

Ziel der Tagung

Schwierige Wirtschaftslage, schwache Konjunktur, Globalisierung, Internationalisierung und konvergierende Märkte. So lässt sich die momentane Lage der Medienbranche beschreiben. Insolvenzen wie EM TV und Kirch haben deutlich am Lack der Branche gekratzt.

Deshalb finden sich Medienunternehmen zu Beginn des neuen Jahrtausends im schwierigen Fahrwasser wieder. Durch Fusionen und Partnerschaften versucht man der Krise Herr zu werden. Größe scheint der medienpolitische Imperativ unserer Zeit zu sein. Und dennoch rutschen Medienriesen teilweise in die Verlustzone.

Globale Krise der Medienwirtschaft?

Internationale Fachtagung

URSACHEN
DIMENSIONEN
FOLGEN

Daraus ergeben sich nach einer Analyse der Situation die Hauptfragen der Tagung:

Was sind die Ursachen der Krise?

Was sind die Dimensionen der Krise?

Welche Folgen sind demnach zu erwarten?

4. Dezember 2003

Hochschule der Medien
Podiumsdiskussion mit
prominenten Gästen

5. Dezember 2003

Universität Hohenheim
Fachtagung

Mit freundlicher Unterstützung:

Prof. Dr. Hans-Peter Liebig

Universität Hohenheim
Fachbereich Kommunikationswissenschaft
und Sozialforschung

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit Ihrer Internationalen Fachtagung „Globale Krise der Medienwirtschaft?“ greifen Sie ein hochaktuelles Thema auf. Die Brisanz des Themas ist selbst interessierten Laien in den letzten Jahren bewußt geworden. Die im Zuge des Booms der New Economy zunächst hochgelobte Medienbranche fiel in den letzten Jahren plötzlich ins Bodenlose. Eine der Aufgaben dieser Tagung besteht darin, die Ursachen für diesen unerwarteten Einbruch zu diskutieren, die Tragweite abzuschätzen und Lösungsansätze zu formulieren.

Es ist erfreulich, dass die Fachtagung von der Hochschule der Medien und dem Institut für Kommunikationswissenschaft und Sozialwissenschaft gemeinsam durchgeführt wird. Die Universität Hohenheim ist aufgrund ihres Profils ein sehr geeigneter Ort für diese Internationale Fachtagung. Dies gilt natürlich besonders aufgrund des innovativen Diplomstudiengangs Kommunikationswissenschaften, der eine enge fachliche Anbindung an die hier seit den 70iger Jahren etablierten Wirtschafts- und Sozialwissenschaften besitzt und sich dadurch deutlich von ähnlich lautenden Studiengängen an anderen Hochschulen unterscheidet. Der Diplomstudiengang Kommunikationswissenschaften wurde 1995 in Kooperation mit der Universität Stuttgart eingerichtet. Von Anfang an bestand eine sehr hohe Nachfrage auf die nur 30 Studienplätze. Im WS 2000/2001 wurde erstmals ein Höchststand von über 800 Bewerbungen erreicht. Trotz der Medienkrise ist das Interesse an diesem Studiengang ungebrochen hoch, die Zahl der Bewerbungen fiel nicht ab, nahezu 800 sind auch in diesem Wintersemester erreicht worden.

Die Universität Hohenheim hat aus dieser Situation die Konsequenz gezogen. In ihrem Struktur- und Entwicklungsplan hat sie die personelle Verstärkung beschlossen und wird dies durch Umwidmung aus anderen Bereichen erreichen. Die Umsetzung dieses Plans wird durch das Land Baden-Württemberg unterstützt. In den vor kurzem abgeschlossenen Zielvereinbarungen wird der weitere Ausbau der Kommunikationswissenschaften dadurch gestärkt und beschleunigt, dass für eine dreijährige Phase eine W3 Professur als Anschubleistung zur Verfügung gestellt wird. Zusammen mit zusätzlichen wissenschaftlichen Mitarbeiterstellen und Sachmitteln soll die Zahl der Studienplätze auf 60-70 gesteigert werden.

Für die Zukunft der Kommunikationswissenschaften sieht es also trotz schwieriger Wirtschaftslage gut aus. Mit ihrer Fachtagung verstärken Sie diese Perspektive. Es ist Ihnen gelungen, hochkarätige Referentinnen und Referenten aus dem gesamten deutschsprachigen Raum zu gewinnen. Darauf können sie stolz sein. Auf die Ergebnisse der Tagung sind wir sehr gespannt, ich wünsche Ihnen allen eine anregende und ertragreiche Zeit mit vielen fruchtbaren Diskussionen.

Prof. Dr. Hans-Peter Liebig

Prof. Dr. Uwe Schlegel,
Rektor der Hochschule der Medien

Sie zur Internationalen Fachtagung „Globale Medienkrise?“ in den Räumen der Hochschule der Medien zu begrüßen, freut mich sehr. Durch die Kooperation des Veranstalters, der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikation, mit der Universität Hohenheim und der Hochschule der Medien, wurde unser Veranstaltungskalender um ein weiteres, attraktives Element erweitert.

Ursachen, Dimensionen und Folgen einer globalen Krise in der Medienwirtschaft: Das ist, um Günther Grass zu bemühen, ein weites Feld, nicht frei von divergierenden Einschätzungen. Experten aus Medienwirtschaft, Hochschule, Politik und Kultur werden am 04. und 05. Dezember 2003 zahlreiche Aspekte beleuchten, etwa zu den politischen Implikationen und Konzentrationstendenzen, zu den Zuwachsraten und Akzeptanzproblemen, zu Managementfehlern und Lösungsansätzen.

Diese Veranstaltung wurde zum größten Teil von Studenten organisiert und realisiert. Für ihr Engagement und ihr Durchhaltevermögen gilt ihnen mein besonderer Dank. Denn der Weg zu einem erfolgreichen Event ist nicht immer leicht und frei von Problemen.

Allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern wünsche ich interessante Einblicke in die Mechanismen unserer komplexen Mediengesellschaft. Auf dass die Tagung neue Strategien und Perspektiven zur couragierten Zukunftsgestaltung ans Licht bringe!

Professor Dr. Uwe Schlegel
Rektor

Prof. Dr. Michael Schenk,
Universität Hohenheim
Fachbereich Kommunikationswissenschaft
und Sozialforschung

Prof. Dr. Mike Friedrichsen
Universität Flensburg, Medienmanagement

Prof. Dr. Martin Gläser
Hochschule der Medien Stuttgart, Medienwirtschaft

Liebe Kongreßteilnehmer/innen aus dem In- und Ausland!

Wir heißen Sie in Stuttgart herzlich willkommen und wünschen uns allen eine interessante Tagung.

Der Medienmarkt schwamm bis Ende der neunziger Jahre auf einer scheinbar unantastbaren Welle der Erfolges. Im Jahr 2000 gipfelte diese Entwicklung in einen regelrechten Werbeboom.

Der Einbruch der bis dato gefestigten Medienmärkte kam für viele daher unerwartet. Die wirtschaftliche Misere der Medienbranche traf die überregionalen Tageszeitungen besonders hart: Auflagenschwund, Verluste und Entlassungen sind seither an der Tagesordnung. Die daraufhin folgenden Umstrukturierungen in allen Bereichen lösten aufgrund der alleinigen Kostenorientierung bei manchen Blättern publizistische Identitätskrisen aus. Die Debatte um den Erhalt des deutschen Qualitätsjournalismus wurde neu entfacht. Auch die TV-Branche sieht sich einem erheblichen Kostendruck gegenüber, der sich nicht zuletzt in der Diskussion um die Erhöhung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkgebühren offenbart.

Sparen allein hilft der Medienbranche aber nicht aus der Krise. Die Ambivalenz zwischen Kosten auf der einen und Kreativität auf der anderen Seite scheint allerdings unüberbrückbar. In wie weit reichen die angestoßenen

Konsolidierungsprozesse tatsächlich aus, die Medien aus der Talsohle herauszuführen? Welche strukturellen und organisatorischen Änderungen werden diesen neuen Anforderungen gerecht? Vor diesem Hintergrund ist es an der Zeit, Bilanz zu ziehen, neue Ansätze, Strategien und Lösungsmöglichkeiten vorzustellen und zu diskutieren.

