der Rechnungsstellung, oder die Produktnutzungsdaten woanders als die Kontakthistorie.

Diese verschiedenen Quellen müssen erst einmal gefunden, dann miteinander abgeglichen, gegebenenfalls auf den gleichen Level aggregiert (z.B. ein Durchschnittswert pro Kunde pro Monat)

und schließlich in analysierbarem Format neu gespeichert werden. Hat man diese Daten zusammengetragen, stellt man oftmals fest, dass sie sich sicher bestens zur Abwicklung des operativen Geschäfts eignen, jedoch über den Kunden als Person enttäuschend wenig aussagen.

Ein naheliegender Zweck der Analyse von Kundenprofilen ist es, potenzielle Neukunden in der Bevölkerung identifizieren zu können. Wenn ich jedoch meinen Kunden nur in unternehmensspezifischen Variablen beschreiben kann (z.B. Dauer der Kundenbeziehung, Intensität der Nutzung, Produktportfolio), dann kann ich über den Rest der Menschheit (aus dem ich doch meine zukünftigen Neukunden auswählen will) überhaupt keine Aussagen treffen. Ich muss also meine Kundenprofile mit zusätzlichen Informationen anreichern. Diese kann man einerseits von „Marketing Information Providern“ beziehen, die für jede Person auf Basis ihres exakten Wohnortes verschiedene soziodemografische Näherungswerte liefern. Oder aber man richtet sich mit einer Befragung direkt an eine Stichprobe aus den eigenen Kunden und extrapoliert dann gegebenenfalls diese Werte für die restlichen Kunden.

Grundlegende Kennzahlen

Hat man schließlich einen aussagekräftigen Datenbestand angelegt, kann die Analyse beginnen. Es gibt einige grundlegende Kennzahlen, auf deren Basis die meisten weiterführenden Analysen gebildet werden: den Kundentyp, den Kundenwert und die Kündigungswahrscheinlichkeit.

• Kundentyp

Eine Kundentypologie dient ausschließlich der Illustration: Aus den tatsächlich

hochkomplexen und detaillierten Kundenprofilen wird eine vereinfachte Abstraktion gebildet, die für den menschlichen Verstand handhabbar und einprägsam ist: etwa 5-15 Typen, beschrieben durch ungefähr 4-7 Variable. Verschiedene Clustering-Verfahren können eingesetzt werden, um eine Typologie zu erhalten, die trotz hoher Abstraktion noch größtmögliche Beschreibungsgenauigkeit erreicht.

- **Kundenwert**

Die Berechnung eines Kundenwerts auf Einzelkundenebene ermöglicht es, Ressourcen zur Kundenbindung zielgenau auf diejenigen Kunden zu verwenden, die zu binden sich lohnt. In diesem Zusammenhang ist die genaue Berechnung der Kosten, die ein einzelner Kunde verursacht, eine große Herausforderung. Kosten fallen oft nicht nur dadurch an, dass der Kunde ein Produkt oder eine Leistung tatsächlich nutzt, sondern auch durch die Inanspruchnahme einer kostenfreien Hotline, durch Marketinggesprächen und gegebenenfalls die Bearbeitung der Response etc. Die meisten dieser Kosten liegen nicht auf Einzelkundenbasis vor und müssen anteilig geschätzt werden. Hat man jedoch einmal einen umfassenden monetären Kundenwert erarbeitet, kann man direkt daraus ableiten, wieviel die Betreuung des jeweiligen Kunden kosten darf.

- **Kündigungswahrscheinlichkeit**

Die Kündigungswahrscheinlichkeit – wie schon oben erwähnt – dient der Optimierung von Churn-Prevention-Maßnahmen. Sinnvoll ist auch die Kombination von Kündigungswahrscheinlichkeit und Kundenwert. Ein wertvoller Kunde, der gar nicht daran denkt zu kündigen, braucht keine aufwändigen Sonderleistungen zu erhalten, so wie man auch jemanden mit negativem Kundenwert und höchster Kündigungsgefahr nicht unbedingt mit allen Mitteln zum Bleiben bewegen muss.

Weitere Einsatzmöglichkeiten

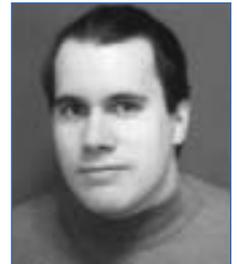
Zusätzlich zu diesen Standard-Analysen können Prognosemodelle in vielen anderen Situationen genutzt werden. Wenn es z.B. gilt, ein neues Produkt genau denjenigen anzubieten, die es wahrscheinlich kaufen werden, kann man ein Modell auf Basis der derzeitigen Produktnutzer erstellen. Oder wenn man seine Kundenbearbeitungsstrategie nicht an dem derzeitigen Kundenwert, sondern an dem geschätzten zukünftigen Wert orientieren will, dann kann ein Prognosemodell auch dies leisten.

Fehlerquellen

Bei allen Modellen gibt es eine Vielzahl von möglichen Fehlerquellen, die man nur durch Domain-Wissen umgehen kann. Wenn ich z.B. feststelle, dass mein Produkt XY in den neuen Bundesländern stark unterrepräsentiert ist, kann ich dies nicht unbedingt in mein Prognosemodell einfließen lassen, d.h. ich kann nicht unbedingt daraus schließen, dass die Bevölkerung in den neuen Ländern kein Interesse an meinem Produkt hat. Es könnte ja vielmehr sein, dass das Produkt dort kaum oder gar nicht vermarktet wurde.

Fazit: Enge Abstimmung nötig

Es zeigt sich hier eine grundsätzliche Vorbedingung für erfolgreiches ACRM: Man benötigt als Input nicht nur die Kundendaten – wie reich an Information diese auch sein mögen –, sondern auch umfangreiches Wissen über die Historie der strategischen Entscheidungen und bisherigen Marketingbemühungen im Unternehmen. Nur in enger Abstimmung mit allen Unternehmensbereichen, die potenziellen Einfluss auf den Kunden haben, kann ACRM die wahren Eigenschaften des Kunden von den Nachwirkungen vergangener Marketingstrategien oder technischen oder logistischen Einzelphänomenen unterscheiden und eine solide Grundlage für weitere Maßnahmen bilden.



Dr. Kai Zimmermann, Studium der Kognitionswissenschaft und Informatik an der Rutgers University, New Brunswick, New Jersey, 2001 Promotion in Kognitiver Psychologie, ist seit 2001 Consultant bei der Proximity Consulting GmbH.

Sein Tätigkeitsgebiet umfasst diverse Aspekte des analytischen CRM, wie z.B. Kundenwertsegmentierung, Response-optimierung und Churn Prevention.

E-Mail: info@proximity.de

Integriertes Medienmarketing

Wilfried Mödinger · Karla Neef (Hochschule der Medien, Stuttgart)

Konzentration und Kostendruck bei den Medienunternehmen schaffen einen größer werdenden Wettbewerb im Medienmarkt. Dieser wird zum Beispiel auch an den zunehmenden Werbeaktivitäten der Medien deutlich. In Deutschland bilden die Medien seit Jahren eine der werbeintensivsten Branchen (ZAW 2001, 2002). Die Brutto-Werbeaufwendungen betragen in den Jahren 2000 und 2001 jeweils 1,7 Mrd. Euro. Zeitweise überholte die Medienbranche sogar den langjährigen Spitzenreiter, die Automobilindustrie (Knobloch 2003, 41).

• Zweites Kriterium: Wie kann das integrative Prinzip beschrieben werden, das die verschiedenen Werbeaktivitäten bündelt und die wirtschaftliche und inhaltliche Qualität des Medienmarketings sichert?

Die Untersuchungen von Siegert (Siegert 1999; 2001) zur Selbstreferentialität der Medien haben deutlich gemacht, dass sich das Marketing für Medien nicht in den Prinzipien des klassischen Konsumgütermarketing erschöpft. Ein Medienprodukt gleich welcher Art hat immer einen höheren Selbstbezug zu seinen medienspezifischen

Intensität der Selbstreferentialität lässt sich bei folgenden Kommunikationsformen wie folgt beschreiben:

- Mediawerbung als Massenwerbung bzw. Werbeaktivitäten in den Fremdmedien
- Cross-Promotion als Werbeaktivitäten innerhalb verschiedener Medienprodukte, die zu einem Medienkonzern gehören
- Media-PR als Public-Relations in Fremdmedien
- Eigenwerbung als Werbung für das eigene Medium innerhalb des eigenen Mediums wie z.B. Trailer/Teaser in TV-Programmen, Jingles im Hörfunk oder Image- und Abonnement-Anzeigen in Printmedien
- Redaktionelle Werbung innerhalb des eigenen Mediums.

Die grundlegende Fragestellung, welchen Einfluss der Selbstbezug der Medien auf die Kommunikationsmaßnahmen des Medienmarketing hat, ist dabei noch nicht geklärt.

Auch im Hinblick auf das zweite Kriterium, das nach dem integrativen Prinzip fragt, das die verschiedenen Werbeaktivitäten bündelt und zu einer wirtschaftlichen und inhaltlichen Qualität des Medienmarketing führt, gibt es noch keine abschließende Antwort. Die meisten Medienmarketing-Kampagnen werden gegenwärtig unter dem strategischen Gesichtspunkt der Minimierung von Streuverlusten realisiert. Die nachfolgende Abbildung macht den Einsatz von Werbeträgern für die Medienprodukte deutlich.

Aus der dargestellten Bestandsaufnahme zum Thema Medienmarketing ergibt sich ein Forschungsprojekt, innerhalb dessen vor allem die integrierenden Aspekte des Medienmarketing eine große Rolle spielen. Ausgehend von der Beobachtung, dass sich

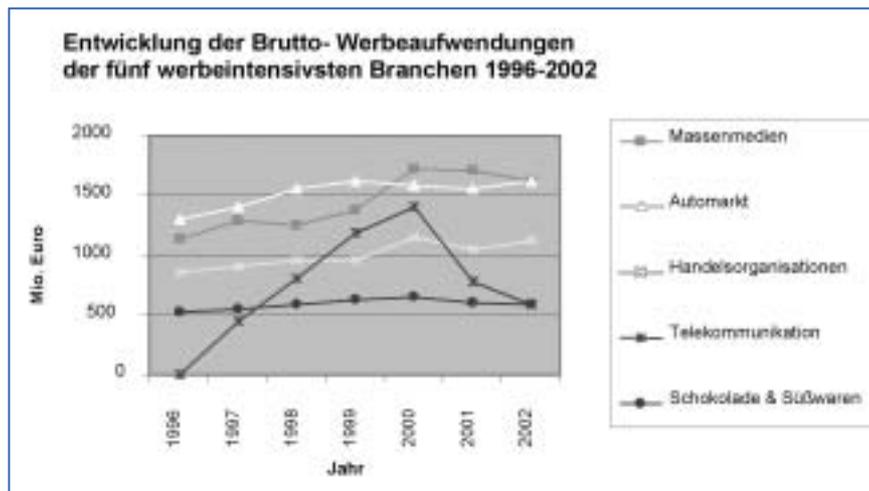


Abb. 1: Entwicklung der Brutto-Werbeaufwendungen der fünf werbeintensivsten Branchen 1996 – 2002 (Quelle: Knobloch 2003, 41)

Im Hinblick auf diese rasante Entwicklung stellt sich die Frage, ob dieses Werbequantum auch die inhaltliche, werbliche Qualität hervorbringt, auf die das Marketing für Medien notwendigerweise angewiesen sein muss. Die Fragestellung nach der Qualität von Werbe- und Marketingmaßnahmen für Medien lässt sich an zwei Kriterien festmachen:

- Erstes Kriterium: Entspricht der Einsatz von Werbemaßnahmen dem eigentlichen Charakter der Medienprodukte?

Merkmale als ein Gebrauchs- oder Verbrauchsgut. Auch die seit längerem geläufige Formulierung, dass es sich bei Medienprodukten eigentlich um das knapper werdende Gut „Aufmerksamkeit“ handelt, kann über diesen Sachverhalt nicht hinwegtäuschen.

Die Untersuchung von Siegert ist eine Bestandsaufnahme. Sie macht deutlich, innerhalb welcher Werbe- und Kommunikationsformen die Intensität des Selbstbezuges von Medien darstellbar wird. Die

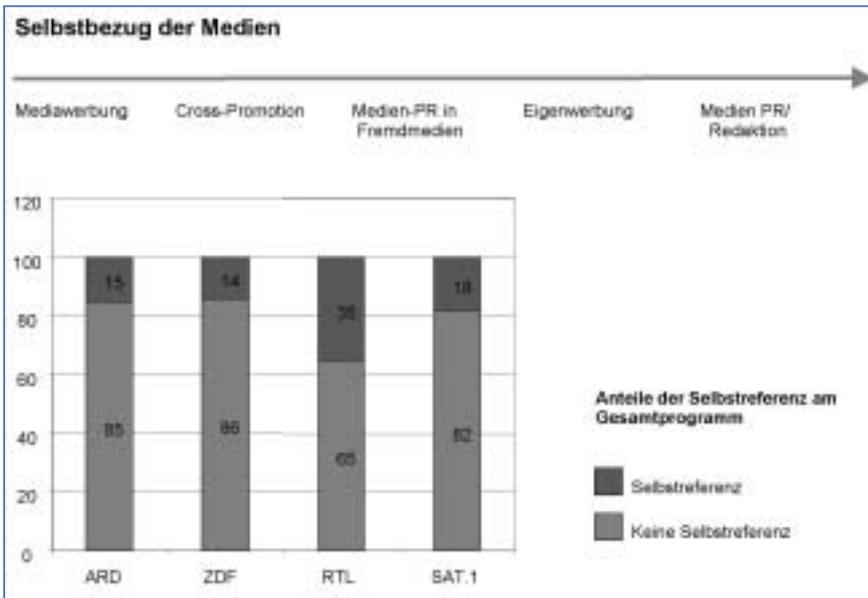


Abb. 2: Selbstbezug der Medien (Quelle: Siegert 2001, 195)

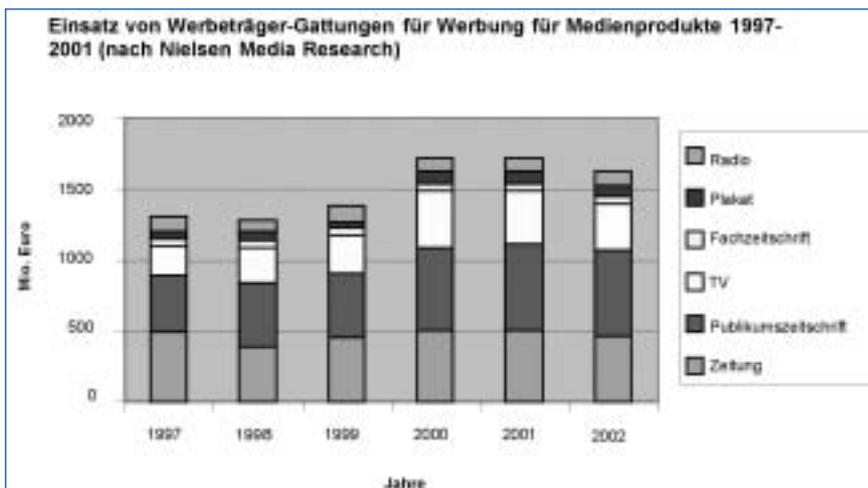


Abb. 3: Einsatz Werbeträger-Gattungen für Werbung für Medienprodukte 1997-2002 (Quelle: Knobloch 2003, 44)

der überwiegende Teil der Marketingkampagnen für Medienangebote gegenwärtig auf die Übertragung der Instrumente und Prinzipien des Massen- und Produktmarketing beschränken, erscheint die Entwicklung eines integrierten Medienmarketing notwendig. Hierin steckt ein hohes Innovationspotenzial, um Kunden bzw. Rezipienten durch eine individuellere

Ansprache stärker zu binden, die Medienprodukte besser zu positionieren sowie auf Schwankungen am Markt schneller reagieren zu können. Innerhalb dieses Forschungsprojektes werden neben der theoretischen Reflexion des Themas und unter der Berücksichtigung und Integration bisheriger Forschungsergebnisse verschiedene Primär-

analysen durchgeführt, die sich in drei Arbeitsschritte untergliedern lassen.

In einem ersten Schritt werden die Printanzeigen von Medienunternehmen in sechs verschiedenen Programm- und Wochenzeitschriften (Spiegel, Stern, Focus, Hörzu, TV-Spielfilm und TV-Movie) ausgewertet. Dies geschieht über die Verschlagwortung jeder einzelnen Anzeige in einem Datenbanksystem hinsichtlich verschiedener Kategorien sowie einer qualitativen Auswertung. Hierbei werden nicht nur die Anzeigen von Fernsehunternehmen, sondern auch die von Unternehmen anderer Medienbereiche berücksichtigt. Der Beobachtungszeitraum erstreckt sich über ein halbes Jahr, von Mai bis Oktober 2003.

Der zweite Arbeitsschritt umfasst die Analyse verschiedener Marketingkonzeptionen bzw. -strategien von Fernsehsendern aus externer und interner Perspektive. Das bedeutet, dass die beobachtbaren Marketingaktivitäten und -kampagnen der Sender sowie deren Eigenpublikationen zum Thema „Marketing in eigener Sache“ ausgewertet werden. Darüber hinaus sind Expertengespräche mit den Marketing-Verantwortlichen der Fernsehsender vorgesehen. Themen dieser Interviews werden neben der Eruiierung der Marketingstrategie des jeweiligen Senders (ex post, status quo und ex ante) die institutionelle Verknüpfung der Marketingabteilung im Unternehmen (z.B. im Hinblick auf die Abteilungen Unternehmenskommunikation, Programmplanung, Medienforschung und Zuschauerbetreuung) sowie die Einschätzungen zu Möglichkeiten und Chancen integrierter Marketingmaßnahmen (wie z.B. die Anwendung des Prozesses der Mass Customization auf einen Fernsehsender) sein.

Im Anschluss an die Auswertung der Experteninterviews wird im letzten Arbeitsschritt eine (Online-)Befragung von Werberezipienten der jeweiligen Medienunternehmen durchgeführt.

Zusammengeführt werden die Ergebnisse des Forschungsprojektes in Form eines schriftlichen Berichts, der im Frühjahr des kommenden Jahres vorgelegt wird. Im Rahmen der Stuttgarter Beiträge zur Medienwirtschaft ist bereits eine Ausgabe (Nr. 6) unter dem Titel „Integriertes Medienmarketing. Wie Marketing mit verschiedenen Medien durch eine einheitliche Konzeption mehr Wettbewerb schafft.“ von Mödinger und Mann erschienen.

Weitere Informationen oder Diskussionsbeiträge zum Forschungsprojekt „Integriertes Medienmarketing“ sind unter der Internetadresse www.moedinger-online.de oder unter neef@hdm-stuttgart.de erhältlich.

Literaturauswahl

Knobloch, Silvia: Werbestrategien der deutschen Medien. Einsatz von Media-Werbung, Eigenwerbung und Cross-Promotion. In: Medien & Kommunikation, 51. Jahrgang, Heft 1/2003, S. 38-54.

Mödinger, Wilfried/Mann, Thomas: Integriertes Medienmarketing. Wie Marketing mit verschiedenen Medien durch eine einheitliche Konzeption mehr Wettbewerbsvorteile schafft, Stuttgarter Beiträge zur Medienwirtschaft Nr. 6, hrsg. von Martin Gläser und Mike Friedrichsen in Verbindung mit der Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg, Stuttgart 2003.

Siegert, Gabriele: Selbstreferentialität. In: Latzer, M./Maier-R, U./Siegert, G./Steinmaurer, T. (Hrsg.): Die Zukunft der Kommunikation. Aktuelle Phänomene und Trends in der Informationsgesellschaft, Innsbruck-Wien 1999, S. 109-114.

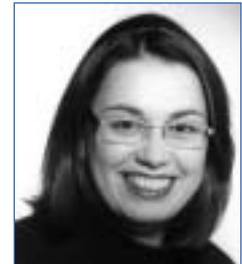
Siegert, Gabriele: Medien Marken Management: Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie, München 2001.



Prof. Dr. Wilfried Mödinger ist seit 2001 Professor im Studiengang Medienwirtschaft an der Hochschule der Medien, Stuttgart, mit dem Schwerpunkt Medienmarketing und z. Z. Studiengangleiter.

Er studierte Evangelische Theologie in Tübingen, Innsbruck und Edinburgh und war Pfarrer der Evangelischen Landeskirche in Württemberg. Durch ein Berufsbegleitendes Studium an der Württembergischen Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie wurde er zum Werbefachwirt (VWA). Er erhielt den Sonderpreis der Jury des Deutschen Direktmarketing-Preises 1988. Promotion zum Dr. oec. publ. an der Ludwig-Maximilians-Universität München, Lehrstuhl von Univ.-Prof. Dr. A. Meyer mit dem Schwerpunkt Dienstleistungsmarketing.

Vor der Berufung an die HdM Stuttgart war er Professor für Marketing, Social Marketing, Dienstleistungsmanagement und Unternehmensethik an der Fachhochschule Riedlingen und dort Dekan des Fachbereichs Betriebswirtschaftslehre. E-Mail: moedinger@hdm-stuttgart.de



Karla Neef, Diplom-Medienwirtin Studium der Medien-Planung, -Entwicklung und -Beratung an der Universität Siegen und der University of Ulster (U.K.). Von August 2001 bis März 2003 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut zur Modernisierung von Wirtschafts- und Beschäftigungsstrukturen GmbH (IMO) in Kaiserslautern im Bereich Medienwirtschaft.

Seit April 2003 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Studiengang Medienwirtschaft der Hochschule der Medien, Stuttgart.

E-Mail: neef@hdm-stuttgart.de



Hände hoch! Hier kommt das Leben.

Das muss auch mal sein: so richtig was losmachen, die Fünf bleibt gerade. Was soll uns schon geschehen?

Schließlich will man nicht immer an morgen denken. Wir kriegen das schon hin. Wichtig ist, dass die Richtung stimmt.

Am Wochenende kommt Oliver. Vielleicht wird ja mehr daraus. Wer weiß? Hauptsache die grundsätzlichen Dinge sind geregelt. Bald bin ich für alles selbst verantwortlich. Auch für meine Sicherheit.

Gut, dass ich bestens beraten bin.

Fürs Bücherbord: „Rundum geschützt“, die Broschüre mit Lösungen für entscheidende Fragen.

Gleich abholen bei:

Jeder

DAK Geschäftsstelle

ganz in Ihrer Nähe.

**Natürlich auch online
unter www.dak.de/aha**

DAK tut gut.

DAK
DEUTSCHE
ANGESTELLTEN
KRANKENKASSE

Die Druckindustrie im Wandel

Bernd-Jürgen Matt (Hochschule der Medien)

I. Von der Produktions- zur Informationsgesellschaft

Die Industriegesellschaft, die im Grunde eine Produktionsgesellschaft ist, wandelt sich zu einer weniger an den Techniken der Produktion orientierten Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft. Für die Unternehmen der Druckindustrie wird es in Zukunft darauf ankommen, Trends rechtzeitig zu erkennen und alle Entscheidungen ausschließlich und ganz konsequent an den Erfordernissen der Märkte auszurichten. Themen wie Vermarktung und Produktinnovation treten in den Vordergrund. Übergeordnetes Ziel ist die Schaffung von Kundennutzen.

Das veränderte Medien-Nutzungsverhalten verlangt neben den klassischen Druckerzeugnissen neue Produkte und neue Dienstleistungen, die letztendlich zu veränderten Strukturen in den Unternehmen der Druck- und Medienindustrie führen müssen um sowohl im Inter- als auch im Intra-medien-Wettbewerb erfolgreich zu sein.

II. Die Zukunftsperspektiven der Druckindustrie

Die ehemals strikte Trennung zwischen Print- und Nonprint ist längst aufgehoben. Die Verwaltung, Aufbereitung und Bereitstellung von Daten zur Nutzung in verschiedenen Medien bietet Möglichkeiten der Entwicklung von Druckereien zu Medienunternehmen.

Aufgebaut werden kann dabei auf solidem Know-How in Feldern wie Bildbearbeitung und Typografie.

Neben der breiten Palette elektronischer Produkte und Dienstleistungen wird die papierbasierende Kommunikation mit Themen wie Printing on Demand, verteiltes Drucken, Personalisierung und Individualisierung sowie dem ganz neuen Bereich der Polytronics wettbewerbsfähig bleiben.

Diese Produkte müssen entwickelt bzw. weiterentwickelt werden. Es steht außer Frage, dass dabei die Kommunikationsfachleute in den Agenturen, die sowohl die Anforderungen ihrer Kunden als auch die Wirkung einzelner Medien kennen, an dieser Entwicklung maßgeblich beteiligt sein werden.

Bei allen Überlegungen dürfen die klassischen Druckprodukte und ihre Entwicklungschancen nicht unterschätzt werden. Beispielhaft seien die Bereiche Veredelung und Verarbeitung genannt.

Das Monopol der Drucksache als Medium zur Speicherung und Verbreitung von Informationen besteht nicht mehr. Drucken ist eine von mehreren Ausgabetechniken geworden. Bei einem prognostizierten Wachstum von etwa 8 % per annum wird sich das heutige Marktvolumen des Kommunikationsmarktes innerhalb von 10 Jahren verdoppeln.

Es steht außer Frage, dass Printprodukte in ihrer enormen Breite auch in der nächsten Dekade eine herausragende Rolle im Medienmix spielen werden.

Das Wachstum im Druckmarkt selbst, den weltweit über 400 000 Druckereien bedienen, wird zwar nur etwa halb so groß sein wie das des gesamten Kommunikationsmarktes aber es ist positiv. Wird berücksichtigt, dass heute weltweit etwa drei Viertel der Werbeausgaben in die Printmedien fließen, ist das eine Basis, auf die aufgebaut werden kann. Diese Erkenntnis darf jedoch nicht dazu führen, sich beruhigt zurückzulehnen. Es muss hart gekämpft werden in den Unternehmen, um auf die Anforderungen der Zukunft die richtigen Antworten zu finden. Gefordert ist die Fähigkeit und der Wille, bekannte, über viele Jahre durchaus erfolgreiche Wege zu verlassen.

Die Entwicklungspotenziale der einzelnen Produktgruppen sind unterschiedlich. Differenzieren lassen sich grundsätzlich die „Gefährdeten“, die „Ergänzbaren“, die „Felsen“, die „Unersetzlichen“ und die „Wachstumsstarken“.

Die „Gefährdeten“ werden am ehesten durch die elektronischen Medien tangiert, da Informationen in elektronischen Medien schneller als beispielsweise in Lexika oder in konventionell hergestellten Handbüchern aktualisiert werden können. Ihr Wachstum wird unterdurchschnittlich sein, ihr Anteil am gesamten Marktvolumen ist allerdings gering.

Die „Ergänzbaren“ gehen eine komplextäre Koexistenz mit elektronischen Produkten ein. Beispielhaft sei die Kombination von Zeitschrift oder Katalog und CD-ROM oder die Herausgabe eines Stellenanzeigers sowohl in elektronischer als auch in gedruckter Form genannt.

Die „Felsen“ (Zeitungen, Zeitschriften und Bücher) werden ihre starke Position bei relativ geringem Wachstum behaupten. Zu den „Unersetzlichen“ gehören die Verpackungen, die prinzipiell nicht immaterialisiert werden können.

Mit Sicherheit überdurchschnittliche Zuwachsraten werden die „wachstumsstarken“ Werbedrucksachen erzielen.

Die »Neuen Medien« bedrohen die klassischen nicht, sie bieten den Unternehmen der Druck- und Medienindustrie vielmehr Chancen, durch Erweiterung der Medientiefe neue Geschäftsfelder zu erschließen und sich neuen Herausforderungen zu stellen.

Umwälzungen, so bedrohlich sie auf den ersten Blick auch wirken mögen, beinhalten immer auch Chancen. Der Wandel bietet die Möglichkeiten zu neuem Aufbruch.

Neben internen Erfolgsfaktoren, den qualifizierten, motivierten und kreativen

Mitarbeitern, der zielgerichteten Informations- und Produktionstechnologie und der Optimierung der Prozesse ist der Fokus in besonderem Maße auf die Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen und einer konsequenten Ausrichtung an den Bedürfnissen des Marktes zu richten.

III. Der technologische Wandel

Innerhalb weniger Jahre haben sich die Technologien zur Herstellung von Druckerzeugnissen mehrfach von Grund auf verändert. Erst in den Siebzigern des vergangenen Jahrhunderts verdrängte der Fotosatz den Bleisatz, dies war eine Voraussetzung für den Aufstieg des Offsetdrucks. In den Achtzigern erlebte Desktop-Publishing durch die rasante Entwicklung in der Informationstechnologie sowohl in der Druckindustrie als auch bei deren Kunden eine schnelle Verbreitung. Die neuen Techniken der Bild- und Textverarbeitung wurden zum Stand der Technik und damit allgemein verfügbar. Die letzten Jahre waren geprägt durch Themen wie Automatisierung, Digitalisierung und Computer-to-X-Techniken (speziell: Computer-to-Plate, der Bebilderung von Druckplatten aus dem digitalen Datenbestand heraus).

Die Technik-Trends sind eindeutig: Systemlösungen mit hohem Integrationsgrad, digitale Verknüpfung von Arbeitsabläufen, Steigerung der Produktivität, Verkürzung der Durchlaufzeiten, Verringerung des Materialeinsatzes durch Makulaturreduzierung, Mehrfachnutzung der Daten, Medien übergreifendes Datenhandling.

Die nüchterne Analyse darf durch die Faszination, die neue Technik ausübt, nicht behindert werden. Technik hat den Status eines Werkzeuges, sie muss in optimaler Weise dazu geeignet sein, ein definiertes Produktionsprogramm kostengünstig, schnell und auf definiertem Qualitätsniveau herstellen zu können. Alle Entscheidungen über Technologie haben unter dem Aspekt des Nutzens für

das Unternehmen und seiner Kunden zu erfolgen. Der Erfolg einer Technologie hängt nicht zuletzt davon ab, ob es gelingt, die erforderlichen ökonomischen, personellen und organisatorischen Rahmenbedingungen im Unternehmen zu schaffen.

1 Die Mediovorstufe

Die digitale Revolution machte in der Druckvorstufe herkömmliche Verfahren und Organisationsformen innerhalb weniger Jahre obsolet. Der volldigitale Prozess ist in der modernen Mediovorstufe Realität. Teilweise verlagern sich die Tätigkeiten der Reproduktion (Bildbearbeitung, Composing) zum Kunden hin, und dieser wird in den Herstellungsprozess integriert.

Die professionelle Vorstufe hat sich aus der traditionellen Bindung an den Druck gelöst. Es entsteht stattdessen ein Bereich, in dem eine volldigitale Datenbasis erzeugt wird, die medienübergreifend genutzt werden kann.

2 Der Druck

Für unterschiedliche Aufgabenstellungen und daraus resultierende Anforderungen steht ein breites Verfahrensspektrum zur Verfügung. Die Faktoren Erzeugniseigenschaft, Kosten und Produktivität bestimmen letztendlich das Druckverfahren. Der Offsetdruck ist das Rückgrat der Drucktechnik, er genießt auf den Märkten breiteste Akzeptanz. Etwa drei Viertel des weltweiten Druckvolumens fallen auf diese Technologie, Dies wird sich mittelfristig nicht ändern.

• Bogen-Offset

Der moderne Bogen-Offset ermöglicht es in idealer Weise, kleine und mittlere Auflagen auf sehr hohem Qualitätsniveau wirtschaftlich zu drucken.

Die technischen Entwicklungen sind zusammen mit der unübertrefflichen Flexibilität (Farbe, Formate, Flächen Gewichte) Garant dafür, dass das

Verfahren auch weiterhin eine wichtige Rolle spielen wird. Mit den ständig sinkenden Auflagen wurden die Rüstzeitgrade, das Verhältnis zwischen Rüst- und Ausführungszeit immer ungünstiger. Daraus resultieren automatische Plattenwechsleinrichtungen, deren naturgemäß bei kleinen Auflagen am größten ist. Die Bedienung der Maschinen erfolgt heute per Leitstandtechnik.

Die Produktivität wurde erheblich gesteigert, Produktionsleistungen von 15.000 Bogen je Stunde bei Mittelformatmaschinen sind erreichbar. Dem Marketingtrend nach mehr Farbe folgend werden zunehmend Acht- und Zehnfarbenmaschinen mit Zusatzeinrichtungen zur qualitativ hochwertigen Vier-über-Vier- bzw. Fünf-über-Fünf-Produktion installiert.

• High-Volume-Printing

Mit dem Rollenoffset steht eine Verfahrenskomponente für den hochvolumigen Bereich (hohe Auflagen bei hohen Seitenumfängen) zur Verfügung, die alle Voraussetzungen mitbringt, ein breites Auflagen- und Umfangsspektrum abzudecken.

Die Produktivität einer Rollenrotation wird bestimmt durch Bahnbreite und Zylinderumfang sowie durch die Bahngeschwindigkeit. Am Markt finden sich 16-, 24-, 32-, 48- und 64-Seiten-Maschinen bei Bahnbreiten bis etwa 2,00 Meter. Es ist davon auszugehen, dass diese Grenze mittelfristig überschritten wird.

Die maximale Bahngeschwindigkeit beträgt 15 Meter pro Sekunde, was einem Ausstoß von 2,7 Millionen Seiten im Magazinformat je Stunde auf einer 64-Seiten-Maschine entspricht.

Bedingt durch Entwicklungen zur Rüstzeitverkürzung und Makulaturreduzierung sowie zur Automatisierung sind die Grenzmengen (Break-Even-Point) weiter gesunken, so dass bereits Auflagen von 10.000 Exemplaren in dieser Technik wirtschaftlich zu fertigen sind.

Neben der reinen Grenzmengenbeurteilung spielt die Verkürzung der betrieblichen Durchlaufzeit mit dem daraus resultierenden Zeitgewinn für den Kunden durch Inline-Finishing schon in der Basis-Ausprägung, dem Falzen, eine wesentliche Rolle. Zwischen dem Bogenoffset einerseits, der auf Grund seiner Farb-, Format- und Bedruckstoffvariabilität, seiner günstigen Kostenstruktur weiterhin seine Einsatzgebiete haben wird, und dem Tiefdruck andererseits, besteht für den Rollenoffset ein breites Anwendungsgebiet. Die Produktionsmöglichkeiten einer Rollenoffset-Rotation ergeben sich aus der Konfiguration der Maschine, aus Art und Umfang der Zusatzaggregate sowie der Ausbaustufe des Falzapparates. Standard-Falzapparate erlauben die Herstellung von Basis-Produktionen. Durch stufenweisen Ausbau ist es möglich, eine breite Produktpalette zu fertigen. Im Zweibahnenbetrieb kann der Seitenumfang verdoppelt werden. Inline-Finishing-Einrichtungen ermöglichen Leimungen, Gummierungen, Stanzungen und Perforationen oder das Aufbringen von Rubbel- und Geruchsfarben. Speziell bei der Fertigung von Mailings werden diese Aggregate genutzt.

In Zukunft wird sich der Spezialdrucker mit einem für den Kunden klar erkennbaren Profil durchsetzen: Es wird Insert-, Zeitschriften-, Katalog- und Mailingdrucker geben, die mit ganz spezifischen Marktanforderungen konfrontiert werden. Der Trend geht zum spezialisierten Serviceunternehmen. Die Notwendigkeit dazu ergibt sich bereits aus den Investitionsvolumen der Maschinen und ihrer Teilaggregate.

• Tiefdruck

Der Tiefdruck rundet als qualitativ hochwertiges Verfahren die Palette nach oben hin ab. Typische Tiefdruckprodukte sind Zeitschriften und Kataloge in Auflagen von mehr als 500.000 Exemplaren bei hohen Seitenumfängen.

Zur Herstellung von Zeitungen wird ebenfalls überwiegend Rollenoffset-Technologie eingesetzt, allerdings ohne Trocknung der Bahn. Daraus erklärt sich der Name „Coldset“. Die Maschinen sind in der Lage, während einer Zeitspanne von wenigen Stunden in der Nacht („Printwindow“) Zeitungen aller Umfänge und Auflagen herzustellen, damit sie am frühen Morgen beim Leser sind.

• Der Digitaldruck

Die Vorteile konventioneller Druckverfahren liegen im sehr hohen Qualitätspotenzial und in der für höhere Auflagen erforderlichen Produktivität. Daneben gewinnt der Digitaldruck zunehmend an Bedeutung. Unter dem Begriff vereinigen sich sehr unterschiedliche technologische Systeme mit ganz spezifischem Leistungs- und Qualitätspotenzial. Der gemeinsame Nenner ist die direkte Verbindung von Rechner und Ausgabeinheit. Mit diesen Verfahren wird die letzte Lücke in der vollen digitalen Druckproduktion geschlossen. Die Druckmaschine markiert das Endprodukt der digitalen Kette: Es wird digital aufgenommen, im Rechner bearbeitet (Farbkorrektur, Gestaltung) und über eine Druckmaschine bzw. ein Drucksystem ausgegeben.

Der Vorteil der direkt digital ansteuerbaren Drucksysteme gegenüber konventionellen Druckverfahren besteht in der Flexibilität und der Verfügbarkeit.

Diese Systeme eröffnen nicht nur neue Chancen, sie bedingen auch neue Formen von Ablauforganisation und Vertriebsstruktur. Der Markt wird sich entwickeln und vom klassischen Akzidenzmarkt abgrenzen. Die Technik ist geeignet, neue Segmente zu bedienen, sie wird konventionelle Bogen-Offsetmaschinen nicht ersetzen. „Drucken nach Bedarf“ bietet die Möglichkeit, die Produktionszeiten zu verkürzen. Die Auflagenhöhen können wegen niedriger mengenfixer Kosten dem aktuellen Bedarf angepasst (Printing

on Demand) werden, ein Neudruck mit inhaltlichen Korrekturen ist so jederzeit möglich.

• Computer-to-Paper-Technologien (Image One Print One)

Die Techniken ermöglichen die wirtschaftliche Herstellung farbiger Kleinauflagen bis zu 3.000 Exemplaren (Short-Run-Color). Typische Anwendungen sind aber auch Handbücher und Vorprodukte von Katalogen oder individualisierte Druckobjekte, bei denen jedes Exemplar einer Auflage spezifische Textpassagen aufweisen kann. Dadurch werden gezielte Kundenansprachen oder Objekte mit differenzierten Texten möglich. Selbst der Druck von Tageszeitungen in Kleinstauflagen an verschiedenen Orten ist denkbar, dadurch werden erhebliche Transportkosten eingespart.

Dominierend ist die Elektrofotografie, bei der verfahrensbedingt bei jeder Zylinderumdrehung eine neue „Druckform“ aufgebaut wird. Dies ist die ideale Voraussetzung für die Individualisierung von Drucken innerhalb einer Auflage.

Der Tintenstrahldruck (Inkjet) vervollständigt die Palette der IOPO-Techniken. Ein Anwendungsgebiet mit hohem Zukunftspotenzial ist der Großformatdruck für die Außenwerbung.

• Computer-to-Press-Technologien (Image One Print Many)

Bei diesen Techniken wird innerhalb der Maschine eine Druckform (Master) bebildert, von der die Auflage mit identischem Inhalt gedruckt wird. Der Druckprozess selbst entspricht weitgehend dem konventioneller Verfahren. Die Zukunft gehört dem „digitalen Umrüsten“, einer Technik, bei der die Bebilderung nach dem Druck gelöscht und der Formzylinder anschließend erneut verwendet werden kann.

3 Die Druckveredelung und Druckverarbeitung

Druckerzeugnisse werden sich zukünftig in sehr viel stärkerem Maße in der Art der Druckverarbeitung und Druckveredelung unterscheiden. Ob und in welcher Weise ein Produkt lackiert oder laminiert wird (partiell oder flächig, matt oder glänzend), welche Bindetechniken beispielsweise bei einem Geschäftsbericht angewendet werden können, wird zunehmend bedeutsam. Hier können Mediendienstleister gegenüber ihren Kunden als Consultants auftreten und sich vom Wettbewerb abheben.

IV Der organisatorische Wandel

• Prozessorientierung

Produktions- und Informationstechnologien bilden in Zukunft eine untrennbare Einheit. An die Stelle der traditionellen, isolierten Bewertung des Nutzens einzelner Betriebsmittel tritt ein Denken in Prozessen und Systemen. Das System ist die Druckerei. Maschinen und Anlagen sind ebenso Teil des Systems wie Fertigungsmaterialien und Softwarepakete zur Produktionsplanung und Produktionssteuerung.

Ziel ist es, spezifische Marktanforderungen in stabile und wirtschaftliche Abläufe umzusetzen. Die Verbindung der Betriebsmittel erfolgt in einer offenen Systemarchitektur, der Anwender entscheidet nach dem Prinzip „Best of Class“, welche Anlagen, Maschinen und Geräte im Unternehmen installiert werden.

Die Bereitstellung optimaler Technologie reicht für den Erfolg alleine nicht aus. Die Maschinen, Geräte und Anlagen müssen integraler Bestandteil der Prozesse werden. Die „vernetzte Druckerei“ ist weit mehr als ein Schlagwort. Vernetzt werden nicht nur die technischen Workflows auf der horizontalen Ebene (Vorstufe, Druck, Druckveredelung und Weiterverarbeitung), mit einzubinden ist auch die taktische (Produktionsplanung und -steuerung) sowie die strategische Ebene der

Geschäftsleitung. Mit CIP 4 (Cooperation for Integration of Process) in Prepress, Press and Postpress kann mittelfristig ein wirksames Werkzeug zur Verfügung stehen. Es wird für die Druckindustrie zunehmend wichtig, sich mit den Möglichkeiten des Computer Integrated Manufacturing (CIM) auseinander zu setzen.

Hier bestehen in vielen Unternehmen noch erhebliche Potenziale zur Verbesserung.

Das Thema »Vernetzung« ist zurecht allgegenwärtig. Es wird in den nächsten drei Jahren eine herausragende Bedeutung in den Unternehmen der Druck- und Medienindustrie erlangen. Das Thema ist mit der Organisation der Workflows unter dem Stichwort CIP 3 mit Sicherheit nicht, auch nicht unter CIP 4, erledigt.

• Kooperationen

In Folge der Erweiterung der technologischen Möglichkeiten in der Kommunikation werden immer mehr Informationen aus immer mehr Kanälen verfügbar.

Produktpaletten, die sowohl hohe Fertigungs- als auch Medientiefe voraussetzen, können am Markt nur dann glaubhaft platziert werden, wenn sie auf der Kooperation mit starken Partnern basieren.

In ein solches Netzwerk gehören traditionell Vorstufenunternehmen, Druckweiterverarbeiter und Druckveredler. Integriert werden müssen zukünftig Agenturen, Maschinen- und Papierhersteller.

V. Fazit

Die Grenzen zwischen Print und Nonprint sind gefallen. Der „Krieg der Medien“ findet nicht statt, elektronische und Printmedien werden sich zum gegenseitigen Nutzen ergänzen. Selbstverständlich wird es auch weiterhin sowohl einen Inter- als auch einen Intramedien-Wettbewerb geben.

Die technologische Vielfalt, das Angebot an „Werkzeugen“, wird breiter. Es gilt die der Geschäftsausrichtung optimal entsprechenden Technologien auszuwählen,

für das Unternehmen nutzbar zu machen und in stabile Workflows zu integrieren. Neben elektronischen Technologien entwickeln sich die der papierbasierenden Kommunikation. Sie befinden sich heute auf Hightech-Niveau, sie werden sich weiterentwickeln, um die Bedürfnisse der Märkte in optimaler Weise befriedigen zu können.

In den Unternehmen der Druck- und Medienindustrie ist in reichem Maße Wissen über die Aufbereitung und Verbreitung von Information vorhanden. Dieses Wissen und die Bereitschaft, neue Entwicklungen zu erkennen und nutzbar zu machen, ist Grund, selbstbewusst in die Zukunft zu blicken.

Literatur

Finkbeiner, Gerd/Matt, Bernd-Jürgen et al.: *Waypoints -, Zukunftspotenziale der Druckindustrie*. Offenbach 2000.



Bernd Jürgen Matt, Professor für Planung und Steuerung in der Druckindustrie an der Fachhochschule Stuttgart – Hochschule der Medien.

Studium der Wirtschafts- und Betriebs-technik. Abschluss als Diplomingenieur. Vereidigter Sachverständiger für Wirtschaftlichkeit und Preisbildung von Druckerzeugnissen.

E-Mail: matt@hdm-stuttgart.de

Basel II – Rating

Neue Spielregeln bei der Kreditvergabe als Herausforderung auch für die Hochschule

Edgar H. Tritschler (Hochschule der Medien, Stuttgart)

Kaum ein Tag vergeht, dass in der Wirtschaftspresse, in Veröffentlichungen von Verbänden, auf Mittelstandskongressen und von anderen Betroffenen, auch von politischen Parteien nicht Horrorszenerarien über die Entwicklung der Finanzkultur gezeichnet werden. Liquiditätsgengpässe, gesperrte Konten, ergebnislos geführte Kreditverhandlungen und schier unerfüllbare Forderungen von Banken münden ein in einen dramatischen Anstieg von Unternehmensinsolvenzen, freiwillige Firmenschließungen, Verlust von tausenden von Arbeitsplätzen. Was ist dran an diesem Wehklagen? Despotie durch Finanzdienstleister und (mittelständische) Firmen als Willkürpfer? Wie müssen solche Schlagzeilen auf junge Menschen wirken, denen mit einer Vorlesungsreihe „Existenzgründung“ und anderen Hochschulinitiativen Perspektiven auf unternehmerische Selbstbestimmung und berufliche Lebensgestaltung eröffnet werden, die bewirken sollen, dass Studierende Lust bekommen auf etwas, was mit „Entrepreneurship“ umschrieben wird?

Was geht hier eigentlich vor, wenn davon berichtet wird, dass alteingesessenen Unternehmen plötzlich der Geldhahn zuge dreht wird und jede zweite Unternehmensneugründung scheitert, bevor sie richtig ins Laufen kam? Lehrt der Hochschulsektor an der Realität vorbei? Weckt die HdM falsche Hoffnungen?

Hintergrund dieser offenbar dramatischen Veränderungen sind internationale Vereinbarungen zwischen Notenbanken und Bankenaufsichtsbehörden, die unter dem Begriff „Basel II“ (nach dem Sitz der „Bank für internationalen Zahlungsausgleich“) firmieren und von den Banken mit so genannten „Ratingverfahren“

technisch umgesetzt werden. Als praktische Konsequenz haben auch die Banken damit begonnen, die Bonitätsprüfungen von (bisherigen wie neuen) Kreditnehmern mit der „Apothekenwaage“ vorzunehmen.

Wir haben also jetzt die Situation, bei der Banken mit bisher nicht gekannten geringen Zinsmargen ihr weiteres Kreditgeschäft unter die Maximen der größtmöglichen Vorsicht und eines restriktiven Prolongationsverhaltens gestellt haben, um zusätzliche (die Zinsmargen weiter einengenden) Verluste zu vermeiden. Da also die Banken weltweit unter dem Diktat der Risiko- und Kostenbegrenzung stehen, ist das, was in Basel ausgedacht und (zwischen den „G10-Staaten“) verpflichtend vereinbart wurde, nichts anderes als ein Werkzeugkasten, dessen handwerkliche Nutzung ab 2007 zwingend vorgeschrieben ist und der bereits heute allgemein im Gebrauch ist.

Also: schlechte Zeiten oder gar das Aus für den deutschen Mittelstand, der angesichts einer typischerweise geringen Eigenkapitalausstattung dringend und dauerhaft auf Fremdmittel durch den Bankenapparat angewiesen ist? Das Bild des erfahrenen Bankers etwa bei Sparkasse oder Volksbank, der in genauer Kenntnis der Verhältnisse seines lokal oder regional tätigen Kunden seine Kreditentscheidungen zwar auf der Grundlage rechnerisch nachvollziehbarer Fakten, letztlich aber mit einem feinen Gespür für Chancen und Risiken handverlesen getroffen hat, ist aus dem Bilderbuch des Kaufmannslebens zu streichen. An die Stelle dieser „Gemengelage aus Kopf und Bauch“ hat eine Finanzkultur Platz gegriffen, die rein auf ordinale, also messbare und – wichtiger

noch – belegbare betriebswirtschaftliche sowie technisch-organisatorische Stati und Perspektiven aufbaut. Zahlen und Fakten rein, Kredit raus. So (einfach?) läuft's jetzt schon, also gut dreieinhalb Jahre vor der rechtlich verpflichtenden Einführung ab dem Jahr 2007.

Wenn's also scheinbar so einfach ist, warum funktioniert's dann in so erschreckend vielen Fällen dennoch nicht? Warum sind im Jahr 2002 über vierzigtausend(!) Unternehmen in die Insolvenz gegangen? Wie die (gut beschäftigten) Insolvenzverwalter oft zum Staunen der Öffentlichkeit berichten, handelt es sich bei diesen Schieflagen oft um Unternehmen, die über volle Auftragsbücher, gute Marktverhältnisse und hoch motivierte Mitarbeiter(innen) verfügen – und dennoch pleite sind! Wie eine Studie des Instituts für Mittelstandsforschung belegt, sind etwa zwei Drittel dieser Insolvenzen ganz oder überwiegend finanzwirtschaftlich bedingt.