Wir sind zuversichtlich, dass die Tagung „Globale Krise der Medienwirtschaft?“ dazu ein geeignetes Forum bildet. Sowohl die Referenten als auch die zahlreichen Teilnehmer/innen aus Wissenschaft und Praxis sind Garant für eine fruchtbare Tagung, von der neue Erkenntnisse und Impulse erwartet werden können.

Wir bedanken uns bei allen Referenten und Teilnehmer/innen für ihr Kommen und ihr Engagement. Ebenfalls bedanken möchten wir uns bei allen Sponsoren, ohne deren Unterstützung der Kongreß nicht durchgeführt hätte werden können. Last but not least danken wir den Studenten der Hochschule der Medien Stuttgart sowie den Mitarbeiter/innen des Lehrstuhls für Kommunikationswissenschaft und Sozialforschung der Universität Hohenheim, die an der Vorbereitung dieses Kongresses mitgewirkt haben.

Prof. Dr. Michael Schenk,
Prof. Dr. Mike Friedrichsen
Prof. Dr. Martin Gläser

Inhalt

		Seite
Plenum (Aula 9.00 - 11.30 Uhr)		
Politische Implikationen der Medienkrise	Dr. Christoph-E. Palmer	8
Peer-to-Peer: Das Ende der klassischen Medienunternehmen?	Prof. Dr. Thomas Hess	9
Hohe Zuwachsraten in der Krise: Das Internet als Vertriebsmedium	Rolf Pfeleiderer	10
Mythos Konvergenz	Dr. Klaus Goldhammer	11
Panel 1 (Aula 13.30 - 18.30 Uhr)		
Darwiportunismus in der Medienbranche – Strategisches Management ohne strategisches Denken?	Prof. Dr. Christian Scholz Uwe Eisenbeis	12
Krisendefinitionen und Handlungsoptionen deutscher Medienmanager	Anke Tschörtner Swaran Sandhu	13
Kurzichtiges Kerngeschäft: In der Krise findet im Verlagsmanagement ein Paradigmenwechsel statt	Dr. Harald Rau	14
Interne Ursachen in Medienunternehmen	Dr. Sven Pagel	15
Erlös(-ung) für die Musikindustrie - Lässt sich von Open Source lernen?	Gudrun Mildner	16
Medienkrise oder Managementfehler?	Prof. Dr. Johannes Ludwig	17
Zykluskonforme Krise oder Strukturumbbruch? Zeitreiheneigenschaften des deutschen Werbemarktes	PD Dr. Günther Lang	18

Inhalt

		Seite
Panel 2 (Blauer Saal 13.30 - 18.30 Uhr)		
Situation und Strukturen der Dauerkrise des nicht-kommerziellen Mediensektors in Österreich	Dr. Paul Murschetz	19
Wenn Akzeptanz und Vertrauen fehlen. Chinas Fernsehbranche in der Krise	Stefan Ollig	20
Medienevents - Eventisierung als Folge und als Weg aus der Krise	Marco Höhn	21
Journalistische Qualität in einem profitablen Verlag - Lösungsansätze für eine vermeintliche Diskrepanz	Dr. Angela Fritz	22
Krisen-Management by Chance? Der Fall Lizenz- und Joint-Venture-Publikumszeitschriften	Prof. Dr. Gabriele Siegert Priska Amstutz	23
Die medienökonomische Funktion der Sportberichterstattung für die Tageszeitung	Dr. Thorsten Schauerte	24
Stark in der Krise - Stark aus der Krise? Der ressourcenbasierte Ansatz als Lösungskonzept für Medienunternehmen – Das Beispiel VIVA	Dr. Thomas Döbler Sonja Rittner	25
Impressum		26

Dr. Christoph-E. Palmer MdL

Minister des Staatsministeriums
für europäische Angelegenheiten
des Landes Baden-Württemberg
Richard-Wagner-Straße 15
70184 Stuttgart

Internet: www.stm.baden-wuerttemberg.de

Politische Implikationen der Medienkrise

Die IT- und Medienbranche ist – insbesondere soweit sie als Querschnittstechnologie fungiert in hohem Maße von der gegenwärtigen gesamtwirtschaftlichen Lage in Deutschland und Europa beeinflusst. Auch Baden-Württemberg kann sich von der allgemeinen Wirtschaftslage in Deutschland nicht abkoppeln. Die Auswirkungen der Medienkrise auf die IT- und Medienwirtschaft des Landes, die mit einem Anteil von 10 % an der Bruttowertschöpfung noch vor dem Automobil- und Maschinenbau mit jeweils 6 % den stärksten Wirtschaftszweig darstellt, sind jedoch weit moderater ausgefallen als an anderen Standorten. Mit der Schaffung von rund 5000 neuen Arbeitsplätzen im wirtschaftlich schwierigen Jahr 2002 konnte der allgemeine negative Trend sogar leicht umgekehrt werden.

Dennoch besteht angesichts der massiven Veränderungen der noch jungen Wissens- und Informationsgesellschaft die Notwendigkeit zu strukturellen Änderungen mehr denn je. Baden-Württemberg drängt daher auf nachhaltige Reformen in den Bereichen Arbeitsmarkt, Sozialversicherungssysteme und Steuerwesen. Mit der Verwaltungsreform und dem Einsatz von moderner IuK-Technologie im Bereich NSI und e-Government, dem weiteren Ausbau der hervorragenden Ausbildungslandschaft mit über 220 Studiengängen im IT- und Medienbereich sowie einem Bündel an Maßnahmen und Initiativen im Rahmen der IT- und Medienoffensive „doIT“ mit einem Gesamtvolumen von 430 Mio. stellt sich Baden-Württemberg den Anforderungen der Zukunft.

Mit der EU-Osterweiterung und der Auslandsverlagerung von Produktions- und Dienstleistungen (Offshore-Outsourcing) stehen neue Herausforderungen bevor. Überhaupt wird die globale Wissens- und Informationsgesellschaft den Menschen in Zukunft immer kürzer werdende Reaktions- und Veränderungszyklen abverlangen. Diese Aufgabe gilt es für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gemeinsam anzupacken und als Chance zu begreifen.

Prof. Dr. Thomas Hess

Fakultät für Betriebswirtschaft
Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien
Ludwig-Maximilians-Universität München
Geschwister-Scholl-Platz 1
80539 München

E-Mail: th.hess@bwl.uni-muenchen.de

Internet: www.lmu-muenchen.de

Peer-to-Peer: Das Ende der klassischen Medienunternehmen?

Peer-to-Peer-Systeme sind der technologische Kern von Tauschbörsen, die insbesondere im Musikgeschäft in den letzten Monaten und Jahren viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen haben.

Ziel des Vortrags ist es, über diesen Einzelfall hinaus zu analysieren, ob diese Systeme die etablierten Medienunternehmen in ihrer Existenz grundsätzlich in Frage stellen. Präsentiert werden Symptome, Diagnose und mögliche Therapien. Die Symptome sind klar: Weder rechtliche noch technische oder ökonomische Ansätze der Medienindustrie haben bisher das Problem gelöst. Die Diagnose ist ebenfalls eindeutig: Tauschbörsen zwingen zu einer Freigabe von bisher internalisierten Urheberrechten und stellen Intermediäre aus transaktionskostentheoretischer Perspektive in Frage.

Unklar ist die Therapie. Erste Ansätze führen zum kontrollierten Content-Tausch, zur Verlängerung der Wertschöpfung (in Richtung Konzerte und Merchandising) und zur Einbindung möglicherweise konvergenter Industrien.