Und, da Medienunternehmen (auch und gerade in Baden-Württemberg) – von einigen Großen abgesehen – ganz überwiegend so genannte KMUs (kleine und mittlere Unternehmen) sind, ist auch diese Branche ganz unmittelbar betroffen. Ein zentrales Problemfeld in der Zusammenarbeit zwischen Banken und (in ganz besonderem Maße mittelständischen) Unternehmen ist dabei, dass schon bisher die vom Kreditwesengesetz vorgeschriebene Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse (§ 18 KWG) oft nur schleppend bis unzureichend funktioniert. Der Mittelständler ist eben zunächst einmal auf seiner Baustelle oder in seiner Werkhalle, bevor er sich am oft ungeliebten Schreibtisch einfindet. Tat er sich bisher schon schwer mit der Bearbeitung von

Vorgängen des Finanzamts, seines Steuerberaters, der Sozialversicherungsträger, der Berufsverbände und eben auch der Hausbank, so muss er sich jetzt erst richtig Zeit nehmen, um die für die Ratingverfahren von Banken unverzichtbaren Dokumentationen und aktuellen Darlegungen zu erstellen.

Wenn genau hier das Problem der bereits sturmerprobten Unternehmer liegt und sie mit ihren Ausbildungsständen diesen kaufmännischen Anforderungen oft nicht mehr gewachsen sind, so muss sich hier für einen (potenziellen) jungen Existenzgründer oder Unternehmensnachfolger ein Buch mit sieben Siegeln auftun.

So könnte es passieren, dass Studierende der HdM, die sich mit dem Gedanken an die eigene Selbstständigkeit befassen, vor diesen Hürden, vor diesem (scheinbaren?) Verwaltungsmoloch zurückschrecken und sich trotz vorhandener oder entwicklungsfähiger Unternehmereigenschaften lieber auf Jobsuche begeben und sich auf ein Berufsleben in abhängiger Beschäftigung einrichten. Und damit auch keine neuen Arbeits- und Ausbildungsplätze entstehen können.

Dies wäre eine fatale Fluchtreaktion, die erstens junge Menschen nicht dorthin führt, wo sie möglicherweise hingehören, nämlich auf den immer noch Früchte tragenden Acker des Unternehmertums und die zweitens eine volkswirtschaftliche Fehlallokation bedeuten würde. Denn gerade die mittelständische Wirtschaft ist (besonders in Baden-Württemberg) die tragende Säule und Quell unseres Wohlstandes.

Als Zwischenfazit steht somit der Befund im Raum, dass einerseits die praktische Umsetzung einer gesetzlichen Neuregelung bei großen Teilen der betroffenen Wirtschaft erhebliche Probleme bereitet, die existenzgefährdende Dimensionen annehmen können und dass andererseits diese Probleme ganz wesentlich endogener Natur sind, nämlich in mangelnder Akzeptanz und in der Schwierigkeit

bestehen, diese international entstandenen und anzuwendenden Regeln in das Tagesgeschäft einzubinden. Adäquate Beratung und bankorientiertes Change Management sowie problemorientierte Weiterbildung der Verantwortlichen in den KMUs sind daher dringende Hausaufgaben in den mittelständischen Unternehmen.

Nur – und hier ist gerade eine Hochschule wie die HdM aufgerufen – es muss auch dort gezielt angesetzt werden, wo es um die Befähigung junger Menschen geht, die nun einmal vorhandenen höheren Hürden des Kreditwesens überwinden zu können und zu einem qualifizierten Gesprächspartner für Banken ausgebildet zu werden. Zu einem Gesprächspartner, der weiß, welche Anforderungen dort auf ihn warten. Nicht nur im Studiengang „Medienwirtschaft“, wo von Studienabsolventen weitreichende ökonomischen Kompetenzen erwartet werden dürfen, sondern im Grunde in allen anderen Studiengängen der HdM gleichermaßen müssen neben den fachlichen auch adäquate (finanz-)wirtschaftliche Kompetenzen vermittelt werden.

Wer angesichts einer von der kaufmännischen Welt weit entfernten Studienorientierung sich nun beruhigt zurücklehnen und der trügerischen Meinung anheim fallen sollte, dieser „Bankenkram“ gehe ihn schon deswegen nichts an, weil er erstens sich nicht selbstständig machen und zweitens sich nicht mit kaufmännischen Aufgaben beschäftigen will und eben genau deswegen „auch was ganz anderes studiert“, der irrt auf zwar verständlichem aber nicht minder gefährlichem Fundament.

Denn, wenn es richtig ist, dass Studierende der HdM – zumindest mittelfristig – auf ein Berufsleben in irgendeiner Führungsverantwortung vorbereitet werden, dann gehört neben der Personal- auch die Budgetverantwortung dazu. Und die greift in abhängiger Beschäftigung genauso wie in selbständiger. Es ist daher nur

konsequent, wenn die HdM verstärkt institutionelle und curriculare Rahmenbedingungen anbietet, um den Studierenden finanzwirtschaftliche Kompetenzen zu vermitteln, die zunehmend für und in Unternehmen gefragt sind.

Ziel dieser Anstrengungen ist es letztlich, dass die künftigen Absolventinnen und Absolventen der HdM dazu beitragen können, dass in den Unternehmen die „finanzlienen Leitplanken“ besser positioniert werden können, beide Seiten des Banker-Schreibtisches bekannt sind und die (Kredit-)Verhandlungen mit Banken auf gleicher Augenhöhe geführt werden können.



Der Autor, Prof. Edgar H. Tritschler, lehrt Finanzwirtschaft an der FH Stuttgart (Hochschule der Medien). Seine praktischen Erfahrungen konnte er in verschiedenen Geschäftsbanken sowie in der Bankenaufsicht der Deutschen Bundesbank sammeln. Neben einer anschließenden leitenden Tätigkeit in einer Banken-Rechenzentrale, in der er auch die Wissenschaftskontakte des Konzerns wahrnahm, war er über viele Jahre als Dozent an baden-württembergischen Hochschulen tätig, bevor er an die HdM berufen wurde. E-Mail: tritschler@hdm-stuttgart.de

Kein „Independence Day“

Kritische Anmerkungen zur Abhängigkeit des deutschen Films von der Filmförderung

Tibor Kliment (Fachhochschule des Mittelstandes, Bielefeld) · Henning Krause

1. Der (Miss-)Erfolg des deutschen Films

Insgesamt besuchten im vergangenen Jahr nur noch 163,9 Mio. Zuschauer die deutschen Kinosäle. Nach dem besonders erfolgreichen Jahr 2001 hatte sich die Kinobranche für 2002 zwar auf einen Rückgang der Besucherzahlen eingestellt, dieser fiel jedoch beim deutschen Film unerwartet heftig aus. Ohne besonders herausragende Kassenschlager sank die Besucherzahl bei deutschen Filmen von 30,9 Mio. auf 19 Mio. im Jahre 2002, was nur noch einem Marktanteil von 12 % entspricht. Nur drei deutsche Filme konnten im letzten Jahr über eine Mio. Zuschauer in die Kinos holen. Der Film „Bibi Blocksberg“ stand mit über zwei Mio. Besuchern an der Spitze, gefolgt vom Oskar gekrönten „Nirgendwo in Afrika“ und dem Film „Knallharte Jungs“.

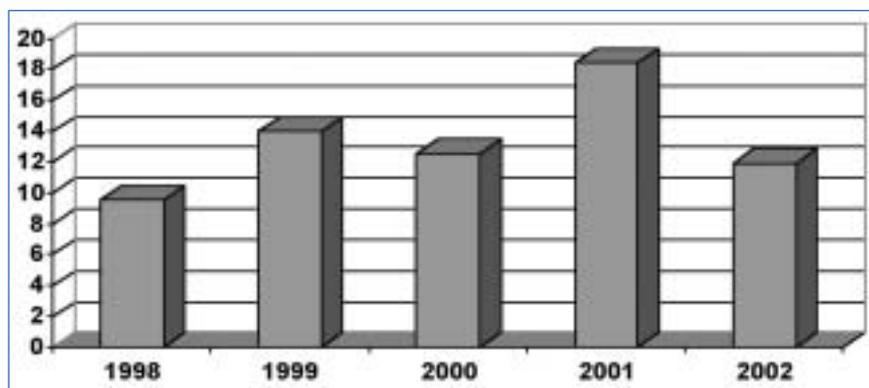
Produktionen in Deutschland relativ stabil bei über 80 %.

2. Die Gründe

Die Wurzeln dieser Situation reichen bis in die unmittelbare Nachkriegszeit zurück. Auf Betreiben der Amerikaner wurde im Nachkriegsdeutschland die zentralistische Filmproduktionslandschaft aufgelöst und in eine Vielzahl mittelständischer Produktionsunternehmen umstrukturiert. Nach der recht gründlichen Zerschlagung der Universum Film AG (UFA) konnte sich in Deutschland kein großer Filmkonzern mehr etablieren. Obwohl von offizieller Seite diese Zerschlagung mit der Propagandafunktion der UFA im dritten Reich begründet wurde, so war doch das Interesse zur Erlangung wirtschaftlicher Vorteile auf Seiten der Amerikaner im

Die deutschen Produktionsunternehmen, die im Regelfall pro Jahr nur wenige Kinofilme produzieren, sind im risikoreichen Filmgeschäft auch heute noch äußerst anfällig. Zunächst einmal müssen deutsche Filme deutlich günstiger produziert werden als in anderen Ländern. Das Durchschnittsbudget deutscher Kinoproduktionen lag im Jahr 2001 bei nur 2,6 Mio. €, was nicht einmal 10 % der Budgets amerikanischer Produktionen ausmacht, aber auch deutlich unter den Budgets anderer europäischer Produktionen liegt. Dennoch zeigt die Praxis, dass die Filme, die hauptsächlich in dem erheblich kleineren deutschsprachigen Markt gezeigt werden, ihre Produktionskosten nur selten einspielen können.

Zudem vergehen durchschnittlich drei Jahre, bis der Film nach Stoffentwicklung, Fertigstellung des Drehbuchs, den Dreharbeiten und der Nachbearbeitung in die Kinos kommt. Während dieser langen Investitionsphase kann der Markterfolg eines Films nicht einmal hinreichend genau bestimmt werden. Erst nach 3 – 5 Jahren lässt sich die Wirtschaftlichkeit eines Films feststellen³. Solange dauert es, bis der Film sämtliche Profit Windows der Verwertungskette (Kino, Video, DVD, Pay-TV, Free-TV) durchlaufen hat, wobei freilich das Ausmass des Kinoerfolgs bereits recht zuverlässige Hinweise auf die Erlösentwicklung in den übrigen Verwertungsfenstern gibt. Insofern die produzierenden Unternehmen über eine lange Zeit finanziell in Vorlage treten, bringen Flops die Firmen leicht in Schwierigkeiten. Dieses zumal auch deswegen, als die Eigenkapitalquote deutscher Produzenten generell sehr niedrig ist, in der Regel liegt sie bei 15 %. Zwar erhöht dieses die Eigenkapitalrentabilität i.S. des Leverage-



Der Marktanteil deutscher Filme (in %) im Fünfjahresvergleich¹

Diese Entwicklung markiert einen weiteren Meilenstein in dem schleichenden Rückzug des deutschen Films. Lag sein Marktanteil im Jahr 1970 noch bei knapp 40 %, so sank er schon fünf Jahre später auf 13 %. Seitdem waren keine durchgreifenden Aufwärtstendenzen mehr erkennbar². Dagegen liegt der generelle Marktanteil amerikanischer Kinopro-

Spiel. Im Gefolge dieser Zersplitterung der Produzentenlandschaft fehlte es den Unternehmen chronisch am nötigen Kapital. Hinzu kam, dass Drehgenehmigungen, Filmmaterial und Filmstudios nur schwer aufzutreiben waren. Im Ergebnis wurden amerikanische Filme zu den dominierenden Produktionen in deutschen Kinos.

¹ Vgl. FFA Info, a.a.O.

² Vgl. Eggers 2003, S. 113.

³ Vgl. Eggers 2003, S. 32.

Effekts und vermeidet eine Überfinanzierung in schlechten Zeiten. Dennoch führen die geringe Unternehmensgröße und schmale Kapitaldecke zu schlechteren Zugängen zum Kapitalmarkt, hohen Zinsbelastungen, eingeschränkten Sonderfinanzierungsmöglichkeiten und einer größeren Konkursanfälligkeit der Produktionsunternehmen. Will man angesichts dieser ungünstigen Bedingungen deutsche Filme produzieren und in die Kinos bringen, so scheint eine Filmförderung beinahe unabdingbar.

Ganz anders sieht es dagegen auf dem amerikanischen Markt aus. Hier liegt der Marktanteil einheimischer Filme bei satten 85 %⁴. Die Produktionskosten pro Film sind bei durchschnittlich 60 Mio. US \$ angesiedelt, wobei große Abweichungen nach oben möglich sind. Die hohen Budgets der amerikanischen Filme sind zweifellos ein Hauptgrund für die starke Dominanz der amerikanischen Filmwirtschaft im weltweiten Filmgeschäft. Zwar gibt es immer wieder Filme, die mit einem niedrigem Budget produziert werden und sich zu Kassenschlagern entwickelt haben oder Mißerfolge, welche die Produzenten Unmengen an Geld kosteten. Dennoch besteht ein recht deutlicher Zusammenhang zwischen Geld und Qualität: „Im Einzelfall mag das Budget eines Films nicht entscheidend sein. (...) Es gibt teure Flops und billig hergestellte Welterfolge. Für die große Zahl jedoch ist der Zusammenhang von Geld und Qualität unübersehbar. (...) Selbst mittelmäßige amerikanische Filme haben darum eine handwerkliche Qualität, die ihre generelle Marktfähigkeit sichert.“⁵ Den hohen Kosten amerikanischer Produktionen stehen jedoch auch attraktive Erlöspotenziale gegenüber. Aufgrund der Größe des amerikanischen Markts ist es den dortigen Produzenten möglich, die Produktionskosten bereits weitgehend bei der Verwertung auf dem nationalen Kinomarkt zu decken. Auffällig ist auch, dass kleine Budgets die Produktion von Filmen

in bestimmten Genres per se auszuschließen scheinen. Aufwendige Action oder Science Fiction-Filme sind in Deutschland kaum förder- und realisierbar. Vielmehr wird deren Produktion – wie das Beispiel eines der weltweit erfolgreichsten Filme, der „Independence Day“, zeigte – auch dann vollständig in die USA verlagert, wenn erhebliche Produktionsanteile von deutschen Firmen stammen.

Wirft man einen Blick auf die europäischen Nachbarn, so zeigt sich allerdings, dass auch in kleineren Märkten Filme erfolgreich produziert werden können. So stehen in Frankreich den Filmproduzenten höhere Mittel für die Filmproduktion zur Verfügung. Die Durchschnittskosten belaufen sich dort auf 6 Mio. € pro Film. Die fünf erfolgreichsten französischen Filme des Jahres 2001 kosteten gar 11,7 bis 32 Mio. € gegenüber den deutschen mit 3,5 bis 9,7 Mio. €. Der Marktanteil einheimischer Filme liegt in Frankreich bei 41 %. Dazu trägt allerdings maßgeblich die gesetzliche Quotenregelung für TV-Sender bei, die 40 % ihrer Programmplätze in der Prime Time mit nationalen Produktionen füllen müssen. Dadurch werden die französischen Fernsehsender dazu gezwungen, mit den einheimischen Produzenten eine Vielzahl von Gemeinschaftsproduktionen herzustellen, was in der Praxis auch stattfindet. Zudem genießt der einheimische Film in Frankreich eine höhere Anerkennung als in Deutschland⁶. Ob dieses die Prämisse oder die Folge der Quotenregelung ist, mag dahin gestellt sein. Unstrittig ist, dass eine vergleichbare Quotenregelung in Deutschland sicher nicht durchsetzbar wäre.

Ein struktureller Grund für die anhaltende Krise des deutschen Films liegt in der Konkurrenz zum Fernsehen, das in den fünfziger Jahren seinen Siegeszug angetreten hat. Die fortwährenden Verbesserungen der Produktions-, Sende und Empfangstechnik, die Einführung des Farbfernsehens, die Zunahme der

Unterhaltungsanteile im Programmangebot usw. drängten das Kino immer mehr in die Nische einer besonderen und teuren Freizeitaktivität. Die in Folge zurückgehenden Besucherzahlen in den Kinos betrafen dabei insbesondere deutsche Filme. Im Gegenzug wurde Mitte der siebziger Jahre das Film-Fernsehabkommen verabschiedet, mit dem sich die öffentlichen-rechtlichen Fernsehveranstalter zur Unterstützung der Filmwirtschaft mit Gemeinschaftsproduktionen und zum Kauf von Fernsehrechten verpflichteten. Seitdem gehören die öffentlich-rechtlichen und mittlerweile auch die privaten Sender zu den wichtigsten Partnern der Filmförderung in Deutschland. Trotz dieser Zusammenarbeit ist das Verhältnis der Filmproduzenten zum Fernsehen durchaus ambivalent. Einerseits sind die Produzenten auf die Mittel des Fernsehens angewiesen, andererseits sind sie darauf bedacht, ihre künstlerische Unabhängigkeit bewahren. Je enger die Produzenten mit den Fernsehanstalten zusammenarbeiten, desto mehr müssen sie sich den einengenden Vorgaben hinsichtlich der Formate, Plots oder Zielgruppen beugen.

Die Frage ist, inwieweit die Filmförderung in Deutschland hier ein Korrektiv sein kann. Inwieweit reagiert sie auf die Probleme des deutschen Films, welche Maßnahmen werden ergriffen, und schließlich, inwieweit sind diese Aktivitäten zur Förderung des dt. Films von Erfolg gekrönt?

3. Die Institutionen der Filmförderung in Deutschland

Die Filmförderung leistet heute den größten Beitrag zur Finanzierung von Kinofilmen. Insgesamt wurden im Jahr 2001 202,58 Mio. € an Fördergeldern vergeben. Mehr als die Hälfte – 107,53 Mio. € – kamen davon der Kinofilmförderung zugute. Die Filmförderung in Deutschland ist aufgrund des föderativen Aufbaus sowohl auf Bundes – als auch auf Länderebene geregelt. Nachfolgend wer-

⁴ Vgl. Film 20, 22.4.2002.

⁵ Vgl. Eggers 2003, S. 140.

⁶ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 31.01.2002.

den die zentralen Förderinstitutionen auf Bundesebene beschrieben, sowie auf die wichtigsten Länderförderungen eingegangen.

3.1 Die Filmförderung auf Bundesebene

Vor allem wirtschaftliche Überlegungen veranlassten die Bundesregierung dazu, seit den siebziger Jahren zunehmend Fördergelder an die deutsche Filmwirtschaft zu vergeben. Die zuvor praktizierten Förderaktivitäten konzentrierten sich zunächst rein auf die Vergabe von Filmpreisen und Prädikaten, was gegenüber der immer stärker werdenden Konkurrenz durch das Fernsehen in den sechziger und siebziger Jahren nicht mehr ausreichend schien. Ohne konkrete wirtschaftliche Hilfen war die Erhaltung von Arbeitsplätzen in der Branche nicht mehr möglich. Aber auch kulturelle Argumente waren bedeutsam. So lautet eine der Hauptforderungen für die Filmförderung, das europäische und ganz besonders das nationale Kulturgut vor dem Übergreifen der amerikanischen Kultur zu schützen.

Das Filmförderungsgesetz

Zum Erhalt und zur Entwicklung des deutschen Kinofilms als ein wichtiges Kultur- und Wirtschaftsgut wurde im Jahre 1968 das „Gesetz über Maßnahmen zur Förderung des deutschen Films“, das Filmförderungsgesetz (im folgenden FFG genannt), erlassen. Wie bei einem Wirtschaftsförderungsgesetz üblich erfolgt eine Novellierung alle vier Jahre, zuletzt am 1. Januar 1999. Ziele dieses Gesetzes sind vor allen Dingen die Steigerung der Qualität des deutschen Films, die Zusammenarbeit zwischen Film und Fernsehen zu optimieren, die generelle Unterstützung der deutschen Filmwirtschaft und die Verbreitung und marktgerechte Auswertung des deutschen Films im In- und Ausland zu gewährleisten.

Seit 1998 untersteht die Filmförderung des Bundes nicht mehr dem Bundesministerium des Innern, sondern dem

Bbeauftragten der Bundesregierung für Angelegenheiten der Kultur und Medien (BKM). Zur Durchführung des Gesetzes hat der Bund die Filmförderungsanstalt (im Folgenden FFA genannt) als ausführendes Organ errichtet.

Die Filmförderungsanstalt (FFA)

Als ausführende Institution der Ziele des FFG ist die FFA primär an der Wirtschaftlichkeit der geförderten Filme interessiert. Ein Film gilt dann als „erfolgreich“, wenn er im Fernsehen, im Kino, auf Video/DVD und, wenn es denn möglich ist, auch im Ausland erfolgreich verwertet worden ist. Im Jahr 2002 betrug das Fördervolumen der FFA 68,94 Mio. €, wobei 31,9 Mio. € der Produktion von Kinofilmen zugute kam. Im Jahre 2001 kamen 107 deutsche Filme in die Kinos, von denen etwa die Hälfte von der FFA gefördert wurde. Von den 22 besucherstärksten Filmen förderte die FFA 21 Filme, was die Bedeutung dieser Förderungsinstitution unterstreicht. Das Vergabegremium der FFA entscheidet darüber, welche Förderanträge genehmigt werden. Es stützt sich bei seinen Entscheidungen nicht auf schriftlich fixierte Kriterien. Vielmehr wird von den Mitgliedern eine entsprechende Kompetenz „auf dem Gebiet des Filmwesens“ erwartet, um Filmvorhaben auf ihre Erfolgsaussichten zu beurteilen.

Zur Finanzierung ihrer Mittel erhebt die FFA von allen Unternehmen der Kinowirtschaft eine Filmabgabe, die bei Filmtheatern und Videoverleihern zwischen 1,5 % und 2,5 % des Umsatzes ausmacht. Im Jahre 2001 wurden darüber insgesamt 31 Mio. € an Mitteln eingetragen. Die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten ARD und ZDF sagen in dem Film/Fernseh-abkommen jährliche Zahlungen von insgesamt 5,6 Mio. € zu, weitere 5,6 Mio. € fließen der FFA von dem Verband Privater Rundfunk und Telekommunikation e.V. zu⁷. Die FFA kann damit als „Selbsthilfe-maßnahme der Film- und Videowirtschaft“

verstanden werden, die sich aus eigenen Mitteln und nicht aus Steuern finanziert. Die FFA fördert keine Filme, die in irgendeiner Form gegen die Verfassung oder die Gesetze verstoßen, d.h. Filme mit pornographischen, rassistischen oder gewaltverherrlichenden Inhalten oder solche Produktionen, die nach dem Gesamteindruck (Dramaturgie, Drehbuch, Besetzungsliste usw.) keine großen Erfolgsaussichten haben. Zur Förderung gehören die Produktionsförderung sog.- programmfüllender Filme, die Drehbuchförderung, die Absatzförderung sowie sonstige Fördermaßnahmen⁸. Bei der Mittelvergabe werden zudem Referenzmittel und Projektmittel unterschieden.

• Referenzmittel

Sogenannte Referenzmittel erhält ein Filmproduzent mit Sitz in Deutschland, sobald ein von ihm produzierter inländischer Film innerhalb eines Jahres nach dem Start eine Mindestbesucherzahl von 100.000 erreicht hat⁹. Bei Filmen mit dem Prädikat wertvoll oder besonders wertvoll der Filmbewertungsstelle sind die Anforderungen geringer¹⁰. Für sehr erfolgreiche Filme, d.h. Filme mit einer Besucherzahl über 1,2 Mio., können bemerkenswerterweise keine Projektmittel beantragt werden. Die Produzenten müssen die Referenzmittel für die Produktion eines neuen Films verwenden. Sie gelten als Zuschüsse, die nicht zurückgezahlt werden müssen. Produzenten, die zuvor noch keinen Film realisiert haben danach nur die Möglichkeit sich einen Koproduzenten suchen, der bereit ist, seine Referenzmittel für ihre Filmprojekte zu verwenden. Im Jahre 2001 hatten sich 63

⁷ Vgl. FFA Geschäftsbericht 2001

⁸ „Programmfüllend“ sind Filme mit einer Mindestdauer von 79 Minuten (Kinder- und Jugendfilme mindestens 59 Minuten).

⁹ Vgl. KPMG 2001, S. 25.

¹⁰ Die FBW, bestehend seit 1951, beurteilt Filme nach dem künstlerischem Wert und vergibt gegebenenfalls die Prädikate „wertvoll“ oder „besonders wertvoll“. Hier beträgt die Mindestbesucherzahl 50.000, bei Kinder- und Jugendfilmen 25.000 innerhalb eines Zeitraums von fünf Jahren.

Filme für die Referenzförderung qualifiziert. Die FFA ist das einzige Förderinstitution in Deutschland, die diese Art der Förderung betreibt.