Rolf Pfeleiderer

Geschäftsführer NFO Infratest InCom GmbH
Media Research
Landsberger Straße 338
80687 München

E-Mail: rolf.pfeleiderer@nfoeurope.com
Internet: www.nfoeurope.com

**Hohe Zuwachsraten auch in der Krise:
Das Internet als Vertriebsmedium**

Die „Informationswirtschaft“, lange Jahre Motor der wirtschaftlichen Entwicklung nicht nur hierzulande, wächst seit 2 Jahren nicht mehr. Der Teil „Informationstechnik“ hat sogar eine deutliche Rezession erlebt. Gleichzeitig sind die Medien in einer Krise, deren Ende jetzt zwar abzusehen scheint, die aber zu starken Einschnitten und Umstrukturierungen geführt hat, die ein „weiter wie früher“ ausschließen.

Die Krise der Medien lässt sich – neben den spektakulären Pleiten, den eingestellten Publikationen, den Tausenden von Entlassungen – am klarsten an dem Rückgang der Werbeeinnahmen zeigen. Es ist nicht so, dass weniger Zeitschriften gekauft würden, weniger Radio gehört würde oder weniger ferngesehen, die Industrie und die dienstleistenden Wirtschaftsbranchen geben einfach weniger Geld für „klassische Werbung“ aus. Und die Medien lernen, was für Folgen es hat, dass sie seit Jahrzehnten ihre „Endabnehmer“ daran gewöhnt haben, Informationen und Unterhaltung, kurz „Content“, zu Preisen weit unter den Entstehungskosten zu erwerben. Da solche Gewohnheiten nur sehr allmählich bis gar nicht zu verändern sind, bleibt nur der Weg, den Werbekunden mehr und besseren Service, sowie bessere Leistungen zu bieten.

Ein wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist die elektronische Vernetzung der Wirtschaft und eben auch der Verbraucher. Die in Deutschland relativ gut entwickelte technische Infrastruktur für elektronische Kommunikation bietet günstige Bedingungen. Es wird gezeigt, dass nicht nur

die Zahl der Haushalte mit Internetanschluss stetig weiter steigt, sondern auch die Nutzung des Internet für den Konsum, also die Planung von Käufen und das Einkufen an sich eine sehr rasche Entwicklung genommen hat und weiter boomt. Trotz und manchmal vielleicht sogar auch wegen der Krise – siehe Käufe und Verkäufe über elektronische Auktionen.

Der Treiber dieser Entwicklung ist die Überlegenheit des Internet bei der Verknüpfung von (Massen-)Kommunikation und dem Vertrieb von Waren und Dienstleistungen. Nicht überall und für alle Waren und Dienste, aber immer mehr und für immer mehr. Die Medien werden davon lernen (müssen), auch wenn uns nicht alle Konsequenzen gleich gut gefallen werden.

Dr. Klaus Goldhammer

GoldMedia GmbH
Oranienburger Strasse 27
10117 Berlin

E-Mail: Klaus.Goldhammer@GoldMedia.de
Internet: www.goldmedia.de

Mythos Konvergenz

Problemstellung und Forschungskontext
Ein nicht unerheblicher Teil der Hochstimmung in der Medienwirtschaft der vergangenen Jahre konzentrierte sich auf der Idee der Konvergenz. Möglicherweise ist dieses Konzept der Konvergenz und ihre Ausgestaltung in Form von „integrierten“ Medienunternehmen aber für einen Teil der aktuellen Probleme der Medienwirtschaft verantwortlich.

Ausformuliert wurde das Konzept der Konvergenz bereits 1997 durch die EU in ihrem „Grünbuch zur Konvergenz“. Doch außer im Bereich der Mathematik gibt es keinen rational operationalisierbares Verständnis dessen, was Konvergenz speziell für den Medienbereich eigentlich bedeutet.

Schlüsselt man den Begriff der „Konvergenz“ für verschiedene (Medien-)Bereiche auf, werden zahlreiche Leerstellen deutlich: Weder bei Inhalten noch bei Empfangsgeräten noch bei Unternehmen und Märkten und selbst bei Übertragungsstandards sind positive Effekte des vielzitierten „Zusammenwachsens“ nicht oder nur in geringfügigem Ausmaß zu erkennen.

Im Mittelpunkt der Untersuchung wird daher die Zurückweisung der These von der Konvergenz der Medien stehen. Sowohl im Bereich der Inhalte, wie für das Thema Empfangsgeräte oder Übertragungsstandards aber auch bei Unternehmen und Märkten lassen sich zahlreiche Beispiele gegen die unterstellte Konvergenz erkennen.

Zusammenfassend erscheint daher die Idee von der Konvergenz der Medien durch eine allgemeine Digitalisierung als ein Mythos, für den viel Geld investiert wurde, aber nur wenig Erfolg erzielt wurde.

Ein Teil der aktuell herrschenden „Katerstimmung“ kann auf diese Fehleinschätzung zurückgeführt werden. Das Problem, Abschreibungen und Portfolio-Konsolidierungen aufgrund falscher Markteinschätzungen vornehmen zu müssen, beruht deshalb in nicht geringem Umfang auf dem Missverständnis von Konvergenz.

Dr. Christian Scholz/Uwe Eisenbeis

Medien- und Kommunikationsmanagement
 Universität des Saarlandes
 Postfach 15 11 50
 Im Stadtwald
 66041 Saarbrücken

E-Mail: ue@orga.uni-sb.de
 Internet: www.orga.uni-sb.de

Darwiportunismus in der Medienbranche – Strategisches Management ohne strategisches Denken?

Medienunternehmen befinden sich derzeit in einer schwierigen Lage. Die generelle Konjunktur lahmt, Anzeigen- und Werbeschaltung sind rückläufig. Soll man sich auf sein ursprüngliches Kerngeschäft konzentrieren oder im Sinne einer „Cross-Media-Strategie“ diversifizieren? Konzentration auf den lokalen Markt oder doch internationale Allianzen? Dies sind nur wenige der Herausforderungen und Fragen, vor denen die Unternehmen stehen - große Medienkonzerne wie auch kleine und mittelständische Unternehmen.

Sicher sind auch Fehler gemacht worden. Aber welche und wo? Seriöse und begründbare Antworten sind bisher kaum zu finden. Hier müsste ein Medienmanagement als spezielle Betriebswirtschaftslehre ansetzen, das auf die strategischen Entscheidungsprozesse in Medienunternehmen abstellt. Medienmanagement bedeutet demnach betriebswirtschaftliches Entscheiden, das zwei Facetten hat: zum einen, einen großen vorhandenen Spielraum für Kreativität und Gestaltungsfreiheit und zum anderen Beschränkungen durch knappe Ressourcen und ein starkes rechtliches Korsett. Hier einen verantwortlichen Weg des Entscheidens zu finden ist nicht einfach, zumal durch Medienmanagement – wie die New Economy gezeigt hat – sowohl im Positiven durch Kreativität als auch im Negativen durch Bewertungskniffe und Informationsverschleierung relativ einfach "Geld zu machen" (und auch wieder zu vernichten) war. Das Risiko falscher Entscheidungen, die sich erst im Nachhinein als solche herausstellen, liegt im Konkurs von Unter-

nehmen sowie im Arbeitsplatzverlust der Entscheider. Der Beitrag möchte sich diesen Herausforderungen über zwei Wege nähern: Der Beitrag soll (1) in die Thematik der Anwendung von Planungsinstrumenten zur Strategiefindung in Unternehmen der Medienbranche vordringen: Konkret wird erläutert, welche Tools und Instrumente in Unternehmen der Medienbranche zur Strategiefindung und Planung eingesetzt werden. Dieser differenzierte Einblick in den Anwendungsstand strategischer Methoden gibt außerdem Hinweise darüber, welche Unternehmen mit welcher Herangehensweise an die Strategievorbereitung erfolgreich sind.

Außerdem soll (2) das insbesondere die Medienbranche kennzeichnende Spannungsverhältnis Darwinismus vs. Opportunismus - systematisiert im Phänomen des „Darwiportunismus“ - thematisiert werden. Sind sich die Medienunternehmen Ihrer Situation im Darwiportunismus-Kontext bewusst? Reagieren sie entsprechend? Und auch hier: Welche Erkenntnisse lassen sich im Zusammenhang mit den Tools und Instrumenten zur Strategiefindung ableiten?