- **Projektmittel**

Projektmittel sind im Gegensatz zu Referenzmitteln „bedingt rückzahlbare Darlehen“. Die FFA stellt diese Mittel zur Verfügung, nachdem die Vergabekommission den Antrag des Produzenten nach Maßgabe von Drehbuch, Besetzungsliste, Finanzierungsplan, Verleihpläne usw. auf seine wirtschaftlichen Erfolgsaussichten geprüft hat. Im Jahr 2001 wurden 34 Filme mit Projektförderungsmitteln in Höhe von 16,88 Mio. € gefördert. Um Projektmittel zu erhalten, muss der Produzent eine Einlage von mindestens 15 % leisten. Diese Einlage kann sowohl mit finanziellen Mitteln als auch durch Eigenleistungen (Regisseur, Hauptdarsteller, Kameramann) erbracht werden. Die Höhe des Darlehens richtet sich nach den Erfolgchancen des Filmprojekts. Im Mittel wurden pro Projekt 250.000 € vergeben, in Einzelfällen können die Mittel aber auch weit darüber hinaus gehen (bis zu 1 Mio. €). Übersteigen die Erlöse aus der Verwertung des Films 20 % der Produktionskosten, fallen Rückzahlungen zur Tilgung des Darlehens an. Dazu sind in Abhängigkeit von der Ertragshöhe zwischen 10 und 60 % der Erträge zurückzuzahlen. Diese Form der Filmförderung ist die Produzenten insofern vorteilhafter als ein übliches Darlehen, weil der Produzent nur tilgen muss, wenn der Film auch Erlöse einspielt.

- **Drehbuchförderung**

Bei dieser Form der Förderung können Autoren, die in Verbindung mit einem Filmproduzenten stehen, Anträge auf Drehbuchförderung stellen. Dabei reicht es durchaus aus, wenn für das Drehbuch ein Treatment oder Exposé mit einer fertiggestellten Dialogszene eingereicht wird.

Für die Entwicklung von Drehbüchern vergibt die FFA Zuschüsse bis zu 25.000 €, die Beträge für die Weiterentwicklung eines Drehbuchs belaufen sich auf 15.000 €. Die Vergabekommission der FFA sprach im Jahre 2001 für 22 Drehbücher Fördermittel in Höhe von 0,55 Mio. € aus.¹¹

- **Absatzförderung**

Auch hier wird wiederum zwischen Referenz- und Projektmitteln unterschieden. Hat ein deutscher Film innerhalb eines Jahres (bei Dokumentar-, Jugend-, -Kinderfilmen nach vier Jahren) nach der Premiere zwischen 50.000 und 600.000 Besucher erreicht, kann der Filmverleiher einen Antrag auf Referenzabsatzförderung stellen¹². Für als wertvoll prämierte Filme gelten geringere Anforderungen. Die Förderungsmittel werden als bedingt rückzahlbare Darlehen gewährt und sind für den Verleih eines neuen, deutschen Films zu verwenden. Die Höhe der Förderungen richtet sich nach den Besucherzahlen. Für die Referenzabsatzförderung wurden im Jahre 2001 2,2 Mio. € vergeben. Auf der Ebene von Projektmitteln ist ebenfalls eine Förderung möglich. Antragsberechtigt sind nur solche Filmverleiher, die ihre Umsätze hauptsächlich mit nationalen Filmen erwirtschaften. In der Regel betragen die Fördermittel 150.000 € und werden als zinslose Darlehen gewährt.

- **Sonstige Förderungen**

Ferner fördert die FFA Filmtheater, Videotheken, filmberufliche Fortbildung, Forschungs-, Rationalisierungs- und Innovationsmaßnahmen. Die Förderungen der FFA beziehen sich damit nicht nur auf die Unterstützung einzelner Filmprojekte, sondern auf sämtliche Branchen der Filmwirtschaft.

- **Filmförderung der Beauftragten für Angelegenheiten der Kultur und Medien (BKM)**

Auftrag der BKM ist es, „den künstlerischen Rang des deutschen Films zu steigern und zur Verbreitung deutscher Filme mit künstlerischem Rang beizutragen.“¹³

Die BKM-Förderung vergibt Förderungsmittel für qualitativ hochwertige Filme, die Wirtschaftlichkeit der Filme wird bei dieser Art der Förderung nicht berücksichtigt. Die Förderungsmittel der BKM werden als Zuschüsse vergeben oder durch die Verleihung von Auszeichnungen, der Vergabe von Prämien und sonstigen Maßnahmen. Unterstützt wird die Filmwirtschaft ferner durch Förderungen in den Bereichen Produktion, Drehbuch oder Kino sowie als besondere Einzelmaßnahme, die Verleihung des deutschen Film- und Drehbuchpreises. Die Produzenten der nominierten Filme erhalten eine Prämie zwischen von 0,250 Mio. bis 0,5 Mio. € (Goldener Filmpreis). Hervorragende Einzelleistungen (Darsteller, Regie, Kamera, Schnitt u.a.) werden mit kleineren Summen ebenfalls gewürdigt. Die Unternehmen sind dazu verpflichtet, die erhaltenen Prämien innerhalb der nächsten zwei Jahre für die Produktion eines neuen Films zu verwenden, wobei sich die BKM das Recht zur Prüfung des Vorhabens vorbehält.

3.2 Filmförderung auf Landesebene

Die Bundesländer leisten inzwischen den größten Beitrag zur wirtschaftlichen Filmförderung in Deutschland. Im vergangenen Jahr stellten die Länder Bayern, Nordrhein-Westfalen, Berlin-Brandenburg, Hamburg, Baden-Württemberg und die Mitteldeutsche Medienförderung insgesamt 58,11 Mio. € an Beträgen für die Kinofilmförderung zur Verfügung¹⁴. Dem standen 31,9 Mio. € an Geldern der FFA gegenüber. Die Filmstiftung Nordrhein-Westfalen beteiligte sich mit dem größten Betrag an der Kinofilmförderung (20,49 Mio. €) und verfügte über das größte Förderungsvolumen (36,24 Mio. €). Es folgten Bayern, Berlin-Brandenburg, die Mitteldeutsche Medienförderung und Hamburg. Die Filmförderung NRW feierte im Jahre 2001 ihr zehnjähriges Bestehen und förderte in dieser Zeit 460 Filmvorhaben mit über 210 Mio. €.

¹¹ Vgl. FFA Geschäftsbericht 2001, S. 16.

¹² Vgl. KPMG Studie 2001, S. 28.

¹³ Vgl. Filmförderungsrichtlinien der BKM.

¹⁴ Vgl. FFA Info, 5.2.03, S. 16.

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Filmstiftung NRW, sowie die wichtigsten Förderungen in Bayern und Berlin-Brandenburg. Einen vollständigen Überblick über die verschiedenen Förderungsmaßnahmen der einzelnen Länder kann dieser Beitrag nicht leisten.

Die Filmförderung in NRW

Die Filmstiftung NRW nahm 1991 auf Initiative des Landes Nordrhein Westfalen und des WDR ihren Betrieb auf. Mittlerweile traten das ZDF, RTL, Pro Sieben und SAT 1 dem Kreis der Gesellschafter bei, die Landesmedienanstalt NRW wird in Kürze als sechster Gesellschafter hinzukommen. Die Filmstiftung hat das Ziel, den Medienstandort NRW bzw. die nordrhein-westfälische Filmwirtschaft zu stärken, mit guten Filmen sollen Arbeitsplätze geschaffen werden. Die Filmstiftung NRW verfolgt damit sowohl kulturelle als auch medienpolitische Ziele. Fördermittel werden nur vergeben, wenn die Finanzierung des Filmprojekts insgesamt gewährleistet ist und die mit Fördermitteln der Filmstiftung NRW unterstützten Projekte hauptsächlich in Nordrhein-Westfalen realisiert werden.

Welche Projekte schließlich von der Filmstiftung NRW gefördert werden, entscheiden die Mitglieder des Förderausschusses. Ähnlich zur FFA existieren auch hier keine festgelegten Kriterien. Der Förderausschuss prüft anhand der einzureichenden

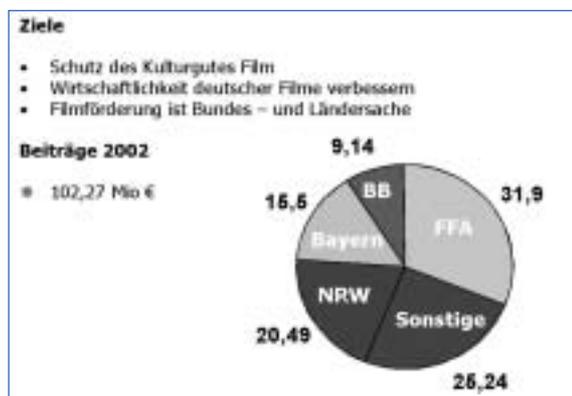
Unterlagen (Drehbuch, Finanzierung, Personalien), ob der Film einen Markterfolg erzielen kann und der nordrhein-westfälischen Filmwirtschaft dient. Förderberechtigt sind bereits produktionsvorbereitende Maßnahmen. Antragsberechtigt sind Produzenten mit Firmensitz in Nordrhein-Westfalen, das Filmprojekt muss zudem in Nordrhein-Westfalen realisiert werden. Die Filmstiftung NRW vergibt bedingt rückzahlbare zinslose Darlehen, die gewöhnlich bis zu 100.000 € betragen. Fördermittel zur Herstellung von Drehbüchern können sowohl von Produzenten als auch von Drehbuchautoren beantragt werden, die ihren ständigen Wohnsitz in NRW haben. Der Film, der aus dem Drehbuch entsteht, muss größtenteils in NRW produziert werden. Im Jahre 2001 wurden von der Filmstiftung NRW insgesamt 26 Drehbücher mit insgesamt 0,5 Mio. € gefördert¹⁵. Darüber hinaus verleiht die Filmstiftung NRW einen Drehbuchpreis.

Die Filmstiftung NRW beteiligt sich erheblich an der Herstellung von Kinofilmen. Voraussetzung für eine Förderung ist, dass der Produzent mindestens fünf Prozent der geschätzten Produktionskosten an Eigenmitteln selber einsetzt. Die Verrechnung von eigenen Dienst- oder Sachleistungen ist dabei möglich. Die Kinopremiere des Films muss in NRW stattfinden, nach zwei Jahren ist eine Fernsehverwertung möglich. Die Filmstiftung erwartet generell einen wirtschaftlichen Erfolg des geförderten Films. Hat der Produzent das Vergabegremium mit seinem Drehbuch und Finanzierungsplan überzeugt, erhält er die Förderungsmittel. Es können Darlehen, die „bis zu 50 % der Kostenanteile der Antragsteller bzw. maximal 50 % der kalkulierten Gesamtherstellungskosten betragen, vergeben werden. Die Darlehen werden raten-

weise bezahlt und richten sich nach dem nachgewiesenen Projektfortschritt. Spielt der geförderte Film schließlich Erlöse ein, muss der Produzent 50 % davon zur Tilgung der Darlehen zurückzahlen. Mit dieser Art der Förderung beabsichtigt die Filmstiftung die Erzeugung des sogenannten „NRW – Effekts“. Das bedeutet, dass der Produzent mindestens das 1,5-fache der erhaltenen Fördermittel in NRW ausgeben muss. Damit soll weiteres Kapital in NRW gebunden werden, welches der nordrhein-westfälischen Filmwirtschaft zugute kommt. Bis 2001 wurden 460 Filme mit mehr als 210 Mio. € gefördert, der damit erzielte Ausgabeeffekt lag bei über einer halben Milliarde €; im Jahr 2002 betrug die Produktionsförderung des Landes NRW 6,2 Mio. €¹⁶. Zum Bereich der Produktionsförderung gehören schließlich auch die Förderung von Postproduktionsmaßnahmen sowie von filmtechnischer Infrastruktur. Hinzu kommt die Unterstützung bei Festivalpräsentationen. Letztere spielt in der Vergabepaxis aber nur eine geringe Rolle. Damit auch außergewöhnliche Filme einen Verleiher finden, fördert die Filmstiftung NRW den Vertrieb und Verleih von Filmen. Allgemeine Voraussetzungen sind, dass die Filme in NRW produziert werden, die Produzenten ihren Stammsitz in NRW haben und die zuständigen Filmverleih-/vertriebsfirmenebenfalls aus NRW kommen. Wie bei den vorherigen Förderungsmaßnahmen, bestehen die Fördermittel ebenfalls aus bedingt rückzahlbaren zinslosen Darlehen. Die Darlehen können bis zu 70 % der gesamten Kosten betragen, wobei die Verleih – oder Vertriebsfirmen Eigenmittel in Höhe von 30 % der Kosten einbringen müssen. Die Darlehen werden

¹⁵ Vgl. Filmstiftung NRW.

¹⁶ Gefördert wurden beispielsweise die Filme „Heaven“ (X-Filme Creative Pool) mit 1,5 Mio. €, „Solino“ (Wüste Film, Bavaria Film) mit 1,2 Mio.€ oder „Was nicht passt wird passend gemacht“ (Becker & Häberle Film, Senator Film) mit 1,1 Mio. €. Vgl. FFA Info, S. 15.



Verteilung der Fördergelder im deutschen Film

einen wirtschaftlichen Erfolg des geförderten Films. Hat der Produzent das Vergabegremium mit seinem Drehbuch und Finanzierungsplan überzeugt, erhält er die Förderungsmittel. Es können Darlehen, die „bis zu 50 % der Kostenanteile der Antragsteller bzw. maximal 50 % der kalkulierten Gesamtherstellungskosten betragen, vergeben werden. Die Darlehen werden raten-

durch Erlöse aus der Verwertung von Filmkopien durch die Verleih – oder Vertriebsfirmen zurückgezahlt.¹⁷

Die Filmförderung in Bayern

Die zentrale Förderungsinstitution in Bayern ist der sog. Film-Fernseh-Fonds Bayern (FFF). Gesellschafter sind der Freistaat Bayern, die Bayerische Landeszentrale für neue Medien (BLM), ZDF, Pro7, RTL, Tele München Gruppe, Kirch Media und der Bayerische Rundfunk. Das Ziel des FFF Bayern ist die Stärkung des Medienstandorts Bayern und der Erhalt von Arbeitsplätzen durch eine Qualitäts-Leistungssteigerung der Filmproduktion. Im Jahr 2002 wurden 33 Kinofilme mit insgesamt 15,5 Mio. € gefördert.

Es werden jegliche Phasen der Filmproduktion gefördert, von der Stoffentwicklung bis zum Verleih oder Vertrieb. Ein Vergabeausschuss beurteilt das geplante Filmvorhaben nach dem wirtschaftlichen und qualitativen Erfolg. Die Förderungsmaßnahmen ähneln denen der Filmstiftung NRW. Die Fördermittel können bis zu 30 % der kalkulierten Produktionskosten betragen, wenn der Produzent seinen Sitz in Bayern hat und eine Amortisation der eingesetzten Fördermittel auf dem nationalen Markt möglich scheint. Es können Mittel bis zu 1,6 Mio. € vergeben werden. Gute Chancen auf eine Förderung haben ähnlich zur NRW-Förderungspraxis solche Anträge, die einen so genannten „Bayern-Effekt“, d.h. mindestens das 1,5-fache des genehmigten Betrags, erzielen können. Erzielt das geförderte Filmvorhaben schließlich Verwertungserlöse, ist nach der Amortisierung des eingesetzten Eigenkapitals inkl. möglicher Kredite die Tilgung des Darlehens vorgesehen. Findet eine

Tilgung statt, kann erneut ein sog. „Erfolgsliehen“ in Höhe des zurückgezahlten Betrags zugesagt werden. Auf den „Bayern-Effekt“ wird verzichtet, wenn andere fördernde Bundesländer ebenfalls auf ihren Ländereffekt verzichten. Des Weiteren können Förderungen in den Bereichen Nachwuchs, Vertrieb und Verleih, Existenzgründung im Bereich Filmproduktion, Filmtheater und sonstige Förderungen gewährt werden.

Die Filmförderung in Berlin-Brandenburg

Die 1994 gegründete Förderung der Länder Berlin und Brandenburg ist die erste gemeinsame Filmförderung zweier Bundesländer. Die Filmförderung BB hat sich zum Ziel gesetzt, die Filmbranche wirtschaftlich und auch kulturell zu unterstützen. Dabei soll vor allen Dingen die regionale Produzentenlandschaft gestärkt werden. Seit 1994 wurden 126 Mio. € an Fördermittel vergeben, der geschätzte Ausgabeneffekt lag bei ca. 360 Mio. €. Gefördert werden jegliche Phasen der Filmproduktion. Die Fördermittel werden in Form von bedingt rückzahlbaren Darlehen gewährt. Der Eigenanteil muss mindestens 30 % betragen, wobei mindestens der Förderbetrag in Berlin-Brandenburg einzusetzen ist. Die Höhe der Fördermittel liegt zwischen 50 und 70 % der Produktionskosten. Eine Tilgung der Darlehen fällt auch hier nur bei einer Erlöserzielungen an, wobei sich die Höhe an der Mitfinanzierungsquote orientiert. Im Jahr 2001 wurden 36 Projekte mit über 10 Mio. € gefördert.

4. Kritik der Filmförderung

Die Förderlandschaft des deutschen Kinofilms besteht wie dargelegt aus einem heterogenen Geflecht von Institutionen

und Fördermaßnahmen, das sich zunehmend schwerer überblicken lässt. Inwieweit diese vielfältigen Maßnahmen dem deutschen Film tatsächlich nützen, ist noch schwerer zu beurteilen. Wenn im folgenden einige würdigende Überlegungen dazu angestellt werden, so beziehen sich diese nur auf die wirtschaftlichen und medienpolitischen Aspekte. Künstlerische Betrachtungen zur qua Förderung erreichten Qualität des deutschen Filmes bleiben ausserhalb der Betrachtung.

Aber selbst der Versuch einer rein ökonomischen Analyse stösst auf Schwierigkeiten. Zunächst einmal scheitert eine genaue Bewertung der Filmförderungsinstitutionen daran, dass eine operationale Definition dessen, was denn die Förderungsziele im einzelnen wohl sein mögen, nicht existiert. Praktisch alle Filmförderungsinstitutionen halten sich bedeckt, wenn es um präzise Angaben zu ihrem Erfolgsmaßstab geht. Beispielsweise gibt die FFA die Anzahl der von ihr geförderten Filme, die letztendlich Erlöse eingespielt haben, nicht heraus. Es kann aber angenommen werden, dass diese Zahl recht gering ist: Von 1974 bis 2001 wurden von 699 bewilligten Projektförderungsdarlehen lediglich 24 vollständig getilgt. Von den zwischen 1985 bis 2001 gewährten Projektförderungsmitte in Höhe von 143,6 Mio. € flossen in diesem Zeitraum nur 7,5 Mio. € an Rückzahlungen an die FFA zurück.¹⁸ Mangels solcher Bewertungskriterien bieten sich zur Effizienzbeurteilung der Filmförderung die medienökonomischen Kriterien der allokativen und produktiven Effizienz an. Mit anderen Worten geht es um die Frage, ob die Förderung tatsächlich zu einer möglichst kostengünstigen Filmproduktion in Deutschland führt

¹⁷ Die Filmstiftung NRW vergab beispielsweise im Jahre 2002 Verleih – Vertriebsfördermittel an die Firmen X-Verleih („Heaven“, Fördersumme: 205.000 €) und Senator („Das Experiment“, Fördersumme: 205.000 €).

¹⁸ Vgl. FFA Geschäftsbericht 2001, S. 47f.

(statt einer Mittelverschwendung Vorschub zu leisten), und ob durch die geschilderten Maßnahmen wirklich die Filme produziert werden, die das Publikum nachfragt (und nicht allein die Gremien).

Bereits hinsichtlich der Frage des nachfragegerechten Produktion sind Zweifel angebracht. Einerseits erscheint es unstrittig, dass die bestehende Filmförderung in Deutschland eine wichtige Rolle für den Erhalt des deutschen Films spielt. Ohne die Förderungsmaßnahmen der dargestellten Art würden kaum noch deutsche Filme produziert und in die Kinos gebracht. Andererseits wirkt der wirtschaftliche Erfolg deutscher Filme doch bescheiden. Trotz einer jahrzehntelangen Filmförderung ist es dem deutschen Film nicht gelungen, über einen Marktanteil von durchschnittlich 10 – 15 % hinauszukommen. Obwohl Deutschland einer der größten Kinomärkte weltweit ist, spielen deutsche Kinofilme nur eine geringe Rolle. Zwar mag man fragen, wie es um den deutschen Film ohne diese Förderung bestellt wäre. Mit dem von den Filmstiftungen zur Verfügung gestellten Mitteln können Arbeitsplätze geschaffen oder gesichert werden. Der Multiplikator- und „Ländereffekt“ funktioniert, und der mancherorts angestrebte Strukturwandel – wie insbesondere in NRW – gelingt. Große Filmerfolge waren bis auf wenige Ausnahmen aber auch in NRW nicht zu verzeichnen.

Ein wichtiger Grund für den mangelnden Erfolg ist zweifellos die Marktferne des Systems. Allein die Fördergremien entscheiden darüber, welche Filme unterstützt werden und damit in die Kinos kommen. Das Publikum, als wesentlicher Erfolgsfaktor, wird nur am Rande berücksichtigt. Selbst bei der als wirtschaftliche Förderung gedachten Referenzfilmförderung muss ein mit Prädikat ausgezeichnete Film der Filmbewertungsstelle Wiesbaden lediglich 50.000 Besucher erreichen. Damit befindet sich die deutsche Filmwirtschaft in einem selbstrefe-

rentiellen Teufelskreis. Die von der Filmförderung abhängige deutsche Filmwirtschaft produziert vermehrt Filme, welche die Filmförderung notwendig erscheinen lässt und positiv sanktioniert. Da der Publikumsgeschmack aussen vorbleibt, scheitert die Refinanzierung am Markt und die Abhängigkeit von den Fördertöpfen bleibt. Zudem hat sich bei den Filmproduzenten ein Subventionsdenken breitgemacht, wo die Förderung eher als Regelfall denn als Hilfe in besonderen Situationen betrachtet wird. Wenn Darlehen wie beispielsweise im Rahmen der Projektfilmförderung nur zurückgezahlt werden müssen, wenn der geförderte Film auch Erlöse einspielt, wird der Zusammenhang zwischen Betriebsleistung und Marktleistung aufgelöst¹⁹. Die Produzenten können weitgehend risikolos produzieren, denn mit der Produktion eines Films ist dann auch seine Marktleistung erbracht. Aus diesem Grund ist die Dunkelziffer der Filme, die nicht in die Kinos kommen, ziemlich hoch²⁰ und die Anzahl der Besucher bei den dann noch aufgeführten Filmen niedrig. Von markteffizientem Denken kann in solchen Zusammenhängen kaum gesprochen werden. Ein positiver Ansatzpunkt scheint uns der Ausbau der Referenzfilmförderung zu Lasten der Projektfilmförderung. Die Referenzfilmförderung, die Produzenten für Erfolge an den Kinokassen belohnt, ist da der bessere Weg. Es wäre wünschenswert, wenn auch die Länderförderungsanstalten diese Form der Förderung verstärkt einsetzen würden.

Fraglich ist auch, ob die förderative Struktur des Filmförderungswesens in Deutschland für die Filmwirtschaft überhaupt hilfreich ist. Seit dem die Länder an der Filmförderung in Deutschland beteiligt sind, gibt es so viele Maßnahmen und Einrichtungen, dass selbst Experten leicht den Überblick verlieren. Zudem hat das standortpolitisch motivierte Konkurrenzdenken der Länder vielfach zu wirtschaftlicher Ineffizienz geführt. In Köln wurden

beispielsweise im Bereich der Studios zusätzliche Kapazitäten aufgebaut, obwohl die vorhandene Produktionsstätten in NRW wie auch in anderen Bundesländern gar nicht ausgelastet waren. Ebenso scheint sich die Standortpolitik der Länder nicht immer positiv auszuwirken. Hier werden die Filmproduktionen zu „Wanderzirkussen“²¹ degradiert, weil sie gezwungen sind in den Ländern zu produzieren, aus denen sie Fördermittel erhalten haben. Nicht selten kommt es vor, dass eine Filmproduktion Fördermittel aus mehreren Ländern bezieht und damit an Drehorte in verschiedenen Bundesländern gebunden ist. Die Wahl von Setting und Drehort ergibt sich nicht unbedingt aus den Bedürfnissen des Projekts, sondern wird den Anforderungen der Förderung angepasst. Ob dies eine effiziente Filmproduktion ermöglicht, darf angezweifelt werden.