Anke Tschörtner/Swaran Sandhu

Fachgruppe für Kommunikationswissenschaft und Sozialforschung/Fachgruppe Soziologie
 Institut für Sozialforschung
 Universität Hohenheim
 70593 Stuttgart

E-Mail: tschoert@uni-hohenheim.de
 E-Mail: sandhu@uni-hohenheim.de
 Internet: www.uni-hohenheim.de

Krisendefinitionen und Handlungsoptionen deutscher Medienmanager – Einflüsse des organisationalen Netzwerks auf unternehmerisches Handeln

Die Innovationsfähigkeit von Entscheidern in Medienunternehmen stellt einen zentralen Einflussfaktor auf die Krisendefinition und die Handlungsoptionen dar – sie entscheidet letztlich darüber, wer am Markt besteht oder untergeht. Innovative Medienmanager haben auch in der Krise die Fähigkeiten, neue Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen und für das Unternehmen einzusetzen.

In qualitativen Leitfadeninterviews mit den Geschäftsführern der größten Tageszeitungsverlage in Baden-Württemberg wurde diese wettbewerbsrelevante Ressource untersucht. Ausgehend von den realisierten Handlungsoptionen der befragten Zeitungsverleger schließen wir auf die Innovationsfähigkeit ihrer Verlage. Als Analyseraster verwenden wir drei verschiedene Ebenen unternehmerischer Netzwerke: Dazu gehören Netzwerke innerhalb des Unternehmens, die das Innovationspotential auf Mitarbeiterebene erfassen;

Netzwerke zwischen Unternehmen, die den Wissenstransfer zwischen Verlagen offen legen; sowie Branchennetzwerke, die Möglichkeiten zur Kooperation und Interessenbündelung abbilden.

Diese Aufteilung in intra-, inter- und extraorganisationale Netzwerke ermöglicht eine differenzierte Analyse und Bewertung komparativer Wettbewerbsvorteile durch Innovationsfähigkeit von Verlagen in Krisenzeiten.

Dr. Harald Rau

Lorscher Str. 11
69198 Schriesheim

E-Mail: rau.harald@t-online.de

rau@rz.uni-leipzig.de

Internet: www.uni-leipzig.de

Kurzichtiges Kerngeschäft – In der Krise findet im Verlagsmanagement ein Paradigmenwechsel statt

Die Auseinandersetzungen um den Berliner Zeitungsmarkt haben gezeigt, dass im Medienmanagement ein Paradigmenwechsel vollzogen ist. Das Stichwort: „Konzentration auf das Kerngeschäft“. In jüngerer Vergangenheit wurden mit einem Hinweis auf dieses Stichwort ganze Konzerne umgebaut. Im Medienmanagement ist es wichtig, die Begriffe Kerngeschäftsfeld und Kernkompetenz gegenüberzustellen. So nahe sich das Begriffspaar Kerngeschäft und Kernkompetenz auf den ersten Blick steht, so gerne es konzeptionell synonym verwendet wird, so unterschiedlich sind die unternehmensstrategischen betriebswirtschaftlichen Überlegungen, die diesen Begriffen zugrunde liegen.

„Management by Core Business“: Das Kerngeschäft eines Medienunternehmens liegt beispielsweise im Angebotsmix von Fernsehprogramminhalten mit Breitenwirkung (z.B. die Bertelsmann-Fernsehsparte RTL-Group) oder in der Herstellung von Tageszeitungen mit Redaktion, Werbevermarktung und Vertrieb. Je professioneller die Befriedigung der Zielgruppeninteressen und je effizienter die Produktion, umso größer der wirtschaftliche Erfolg.

„Management by Core Competence“: Die Kernkompetenz eines Medienunternehmens liegt darin, Informationen zu sammeln, aufzubereiten, zusammenzustellen und rezipientengerecht zu präsentieren. Je besser dies gelingt (über welche distributiven Kanäle auch immer), umso tragfähiger ist die wirtschaftli-

che Basis. Diese Ausrichtung der Unternehmensführung ist stets langfristiger orientiert, innovationsfreundlicher, fortschrittsoptimistischer. Das heißt nicht grundsätzlich, dass eine solche Ausrichtung auch die erfolgreichere ist.

Die Lösung aus dem „Führungsdilemma“ zwischen inhaltlicher Kernkompetenz und Orientierung am Kerngeschäft:

1. in einer klaren Trennung der journalistischen Produktion von allen anderen wertschöpfungsrelevanten Einheiten und
2. in einer "vorgelagerten" Anwendung des Marktmodells für allen Mediencontent.

Im Modell einer mehrstufigen Wertschöpfungskette die aus selbständigen Produktionseinheiten besteht, haben sich die Leistungserbringer auf der journalistischen Ebene in logischer Konsequenz das Managementparadigma „Kernkompetenz“ erwählt. Die Kompetenz der Inhaltsauswahl und Präsentation wäre - je nach gewähltem Geschäftsmodell - unabhängig von der Mediengattung. Die Anforderungen von Onlinemedien zeigen ja heute schon, dass es in Zukunft noch viel stärker um die Integration unterschiedlicher Leistungen gehen wird.

Was folgt aus diesen Überlegungen? Das Ziel der Medienwirtschaft muss eine Entflechtung der Wertschöpfungskette sein!

Dr. Sven Pagel

ARD Onlinekoordination
Am Fort Gonsenheim 139
55122 Mainz

E-Mail: sven.pagel@ard.de

Internet: www.ard.de

Ursachen der Krise in den Medienunternehmen – Digitale Prozesse als Herausforderung

Die Analyse der gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage der Medienwirtschaft in Deutschland und weltweit muss neben externen Variablen wie der konjunkturellen Situation insbesondere auch interne Faktoren in den Medienunternehmen selbst berücksichtigen. Der Vortrag zielt deshalb darauf, derartige interne Determinanten zu identifizieren und Lösungsansätze aufzuzeigen. Zur Verdeutlichung anhand von Beispielen wird die Digitalisierung herangezogen, welche die Unternehmen in nahezu allen Medienteilmärkten in den letzten Jahren grundlegend beeinflusst hat und weiterhin beeinflussen wird. Sie führt zu stark veränderten Anforderungen an Geschäftsmodelle und Abläufe der Medienunternehmen. Wie haben die Unternehmen in ihren internen Redaktions- und Produktionsprozessen auf neue Hardware, neue Formate, neue Standards und auf veränderte Nutzungsmuster der Konsumenten reagiert?

Im Themenfeld der Digitalisierung können zahlreiche primär unternehmensinterne Faktoren identifiziert werden, die in den letzten Jahren bei nicht wenigen Medienunternehmen negative Geschäftsentwicklungen nach sich gezogen oder zumindest verstärkt haben. Aus Unternehmenssicht hat die Digitalisierung in ihrer Außenwirkung zur Entwicklung zahlreicher neuer Produkte geführt und damit modifizierte Geschäftsmodelle ermöglicht bzw. erforderlich gemacht. Die Innenwirkung der Digitalisierung hat darüber hinaus zusehends eine Modifikation der Geschäftsprozesse notwendig gemacht, so sind digitale Newsroomsysteme

heute unersetzbar. Zeitungshäuser, Zeitschriftenverlage, Radiostationen, Fernsehsender, Filmproduzenten und Plattenlabels haben sich darauf in unterschiedlichem Maße eingestellt. Wollen sich Medienunternehmen in der heutigen dynamischen Situation erfolgreich am Markt platzieren (resp. ihre derzeitige Position weiterhin innehaben), so müssen sie digitale Prozesse in Redaktion, Produktion und Vertrieb erfolgreich abbilden und umsetzen. Gelingt dies nicht, scheint ein durchaus hausgemachter Weg in die Krise vorgezeichnet. Als Lösungsansatz bietet sich ein integriertes Content Management digitaler Inhalte an. Effiziente digitale Workflows sind insbesondere dann durch Effizienz geprägt, wenn sie Mehrfachverwertung bzw. Multichanneling-Konzepte umsetzen. Über verschiedene Ausspielkanäle werden dieselben Inhalte (gegebenenfalls in unterschiedlichen, aber layoutneutralen Formaten) zum Kunden ausgespielt. Die Dominanz der Inhalte vor dem Medium ist der journalistische Kern einer Organisationsstrategie, die auch die ökonomischen Geschäftsmodelle beeinflusst.

Der Vortrag möchte somit anhand der Erkenntnisse über mögliche interne Ursachen der Medienkrise im Rahmen der Diskussionen des Workshops Gestaltungsempfehlungen für Medienunternehmen entwickeln.

Gudrun Mildner

Universität der Bundeswehr Hamburg
Holstenhofweg 85
22043 Hamburg

E-Mail: mildner@unibw-hamburg.de
Internet: www.unibw-hamburg.de

Erlös(-ung) für die Musikindustrie – läßt sich von Open Source lernen?

Die Musikindustrie steckt in einer tiefen Krise, der Umsatz an Tonträgern ist in Deutschland von 2001 bis 2002 um 7,6% zurückgegangen (IFPI 2003, S. 32), für 2003 wird ein weiterer Rückgang um 20% erwartet (Brychcy 2003, S. 20). Die freien Downloads und Raubkopien, die auch auf Schulhöfen und Flohmärkten gehandelt werden, machen den Konsumenten zum Prosumer (Wittke/Trotz 2001). Er macht dem Produzenten die exklusive Verwertung von Urheberrechten streitig, indem er Teilaufgaben übernimmt. Zusätzlich vollzieht sich – noch im Kleinen – diese Wandlung des Konsumenten zum Prosumer auf legalem Wege. Die Gruppe Marillion etwa läßt sich ihre Alben von Fans vorfinanzieren und gibt die Zweitverwertung einer abgespeckten Version an den großen Label EMI. Ein Trend in dieser Richtung könnte für die Musikindustrie noch folgenschwerer sein (Fischermann 2003, S. 26).

Mit beiden Formen des Prosumers sieht sich auch die Softwareindustrie konfrontiert. Im Fall der Piraterie wird vermehrt mit harten Bandagen gekämpft, sowohl von der Softwareindustrie als auch von der Musikindustrie. Die legale Form des Prosumers findet sich für die Softwarebranche bei Open-Source-Software (OSS), als bekanntestes Projekt gilt das Betriebssystem Linux. Im Unterschied zur proprietären Software wird bei OSS auf Basis der Lizenz auf die kommerzielle Verwertung des Urheberrechtes verzichtet. Im Unterschied zu Unternehmen, die proprietäre Software anbieten, erzielen OSS-Unternehmen ihre Erlöse vor allem mit dem

Verkauf von Distributionen der OSS, bezahlt wird die redaktionelle Arbeit der Zusammenstellung von OSS. Das weltweit bekannteste OSS-Unternehmen Red Hat konzentriert sich mittlerweile auf die Beratung von Unternehmen, die Schulung von Anwendern, der zertifizierte Ausbildung von Administratoren und die Portierung von kommerzieller Software auf OSS-Betriebssysteme (Red Hat News Release 6/27/2003).

Die Erlösmodelle der OSS-Branche sind nicht eins zu eins auf die Musikindustrie übertragbar, da Software ein erklärungsbedürftiges Produkt ist, das seinen Nutzen in der Anwendung erbringen soll. Ein Blick über die Branchengrenzen hinweg begründet sich nicht nur aus der gleichen Problematik in der Urheberrechtsverwertung und der Wandlung des Konsumenten zum legalen Prosumer, sondern auch aus dem angestrebten Digital Rights Management, einer Technologie zur individualisierten und zeitlich begrenzten Verwertung von Inhalten wie Musik, Texte, bewegte Bilder und Software via Internet. Sollte die Musikindustrie zur Lösung ihrer Probleme nur versuchen, mittels Klagen ihre alten ausgetretenen Pfade wieder in Ordnung zu bringen, so dürfte sie auf Dauer kaum Erfolg haben. Die Fragezeichen, die von ihnen zu Stars gemacht worden sind, würden ihnen als Cash Cow davonlaufen – Erlös (-ung) wäre so nicht in Sicht.

Prof. Dr. Johannes Ludwig

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW)
Fachbereich Medientechnik
Stiftstr. 69, 20099 Hamburg

E-Mail: mail@johannesludwig.de
Internet: www.johannesludwig.de

Medienkrise oder Managementfehler?

Die alte Kaufmanns- bzw. Lobbyistenregel, „lerne klagen, ohne zu leiden“, praktiziert derzeit vor allem eine ausgesprochen mediengeübte Branche: Die Medienbranche Höchstselbst. Im Mittelpunkt der öffentlichen Wahrnehmung: Alle jene Zeitungsverlage, die an der medienrächtigen Klagemauer ihrem widerfahrenen Unbill, Anzeigeneinbrüche, Verlustsituationen, Entlassung von Journalisten, keinen Einhalt mehr bieten (wollen).

Ein etwas gründlicher Blick legt offen, dass solchen Hiobsbotschaften seitens bekannter Unternehmen und ihrer „Marken“ auf der einen Seite viele andere Medienunternehmen gegenüberstehen, von denen man überhaupt nichts hört. Der Grund: Ihnen geht es gut. Zwar nicht mehr ganz so ‚gut‘ wie in „Guten Zeiten“, aber auch nicht so schlecht, dass man von „Schlechten Zeiten“ sprechen könnte.

2 Fragen drängen sich dabei auf:

1. Wie lässt sich diese Dichotomie erklären?
2. Welche Gründe bedingen diese offensichtlich völlig gegensätzlichen Entwicklungen? „Krise“ oder Managementfehler?

Bereits die nackten Zahlen sprechen eine eindeutige Sprache: Sprunghaften Einnahmen aus Werbe- und Anzeigengeldern stehen ebenso zyklische Ausgaben gegenüber - ein Bild, dass wir aus der inzwischen (vorläufig) untergegangenen New Economy kennen: Sämtliche Grundregeln kaufmännischer Vorsicht wurden außer Kraft gesetzt.

Die tiefer liegenden Gründe beschränken sich aber nicht nur auf die ökonomische Ebene: Auch im publizistischen Bereich haben die kla-

genden Unternehmen viele Entwicklungen schlichtweg verschlafen. „Medienkrise“ – durch ökonomische Unbill und widrige Umstände sozusagen von außen verursacht? Kann man schwerlich behaupten. Die Antwort lautet anders: „Krise“ im Management. Und dies ist die wirkliche Krise bzw. das Problem dabei: Die Zeitungsmacher bemerken dies (immer noch) nicht.

PD Dr. Günter Lang

Universität Klagenfurt
 Universitätsstr. 65-67
 A-9020 Klagenfurt

E-Mail: guenter.lang@wiwi.uni-augsburg.de
 Internet: www.uni-klu.ac.at
 www.uni-augsburg.de

**Zykluskonforme Krise oder
 Strukturumbbruch?
 Zeitreiheneigenschaften des
 deutschen Werbemarktes**

Die Krise der Medienindustrie ist im Wesentlichen eine Krise des Werbemarktes. Angesichts eines Beitrages der Werbung in Höhe von mehr als zwei Dritteln zum Umsatzaufkommen der Massenmedien überrascht dies nicht, wird aber durch das vorliegende Zahlenmaterial noch einmal bestätigt. So sind die gesamten Werbeausgaben von 2000 bis 2002 um ca. 10% gesunken, wobei Tageszeitungen und Hörfunk noch stärkere Rückgänge zu verzeichnen hatten.

Dieser Vortrag geht der Frage nach, ob wiederkehrende, sich überlagernde Zyklen auf den Werbemarkt übertragen werden können. Neben verschiedenen Subjahreszyklen und dem Jahreszyklus geht es dabei insbesondere um die Amplitude und die Länge mehrjähriger Zyklen, die teilweise – so nachgewiesen für die Industrie – eine Zykluslänge von bis zu 8 Jahren aufweisen können (Juglar-Zyklus).