Ein weiterer wesentlicher Grund für den mangelnden Erfolg des deutschen Films ist die inhaltliche Vormachtstellung des Fernsehens im System der Filmförderung. Die Länderförderungsanstalten setzen sich hauptsächlich aus Angehörigen der Fernsehanstalten zusammen, wobei jedoch die Abgabe der Sender im Vergleich zur Filmabgabe der Kinos und der Verleiher eher dürftig ist. Der Einfluss des Fernsehens auf den deutschen Kinofilm ist dadurch kaum gerechtfertigt. Zudem sehen Kritiker in der starken TV-Beteiligung an der Filmförderung ein gravierendes inhaltliches Problem. Die in den Gremien sitzenden TV-Redakteure beurteilen die Filme nach ihrer Fernsehtauglichkeit, d.h. Gewohnheiten und Geschmäcker des Fernsehpublikums stehen im Vordergrund. Dieser „Primetime-Fetischismus“ hat aber seine Auswirkungen auf die Inhalte und Ästhetik der Filme. Das Ergebnis der Filmförderung besteht daher zum großen Teil in stark fernsehkompati-

¹⁹ Vgl. Eggers 2003, S. 112f.

²⁰ Genaue Zahlen gibt die FFA nicht bekannt.

²¹ Vgl. Nicodemus 2002.

blen Stoffen und Formaten, die aber nicht unbedingt kinoattraktiv sind. „Die Filme (...) sind alle vom TV mitfinanziert. Der Sender achtet darauf, dass ein TV-Star eine Hauptrolle spielt. Aber das Publikum ist nicht bereit, um einen TV-Star im Kino zu sehen, 12,50 DM zu bezahlen.“ Und: „Der deutsche Film ist ein Fernsehfilm. Zu 80 % werden TV-Filme gedreht. Aber man versucht sie krampfhaft ins Kino zu kriegen.“²² Ein wichtiger Schritt zu einem verbesserten Fördersystem wäre daher die Dominanz des Fernsehens einzuschränken. Das hieße, die Zusammenstellung der Fördergremien zu ändern, d.h. beispielsweise Experten aus den Bereichen Entertainment und Filmvermarktung einzusetzen²³. Diese Forderung scheint angesichts der gleichzeitig gewünschten Verstärkung von Fernsehgeldern jedoch widersprüchlich und kaum durchsetzbar. Einige der in der Novellierung des Filmförderungsgesetzes zum Jahre 2003 angestrebten Maßnahmen zielen auf eine Erhöhung der Filmabgabe und einer damit verbundenen Erhöhung des Produktionsbudgets. Beispielsweise sieht der Zwischenbericht vor, dass die Filmabgabe der Kinos und Videoverleiher um 1 % erhöht werden soll²⁴. Des Weiteren wird beabsichtigt, die Referenz- und Projektfilmförderung zu reformieren und die Produzenten an den Erlösen bei der Projektfilmförderung stärker zu beteiligen. Wie zu erwarten war, sind diese Vorschläge bei der Filmbranche auf Zustimmung gestoßen. Welche besseren Möglichkeiten sich dann am Ende konkret bieten, um in qualifiziertes Personal, hochwertige Stoffentwicklung oder bessere Ausrüstung zu investieren und damit dem deutschen Film auf die Beine zu helfen, wird abzuwarten sein.

Literatur

- Eggers, Dirk (2003): *Filmfinanzierung. Grundlagen – Beispiele*. 4. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- FFA Info
- www.ffa.de
- FFA Geschäftsbericht 2001
- FFA Kurzinformationen
- www.film20.de
- *Filmförderungsrichtlinien der BKM*
- *Filmstiftung NRW*, 17.12.01
- *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 31.01.2002, Interview mit Prof. Dr. Nida-Rümelin und Dieter Kosslick
- KPMG (2001): *Filmförderung in Deutschland und der EU*. Gutachten.
- Nicodemus, Feuilleton 29/2002, *Die Zeit*, In die Röhre geguckt – Die Macht des Fernsehens blockiert die Filmförderung.
- Nida-Rümelin (2002): *Zwischenbericht zur Konkretisierung und Umsetzung des filmpolitischen Konzepts*.
- Pahlke-Grygier (2001): *Auf der Suche nach Identität – Filmproduktion in der Bundesrepublik Deutschland*. www.goethe.de/kug/kue/flm/thm/de30467_pr.htm.



Prof. Dr. Tibor Kliment, Studium an der Ruhr-Universität Bochum, Promotion 1993. Danach wiss. Mitarbeiter am FB Kommunikationswiss., FU Berlin. Anschließend Medienforscher bei RTL, danach Referent für Forschung und Strategie beim Hessischen Rundfunk. Später Geschäftsführer der ifep-Kommunikationsforschung GmbH (Köln) sowie wiss. Berater der Forschungs kanal GmbH (Köln). Im Jahr 2001 Berufung zum Professor für Wirtschaftskommunikation an der Europäischen Fachhochschule Brühl, jetzt Dekan im Fachbereich Medienökonomie an der Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld.
E-Mail: Tibor.Kliment@t-online.de



Henning Krause ist Absolvent der Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld in Medienwirtschaft. Er forscht im Bereich Filmwirtschaft.
E-Mail: post@henningkrause.net

²² Vgl. Pahlke-Grygier 2001.

²³ Vgl. Film 20.

²⁴ Vgl. Zwischenbericht zur Konkretisierung und Umsetzung des filmpolitischen Konzepts, Juli 2002, S. 20.

Kulturförderung

Ein strategischer Erfolgsfaktor für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten?

Martin Gläser · Julia Niedhammer (Hochschule der Medien, Stuttgart)

ARD und ZDF blicken nicht ohne Sorgen in die Zukunft. So laufen sie bei weiter sinkenden Reichweiten speziell in den jüngeren Zielgruppen Gefahr, die Legitimation durch die Gesellschaft entzogen zu bekommen. Ihre programmliche Gestaltungsfreiheit und die Ausdehnung in neue Verteilwege und Medienformen – insbesondere im Internet – wird z.B. mit dem Argument in Frage gestellt, sie sollten sich auf den Status Quo zurückziehen und nicht den Privaten auch dort noch das Wasser abgraben. Und wie ein Damoklesschwert hängt eine weitere Verengung der wirtschaftlichen Spielräume, z.B. durch Abschaffung der Werbung und durch noch restriktivere KEF-Empfehlungen, über den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. In dieser Situation sind wirkungsvolle Strategien gefragt, die das Überleben des Public-Service-Rundfunks sichern helfen. Eine solche Strategie könnte die gezielte Kulturförderung sein. Wie ist dieses Instrument einzuschätzen? Ist es eine stumpfe Waffe oder ein wirksames Mittel zur starken Positionierung in einer unübersichtlicher werdenden Medienwelt?

Im Rahmen einer Veranstaltung anlässlich des Jubiläums der Hochschule der Medien „100 Jahre Medien – Bildung mit Zukunft“ wurden diese Fragen von hochkarätigen Referenten unter die Lupe genommen und diskutiert. Vor ca. 120 interessierten Studierenden, Professoren und Gästen sprachen am 16. Mai 2003 – freundlich begrüßt durch den Rektor der HdM, Prof. Dr. Uwe Schlegel, – der Staatssekretär im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst, **Michael Sieber**, MdL, der verantwortlich ist für die baden-württembergische Kultur- und Kunstförderung, sowie **Hermann Fünfgeld**, bis zur Fusion zum Südwestrundfunk Intendant des Süd-

deutschen Rundfunks. Beide Referenten zeichnen sich durch ein sehr breites Engagement in den verschiedensten Kultur- und Kunsteinrichtungen innerhalb und außerhalb des Bundeslandes Baden-Württemberg aus. Moderiert wurde die Veranstaltung von Prof. Dr. Martin Gläser vom Studiengang Medienwirtschaft im Fachbereich Electronic Media, der vor seiner Berufung selbst langjähriger Mitarbeiter des SDR war und dabei einige Jahre auch als Kaufmännischer Geschäftsführer der Schwetzinger Festspiele fungierte.

Staat, Rundfunk und Kultur – ein „magisches Dreieck“

In seiner Einführung charakterisierte Gläser den Zusammenhang von Staat, öffentlich-rechtlichem Rundfunk und der Kultur als ein kompliziertes Beziehungsgeflecht unterschiedlicher Vorgaben, Aktivitäten und Interdependenzen, das man wegen der nicht selten spannungsgeladenen und schwierigen Relationen als ein „magisches Dreieck“ bezeichnen könne (vgl. Abbildung 1).

Zu diskutieren sei insbesondere der Rundfunk- und Kulturauftrag, wie er sich in den normativ-rechtlichen Denkfiguren und Leitlinien von Seiten des Staates und des Rechtssystems ausdrücke, sowie deren Interpretation und Umsetzung durch die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in konkretes Kultur-Handeln. Der staatliche Beitrag zur Kulturförderung und die Anstrengungen von ARD und ZDF gingen insofern Hand in Hand.

Einige Fakten seien durchaus beeindruckend: So hätte die Programmleistung des ersten TV-Programms im Jahr 2001 insgesamt 23.282 Minuten umfasst, was einer Leistung von 388 Stunden oder 16 Tagen entspricht. Im Hörfunk hätte die Programmleistung aller ARD-Anstalten sogar mehr als zwei Millionen Minuten ausgemacht, umgerechnet 1.474 Tage oder vier Jahre. Wollte man also das kulturelle Radioprogramm eines Jahres der ARD lückenlos abhören, benötigte man dazu vier Jahre! In diesen funkelnden Wein seien jedoch einige provokative Wermutstropfen zu gießen: So sei zu fragen, ob nicht trotz

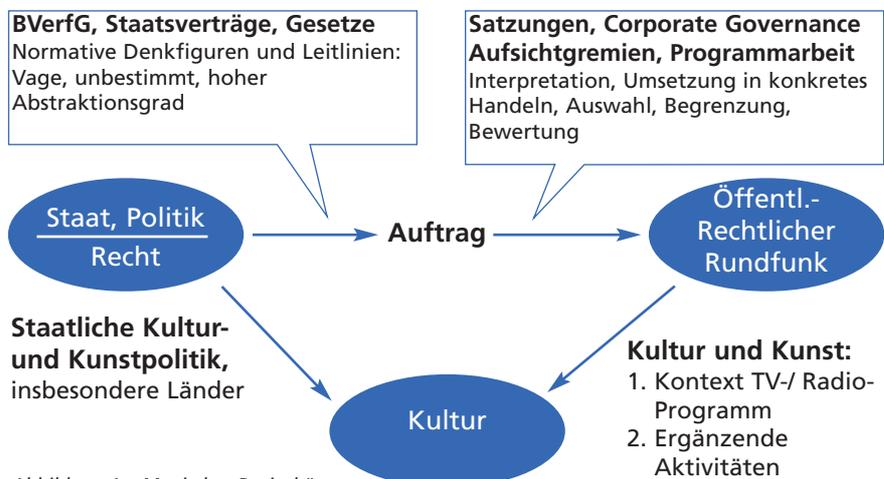


Abbildung 1: „Magisches Dreieck“

der unstreitig hohen Kulturleistung die kulturelle „Performance“ dennoch zugunsten von Unterhaltungsangeboten im Zeitablauf abnehme. Sei die Konvergenzthese richtig, nach der ARD und ZDF sich ständig dem Level der Privaten annäherten, kräftig unterstützt von einem täglichen Verrat an der Kultur durch das opportunistische Schielen auf die Einschaltquoten? Sei das Kriterium eines Programms, das „Kultur für alle“ garantiere, wirklich ausreichend erfüllt und werde es ernsthaft verfolgt? Und wie stehe es z.B. mit der Neil Postman-These vom Fernsehen als treibender Kraft nicht zur Kulturförderung, sondern zum Kulturverfall der Gesellschaft („Wir amüsieren uns zu Tode“)?

Sieber: „Staatliche Kulturpolitik und öffentlich-rechtlicher Rundfunk – ein Spannungsfeld?“

Kunst-Staatssekretär Michael Sieber beginnt sein Statement mit einer ganz persönlichen, „sehr emphatischen“ Interpretation des Kultur-Begriffs: „Kunst und Kultur machen Menschen glücklich, Kultur bildet die Grundlage für das menschliche Miteinander und ist das Fundament des staatlichen Miteinanders.“ Die Rolle von Kunst und Kultur geht also weit über die Frage ihrer wirtschaftlichen Bedeutung hinaus, die jedoch für sich genommen bereits erhebliche Bedeutung erfährt: So belaufen sich die jährlichen Kulturausgaben in Deutschland auf nicht weniger als 8,3 Milliarden Euro, finanziert zu ca. 48 Prozent von den Ländern und zu 44 Prozent von den Kommunen. Der Bund hat an dieser Summe einen Anteil von lediglich 8 Prozent. Obwohl diese Mittel nachhaltig mithelfen, in Deutschland 700.000 Arbeitsplätze zu sichern, befindet sich der Staat in einem permanenten Zielkonflikt zwischen Kunst- und Kulturförderung auf der einen Seite und der Schaffung von Arbeitsplätzen auf der anderen, da harte Verteilungskämpfe um knappe Mittel geführt werden müssen. Baden-Württem-

berg ist es in der Vergangenheit stets gelungen, in den allfälligen Kürzungsrunden den relativen Anteil von Kultur und Kunst gegenüber den anderen Haushaltspositionen auf dem selben Stand wie in den Jahren zuvor zu halten. Es gab also bisher keine überproportionalen Einschränkungen der Haushaltsmittel im Kulturbereich.

Das Überleben zahlreicher kultureller Institutionen und Traditionen ist ohne staatliche Zuschüsse unmöglich. Wenn Neues, Schwieriges möglich bleiben soll, muss der Staat, im föderativen deutschen Staatsgebilde sind das vor allem die Bundesländer und die Kommunen, eine sichere Finanzierungsgrundlage schaffen. Im „Kulturland Baden-Württemberg“ gilt es, eine der reichsten Theater- und Orchesterlandschaften Deutschlands zu erhalten. Der Etat für die kulturellen Einrichtungen beträgt dort zur Zeit 330 Millionen Euro pro Jahr, das sind ca. ein Prozent des Gesamtstaatshaushalts. 35 Millionen Euro stammen dabei aus sogenannten „Sündengeldern“ der staatlichen Lottereeinnahmen. Der Blick in die Zukunft zeigt aber – so Sieber –, dass die staatlichen Kulturausgaben eher stagnieren oder sogar zurück gehen werden. Um diesem wenig wünschenswerten Trend entgegen zu wirken, muss die Bedeutung der Kultur für die Gesellschaft neu definiert werden. Dabei stellt sich dann die Frage, was der Gesellschaft die Kultur noch wert ist. Die Verpflichtung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten zur Kulturleistung ist in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung und auf diese Verpflichtung müssen sie nachhaltig hingewiesen werden. Die Gesellschaft hat das Recht, diese Leistung einzufordern.



v.l. Prof. Dr. Martin Gläser, Intendant i.R. Hermann Fünfgeld, Staatssekretär Michael Sieber MdL, HdM-Rektor Prof. Dr. Uwe Schlegel.

Wie kann man die Finanzierung kultureller Einrichtungen langfristig sichern und fördern? Ein Blick in die USA lehrt, dass es dafür auch noch andere Lösungen gibt. Dort sind kulturelle Einrichtungen deutlich weniger vom Staat abhängig, da sie nur zu drei Prozent aus öffentlichen Mitteln finanziert werden und der Rest von Stiftungen kommt. Dieser Weg kann hierzulande nicht so ohne weiteres eingeschlagen werden, allerdings scheinen die Potenziale des privaten Fundraising und der privaten Stiftungskultur in Deutschland bei weitem noch nicht ausgeschöpft zu sein. Innerhalb der nächsten 10 Jahre wird in Deutschland die Hälfte des privaten Besitzes vererbt werden, was einem Wert von 2.500 Milliarden Euro entspricht! Der Staat könnte hier mithelfen, durch eine Änderung des Stiftungssteuerrechts einen stattlichen Teil davon in kulturelle Ausgaben umzuwidmen. Außerdem sollten staatliche und kommunale Museen die Möglichkeit haben, wie private Unternehmen zu handeln und ihr Management entsprechend zu organisieren. Durch bessere Marktpositionierung, Fundraising oder „Museumshops“ lassen sich beachtliche Einnahmesteigerungen erzielen. Erwirtschaftete Mittel sollten vereinnahmt werden können und nicht abgeführt werden müssen. Unerlässlich für die erfolgreiche Arbeit von Orchestern, Theatern und Festspielen ist zudem eine ausreichende Planungssicherheit durch

die Zuschussgeber, meist Stadt und Land. Wird der Kulturauftrag der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ausreichend erfüllt? Oder wird er „auf dem Altar der Einschaltquoten geopfert“? Michael Sieber sieht manche Entwicklung, z.B. im Blick auf die Gremien, durchaus kritisch. Das kulturelle Programmangebot – so seine Einschätzung – befindet sich derzeit in einer Art „Rutschpartie“, und das kulturelle Angebot läuft Gefahr, zu verarmen. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk muss dringend aufgefordert werden, sich seiner großen Erreichbarkeit und nachhaltigen Verantwortung für die Musikkultur, für Opern, für Kunst und Kultur bewusst zu sein, und diese Verantwortung dann auch zu tragen. Jedweder Form der Selbstkommerzialisierung und des opportunistischen Richtungswechsels ist abzuschwören. Siebers Fazit: Kultur bildet ein unerlässliches Gegengewicht in schnelllebiger Zeit, setzt Maßstäbe und schafft humane Orientierung in unwegsamem Gelände. Ein wichtiger Ansatz für wirkungsvolle Kunst- und Kulturförderung ist neben „Public-Private-Partnership“ auch die

„Public-Broadcasting-Partnership“, bei der sich Bürger, Staat und öffentlich-rechtlicher Rundfunk für ein gemeinsames strategisches Konzept zu gemeinsamen Lösungen zusammen finden.

Fünfgeld: „Strategisches Qualitäts- und Kulturmanagement beim SWR – das Beispiel der Schwetzingener Festspiele“
Intendant i.R. Fünfgeld stellt zu Beginn die in Theorie und Praxis gleichermaßen virulente Frage nach der Qualitätsmessung, die gerade im Kulturbereich ein Problem besonderer Art darstellt. Das Thema ist im Hochschulbereich, bei Museen und Theatern – und im öffentlich-rechtlichen Rundfunk – nicht neu, aber immer noch ein schwer zu lösendes Problem. Methodische Ansätze gibt es, deren Umsetzung scheitern aber häufig, und dabei liegt es nicht immer am Management. Kulturmanagement ist bei SDR und SWR auf der Grundlage gemeinsamer Entscheidungen aller Organe immer möglich gewesen. Die Etatmittel wurden entsprechend zugeteilt und programmoptimal genutzt.

Fünfgeld weiter: Wie kann die Legitimation von ARD und ZDF stabil gehalten werden? Wie ist die Rolle von Festspielen zu sehen, zum Beispiel der Schwetzingener Festspiele? Der Hintergrund von Festspielen, die der gebührenfinanzierte Rundfunk wie der Südwestrundfunk mit den Schwetzingener Festspielen veranstaltet, ist seine Verpflichtung zur sendefähigen Aufbereitung und Übertragung jeder einzelnen Aufführung. Dieses Postulat wird im Beispiel Schwetzingen hervorragend erfüllt, indem die Sendungen in alle Teile der Erde übertragen wird. Die Produktionen der Schwetzingener Festspiele zusammen genommen wurden weltweit in 900 Stationen in 130 Länder übertragen und haben inzwischen rund eine Milliarde Menschen erreicht! Schwetzingen ist eine Kombination aus schlüssigem Konzept und solider Planung und agiert mit einem Etat von ca. 2,6 Millionen Euro. Einige Charakteristika:

- Die Schwetzingener Festspiele sind eine Kombination aus Bühnenwerk, Orchesterwerk und Theater. In diesem Rahmen fanden in der 50-jährigen Festpielgeschichte insgesamt 50 Welturaufführungen statt (also jedes Jahr eine Welturaufführung).
- Die Festspiele sind renommiert und haben ein gesichertes Künstlerpotenzial. Es besteht ein hohes Interesse aller national und international anerkannten Künstler, in Schwetzingen aufzutreten.
- Die solide Finanzierungsbasis steht auf drei Säulen: (1) Zuschuss des SWR, der für 5 Jahre garantiert ist; (2) die Eintrittsgelder (Preise pro Eintrittskarte zwischen 20 und 130 Euro); (3) Mittel von Sponsoren und aus dem Förderkreis.
- Seit jeher haben die Schwetzingener Festspiele einen stabilen Besucherkreis. Nicht wenige Veranstaltungen sind in kurzer Zeit ausverkauft.
- Programmatische Tradition ist die Kombination aus traditionellen und modernen Aufführungen von Theater, Orchester und Solisten.

Zum „Kulturauftrag“ des öffentlich-rechtlichen Rundfunks

„Der Rundfunk ist Medium und eminenten Faktor der öffentlichen Meinungsbildung ... Er dient der Information, Bildung, Beratung und Unterhaltung. Der Rundfunk erfüllt damit, auch soweit die Betätigung seiner Veranstalter sich im wirtschaftlichen Bereich vollzieht, eine öffentliche Aufgabe von konstitutiver Bedeutung für die Demokratie. Der Rundfunk hat zugleich, auch soweit er von privaten Trägern veranstaltet und aus Werbeeinnahmen finanziert wird, für den Staat und seine Regionen die Funktion eines Kulturträgers, der das kulturelle Erbe wachhält, die Gegenwartskultur spiegelt und das moderne Kulturschaffen fördert ...“ (Bundesrats-Drucksache 360/1984 vom 1. März 1984)

„Die Rundfunkvollprogramme sollen zur Darstellung der Vielfalt im deutschsprachigen und europäischen Raum mit einem angemessenen Anteil an Information, Kultur und Bildung beitragen; die Möglichkeit, Spartenprogramme anzubieten, bleibt hiervon unberührt.“ (Rundfunkstaatsvertrag § 41 Abs. 2 Programmgrundsätze für alle Rundfunkveranstalter)

„Das Geschehen in den einzelnen Ländern und die kulturelle Vielfalt Deutschlands sind angemessen im Programm darzustellen.“ (ZDF-Staatsvertrag § 5 Abs.2)

- Intensiv wird Kooperation und Co-Produktion mit Partnern, auch mit umliegenden Theatern, gepflegt. Schon vor dem Mauerfall gab es Kooperationen mit Partnern aus der ehemaligen DDR, wie z.B. die Berliner oder die Dresdner Oper.
- Nicht nur nationale Einrichtungen zeigen Interesse: Mittlerweile haben die Schwetzingen Festspiele Kontakt zu 200 internationalen Partnergesellschaften und Institutionen, darunter Einrichtungen wie die Mailänder Scala, das japanische Fernsehen NHK oder die BBC.
- Eine wichtige Rolle als Abspielstation bildet der europäische Kulturkanal ARTE. Es kann festgehalten werden, dass sich Baden-Württemberg inhaltlich nicht in die Gestaltung des Programms der Schwetzingen Festspiele einmischt. Engpässe zeigen sich bei der finanziellen Unterstützung durch Sponsoren, so dass die knappen Kassen die Frage nach Mittelverteilung und die Programmstruktur verschärft aufwerfen. In der Makroperspektive ist die Frage zu stellen: Warum werden Millionen für Bundesliga-übertragungsrechte ausgegeben, während in der Kulturerhaltung und -förderung Abstriche gemacht werden? Eine wichtige These von Fünfgeld betrifft die Funktionsfähigkeit des dualen Systems, die nur noch begrenzt gegeben sei. So sei der öffentlich-rechtliche Rundfunk stark von der Beschaffungsseite abhängig, und seit Beginn des dualen Systems 1984 seien die Rechtenkosten für Sport und Events teilweise um mehr als Tausend Prozent gestiegen. Da die privaten Rundfunkveranstalter, die ja von Gebühren unabhängig seien und sich über den Werbemarkt refinanzieren, hätten durch Wettbieten eine regelrechte Preistreiberei initiiert. Der Grundversorgungsauftrag und das Gebührenmonopol verpflichteten die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten im Gegensatz jedoch dazu, alle Programmformen und -genres anzubieten – auch Unterhaltung. Somit

müssten sie sich auf einen unangenehmen Bieterkampf einlassen, bei dem sie meist das Nachsehen hätten.

Um weiterhin Qualität und Kultur aus einer Hand bieten zu können, müssen sowohl Mittel zur Finanzierung als auch kulturpolitische Akzeptanz sicher gestellt werden.