Die Bestimmung des Spektrums einer Zeitreihe ist ein geeignetes Instrument hierfür, wobei zur Schätzung ein modifizierter Bartlett-Kernel, also ein nicht-parametrisches Verfahren der Spektralanalyse, herangezogen wird. Kovarianz-Stationarität der Zeitreihe wird durch Differenzieren der logarithmierten Absolutreihen erzeugt. Als Datenmaterial stehen die Werbeausgaben von 1960 bis 2002 auf Jahresbasis, sowie zusätzlich die Werbeausgaben von Januar 1990 bis September 2003 auf Monatsbasis zur Verfügung.

Die Werbeaufwendungen sind nach 6 Mediengattungen differenziert. In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse der Spektralanalyse in ein ökonometrisches Konjunkturmodell eingebaut um zu überprüfen, ob der gefundene Zusammenhang weiterhin stabil und der aktuelle Einbruch somit zykluskonform ist. Ein Verwerfen dieser Hypothese lässt dagegen die Schlussfolgerung zu, dass die aktuelle Krise der Medienbranche nicht nur ein zu erwartender Dämpfer ist, sondern einen elementaren Strukturbruch markiert.

Dr. Paul Murschetz

Matrosengasse 9/10
 A-1060 Wien

E-Mail: Paul.Murschetz@aon.at

**Situation und Strukturen der Dauerkrise
 des nicht-kommerziellen Mediensektors
 in Österreich**

Thema des Referats ist die beschreibende und erklärende Darstellung der Situation und Strukturen der Dauerkrise des nicht-kommerziellen Mediensektors in Österreich. Als Basis-hypothese wird angenommen, dass das duale Rundfunksystem als Struktur-determinante die Krise des nicht-kommerziellen Sektors mitverschuldet und keinen Vielfaltwettbewerb zulässt.

Das Referat folgt dem Tagungsziel und wird Ausgangssituation, Ursachen, Dimensionen und erwartbare Folgen dieser spezifischen Krise der Medienwirtschaft anhand ausgewählter empirischer Befunde und entsprechender medienökonomischer Erklärungen darlegen. Dabei werden zunächst sektorale Spezifika des freien Mediensektors anhand des Fallbeispiels Radio Orange 94.0 aufgezeigt und die gegenwärtige Krisensituation mit polit-ökonomischen Umgebungsparametern ausgekleidet. Danach sind Krisenursachen (Neoliberale Medienpolitik, Markt-/Staats-/Politikversagen, Verhaltensanomalien der Akteure) und strukturelle Krisendimensionen (Finanzierungs- und Content-Krise,

Regulierungskrise) für den ausgewählten Bereich des nicht-kommerziellen Sektors fallanalytisch zu bestimmen. Als Krisenfolgen sind die Verelendung von Innovations-, Qualitäts- und Vielfaltwettbewerb am nationalen Radiomarkt auszumachen. Gegensteuerung im Sinne der Gewährleistung einer pluralistischen Medienlandschaft kann nur über aktive Vielfaltförderung der nicht-kommerziellen Kleinpublizistik und dem Einsatz geeigneter Maßnahmen und Förderinstrumente (Rundfunkgebührensplittung, Zweckwidmung von Mediengewinnen für Nicht-kommerzielle, Defizitgarantien) erfolgen.

Stefan Ollig

Institut für Rundfunkökonomie
Universität Köln
Hohenstaufenring 57a
50674 Köln

E-Mail: stefan.ollig@uni-koeln.de
Internet: www.rundfunk-institut.uni-koeln.de

**Wenn Akzeptanz und Vertrauen fehlen.
Chinas Fernsehbranche in der Krise**

Die VR China ist der potenziell weltgrößte Markt für Fernsehprogrammanbieter und Rundfunkveranstalter. Allerdings unterliegen sie der strengen Überwachung durch die übergeordnete Kontrollbehörde SARFT. Als Folge dieser Restriktion werden Programme bereitgestellt, die – aus qualitativen Gesichtspunkten – nicht den Präferenzen der Rezipienten entsprechen und mit denen - aus quantitativer Sicht – eine optimale Allokation nicht erreicht wird.

Im Vortrag soll zunächst aus positiver und anschließend aus normativer Sicht hergeleitet werden, dass es in Bezug auf den chinesischen Rundfunksektor an Akzeptanz und Vertrauen mangelt, die Medienkrise selbst allerdings weitgehend abgekoppelt ist von internationalen Entwicklungen.

Aus positiver Sicht ist das chinesische Rundfunksystem darstellbar anhand der Prinzipal-Agenten-Theorie mit Rezipienten als Prinzipalen, der Politik als Agent ersten Grades, der Bürokratie als Agent zweiten Grades und schließlich den Rundfunkveranstaltern als Agenten dritter Ordnung. Es lässt sich zeigen, dass die Politik bestrebt ist, ihren Nutzen und die „Politikkontakte“ mittels Propagandaverbreitung zu maximieren. Dabei kommt es zu einem Angebot an informationsorientierten Fernsehprogrammen, das sich weder an den Konsumentenpräferenzen orientiert, noch werden Forderungen gesellschaftlicher Minderheiten oder der Rundfunk- bzw. Programmanbieter selbst beachtet. Auch findet der gesellschaftliche Konsens, dass der Meinungsbildungsprozess keinen unerwünsch-

ten Störungen unterliegen darf, als Grundlage einer wie auch immer ausgestalteten Rundfunkordnung keine Berücksichtigung. Kurz: Politisch gesteuerte Informationen haben nur eine geringe Akzeptanz.

Um politische Ziele jedoch vermitteln zu können, muss zumindest das Propagandarahmenprogramm, in Anlehnung an die Modellierung des Werberahmenprogramms, den Präferenzen der Rezipienten, als Empfänger von Werbebotschaften, entsprechen. Aus normativer Sicht soll analysiert werden, welche Programme Rundfunkveranstalter anbieten werden, um die Herstellung von „Werbekontakten“ zu maximieren. Mittels des Reputationsmodells von Shapiro kann aufgezeigt werden, dass ausländische Produktionen einen strategischen Reputationsvorsprung bei den Zuschauern besitzen. Es lässt sich demonstrieren, dass importierte Produktionen einen Mindestqualitätsstandard darstellen, den es zu erreichen gilt. Darüber hinaus müssen inländische Produktionen frei von staatlichem Einfluss sein, damit Investitionen in Reputation zielführend sind.

Dipl.-Soz. Marco Höhn

Fachgruppe Medienmanagement
Technische Universität Ilmenau
Max-Planck-Ring 14
98693 Ilmenau

E-Mail: marco.hoehn@tu-ilmenau.de
Internet: www.tu-ilmenau.de

**Eventisierung als Folge und als Weg
aus der Krise**

Für Rundfunkunternehmen in Deutschland sind derzeit zwei Aspekte der momentanen Krise auszumachen: Zunächst einmal ist eine schon länger andauernde strukturelle Krise erkennbar, die sich z.B. im Überangebot an frei empfangbaren Sendern im Fernseh- und Radiobereich erkennen lässt und mit einer eher schwachen emotionalen Bindung des Publikums an die Medienmarke einhergeht. Zudem tritt seit ca. zwei Jahren eine konjunkturelle Krise zutage, die sich in rückläufigen Werberlösen bei fast allen Rundfunksendern niederschlägt (vgl. z.B. Mercer Management Consulting 2003).

In den Blickpunkt der somit dringlichen Krisenbewältigung fallen dabei immer mehr Ansätze zur Eventisierung des medialen Angebotes. Events, so Vertreter der Eventsoziologie (vgl. Schulze 1989; Hitzler 2000; Gebhard 2000) und des Eventmarketings (vgl. z.B. Willems 2000; Zanger/Sistenich 1996 und 2000), können einem wie auch immer gearteten Publikum die Möglichkeit des besonderen, außeralltäglichen Erlebens in einem fest gerahmten Moment über verschiedene kulturelle Ausdrucksformen und einem mehr oder weniger identitätsstiftenden, situativen Gemeinschaftsgefühl ermöglichen. Sie sind professionell organisiert und bieten neue Möglichkeiten der Marketing-Kommunikation, die über eine emotionale Aktivierung zu Bindungen an Werbe- oder Markenwelten führen.

Dies alles ist natürlich ohne weiteres auch auf Medienunternehmen zu übertragen. In Abgrenzung zu eher rituellen Medienevents

(vgl. Dayan/Katz 1992, aber auch Kissel 2002 und Kepplinger 2001), betonen neue Ansätze zur Theorie des populären Medienevents (vgl. Hepp 2000; Hepp/Vogelgesang 2003) die umfassende Initiierung durch Medienunternehmen sowie ihre mediale Inszenierung und Kommerzialisierung. Somit können populäre Medienevents als zukunftssträchtige Instrumente im strategischen Marketing von Rundfunkunternehmen angesehen werden zum Zweck des Brandings und der Publikumsbindung, aber auch der Erlöserzielung und der Generierung von Content. Somit können populäre Medienevents als erfolgsversprechende Instrumente zur Implementierung der von Mercer Management Consulting (2003) identifizierten Ansatzpunkten als Maßnahme gegen die Medienkrise gelten: Medien sollten ihre Marken stärker in den Mittelpunkt stellen. Medien sollten angesichts vermehrter Vertriebswege über neue Modelle für den Verkauf von Inhalten nachdenken. Medien sollten sich verstärkt um Kunden bemühen und sie halten.

Was Management von Medienevents über diese Forderungen hinaus bedeuten kann, soll anhand der Ergebnisse von drei Fallstudien dargelegt werden.

Dr. Angela Fritz

ICG Infora Consulting Group GmbH
Entenplatz 1a
A-8020 Graz

E-Mail: angela.fritz@icg.eu.com
Internet: www.icg.eu.com

Journalistische Qualität in einem profitablen Verlag – Lösungsansätze für eine vermeintliche Diskrepanz

Die Medienbranche ist weltweit in einer Krise. Konjunkturell bedingt stehen viele Verlage vor der Aufgabe, nicht nur im Verlag auf Kostenoptimierung zu schauen, sondern auch im redaktionellen Bereich Kürzungen vorzunehmen. Hier stellt sich die Frage, was zu tun ist, damit nicht eine Senkung des Qualitätsniveaus die Folge ist. Während im Verlag konkrete Zahlen (Anzeigenumsätze, Vertriebs-/Druckkosten) die Entscheidungen auf eine nachvollziehbare Basis stellen, ist redaktionelle Leistung trotz vielfacher Bewertungsversuche in der Forschung nicht mit wirtschaftlichen Kennzahlen messbar. Medienunternehmen funktionieren nicht rein nach marktwirtschaftlichen Kriterien. Sie haben einen öffentlichen Auftrag.

Entscheidungen für Personalabbau auch im redaktionellen Bereich sind zumeist rein wirtschaftlich („Cost Cutting“) und für die Betroffenen kaum nachvollziehbar. Vielfach scheinen beide Teile des Medienunternehmens (Verlag und Redaktion) eine verschiedene Sprache zu sprechen. Chefredakteure, die gegenüber dem Publikum die Verantwortung für die Qualität des Produktes tragen sollten lernen, Geschäftsführern und Eigentümern in ihrer Sprache gegenüberzutreten, um ihre eigenen Interessen zu vertreten und somit die Qualität zu sichern.

Medienunternehmen haben zwei Kundengruppen: Anzeigenkunde und Leser. Beispiele aus anderen Industriezweigen zeigen, wie unterschiedliche Geschäftslogiken/-modelle unterschiedliche Segmentierungen im

Produktionsprozess rechtfertigen. Unterschiedliche Leistungen werden für unterschiedliche Kundensegmente erbracht. Daraus ergeben sich auch unterschiedliche „kritische“ Erfolgsfaktoren. Darüber hinaus soll aufgezeigt werden, wie auch Unternehmen aus dem öffentlichen und nonprofit Bereich heute lernen mit Performance-Messungen zu leben.

Wenn es gelingt, redaktionelle Leistung für Redakteure verantwortbar und für Geschäftsführer und Eigentümer nachvollziehbar „messbar“ zu machen, sollte es möglich sein, Profit zu erwirtschaften und gleichzeitig die Qualität für das Publikum aufrecht zu erhalten.

Prof. Dr. Gabriele Siegert/Priska Amstutz

IPMZ - Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung
Universität Zürich
Andreasstr. 15
CH-8050 Zürich

E-Mail: g.siegert@ipmz.unizh.ch
p.amstutz@ipmz.unizh.ch
Internet: www.ipmz.unizh.ch

Krisen-Management by Chance? Der Fall Lizenz- und Joint-Venture-Publikumszeitschriften

Dem Verwertungsproblem der Medienindustrie wollten – wie viele andere Medienunternehmen auch – die Verlage u.a. mit der Internationalisierung ihrer Tätigkeit begegnen. Neben der Internationalisierung der eigenen Titel wurde vor allem über die Übernahme der nationalen Ausgabe internationaler Titel nachgedacht. Gegenwärtig kommen die deutschen Verlage nicht umhin, bei der Realisation eines neuen Produktes ausländische Titel auf ihr Potential hin zu analysieren. Diesen Zusammenhang aufgreifend werden verschiedene Aspekte sowohl theoretisch als auch anhand von Experteninterviews mit Verantwortlichen der deutschen Zeitschriftenverlage erläutert. Im Rahmen einer Fallstudie im Winter 2002/2003 konnten mit sieben Verlagsleitern und Geschäftsführern von Publikumszeitschriften Gespräche geführt werden. Wiewohl die Experteninterviews keinen Anspruch auf Repräsentativität haben, ermöglichen sie doch interessante Tendaussagen. Die folgenden Punkte werden diskutiert:

1. Motive zur Internationalisierung
Die Motivation, Lizenzgelder zu bezahlen oder einen Joint-Venture-Vertrag einzugehen, weisen auf die Orientierung der Zeitschriften an der Werbewirtschaft, die den international bekannten Markennamen mehr Potenzial zutraut. Darüber hinaus lassen sich aber noch andere Vorteile nennen, u.a. das vom ausländischen Verlagspartner gelieferten Know-how oder die Möglichkeit, ein erfolgreiches Konzept übernehmen zu können. Zudem wünschen sich mehrere Verlage einen internationalen Titel als passende Ergänzung des bestehenden Portfolios.

2. Operative Professionalität bei strategischem Stillstand?

Es ist erstaunlich, dass zwar die übergeordnete Strategie der Internationalisierung einer strategischen Überlegung entspricht, dass aber das konkrete Zustandekommen einer Lizenz oder eines Joint Ventures häufig weniger strategisches Vorgehen als vielmehr Zufall ist. Häufig ist der zufällige Kontakt zwischen deutschen und ausländischen Verlagen die ausschlaggebende Ausgangslage. Bedeutet der Zufälligkeitsaspekt beim Zustandekommen dieser Art der internationalen Zusammenarbeit einen strategischen Stillstand?

3. Krisenbewältigung und -resistenz
Diese „systematische“ Zufälligkeit im Hinblick auf ihr Krisenbewältigungspotenzial hat durchaus positive Aspekte. So ist zu thematisieren, ob Verlage, die weniger auf strategische Ziele fixiert handeln, sondern vermehrt auf den Zufall, auf persönliche Kontakte und den „Glücksgriff“ setzen, nicht dank ihrer Flexibilität in einer günstigeren Lage sind. Gerade unter den aktuellen Bedingungen könnte das medienwirtschaftliche Handeln nach aktuellen Gegebenheiten die einzig rationale Entscheidung sein.

Dr. Thorsten Schauerte

Institut für Sportwissenschaft
Justus-Liebig-Universität Gießen
Ludwigstraße 23
35390 Gießen

E-Mail: PT.Schauerte@t-online.de
Internet: www.uni-giessen.de

Die medienökonomische Funktion der Sportberichterstattung für die Tageszeitung

Die Auswirkungen der wirtschaftlichen Krise in der Medienwirtschaft lassen sich an vielen Bezugspunkten nachzeichnen. Fernsehsender fahren ihre teuren Eigenproduktionen zurück und füllen zur Durchschnittskostendegression ihr Programm mit abgeschriebener Programmsoftware. Auch Zeitungsverlage reduzieren ihren Personalbestand und verschlanken ihre redaktionellen Umfänge. Der Sportberichterstattung kommt im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Existenzsicherung medienübergreifend eine zentrale Rolle zu: Sie dient als Marketinginstrument.