Ein Fazit in sieben Thesen – Kernaussagen von Sieber und Fünfgeld

Der Verlauf der Veranstaltung zeigte ein hohes Maß an Übereinstimmung der Positionen. Die wesentlichen Aussagen in komprimierter Form waren:

1. Eine Gesellschaft hat nur dann eine Zukunft, wenn sie ihre Künstler und ihre Kultur achtet!
2. Derzeit besteht die Gefahr, dass eine großartige kulturelle und geistesgeschichtliche Entwicklung („Kulturland Baden-Württemberg“) in nicht allzu ferner Zukunft abreißen könnte. Einen Beitrag hierzu würde z.B. die (einseitig wirtschaftlich begründete) Abschaffung der Buchpreisbindung leisten. Jede Gesellschaft muss sich die Frage vorlegen, was ihr die Kultur (noch) wert ist.
3. Nur durch die staatliche Aktivität, insbesondere der Bundesländer, kann die Kulturleistung der Gesellschaft auf hohem Niveau erhalten werden.
4. Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten haben eine hohe Bedeutung und Verantwortung für die Sicherung und Förderung von Kultur und Kunst. Ihre Aktivitäten sind im Hinblick auf eine integrierte staatliche Kultur- und Kunstförderung als hoch einzustufen und haben einen hochgradig komplementären Charakter zur staatlichen Kulturförderung. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist und bleibt unverzichtbar.
5. Kultur ist eine „rentable Anlage“. Kulturförderung war in der Vergangenheit und ist in der Zukunft ein zentraler strategischer und operativer Erfolgsfaktor für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Eine Abkehr von dieser Position

ist nicht erkennbar und wäre auch nicht wünschenswert.

6. Abhängigkeiten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks von der Politik sind kontraproduktiv und müssen vermieden werden.

7. Besonders starke Lösungen ergeben sich durch ein intelligentes „Public-Broadcasting-Partnership“. Das schafft „Turbo-Effekte“, ohne die Programmfreiheit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zu beschneiden.



*Prof. Dr. Martin Gläser lehrt an der Hochschule der Medien, Stuttgart, Studiengang Medienwirtschaft, Fachbereich Electronic Media. Seine bevorzugten Lehr- und Forschungsgebiete: Medienwirtschaft und Medienmanagement in Theorie und Praxis, insbesondere Controlling, TV-/Radio-Management, normatives und strategisches Management, Unternehmenskultur, Projektmanagement, Kalkulation von Medienprojekten, Selbstmanagement. Zahlreiche Publikationen.
E-Mail: glaeser@hdm-stuttgart.de*



*Julia Niedhammer studiert Medienwirtschaft an der Hochschule der Medien im 8. Semester. Sie ist studentische Mitarbeiterin am Studiengang Medienwirtschaft.
E-Mail: jn02@hdm-stuttgart.de*

iTV

Chancen und Risiken eines Mediums der Zukunft

Stefan Kroke · Christoph Weiss (Proximity Consulting GmbH, Hamburg)

Fernsehen ist für viele Menschen die Freizeitbeschäftigung Nummer 1. In ungefähr 98,1 Prozent aller deutschen Haushalte gibt es ein TV-Gerät. Die bundesdeutschen Haushalte sind damit praktisch vollversorgt. Ähnlich sieht es mit Radiogeräten aus. Sie kommen gar auf 98,9 Prozent. Personalcomputer auf etwa 50 Prozent.¹ Müsstest sie sich auf ein Medium beschränken, so würden nach einer aktuellen Studie 44 Prozent aller Deutschen das Fernsehen wählen – nur 7 Prozent das Internet.²

Gleichzeitig gilt: Der Wunsch der Verbraucher nach neuen Formen von Unterhaltung, Information und Interaktion, wächst. Schon heute werden PC-basierte Internet-Angebote mit Audio-Video-Inhalten angereichert. TV-Sendungen ermöglichen den Abruf von Zusatzinformationen, Produktbestellungen oder Meinungsäußerungen. Im Geschäftskundenmarkt werden die Verzahnung von Intranet und Business-TV-Anwendungen bzw. das POS-TV zunehmend interessant.

Fernsehen: Vom Push-Medium zum interaktiven Medium

Bis dato war der Fernseher ein reines Push-Medium, das einen passiven Konsumenten bediente, der nicht aktiv in die Programmgestaltung eingriff. Die Entwicklung hin zu einem interaktiven Medium wird einen wesentlichen Einfluss auf kulturelle Werte und wirtschaftliche Strukturen haben. Aber worüber reden wir hier überhaupt?

Digitales Fernsehen und interaktives Fernsehen – diese Themen sind seit einiger Zeit in unterschiedlicher Intensität in

den Medien vertreten. Trotzdem herrscht oft Unklarheit, was sie konkret bedeuten und welche Chancen sie beinhalten.

Digitales Fernsehen

Digitales Fernsehen beschreibt eine Übertragungsform und hat im ersten Schritt wenig mit möglichen Inhalten zu tun. Beim digitalen Fernsehen wird durch Kompression der übertragenen Datenmenge eine Steigerung der Übertragungskapazität bis zum Faktor 10 erreicht. Dadurch können bis zu zehn Programme und Zusatzdaten auf einem Kanal übertragen werden, was eine steigende Programmvierfalt ermöglicht. Die digital übertragenen Bild- und Tondaten werden durch einen Decoder in Form einer Settop-Box in analoge Daten zurückgewandelt, die der Fernseher darstellen kann. Digitales Fernsehen bietet damit neben den genannten Vorteilen und einer deutlich verbesserten Bild- und Tonqualität die Voraussetzung für interaktives Fernsehen.

Interaktives Fernsehen

Interaktives Fernsehen beschreibt das Verhältnis zwischen dem Fernseher/ Programm und dem Zuschauer. Der passive Empfänger von heute wird zum aktiven Teilnehmer. Mit interaktivem Fernsehen kann der User zusätzliche Aktionen zum aktuellen Programm abrufen (unterschiedliche Kameraperspektiven, Teilnahme an Gameshows, Zusatzinformationen), gleichzeitig aber auch vom Programm unabhängige Inhalte wie Banking oder E-Mail nutzen.

Interaktives Fernsehen: mögliche Anwendungen

Die Anwendungen im interaktiven

Fernsehen kann man in mehrere Gruppen aufteilen.

- TV-Portale

Zum einen sind hier TV-Portale zu nennen, die wie im Internet einen Einstieg zu interaktiven Inhalten ermöglichen. Hier tun sich verschiedene Gruppen wie E-Commerce-Anbieter, Informationsanbieter, Werbetreibende, Programm-anbieter und Netzanbieter zusammen, um personalisierte Inhalte, Angebote und Werbung zur Verfügung zu stellen.

- Erweiterte Dienste (Enhanced TV)

Ergänzend sind die erweiterten Dienste zu nennen, d.h. Angebote und Informationen, die direkt an das laufende Programm gekoppelt sind. Hierbei geht es um Hintergrund- oder Produktinformationen, aber auch um die Möglichkeit der direkten Bestellung von dargestellten Produkten. Diese Anwendungen, die auch als Enhanced TV bezeichnet werden, stellen im Prinzip einen erweiterten Videotext in der Qualität einer Internetseite dar.

- Zusatzdienste (Extended TV)

Eine weitere Anwendung sind die erweiterten TV-Services. Hierunter sind Angebote wie interaktive Programmguides (nicht zu verwechseln mit den von den Sendern heute angebotenen elektronischen Programmguides, die nur das eigene Programm durchforsten), Video-on-Demand-Services, Personal Video Recorder-Services oder klassische Internet-Funktionen wie z.B. Chat oder E-Mail zu verstehen.

- Business Dienste

Wichtig sind außerdem Anwendungen für digitales Business TV (BTV) und POS-TV. Die für ausgewählte Zielgruppen gedachten Anwendungen bieten vielfältige Möglichkeiten zur Interaktion und kön-

¹Quelle: Statistisches Bundesamt

²Quelle: IFAK-Institut, August 2002.

nen die Kommunikation insbesondere in großen Unternehmen verbessern, innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung effektiver gestalten und am POS die Produkte schneller vermarkten.

Hürden in Deutschland

Interaktives Fernsehen hat sich in Deutschland bisher noch nicht durchgesetzt. Andere Länder, etwa die USA, Großbritannien und Frankreich, haben in diesem Bereich einen deutlichen Vorsprung. Dies hat eine Reihe von Gründen.

- **Sendervielfalt**

Ein wichtiger Grund liegt in der Sendervielfalt im Free-TV-Bereich. Ein Vergleich: In Großbritannien gibt es sehr wenige Free-TV-Sender, so dass dort schon vor Jahren das Bezahlfernsehen genutzt wurde. Heute ist dort das Bezahlfernsehen ein wichtiges Vehikel für das interaktive Fernsehen.

- **Technische Voraussetzungen**

Eine andere Ursache sind die technischen Voraussetzungen. Hier spielen die Zugänge, der fehlende Rückkanal, die technische Ausstattung beim Zuschauer sowie die Middleware eine Rolle.

Die bisherige Übertragung von Fernsehdaten funktioniert mittels verschiedener (bisher) analoger Verteilernetze (Kabel-TV-Netze, Satellitensender, Terrestrische Sender), die für das interaktive Fernsehen digital und rückkanalfähig gemacht werden müssen. Eine Digitalisierung der Netze läuft bereits, bis 2010 müssen nach Planung der Bundesregierung alle TV- und Rundfunknetze auf digitalen Betrieb umgestellt werden.

Die Rückkanalfähigkeit stellt eine größere Herausforderung dar und wird aufgrund hoher Kosten bisher eher vernachlässigt. Rückkanalfähigkeit wird daher heutzutage meist mittels so genannter Hybridnetze hergestellt, d.h. als zum Kunden hinführender Kanal werden die oben genannten Netze verwendet, während als Rückkanal das Telefonkabel benutzt wird. Diese Zurückhaltung der

Netzbetreiber stellte bisher sicherlich noch ein großes Hemmnis für die Entwicklung des interaktiven Fernsehens dar.

Entschlüsselung der Daten

Weiterhin muss auf Kundenseite gewährleistet sein, dass die digitalen Daten entschlüsselt und dargestellt werden können. Da die heutigen Fernseher erst zum Teil die digitalen Daten direkt verarbeiten können, müssen so genannte Settop-Boxen diese Aufgabe übernehmen. Settop-Boxen unterscheiden sich in ihrer Ausstattung (z.B. Dolby Digital-Empfang, Festplatte als Speichermedium, Analogempfang) und hinsichtlich der über sie zu empfangenen Sender (Free TV, Pay TV). Der Kauf und die Bedienung eines solchen Gerätes stellt neben den oben angesprochenen Infrastrukturhindernissen eine weitere Hürde zur flächendeckenden Einführung und Durchsetzung von interaktivem Fernsehen dar.

Die Settop-Boxen unterscheiden sich darüber hinaus in der verwendeten Software. Die bekanntesten dieser Systeme in Deutschland sind sicherlich OpenTV und betanova von Kirch, welches immer noch im Einsatz ist. Für den Empfang von digitalen Programmen stellt die Wahl dieser Systeme keinen Unterschied dar, wohl aber für die von den einzelnen Sendern und Anbietern angebotenen Zusatzleistungen. Hierin waren die Systeme bisher nicht kompatibel, wobei aber der neue europäische offene Standard MHP Abhilfe schaffen soll, der Schnittstellenkompatibilität gewährleistet.

Generell war gerade 2002 ein schweres Jahr für die Medienindustrie allgemein, aber besonders hart für Unternehmen, die sich mit der Thematik iTV beschäftigten: Die oben angesprochene Standardisierung sowie der Absatz der notwendigen Hardware blieben hinter den Erwartungen zurück, die Insolvenz der Kirchgruppe und das Verbot des Verkaufs des Kabelnetzes der Deutschen Telekom an Liberty Media taten ein übriges, um

den Markt in große Unsicherheiten zu stürzen.

Perspektiven: Wo geht es hin?

Keine Frage: Das Thema iTV bietet Chancen, hat aber momentan wegen der aufgezeigten Hürden den Durchbruch in Deutschland noch nicht geschafft. Dennoch haben sich einige Großunternehmen diesem Thema angenommen und starten erste Versuche mit dem interaktiven Fernsehen:

- **Interaktive Werbung und das TV-Portal**
Pünktlich zur Cebit 2003 hat ProSieben den ersten interaktiven Werbespot ausgestrahlt. Daimler-Chrysler hat dafür seinen aktuellen TV-Spot zur Markteinführung des neuen T-Modells der E-Klasse um interaktive Zusatzanwendungen erweitert. Diese Zusatzanwendungen lassen sich einfach per Fernbedienung aktivieren und, während der Zuschauer die Zusatzinformationen abrufen, läuft das normale Fernsehbild in einem kleinen Fenster weiter. Ebenfalls im Rahmen der Cebit hat ProSieben ein TV-Portal umgesetzt, in dem der Zuschauer während des Fernsehkonsums Zugriff auf weitere Dienste wie News, Wetter, TV-Tipps sowie einen Shopping-Bereich erhielt.

- **Interaktives TV-Shopping**

Während der Cebit und auch in Zusammenarbeit mit ProSieben präsentierte der KarstadtQuelle-Konzern unter seiner Marke Neckermann das Einkaufen über das interaktive Fernsehen. Waren, die vom Kunden per Fernbedienung bestellt wurden, gelangten automatisch ins zentrale Bestellsystem des Unternehmens. KarstadtQuelle unterstützt schon länger die Einführung von MHP als Standard und sieht im Einsatz dieser innovativen Technologien neue Umsatz- und Käuferpotenziale für die Zukunft.

- **Internet im Fernsehen**

Der europäische Marktführer im Bereich der Internet Service Provider, T-Online, möchte seine Inhalte plattformübergreifend anbieten und plant, seine

Breitbandplattform T-Vision zum vierten Quartal 2003 auch auf den Fernseher zu bringen. Durch das interaktive Fernsehen soll es dann möglich sein, auf die Internetservices wie Online-Informationen und E-Mail zuzugreifen. Das neue TV-Angebot soll vor allem Video-on-Demand bieten, wobei der Zuschauer neben Live-Übertragungen auch das gesamte, mit zahlreichen Konzertaufnahmen und Kino-Spots angefüllte Archiv von T-Vision abrufen kann. Als weiterer Kernbestandteil ist ein Electronic Program Guide (EPG) geplant, der Zusatzinfos zum Programm parat hält und auch über das Internet beziehungsweise über PDA oder WAP-Handy steuerbar sein soll. Ferner solle das bekannte Internet-Angebot von T-Online mit aktuellen Infos oder Bestellmöglichkeiten von Tickets angepasst auf dem Fernseher laufen und durch eigene interaktive TV-Programme ergänzt werden. Diese Ansätze zeigen, dass visionäre Unternehmen erste Versuche in diesem neuen Feld unternehmen.

Die Interaktivität bietet aber natürlich noch einen ganz anderen Vorteil, es kann nun nämlich über den Rückkanal ein direkter Kontakt zum Zuschauer aufgebaut werden. Für die Zukunft verspricht dies besonders im Bereich Customer Relationship Management ein großes Potenzial.

Vom „One to Many“ zum „One to One“

CRM bedeutet, den Aufbau und die Pflege einer möglichst guten Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden. Gute Beziehungen sind geprägt durch Kontaktqualität, welche die Kundenzufriedenheit und -loyalität und die daraus folgende Profitabilität steigert. Für das Unternehmen bedeutet dies, durch kontinuierliche Interaktion über alle medialen Kanäle (im Sinne einer integrierten Kommunikation) Kundenwissen zu generieren. Durch das Medium Fernsehen konnten bisher mangels Interaktivität nur Massen erreicht werden

– mit Ausnahme gewisser interaktiver Elemente wie Gewinnspiele. Durch die mögliche Interaktion mit den Verbrauchern entwickelt sich das Fernsehen nun zu einem Medium, mit dem nicht mehr nur „One to Many“, sondern vor allem „One to One“ kommuniziert werden kann.

Anbieter von Inhalten bekommen die Möglichkeit, unter Berücksichtigung von rechtlichen Rahmenbedingungen Daten über einzelne Zuschauer zu generieren und zu verwenden. Gleichzeitig können Kunden gezielt über das Medium angesprochen werden, was bisher nicht möglich war und die Streuverluste sehr niedrig hält. Theoretisch könnte man für jeden Kunden im Fernsehen individuelle, personalisierte Werbung anbieten.

Vorbereitet sein für den Durchbruch

Das Fernsehen entwickelt sich also durch die steigende Interaktivität vom Massmedium hin zum personalisierten Kanal für CRM- und Direkt-Marketing-Maßnahmen. Und auch wenn das Thema noch kurz vor dem Durchbruch steht, ist es notwendig, sich bereits jetzt damit zu beschäftigen, um erste Erfahrungen zu sammeln, Chancen auszuloten und Strategien zu entwickeln. Nur so lassen sich beim Durchbruch des interaktiven Fernsehens die neuen Möglichkeiten optimal nutzen.

Stefan Kroke, Studium der Betriebswirtschaftslehre und Psychologie (Nebenfach) an der Universität Hamburg, ist seit 2002



Account Director und eCRM-Consultant bei der Proximity Group Germany (GWA).

Von 1999 bis 2000 war er als Management-Consultant bei der Apenberg + Partner GmbH, von 2000 bis 2001 als E-Business-Consultant bei der PopNet Kommunikation GmbH.

Sein Arbeitsschwerpunkt ist die Beratung zu Konzeption und Umsetzung integrierter crossmedialer Kommunikation für Unternehmen der Telekommunikationsbranche. Daneben beschäftigt er sich mit dem Thema Konvergenz der Medien im Allgemeinen sowie dem interaktiven Fernsehen im Besonderen.

E-Mail: info@proximity.de

Christoph Weiss, studierte Medientechnik mit Schwerpunkt Multimedia-technik an der University of Applied Sciences Mittweida (FH) und entwickelte



in Zusammenarbeit mit der Kirch Media AG ein interaktives Portal für TV und Internet. Er ist Mitgründer der Internetplattform für Interaktives Fernsehen www.itv-content.de. Seit Anfang 2003 ist Christoph Weiss verantwortlich für die nationale online Produktkommunikation der Marke Volkswagen, zuvor war er seit 2001 als Projektmanager und Consultant bei der Proximity Group Germany GmbH (GWA) tätig. E-Mail: info@proximity.de

Die Zeitschrift MW wurde vom Verein der Freunde und Förderer der Hochschule für Druck und Medien e.V. unterstützt.

Der Verein der Freunde und Förderer fördert die Ausbildung von Nachwuchskräften an der Hochschule seit 1969. Rund 40.000 Euro stellt er jährlich für die Einwerbung von Maschinen und Projekten oder für die Durchführung von Exkursionen zur Verfügung. Er unterstützt die Hochschule bei der Kontaktpflege zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, trägt durch Spenden zum Praxisbezug des Studiums bei, berät bei der Gestaltung von Studiengängen, unterstützt Forschung und Lehre sowie bestimmte Studienvorhaben. Außerdem vermittelt er Betriebsbesuche sowie Gesprächspartner aus der Praxis und organisiert gemeinsame Veranstaltungen mit der Hochschule. Jedes Semester vergibt der Verein an Absolventen einen Preis für besonderes Engagement während der Studienzzeit. Mitglied des Vereins kann jede geschäftsfähige natürliche oder juristische Person oder Personenvereinigung werden, die den gemeinnützigen Zweck des Vereins anerkennt.

Vorsitzender:

Bernhard Theiss, Süddeutscher Zeitungsdienst, Aalen

Stellvertretender Vorsitzender:

Rudolf Friedrich, Rudolf Friedrich GmbH Großbuchbinderei, Stuttgart

Schatzmeister:

Wolfgang Weidner, Karl Weinbrenner & Söhne GmbH & Co, Leinfelden-Echterdingen

Geschäftsführung:

Tim Jennerjahn, Verband Druck und Medien in Baden-Württemberg e.V., Ostfildern

Freunde und Förderer der Hochschule für Druck und Medien Stuttgart e.V.

Geschäftsstelle

Zeppelinstraße 39, 73760 Ostfildern

Telefon: 0711/45044-67

Telefax: 0711/45044-66

foerderverein@verband-druck-bw.de; www.hdm-stuttgart.de/hochschule/freundeMFF

In enger Kooperation mit dem oben genannten Verein stehen die Freunde und Förderer der HBI e.V. Seit 1987 ist der Verein der Freunde und Förderer der ehemaligen HBI mit zahlreichen Aktivitäten und Engagements für die Hochschule aktiv. Seine Hauptaufgabe sieht er in der Unterstützung außergewöhnlicher Vorhaben, die der Lehre, dem Kulturangebot und der Öffentlichkeitsarbeit des Fachbereichs Information und Kommunikation dienen. Jährlich fördert er zahlreiche Projekte, die in der Regel einen unmittelbaren Praxisbezug haben. Der Förderverein vergibt jährlich anlässlich der Diplomierungsfeier den Hermann-Waßner-Preis für herausragende Studienleistungen.

Die Mitgliedschaft kann jeder erwerben, der die Ziele des Vereins unterstützt und sich der Hochschule verbunden fühlt.

Vorstand:

Prof. Andreas Papendieck (1. Vorsitzender)

Peter Marquardt (2. Vorsitzender und Geschäftsführer), MFG, Stuttgart

Dipl.-Bibl. Brigitte Petermann (Schatzmeisterin)

Freunde und Förderer der Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen e.V.

Wolframstraße 32

70191 Stuttgart



Mobiles Internet

Verpasste Chance oder kurz vor dem Durchstarten?

Marcus Garbe (Interact!V GmbH & Co. KG, München)

1. UMTS – Die Lizenz zum Geldverdienen?

17. August 2000 – der Bieterwettkampf zwischen den sechs Telekommunikationsanbietern ist vorbei und 100 Milliarden DM haben in Mainz den oder die Besitzer gewechselt. Zum Verkauf stand die Lizenz zum Geldverdienen – kurz UMTS. In Champagnerlaune und mit großen Erwartungen sahen die Anbieter der Einführung des Mobilfunkstandards der Zukunft entgegen und hofften, das WAP-Trauma endgültig hinter sich zu lassen.

Musik, Spiele, digitale Fotos, E-Mails und andere Mehrwertdienste an jeden Ort sollten bis spätestens Ende 2003 den Mobilfunkmarkt revolutioniert haben. Universal Mobile Telecommunications System (UMTS) sollte das mobile Breitbandnetz werden, das alle diese Träume möglich macht. Die Zukunft des Mobilfunks liegt in der Datenübertragung, so die einstimmige Meinung aller Beteiligten.

Dass UMTS kommt, darin sind sich alle Beteiligten heutzutage immer noch einig. Schließlich müssen ja auch die Kunden aus den auslaufenden D-Netzen in die neuen Lizenznetze überführt werden. Doch mehr als zwei Jahre nach dem Tag der Entscheidung scheint die Champagnerlaune verflogen, die Euphorie verschwunden zu sein. Schlimmer noch, es sind bereits die ersten Opfer zu verzeichnen.

Das Joint-Venture der spanischen Telefónica und der finnischen Sonera, „Quam“, hat bereits aufgegeben und seine Mitarbeiter in München entlassen. Der Netzbetrieb im Bereich GSM/GPRS wurde in der Nacht vom 15. zum 16. November 2002 eingestellt. Quam, das von Anfang an als schwächster Kandidat galt, steht jedoch nicht alleine da – auch

Mobilcom hat die UMTS Pläne – zumindest vorerst – begraben. Mobilcom veräußert seine UMTS-Standorte sowie Systemtechnik und einzelne Softwarekomponenten an E-Plus. Sämtliche anderen Mobilfunkbetreiber haben den Start von UMTS in den Herbst 2003 verschoben. Doch kämpfen alle Anbieter noch mit technischen Problemen und Bürgerbegehren gegen neue Sendemasten.

Auch die Regulierungsbehörde gerät unter Druck, da die übrigen Mobilfunkanbieter in Deutschland einen Anspruch auf die Übertragungsfrequenzen von Quam erheben. Quam war seinerseits bei der Versteigerung der Lizenzen von den etablierten Playern der Branche (und insbesondere von deren Beratern) stark unterschätzt worden. Der Versuch, Quam schon bei der Versteigerung der Lizenzen aus dem Markt zu drängen, scheiterte. Diese Fehleinschätzung mussten alle Marktteilnehmer „teuer“ bezahlen, da die finale Verteilung der Lizenzen auch schon bei einer früheren Bieterrunde erreicht war – jedoch für etliche Milliarden DM weniger für jeden Teilnehmer. Diese Milliarden belasten die Bilanzen der Telekommunikationsanbieter erheblich. Auch wenn Kai-Uwe Ricken, der die Deutsche Telekom bei einem Rekordverlust von 3,89 Mrd. Euro übernahm, im ersten Quartal 2003 wieder schwarze Zahlen präsentieren konnte, hat der Konzern an diesem Kostenblock noch mächtig zu knabbern.

Die Telekom hat einen ebenso scharfen Sparkurs eingeschlagen wie die Muttergesellschaft von E-Plus, der niederländische Telefonkonzern KPN. Dieser hat im letzten Jahr mit einer drastischen Wertberichtigung seines künftigen UMTS-Geschäfts den Druck auf die Konkur-

renten erhöht, mit ähnlichen Schritten zu folgen. KPN schrieb 9 Mrd. Euro vor allem auf die UMTS-Lizenzen seiner Mobilfunktochter in Belgien und Deutschland ab. Für Aufsehen sorgte die niederländische Telekomgruppe mit der Abschreibung ihrer UMTS-Beteiligung an Three, dem in Großbritannien und Österreich aktiven Mobilfunkbetreiber von Hutchison Whampoa. Das erste Geschäftsquartal 2003 von KPN wurde so mit einem Plus abgeschlossen. Doch auch jetzt noch gehen Analysten von einer Marktberreinigung der Branche in Europa aus. Über eine mögliche Fusion von E-Plus und O2 wird weiter offen spekuliert, auch wenn beide Konzerne zunächst getrennt ihre Geschäftsbasis durch die Gewinnung profitabler Kunden verbessern wollen. Doch zeigt sich deutlich, dass sich manches Unternehmen „verhoben“ hat. O2 hat als einer der ersten Mobilfunkbetreiber Europas seine UMTS-Lizenzen abgeschlossen.

Interessant ist noch ein Punkt: Alle für den Erwerb der UMTS-Lizenzen verantwortlichen CEOs mussten in der Zwischenzeit ihren Hut nehmen.

2. WAP, GPRS und jetzt auch UMTS?

Man sollte eigentlich glauben, viele hätte aus den Fehlern gelernt, die bei WAP und GPRS begangen wurden. Stattdessen lassen sich die Beteiligten ein weiteres Mal auf endlose Diskussionen über die Technik, Standards, Endgeräte etc. ein, und scheinen dabei wieder einmal das Wichtigste zu vergessen: die Inhalte.

Bisher herrscht, abseits von den technischen Schwierigkeiten, immer noch völlige Ratlosigkeit darüber, was die Technik der Zukunft dem Nutzer eigentlich bieten soll. Warum sollen die Nutzer UMTS nut-

zen – und was werden die Nutzer mit UMTS nutzen können? Selbst den Mobilfunkanbietern ist klar, dass die Kunden nicht auf eine neue Technologie, sondern auf neue Anwendungen warten. Noch immer leidet die Mobilfunkbranche aber unter der viel zu späten Öffnung des Marktes für Content-Anbieter und Entwickler. Die Hartnäckigkeit der Mobilfunkanbieter zu WAP-Zeiten hat dazu geführt, dass sich in diesem Segment bis heute kein Markt im klassischen Sinne entwickeln konnte. Der dmmv hat in einer Reihe von Stellungnahmen darauf hingewiesen, dass Revenue Sharing für die Entwicklung eines Content-Marktes zwingend notwendig ist. Diese Marktentwicklung ist versäumt worden, da die Telekommunikationsanbieter versucht haben, selbst Content zu entwickeln, jedoch innovative Start-Ups nicht an den Einnahmen beteiligen wollten.

Jetzt wird versucht, die inhaltliche Lücke mit dem Versand von Bildern zu füllen. Doch MMS und EMS leiden ebenfalls an Startschwierigkeiten und werden von der „guten alten“ SMS auf die hinteren Plätze verwiesen. Während das 160-Zeichen-Medium noch nach Jahren alle Rekorde bricht – 30 Milliarden SMS pro Monat weltweit sprechen eine deutliche Sprache – kommen die neuen Messagingformen nur auf Platz 4 und 5 in der Liste der Top-Five-Kommunikationsdienste (Quelle: Mummert + Partner). Behindert wird die Verbreitung durch die Einschränkung auf spezifische Gerätetypen (zur Zeit lediglich einige Modelle) und die Beschränkung auf netzinterne Kommunikation, d.h. Bilder können nicht zwischen den Mobilfunknetzen (von D1 nach D2) versendet werden.

Es ist aber mehr als fraglich, ob die Lizenzmilliarden und die darüber hinaus getätigten Investitionen allein über selbstgenerierte Peer-to-peer-Kommunikation wieder eingespielt werden können. Die ständige Entwicklung attraktiver Services, dabei die Betriebskosten im Griff behalten und Kunden so für sich gewin-

nen, sind Faktoren, die bei den Mobilfunkern die Zukunft entscheiden – und dabei werden die Betreiber gleichzeitig in einen Preiskampf eintreten müssen, um Marktanteile zu sichern.

Ohne lukrative Dienste wird UMTS nicht rentabel sein. Die hohen Kosten für die Lizenz und den Aufbau der Netze zwingen die Anbieter dazu, ihre Umsätze zu steigern. Telekom-Chef Kai-Uwe Ricke geht davon aus, dass UMTS ab einem Durchschnittsumsatz pro Kunde und Monat von 50 Euro rentabel wird. Bisher setzen Mobilfunkkunden rund 25 Euro im Monat um. Diese Steigerung ist jedoch nur möglich, wenn durch konsumentengerechte Dienste der Massenmarkt erreicht wird.

Worin wird die UMTS-Anwendung bestehen? Welche Inhalte werden so faszinierend sein, um den Traum von der Cash-Cow UMTS zu verwirklichen? Was wird die Killer Application sein? Wird es eine einzelne Dienstleistung sein, oder die Masse, das Paket der Angebote?

In Japan verdient Docomo mit seinem UMTS-Angebot bereits sein erstes Geld: Mit aggressiver Werbung für den Fotodienst "i-shot" und geschickter Entwicklung eigener Camera-Phones hat der Anbieter die Nachfrage nach Datenübertragung auf dem schnellen Breitbandfunkstandard 3G angefacht. Auch der zu Vodafone gehörende Anbieter J-Phone erreichte innerhalb kurzer Zeit sieben Millionen Nutzer für seinen Fotoübertragungsdienst. J-Phone gilt als Pionier bei Fotodiensten. Heute stellen 3G-Nutzer etwa die Hälfte aller Kunden von J-Phone.

Zusammen mit DaimlerChrysler hat die Deutsche Telekom das Multichannel-Portal StarMobility aufgebaut, sowie die Genehmigung der EU für die Kooperation beim Lkw-Mautsystem erhalten (30.04.2003). Diese Genehmigung enthält allerdings die Auflage, dass das eigentliche Unternehmen unabhängig und das Endprodukt offen für verschiedene Standards sein muss. Produkte dieser Kooperation bezie-

hen sich beispielweise auf Navigationssysteme, Hotelbuchung, Flottenmanagement, Logistik und viele andere Bereiche, die sowohl für Firmen als auch für Privatleute interessant sind. Und E-Plus hat mit seinem i-mode-Angebot Erfahrungen gesammelt, welche Dienste und Services von den Kunden gewünscht werden.

Die Frage nach „Henne und Ei“ ist das klassische Problem in neuen Märkten. Schon Rockefeller hat mit dem kostenlosen Verteilen der Öllampe den Markt für den Absatz seines Kernproduktes erst schaffen müssen. Übertragen auf UMTS heißt dies: Einerseits kauft ein Kunde erst ein UMTS-Handy, wenn genügend ansprechende Dienste angeboten werden, andererseits wird es für Unternehmen erst rentabel, komplexe Dienstleistungen anzubieten, wenn die potenzielle Nutzerschaft groß genug ist.

Wichtig für den Erfolg wird aber vor allem sein, dass die Applikationen und Dienste dem Konsumenten einen echten und spürbaren Nutzen und Vorteil bringen werden. Die Masse der Konsumenten entscheidet schließlich über Erfolg und Misserfolg von UMTS.

3. Where is the beef?

Wann wird "Mobile Marketing" ein selbstverständlicher Teil des Media-Mixes?

Ist UMTS erfolgreich, wird auch die Werbewirtschaft das Mobile Internet noch stärker in ihre Strategien mit aufnehmen. War Mobile Marketing bis jetzt reines SMS-Push Marketing (Unternehmung versendet an Konsument), so sind jetzt auch eine Reihe anderer Mobile Marketingstrategien wie SMS-Pull (Konsument fordert aktiv Informationen an, die ihm über SMS zugesendet werden) oder auch PDA-basierte Informationsdienste (Informationen zu Veranstaltungen, z.B. Golfturnier, werden über ein Wireless LAN einer Gruppe von Konsumenten zur Verfügung gestellt) schon in die Praxis umgesetzt worden. Neue Ansätze inte-

grieren auch SMS-to-Voice (Versenden von Audiofiles) oder versenden farbiger Bilder (MMS). Insbesondere die beiden letztgenannten werden schon als „Killer-Applications“ gehandelt, und dies nicht zu unrecht: Bis jetzt hatten die textbasierten Schwarz-Weiss-Nachrichten ein großes Manko: die fehlende Emotionalität. Da jetzt farbige Bilder und ein erweitertes Tonspektrum für die entsprechende Emotionalität sorgen können, werden sich diese Formate stärker im Media Mix integrieren.

Die ohnehin schon vorhandenen Vorteile von Mobile Marketing werden jetzt durch die größere Emotionalität noch verstärkt: Im Gegensatz zu den klassischen Broadcast-Medien wie Rundfunk oder Print, erlauben diese Marketingmaßnahmen eine interaktive Ansprache, welche die Zielgruppe aktiv in den Vermarktungsprozess mit einbezieht. Hiermit wird dem Wunsch der Werbetreibenden Industrie nach innovativen und in den klassischen Marketing-Mix leicht zu integrierenden Werbeformen Rechnung getragen.

Primäres Ziel von Mobile Marketing ist jedoch, neue und insbesondere junge Zielgruppen (14-29 jährige) zu erschließen. Gerade die traditionellen Marken haben einen überdurchschnittlichen Nachholbedarf in der Kommunikation mit der jungen Zielgruppe. Die Vorteile des „Newcomer“ im Marketing-Mix liegen auf der Hand: Direkte und personalisierbare Erreichbarkeit der Zielgruppen garantieren sehr niedrige Streuverluste. Das direkte Controlling der Responseraten ermöglicht einen kontinuierlichen Prozess der Anpassung und Optimierung. Bernd Michael, CEO der GREY Worldwide EMEA sieht Mobile Marketing zwar noch im Pionierstadium, erwartet jedoch eine große Zukunft des Mediums, nicht zuletzt weil Marketing immer stärker seine Effizienz nachweisen muss und Mobile Marketing sehr stark messbar ist. Kurz - Mobile Marketing steht für Innovation und Effizienz.

4. And the Winner is?

Am Ende entscheidet der Konsument: Eine Hochgeschwindigkeitsstrecke durch die Wüste – schnell, aber langweilig – wird sich bei UMTS nicht durchsetzen. Leider sind die „Attraktionen“ auf der Strecke für den Konsumenten noch nicht zu erkennen, von einem Ziel der schnellen Reise ganz zu schweigen. Der Grund, warum der Konsument die Hochgeschwindigkeitsreise antreten soll, ist nicht klar. Dies gilt es zu verhindern.

Abhilfe schaffen konsumentenorientierte Anwendungen, die einen nachhaltigen und spürbaren Vorteil für die Konsumenten („Perceived Customer Value“) bieten können. Wichtig ist, dass die Business-Modelle für kleine und innovative Unternehmen geöffnet werden und ein Markt für die „Attraktionen“ am Rande der Hochgeschwindigkeitsstrecke entsteht. Vielleicht kann ein attraktiver „UMTS Award“ mit entsprechender Dotierung und der Möglichkeit einer Platzierung in den entsprechenden Netzen für die Content-Anbieter einen Anreiz schaffen, so dass eine breitgefächerte Debatte und ein gemeinsames Brainstorming für eine Fülle von interessanten Applikationen sorgen. In der Innovationsforschung spricht man von „komplementären Innovationen“, die einer Reihe von sehr wichtigen Innovationen zum Durchbruch verholfen haben (berühmtes Beispiel ist die Dampfmaschine).



*Dr. Marcus Garbe ist Leiter des Arbeitskreis Mobile Internet des Deutschen Multimediaverband e.V. und Geschäftsführender Gesellschafter der Interact!V GmbH & Co. KG mit Standorten in München und Köln. Vorher arbeitete Dr. Garbe als Geschäftsführer bei der Agentur die argonauten in München und als E-Commerce Berater bei Roland Berger & Partner in Frankfurt.
E-Mail: m.garbe@interactiv.tv*

Lexika im Taschenbuch



Schneck · Lexikon der Betriebswirtschaft

Über 3400 grundlegende und aktuelle Begriffe für Studium und Beruf
Herausgegeben von

Prof. Dr. Ottmar Schneck

5. Auflage. 2003

LXII, 1114 Seiten. Kartoniert € 20,-
(dtv-Band 5810)

Kompetent und aktuell

Was ist Strategische Planung, welche Steueränderungen gibt es, was versteht man unter Break-Even-Analyse, Cashflow, Prozesskostenrechnung oder Balanced Scorecard und wo liegen die Besonderheiten der Konzernrechnungslegung? Über 3400 Stichwörter und mehr als 200 Abbildungen erklären kompetent, präzise und verständlich das Wichtigste aus • Personal- und Unternehmensführung • Investition und Finanzierung • Marketing • Produktion • Beschaffung und Logistik • Kostenrechnung und Controlling • Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung • Steuern • Informationsmanagement.

Ein aktuelles Nachschlagewerk mit zahlreichen Verweisen für Studenten und Praktiker.

Über die Autoren: Prof. Dr. Ottmar Schneck lehrt am ESB (European School of Business) an der Fachhochschule Reutlingen International Finance and Banking.

Prof. Dr. Klaus Hahn und StB Prof. Dr. Uwe Schramm sind Leiter des Fachbereichs Steuern und Prüfungswesen der Berufsakademie Stuttgart und lehren Besteuerung, Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung.

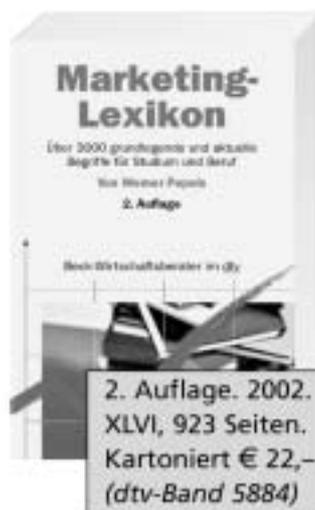
Dr. Matthias Stelzer ist im Bereich Unternehmensentwicklung in der Industrie tätig.



2. Auflage. 2002.
LXX, 1098 Seiten.
Kartoniert € 20,-
(dtv-Band 50844)



2. Auflage. 2002.
XLVI, 631 Seiten.
Kartoniert € 19,-
(dtv-Band 5872)



2. Auflage. 2002.
XLVI, 923 Seiten.
Kartoniert € 22,-
(dtv-Band 5884)



2002.
XXXI, 876 Seiten.
Kartoniert € 24,-
(dtv-Band 50851)

Beck-Wirtschaftsberater im **dtv**

Digital Terrestrial Television in Austria –

Regulatory Activities and Critical Issues from a Viewer Perspective

Paul Murschetz (St. Pölten University of Applied Studies, Austria)

Digitisation is changing television. It alters the complete television value chain, i.e. the entire process from filming, recording, studio editing, and dissemination, to the reception and reproduction in the viewer's home. Analogue frequencies are digitally compressed, substituted by a stream of binary signals, and later made readable for the analogue television set with the help of a decoder or set-top-box. Techniques of data compression and encryption of audio, video and data have increased channel bandwidth such that considerably more programmes can be transmitted over one channel.

The essential advantages for DVB-T, i.e. the new technical standard to deliver digital programmes via traditional antenna, are manifold: frequency economies and economies of transmission costs, improvements in reception in topographically critical areas, transmission of up to four digital TV programmes on one channel (instead of just one in the analogue era), portable or mobile reception, and the possibility of the transmission of digital radio and information and data services accompanying TV programmes (e.g., digital videotext). Further, broadcasters are also attracted by opportunities to build up integrated value chains, i.e. integrated demand/supply chain systems to optimise work flow, increase customer affiliation, cut transmission costs and increase ROI (Wrabetz 2002).

Digitisation is accompanied by substantial changes on the viewer side: better viewing experience and reception, higher quality signal reproduction or increased programme quality choice, and promised interactivity with TV services. First, because digital broadcasting receivers are 'intelligent' they are able to filter out reception

problems caused by atmospheric conditions, the presence of large buildings etc. The problems caused by fading signal strength as a receiver is moved from one position or geographical area (e.g. in a car) to another are overcome. Second, because digital signals can be compressed, broadcasters have two options. They can decide to offer viewers better quality signal reproduction. But they can also offer viewers a choice of more channels.

The following article will deliver a first and realistic assessment of above mentioned benefits against the background of developments of digital terrestrial television in Austria. In this context, developments towards terrestrially transmitted digital TV programmes and services will be considered against the following two major aspects:

- Regulatory activity to introduce DVB-T.
- Critical issues from a viewer perspective.



Regulatory activity to introduce DVB-T in Austria

As for regulation, section six of the new private TV law (PrTV-G §§ 21-29) now regulates the introduction of digital terrestrial broadcasting in Austria. There, the regulating authority, KommAustria, is entrusted with the elaboration of a digitisation concept. To aid it, the study group Digital Platform Austria (DPA) has been set up by the new Federal Government. The new ORF law commits the ORF to providing its programmes via digital terrestrial and digital satellite delivery routes.

The ORF is thus intended to be the pace-maker for digital TV in Austria.

The ORF is the only genuine player in the Austrian digital satellite TV market. Building on its financial capacity and content wealth, the ORF has gradually offered its programme palette on digital satellite, leasing transponder space on Astra 1G (Murschetz 2002). Digitisation is also opening up new perspectives for terrestrial transmission. The chronic scarcity of transmission frequencies could be removed at one stroke with the introduction of DVB-T. More choice, crystal-clear pictures and sound in several languages are also intended to render household TV more attractive in the future via stationary reception with roof or rod antenna. The new private TV law already foresees the politically chosen basic switchover scenario to DVB-T. As detected by a frequency-study commissioned by the Austrian Federal Chancellery, those frequencies which were found in addition to the new analogue frequency band for private commercial TV were reserved for digital terrestrial television (Morgen 2001). The commercial operator ATVplus was granted the third terrestrial TV-frequency band to compete with the two channels of the ORF, ORF1 and ORF2, on a nation-wide scale.

In the run-up to this decision, disputes naturally occurred: the ORF demanded the still unused frequency band in order to switch over to DVB-T at an early stage (ORF 1999). This would have avoided an expensive simulcast operation but would also have meant the end for national private television. By allotting the new national frequency band to analogue private TV, the government made clear that it had private analogue TV on the front-burner, leaving the ORF with additional

local frequencies for the conurbation areas of Bregenz, Linz, Graz, Salzburg and Vienna for transmission via DVB-T. The ORF claimed that this action disapproved of the great plus of a country-wide third digital transmission band to create broader acceptance through greater coverage (ORF 1999). The ORF's roll-out of digital services is shown in the following table.

Channel / regulator	Launch	Activity
TW1 (50% ORF)	12/1997	TW1, non-encrypted digital tourism, weather and sports channel, free-of-charge via digital satellite Astra 1G
ORF Digital Teletext	1/1998	Videotext service
ORF2, TW1	4/1998	Non-encrypted mix of ORF2 and TW1 on digital bouquet ZDF.vision. ORF2 taken off-air in 09/2000
ORF Digital (DVB-S)	08/2000	Decision on STB-standard 'd-box', start of encrypted transmission of ORF1 and ORF2 as regular service ORF Digital via digital satellite Astra 1G
ORF Digital (DVB-S)		Change of encryption system from BetaCrypt to CryptoWorks
ORF Digital (DVB-T)	01/2002	Discussion on piloting of DVB-T
DPA	01/2002	Constitutive meeting of DPA
DPA	01/2002 – 12/2003	Plenary and expert panel meetings
DPA	01/2003	Thesis catalogue on DVB-T
ORF Digital (DVB-T)	10/2003	First pilots of DVB-T for Graz 2003
DPA	12/2003	Submission of digitisation concept for DVB-T

Table: Roll-out of ORF Digital and first regulatory steps towards DVB-T

Following a series of expert panel meetings and two plenary discussions, Austrian broadcasting regulatory authorities, RTR GmbH and KommAustria, submitted a thesis catalogue for the introduction of digital terrestrial television (DVB-T) in Austria to the general assembly of the DPA. It includes the following main arguments:

- Different to cable or satellite would a terrestrial transmission mode safeguard fair and discrimination-free access for TV programme-makers. DVB-T is thus to function as a national culture-identity backbone.
- DVB-T would help achieve geographic,

audience and programme universality in new ways, i.e. by preferential selection of PSB programmes and other competing national offers likely to be consumed by viewers. This is also to strengthen regional economic policy.

- As for Austrian TV households, more than 80% of are equipped with cable and satellite, with many terrestrial house-

holds thus be able to take part in an information society for all.

- TV would increasingly develop into an accompanying medium consumed only partially throughout the day (Bretschneider 2003). Portability and mobile reception thus come as USPs for DVB-T. Convergent end-user technology such as mobile telephones and PDAs may serve as appropriate platforms.

According to a first 4-scales-plan an accelerated transfer to DVB-T should take place after a test-phase and a smooth simulcast phase starting from the end of 2006. Complete analogue switch-off is projected between 2008 and 2012. As for financing infrastructure, services and accompanying research into DVB-T in Austria, the Cabinet Council (Ministerrat) passed a draft law to install a digitisation fund endowed with Euro 7.5m. First critical discussions are now being spread on the DPA agenda and the results of the thesis catalogue (Steszgal 2003). This paper will address critical issues from a viewer perspective.

Critical issues from a viewer perspective

In fact, the power of DVB-T and its advantages are in the matter-of-factness of its nature. But even if the attraction of DVB-T is as strong as widely promised, does it really mean better television for the viewer? From the viewer perspective, factors slowing uptake of DVB-T are:

- the lack of consumer acceptance of increased choice or the low willingness to pay caused by high retail prices for DVB-T equipment.
 - the low willingness to interact with TV, to purchase home shopping, undertake home-banking, etc.
 - an uncertain future of digital decoder hardware issues, such as encryption and conditional access.
 - an uncertain future of digital TV software issues (e.g., EPGs, API).
 - uncertain retail price developments of decoders.
- holds having switched to (analogue) satellite reception. However, there is still 17% of households (i.e. 565.000) receiving programmes only terrestrially. Moreover, 44,7% (i.e. 1.347m) of Austrian TV households dually use satellite dishes and roof aerials to receive ORF1 and ORF2. This is because the ORF channels are not transmitted via analogue satellite (see, DPA 2002). They can only be consumed via digital satellite (see below).
- DVB-T would also bridge the digital divide between urban and rural areas. Small communities in rural areas would

- the lack of content surplus value for the viewer through delivery of 'more-of-the-same' programming.
- issues of data protection and privacy caused by control over viewer information.
- the abundance of free TV stifling viewer take-up of digital television.

Let us address the three following major critical issues in detail: increased programme choice, decoder issues, and interactivity.

Does DVB-T offer a better programme?

Particularly relevant to issues of increased programme choice are models focusing on implications of a potential increase in the number of digital television broadcast channels on programme competition and choice (Wildman 2001). Professor Wildman (Michigan State University) argues that an increase in the number of channels is expected to increase programme diversity, but at the cost of providing lower budget programmes that likely will have less appeal to viewers. Following Wildman, diversity gains through digital multiplication of channels should be largest if individual broadcasters are allowed to control several digital channels each. As Wildman put it: "As the number of competing channels increases, the audience for each channel will decline, and, as a result of the increased competition and options available to viewers, additions in production budgets will generate smaller increases in audience and advertising revenues. With declining returns to production budget expenditures, broadcasters will produce or commission less expensive programs" (Wildman, 2001: 6).

Does this hold a message for the Austria situation? DVB-T will definitely bring more programmes. But at what cost? Will programme quality decline as production budgets tighten?

First, it is known that setting-up DVB-T infrastructures is expensive and that new cost scenarios will arise through producing, packaging and broadcasting pro-

grammes over DVB-T. Additionally, the Federal Government has recently sharpened restrictions on advertising on the Austrian PSB ORF by imposing a ban on inserted advertising, product placement and surreptitious advertising, and tele-shopping. However, legal decisions are made as the case arises. For example, the new body legally supervising the ORF, the Bundeskommunikationssenat, has lately decided against product placement in the ORF casting-show *Starmania*, but has found interstitials and trailers to the show as consistent with existing law (<http://www.medien-recht.com/>, 23.5.2003). Digital television will also offer scenarios for new advertising techniques (e.g., split-screen advertising, virtual and interactive advertising). But while split-screen and virtual advertising are not allowed in many European countries (they are allowed in Germany under certain restrictions), no legislation yet covers the Austrian situation. It is evident that the ORF will try to exploit these possibilities too. Moreover, interactivity via DVB-T would open ways for transaction-based revenues. Here, value-added services such as tele-votings in game shows are a lucrative new source of income for the ORF. Private programme providers such as ATVplus, Premiere Austria and Sat.1, who are dealt as ORF partners for a DVB-T multiplex, will also build on these new forms of income (Eder 2003).