Fungierten die Medien ursprünglich in der Wahrnehmung ihrer öffentlichen Aufgabe als konstituierender Faktor, der dem Sport jenseits des eigentlichen Geschehens und über das Präsenzpublikum hinaus eine breite Publizität verlieh, so hat die wirtschaftliche Funktion der Sportberichterstattung für die Medien deren publizistische Funktion überlagert. Da der Sport ein omnipräsentes Phänomen unserer Alltagskultur ist und offenbar zu den attraktivsten Genres zählt, dienen seine Inszenierungen und seine medialen Repräsentationen mittlerweile fast ausschließlich der wirtschaftlichen Verwertung.

Neben dem Fernsehen scheint nun auch die Tagespresse verstärkt auf die Publikumswirkung dieses Ressorts zu setzen. Während die Umfänge der anderen redaktionellen Teile seit den Werbeeinbrüchen zum Teil stark abgenommen haben, sind die Seitenumfänge des Sportteils nicht nur konstant geblieben, sie haben sich teilweise sogar gesteigert.

Allerdings bedeutet dies nicht, dass sich damit die Sportartenvielfalt erhöht hat. Vielmehr werden gerade die Sportarten und Sportveranstaltungen stärker berücksichtigt, die sich auch für das Fernsehen als Publikumsmagnet erwiesen haben. So kann von Sport auch aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive nicht mehr nur von einem eigenständigen Genre gesprochen werden, sondern vielmehr von dem Label Sport, unter dem die drei Segmente Sportsystem, Medien und werbetreibende Wirtschaft firmieren und das fast uneingeschränkt der Unterhaltungsindustrie zuzuordnen ist.

Gerade in wirtschaftlich rezessiven und politisch schwierigen Zeiten kommt dem Sport eine zentrale Funktion im Wettbewerb zu, bietet er doch seinem Publikum durch seine immanenten Eigenschaften eine Vielzahl an Interpretations- und emotionalen Partizipationsmöglichkeiten. Um sich im Wettbewerb zu behaupten, versuchen die Verantwortlichen aller Mediengattungen dieser Erkenntnis Rechnung zu tragen. Falls sich der eingeschlagene Weg als erfolgversprechend erweist, bleibt es abzuwarten, wie sich die Darstellung des Sports in den Medien weiterentwickelt.

Dr. Thomas Döbler/Sonja Rittner

Fachgruppe Kommunikationswissenschaft und Sozialforschung
Institut für Sozialwissenschaften
Universität Hohenheim
70593 Stuttgart

E-Mail: rittners@uni-hohenheim.de
E-Mail: doebler@uni-hohenheim.de
Internet: www.uni-hohenheim.de

Stark in der Krise - Stark aus der Krise? Der ressourcenbasierte Ansatz als Lösungskonzept für Medienunternehmen – Das Beispiel VIVA

Die deutschen TV-Sender hatten im Jahr 2002 mit einem Rückgang der Netto-Werbe-einnahmen von über 11% einen Negativ-Rekord zu verkräften. Selbst Kanäle, die die attraktivste Werbezielgruppe, nämlich die 14- bis 29-Jährigen, ansprechen, haben weitaus weniger Werbekunden als in den Jahren zuvor. So meldete der von uns untersuchte Musiksender VIVA beispielsweise einen Rückgang der Netto-Werbe-einnahmen um 7%, wobei hier der Rückzug von anderen werbetreibenden Medienunternehmen, insbesondere aus der von strukturellen Problemen und damit einhergehenden Umsatzrückgängen getroffenen Musikindustrie, überproportional ins Gewicht fällt.

Besonders in Krisenzeiten wird gerne eine Konzentration auf die so genannten Kernkompetenzen eingefordert und damit ein Grundgedanke des ressourcenbasierten Ansatzes des strategischen Managements aufgegriffen: Anders als die durch die Industrieökonomik beeinflusste, lange vorherrschende Produkt-Markt Perspektive mit einer Fokussierung auf die Chancen und Risiken des jeweiligen Marktes, entwickelte sich mit dem „resource-based view“ (Wernerfelt) und dem Konzept der Kernkompetenzen (Prahalad/Hamel) eine Sichtweise, die die jeweiligen Stärken und Schwächen des Unternehmens in den Vordergrund der Analyse stellt. Unternehmen verfügen über Ressourcen, die in jeweils spezifischer Weise genutzt und kombiniert werden (können). Generiert die Ressourcenkombination und -nutzung bei den

Kunden einen Zusatznutzen, ist sie zudem einzigartig und vermag das Unternehmen diese Einzigartigkeit zu verteidigen, erlangt es damit einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil (Rühl).

Für Medienunternehmen scheint eine ressourcenorientierte Sichtweise in besonderem Maße interessant und erfolgversprechend, da hiermit auch die für Medienunternehmen so bedeutsamen außer- oder vorökonomischen Aspekte und Kontexte erfasst und in ein übergeordnetes Bezugssystem integriert werden können. So können beispielsweise mediale Nutzungsrechte, die Produktreputation, das Qualitätsmanagement bis hin zu TV-Kommunikatoren auf ihre Fähigkeit zur Nutzenstiftung, zur Imitierbarkeit oder Substituierbarkeit und damit auf ihren Ressourcencharakter analysiert werden.

Unter Rückgriff auf ressourcenorientiert angelegte Analysen, lässt sich so u.a. erklären, wie es Medienunternehmen gelingt, die Medienkrise zu durchstehen und dabei die Wettbewerbsposition u.U. sogar noch zu stärken. Dies setzt empirisch allerdings voraus, die relevanten Unternehmensressourcen, ihre Bündelung und Kombination unternehmensfallweise zu untersuchen und zu bewerten. Eine solche Analyse wird für das Unternehmen Viva Media AG mit dem Musiksender VIVA vorgenommen. Diese Analyse beinhaltet auch den Einbezug der umweltbezogenen Strategien von VIVA. Inwieweit lassen sich etwa die bereits realisierten und noch geplanten Internationalisierungsaktivitäten in dieses Erklärungsmodell integrieren? Schließlich soll gezeigt werden, wie sich diese Strategiewahl modellhaft auf das Management der Kernressourcen des Senders auswirkt.

Impressum

Universität Flensburg:	Prof. Dr. Mike Friedrichsen friedrichsen@uni-flensburg.de
Universität Hohenheim:	Prof. Dr. Michael Schenk schenk@uni-hohenheim.de
Hochschule der Medien, Stuttgart:	Prof. Dr. Martin Gläser glaeser@hdm-stuttgart.de
Projektleitung/Konzept:	Kristin Jung Malthe Wolf
Projektmanagement:	Benjamin Knieß Michèle Friedrich Kristin Kretzschmar
Gestaltung:	Julia Riedel Leonie Schlotzhauer Kristin Kretzschmar André Leinemann Jens Knödler
Redaktion/Presse- und Öffentlichkeitsarbeit:	Daniela Kaiser Alexander Kolisch Kerstin Lauer Kristin Jung
Online-Auftritt:	Anton Tontchev
Eventorganisation/Rahmenprogramm:	Meike Michaeli Sabine Weidner Alexander Kolisch Steffen Schmitz Simon Nau Anton Tontchev Jeannine Kraft
Technische Umsetzung:	Steffen Schmitz Simon Nau
Sponsoring/Finanzen/Controlling:	Jochen Hambach Michèle Friedrich André Leinemann
Druck:	Herr Kökert und Herr Riegel Christian Scherschel mit freundlicher Unterstützung des Fachbereichs Druck und Medien (FB1), insbe- sondere der Heidelberger Druckmaschinen . Sämtliche Drucksachen wurden an der Hochschule der Medien, Stuttgart hergestellt.