On the other hand, of course, the ORF already outclasses private TV with regard to advertising revenues in analogue TV. And it is well known that the ORF applies all tricks to evade advertising restrictions. Additionally, its content wealth is a big plus. Here, nothing stands in the way to republish content produced for TW1, ORF's semi-public digital narrowcast channel for tourism, weather, and sports as well as to exploit other premium special-interest narrowcasting in culture and educational programming.

Critical decoder issues

The situation in Austria brings further evidence to the fore that digital television is far from being fully accepted by viewers. Although it has been possible to receive ORF via satellite and the d-box since 31 August 2000, its launch has been accompanied by a series of shortcomings. Shortcomings also to be noticed by Premiere. The bone of contention is the set-top-box technology of the d-box. The ORF declared its decision for Kirch's 'd-box' in spring 2000. However, by choosing the d-box, the ORF inherited all of Premiere's problems with the box. In gist, the d-box offers no common interface with competitive encryption systems – it only understands Premiere's Betacrypt 1 system – and thus contradicts the European TV signal directive. Whoever wants to watch ORF Digital over DVB-S needs to buy the d-box for decoding the programmes. No other technically more advanced and cheaper decoders would do.

Why did the ORF build on the d-box? The ORF argued that this was only sensible as there were already more than 50,000 Austrian households using it to receive Kirch's digital package Premiere World by then. Premiere viewers thus only needed the ORF smart-card for accessing ORF Digital via the box. ORF critics claim that this policy might have been 'doing a favour' for the ORF's most important content provider, the Kirch-group (Infosat 2000). The 'd-box dilemma' also made manifest the crucial impediment for further market development of digital television in Austria: the uncertainty of technical specifications deters potential viewers from paying for new boxes if they do not know what programmes they will receive or not. Today, the STB-situation for Austria has intensified: Premiere has changed its encryption system Betacrypt 1 towards Nagra, while the ORF has changed to CryptoWorks for its digital Sat-Box.

As for free-to-air programmes broadcast via DVB-T, expectations in retail price

developments of decoders make viewers uneasy about switching to DVB-T reception mode. First, customers will have to wait for MHP-capable DVB-T boxes which will be retailed in summer 2003. Prices are expected to be higher than Euro 450,-, an amount much too high for consumers who already have d-boxes for DVB-S in their homes and are as yet not informed on the advantages of these expensive MHP-applications running on the new DVB-T boxes. Together with the essential lack of content surplus-value for the viewer through delivery of 'more-of-the-same' programming and the abundance of analogue free-TV via cable and satellite, viewer take-up of DVB-T is stuck in the starting blocks.

And what about interactivity?

It is content-rich, true two-way interactivity that drives audiences to the Internet. Does this hold true for digital television? Yes, definitely for DVB over broadband cable (DVB-C) but less so over DVB-T. Although DVB-T enables one-to-many forward transmission of programmes and services equipped for interactivity, i.e. mobile indoor and particularly outdoor reception, opportunities for back-channel communication, and thus real two-way interactivity, are technically limited. DVB-T mobile reception in cars is currently being researched (Liss 2002), with UMTS serving as partner standard for DVB-T. UMTS should function as one-to-one back-channel for services such as individual traffic information, navigation systems and location-based services (Gaida 2001). Obviously, this is not interactivity empowering the audience in terms of offering various uses, from programmes sent on demand (VOD) or selected from a rotating palette according to various set-times (NVOD), to the viewer actively participating in voting and game shows. And this sort of interactivity is far from interactivity empowering the viewer whereby interactive TV sets

can be used as platforms for getting more democratic media such as, for example, community-based public access TV.

Conclusion

The future of television broadcasting will be digital and this means noise and loss-free transmission of pictures, higher capacity of broadcasting channels and a substantially larger programme palette with additional television services. This will open up a totally new dimension for viewers via a new content-rich experience, turning the television into a platform for a wide range of digital TV and radio stations, 'enhanced' interactive television programs, and services such as home shopping, home banking, Internet content and e-mail. But even if the attraction of digitisation is as strong as widely promised, does it really mean better television? Austria offers a shining example for looking into changes induced by digitisation because its television market is currently in a state of flux. This is because private analogue television is finally in the pipeline with public service broadcasting and cable-TV currently switching over to digital distribution. Since the technical development of digitisation potentially steps up competition in the programming, advertising and viewer markets, the continued existence of public service broadcasting in Austria is at risk. Already facing strong competition from private cross-border analogue television, digital services promise increased competition for the ORF, will take away advertising volume and accelerate the cost spiral for rights. The ORF will have to face these challenges as the regulator has assigned it the role of a chief enabler of digital television in Austria. So far, ORF offers converge towards private commercial television, with its digital offers showing little innovation with respect to traditional programming. It remains to be seen how far the ORF is able to split itself both ways, by

being both distinctive and attractive to its target audiences, and thus to ensure its position into the next millennium.

The ORF is also ambitious to play a major role regarding digital terrestrial television. Here, the ORF enjoys many traditional advantages in terms of content, corporate ego, rights, brand awareness and customer affiliation. The regulator should be aware of these advantages and, in turn, help newcomers play a vital part in DVB-T. This should also account for non-commercial offers such as Community-TV. The ORF and Premiere use the d-box as set-top-box hardware. Software interoperability between them was recently cut as both providers changed towards different encryption systems. This is unfavourable for the Austrian viewer. Focus is now on MHP to guarantee that independent of the type of digital receiver and the service consumed, every viewer would be able to use a broad range of different applications unrestrictedly. These decoders are yet not available and, even if so, much too expensive.

Audience acceptance of digital television programmes offered by the ORF will also depend on a tangible added content value as compared with private provision. Only this would increase the ORF's chance of market penetration in a fragmented digital TV audience environment. Above all, consumers should derive advantages from new technology and content. Email and interactive applications should supplement TV and help compensate for the loss in social integration that is said to be aggravated by digitisation (digital divide). In any case, it is reasonable to be sceptical about interactivity because transmission capacities necessary and the required return channel-capabilities in DVB-T are currently lacking. But only real interactivity will stimulate the multiple use of innovative content, reinforce brand loyalty and make possible the transfer to interactive TV as a democratic medium of the future.

References

- Bretschneider, R. (2003), "Mediennutzung in Österreich – Status Quo und Perspektiven", in: *Medien in der Informationsgesellschaft, Veranstaltung des Bundeskanzleramtes, 28.4.2003, Wien.*
- Steszgal, J. (2003), "Digital-TV: Erste Kritik an Thesenkatalog der RTR", in: *medianet*, 17. April 2003, Wien (ed. By D. Brunner) [Available: www.medianet.at].
- Eder, J. (2003), "Das Überall-Fernsehen", in: *Bestseller __03*, S. 36-7.
- Gaida, K. (2001), *Mobile Media: Digital TV@Internet*, Bonn.
- Infosat (2000), *Staatlich verordnete d-box-Invasion in Österreich?*, Vol. 10, Nr. 151, S. 6-13.
- Infosat (2003), *Sat und DIGITAL-Statistik*, 8. April 2003. [Available: www.infosat.de]
- Liss, C. (2002), *Technische Rahmenbedingungen für neue mobile Anwendungen im Konvergenzbereich von DVB-T, Mobilfunk und Internet*, 1. Berliner DVB-T Workshop, 3. Juni 2002, Berlin.
- Morgen, M. (2001), *Studie 'Digitales Fernsehen in Österreich'*, LS telcom, Wien. [Available: <http://www.bka.gv.at/bka/medien/spresekonzferenz.pdf>.]
- Murschetz, P. (2002), "Public Service Television at the Digital Crossroads – The Case of Austria", in: *JMM – International Journal of Media Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 24-33.
- ORF (1999), *Digitales Fernsehen für Österreich. Fernsehen auf neuen Übertragungswegen*, ORF TDIGÖK, Wien.
- ORF (2001), *Die Zukunft ist interaktiv*, Broschüre, Redaktion: Kaufmännische Direktion des ORF, Wien. [Available: <http://kundendienst.orf.at/digital/broschuere.html>.]
- ORF (2002b), "Interaktives Fernsehen – Fernsehen mit dem Plus", in: *Digitale Plattform Austria. Kick-Off-Veranstaltung*, 29.1.2002, Wien (Video).
- Radda, C. (2003), "Sie dreht sich wieder: Die Multimedia-Zukunft", in: *medianet*, 17. April April 2003, Wien [Available: www.medianet.at].
- RTR (2002), *Willkommen in der Digitalen Zukunft*, Publikation Auftaktveranstaltung, RTR-GmbH Wien.
- RTR-aktuell (2003), *Je 7,5 Millionen Euro für Digital-TV und Fernsehfilm*, RF 03/2003, S. 2.
- RTR (2003), *Thesenkatalog. Zur Einführung von "Digital Video Broadcast" in Österreich – Schwerpunkt terrestrische Verbreitung*, *Vollversammlung der Digitale Plattform Austria*, 14. Jänner 2003, Wien.
- Verlag Medien & Recht (2003), *BKS-Entscheidung zur Unzulässigkeit von Product Placement im ORF-Fernsehen ("Starmania")*, 23.5.2003 [Available: <http://www.medien-recht.com/>].
- Wildman, S.S. (2001), 'Program Competition and Advertising Strategies in the Age of Digital Television', KISDI – KSJCS International Conference 'The Future of Digital Television : Market, Audience and Policy, Seoul, Korea. [Available: <http://www.kisdi.re.kr/advertise/pdf/2001112902.PDF>].
- Wrabetz, A. (2002), "Die Digitale Zukunft aus Sicht des Österreichischen Rundfunks", in: *Vollversammlung Digitale Plattform*, 5. Juli 2002, Siemensforum, Wien.



Paul Murschetz (lbmurschetz@fh-stpoelten.ac.at) lectures media management at St. Pölten University of Applied Studies, Austria (www.fh-stpoelten.ac.at). He is invited member of the Digital Platform Austria installed by the regulatory authorities KommAustria and RTR GmbH. E-Mail: lbmurschetz@fh-stpoelten.ac.at

Nutzen Sie die Chance
und reichen Sie Ihre
Bewerbung bis zum
31. August 2003 ein!

Senden Sie Ihre
Idee an:

Vodafone D2 GmbH
Niederlassung Süd-West
TT-VK
Ingersheimer Straße 10
70499 Stuttgart

Tel. 07 11/13 96-37 00
Fax 07 11/13 96-33 97

Anmeldeformulare unter
www.umts-award.de



Wir suchen
die besten
UMTS-Ideen!

UMTS-Award
Baden-Württemberg



How are you?

Studentische Fachinitiativen als Ergänzung der Hochschulausbildung im Bereich Medienwirtschaft

– dargestellt am Beispiel der „Media Strategy Group“ der Technischen Universität Ilmenau –

Gerrit Brösel (Technische Universität Ilmenau)

„Damit das rasante Tempo der Entwicklung in der TIME-Branche nicht den erkennbaren Rückstand von Forschung und Lehre noch vergrößert, sind trotz – oder auch gerade wegen – der aktuellen Branchenkrise verstärkte Bemühungen in der betriebswirtschaftlichen Disziplin ‚Medienökonomie‘ und insbesondere im Medienmanagement dringend erforderlich. In mittel- und langfristiger Perspektive werden von der Medienindustrie wieder entscheidende Wachstumsimpulse ausgehen. Die Bildung von Humankapital ist hier schon jetzt ein erkennbarer Engpaßfaktor, wobei ... eine Verstärkung der Bemühungen um die Entwicklung von Humankapital an Universitäten und in der Medienpraxis notwendig ...“ (Thoma 2003, S. V) ist. Hier setzt das Bestreben von Studierenden der Technischen Universität Ilmenau (Studiengänge Medienwirtschaft, Angewandte Medienwissenschaft, Medientechnik) an, die unlängst eine studentische Fachinitiative gegründet haben, die „Media Strategy Group“. Ihre Motivation besteht darin, in einer Runde aus engagierten Kommilitoninnen und Kommilitonen von- und miteinander zu lernen sowie sich überregional mit Wissenschaft und Praxis auszutauschen. Alle Mitglieder haben bereits Erfahrungen durch Praktika oder Ausbildungen gesammelt und sich auf bestimmte Mediengattungen spezialisiert. Das Konzept der Initiative stellt sich wie folgt dar:

Zielgruppe

Mit der Initiative sollen Studierende der Medienstudiengänge an der Technischen Universität Ilmenau, insbesondere aus dem Studiengang Medienwirtschaft,

angesprochen werden. Die „Media Strategy Group“ bildet ein Forum für medienbegeisterte und unternehmerisch denkende Kommilitoninnen und Kommilitonen. Hierbei stellen die Mitglieder der Initiative mit ihren individuellen Fähigkeiten, ihren Erfahrungen und Kontakten das Kapital der Gruppe dar.

Inhaltlicher Schwerpunkt

Im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen die kritischen Analysen von aktuellen Herausforderungen in der Medienwirtschaft, die Hintergründe strategischer Entscheidungen in Medienkonzernen sowie die Recherche von Erfolgs-, aber auch Misserfolgsbeispielen. Die Mitglieder schärfen ihren persönlichen Durch- und Weitblick für die Medienbranche, um für gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen im Studium und vor allem im Berufsleben besser vorbereitet zu sein.

Die „Media Strategy Group“ analysiert aktuelle Themen, die in der Publikums- und Fachöffentlichkeit diskutiert werden. Jedes Meeting beginnt vor diesem Hintergrund mit einer „Presseschau“ und einer sich daran anschließenden kurzen Diskussion. Das Ziel dabei ist, aktuelle Taktiken und Strategien zu durchschauen: Wie und warum läuft es so und wie könnte es anders oder vielleicht besser gehen? Welche Überlegungen stecken hinter den Entscheidungen von Medienkonzernen und was kann man daraus lernen? Hierbei trainieren die Mitglieder die Fähigkeiten, durch welche sich erfolgreiche Strategien auszeichnen sollten: strategisches Denken, Analyse- und Kommunikationsfähigkeiten sowie soziale Kompetenzen.

Darüber hinaus werden Grundsatzfragen der Medienwirtschaft vertiefend „erforscht“: Was sind alternative Finanzierungsquellen neben dem Werbemarkt? Wie gestaltet sich die Zukunft der Medien im Allgemeinen oder z. B. die Zukunft der Zeitungen im Speziellen. Neben den Referaten der Mitglieder und Gäste wird in jedem Semester zusätzlich ein gemeinsamer Schwerpunkt gelegt, woran unter anderem in Strategiespielen und Fallstudien gemeinsam gearbeitet wird. Hierbei werden Gesetzmäßigkeiten in der Medienwirtschaft analysiert, Anwendung von Methoden trainiert, komplexe Problemstellungen gelöst, Teamarbeit trainiert und somit schließlich fachliche Kompetenzen aufgebaut. Die Arbeitsergebnisse werden in Gesprächen mit Fachleuten zur Diskussion gestellt und künftig auf einer Webseite veröffentlicht.

Netzwerke

Zu den wichtigsten Aufgaben eines jeden Mitglieds gehören der Aufbau und die Pflege von Kontakten zu Fachleuten aus Wissenschaft und Praxis. Jedes Mitglied ist persönlich dafür verantwortlich, über Beziehungen zu Unternehmerpersönlichkeiten, Managern und Wissenschaftlern Erfahrungen und Verhaltensbeispiele zu sammeln. Die „Media Strategy Group“ versteht sich dabei als ergänzendes Angebot zu den Veranstaltungen an der Technischen Universität Ilmenau. Die Initiative wird von Dozenten der Technischen Universität Ilmenau, welche als Mentoren der Gruppe agieren, unterstützt. Zudem wurden bereits Kontakte zu anderen Universitäten (z. B. Bauhaus Universität Weimar) aufgebaut. Weiteren

„MEDIA STRATEGY GROUP“

Fallstudien	Strategiespiele	Referate
Persönlicher Kontakt zu Managern und Unternehmerpersönlichkeiten	Interaktives Lernen Voneinander Lernen	Persönlicher Kontakt zu Wissenschaftlern
„Soft Skills“ ausbauen	Strategisches unternehmerisches Gespür für die Medienbranche entwickeln	Methodentraining

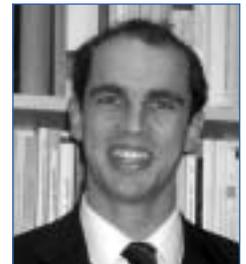
Kooperationspartnern aus Wissenschaft und Praxis steht die Initiative aufgeschlossen gegenüber.

Der Experte für Neue Medien und digitale Erlebniswelten, Dr. Frank Keuper, Lehrstuhlvertreter an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und Dozent an der Hamburg Media School (HMS), beschreibt die Bedeutung dieser Gruppe: „Medienwirtschaft findet jetzt und heute statt, gerade aus den Herausforderungen der Konvergenz der TIME-Branche kann man sehr gut das Zusammenspiel von Theorie und Praxis erkennen. Naturgemäß wird sich in der universitären Lehre theoriegeleitet der Fragestellung der Konvergenz genähert. Die ‚Media Strategy Group‘ stellt deshalb gerade für Studenten mit dem Medienswerpunkt eine sinnvolle, die universitäre Ausbildung ergänzende, praxisinduzierte Initiative dar.“

Weiter Informationen unter
media-strategy-group@gmx.de

Literatur

Thoma, Helmut, Geleitwort, in: Brösel, Gerrit/Keuper, Frank (Hrsg.), *Medienmanagement*, München, Wien 2003, S. V f.



Dr. Gerrit Brösel ist Wissenschaftlicher Assistent am Fachgebiet Rechnungswesen/Controlling der Technischen Universität Ilmenau und Mentor der „Media Strategy Group“. Er war langjähriger Mitarbeiter der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC Deutsche Revision AG. Dabei zählten zahlreiche Unternehmen der sog. TIME-Branche zu seinen Mandanten. Seine Forschungs- und Arbeitsgebiete sind Rechnungslegung, Betriebliche und öffentliche Finanzwirtschaft, Unternehmensbewertung sowie Medienmanagement und -controlling.

E-Mail: gerrit.broesel@tu-ilmenau.de

Studiengang Medienwirtschaft – Voll da!

Mit dem Sommersemester 2003 hat der Studiengang Medienwirtschaft der Hochschule der Medien seine Endausbaustufe erreicht! Nunmehr ist das Team mit neun Professuren, einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin und den technischen Angestellten komplett, nicht zu vergessen der notwendige verwaltungsmäßige Support. Erstmals kann mit voller Kraft – und weiterhin mit der bewährten Hilfe von Lehrbeauftragten und Lehrangeboten aus benachbarten Studiengängen – die Lehre, Forschung und Projektarbeit umgesetzt werden. Dem Land und der HdM sei Dank für die Initiierung von MW ausgesprochen!

Karla Neef

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Studiengang Medienwirtschaft



Diplom-Medienwirtin Uni Siegen
Studium University of Ulster

Prof. Harald Eichsteller

Internationales Medienmanagement
Kosten- und Leistungsrechnung
E-Business, E-Commerce
Online-Marketing



Prof. Edgar Tritschler

Rechnungswesen
Investitions- und Finanzwirtschaft
Existenzgründung
Unternehmensanalyse



Prof. Eckhard Wendling

Medienproduktion
Produktionswirtschaft
Kalkulation AV-Medien
Studioproduktion Film und Video
media.lounge



Prof. Stephan Ferdinand

Informations- und
Redaktionsmanagement
Medienkonzeption, Journalismus
Elektronisches Publizieren
media.lounge



Prof. Dr. Wilfried Mödinger
Studiengangleiter MW

Betriebswirtschaftslehre
Medienmarketing
Organisation
Werte in Medien



Oliver Neumann
Dipl.-Ing. (FH)
Technische Assistenz

Tontechnik, Sounddesign
Aufnahme, Mischung, Mastering
Studioproduktion Audio

*Der Studiengang Medienwirtschaft
an der Hochschule der Medien Stuttgart
Die Personen sind angeordnet nach der
Reihenfolge der Berufung bzw. Einstellung,
beginnend (im Uhrzeigersinn) mit Prof. Dr.
Martin Gläser (1996) bis zu Karla Neef (2003)*



Prof. Dr. Martin Gläser
Gründungs-Studiengangleiter MW

Medien-, TV-, Radio-,
Projektmanagement
Controlling, Strategien
Unternehmenskultur



Agneta Fogas-Braun
Fachbereich Electronic Media
Studiengang Medienwirtschaft

Sekretariat
Verwaltung
Prüfungsangelegenheiten



Prof. Jens-Helge Hergesell
Praktikantenamt-Leiter MW

Audio und Akustik
AV-Medientechnik
Elektronik, Physik
Informatik

nen, sei es auf mittlerer Führungsebene und im Projektmanagement, sei es auf höherer bis hin zur obersten Führungsebene.

Die Absolventinnen und Absolventen von MW sind interdisziplinär ausgebildet und sind sowohl auf ökonomische als auch auf technische Kategorien fokussiert. Dies geschieht vor dem Hintergrund ganzheitlichen Denkens und Handelns, das fachliche Kompetenzen in Wirtschaft, Management, Technik, Produktion und Content mit sozialen und methodischen Kompetenzen verbindet. Die Basis für diesen hohen Anspruch bildet eine profunde Grundlagenausbildung in den Bereichen Management, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre und Recht auf der einen Seite und von Medientechnik und -produktion auf der anderen Seite. Stark betont wird die Arbeit in Projekten und der Einsatz praktischer Case Studies.

Die Vertiefung des Studiums geschieht über eine große Vielfalt von Fächerangeboten wie Medien- und Projektmanagement, Organisation, Controlling, internationale Medienproduktion oder Medienmarketing. Integraler Bestandteil des Studiums ist der Bezug zu inhaltlichen und redaktionellen Themenfeldern, zur Medientheorie, Mediensoziologie oder Medienethik. Auf der Grundlage einer soliden Ausbildung soll bei den Studierenden das Gespür für unternehmerisches Denken und Handeln geweckt werden.



Rolf Kohler
Dipl.-Ing. (FH)
Technischer Angestellter

Laboringenieur
Foto, Multimedia, Interaktive Medien
Schulungen Produktionssoftware



Prof. Dr. Petra Grimm
Pro-Dekanin FB Electronic Media
Ethik-Beauftragte der HdM

Kommunikationswissenschaft
Medienwirkung, Medientheorie
Medienpsychologie, Medienethik



Prof. Dr. Mike Friedrichsen
Ehem. Studiengangleiter

Medienwirtschaft, Medienmanagement
Medien- und Marktforschung, Statistik
Medien- und Werbewirkungsforschung
Personalführung



Bernhard Möller
Master of Science MSc
Technische Assistenz

Film- und Videoproduktion
Digital Editing, Postproduktion
Broadcast Journalism



Heiko Schulz
Dipl.-Ing. (FH)
Technische Assistenz

Tontechnik, Sounddesign
Aufnahme, Mischung, Mastering
Studioproduktion Audio



Impressum

**MW Zeitschrift für Medienwirtschaft und
Medienmanagement**

ISSN: 1612-1775

Herausgeber:

Prof. Dr. Mike Friedrichsen

Prof. Dr. Martin Gläser

Redaktion:

Prof. Dr. Mike Friedrichsen

Layout, Konzeption, Satz:

Jeannine Kraft

Druck:

Karl Weinbrenner & Söhne GmbH & Co.

Fasanenweg 18

70771 Leinfelden-Echterdingen

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
Genehmigung des Herausgebers. Der
Herausgeber haftet nicht für Inhalte und
Motive der Artikel und Anzeigen.

Prof. Dr. Mike Friedrichsen

Hochschule der Medien Stuttgart

Fachbereich Electronic Media

Studiengang Medienwirtschaft

Nobelstraße 10 · 70569 Stuttgart

Tel. +49 (0) 7 11/6 85-84 34 (Büro)

oder +49 (0) 7 11/6 85-28 20 (Sekretariat)

Fax +49 (0) 7 11/6 85-66 94

E-Mail: friedrichsen@hdm-stuttgart.de

www.hdm-stuttgart.de/mw



SPARDA-BANK.

ZUM 9. MAL DIE NUMMER EINS.

Was andere versprechen – wir tun es!

Jahr für Jahr setzen wir die Verpflichtungen aus dem Förderauftrag unserer Gründer um: mit dem gebührenfreien Girokonto, niedrigeren Kreditzinsen, sowie höher prozentigen Geldanlagen als der Markt sie üblicherweise bietet. Dies hat uns zur größten genossenschaftlichen Bank in Baden-Württemberg gemacht – der viertgrößten in Deutschland.

Zum 9. Mal in Folge – mit der besten Note des Tests von 1,99 – wurde die Globalzufriedenheit der Sparda-Banken Gruppe bei Kundenzufriedenheit und Gebühren bestätigt. Es ist nicht nur Belohnung, es ist uns auch Ansporn zugleich, um weiterhin die Pole-Position zu halten. Eine Verpflichtung gegenüber unseren Mitgliedern und Kunden.

Sparda-Bank

freundlich & fair

MW – Zeitschrift für Medienwirtschaft und Medienmanagement

