

MW

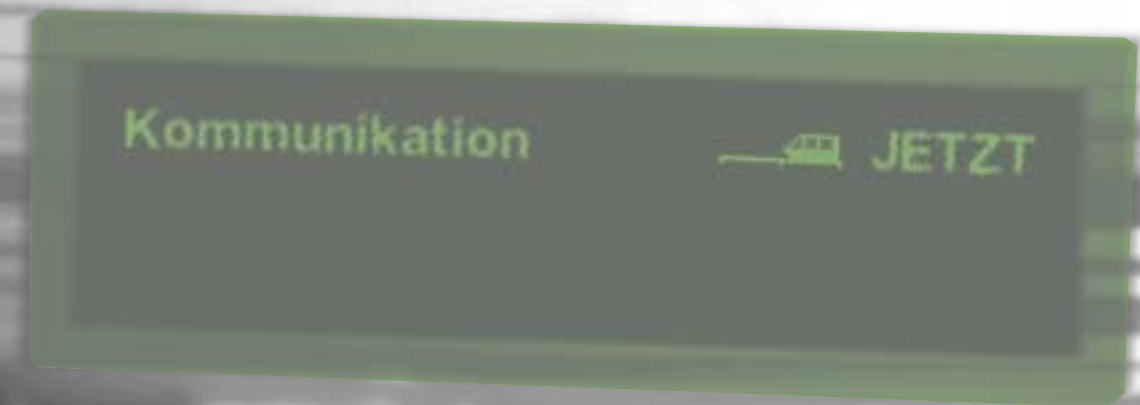
MW

Zeitschrift für Medienwirtschaft
und Medienmanagement

Ausgabe Nummer 2 · April 2003

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

Zeitschrift für Medienwirtschaft und Medienmanagement



Medienökonomie und Medienmanagement

Branding in Krisenzeiten

Trends & Tendenzen

Überleben mit T-Commerce

Nachwuchs und Bildung

E-Learning

Inhalt

Vorwort	S. 3
Unternehmensnetzwerke – eine innovative Organisationsofrm für die Medienbranche	S. 4
Branding in Krisenzeiten Die Bedeutung von Marken im Printmarkt im Angesicht der fortdauernden Rezession	S. 7
Die Medienwirtschaft morgen – Wo bleibt das Positive?	S. 10
Das Buch – Wirtschafts- oder Kulturgut?	S. 14
Mehr Markt im Hörfunk? Ökonomische Gründe für eine Deregulierung des Hörfunks	S. 18
Kirchenpresse im Wandel oder am Ende? Chancen und Perspektiven einer religiösen Wertevermittlung durch Massenmedien am Beispiel der Nordelbischen Kirchenzeitung	S. 20
Neue Erlösquellen für Free-TV-Sender Überleben mit T-Commerce	S. 24
Location Based Services Applikationen und Zukunfts-Szenarien am Beispiel der Tankstellengesellschaft Aral	S. 26
E-Learning – Chancen in der Krise Versuch einer medienwirtschaftlichen und medienpädagogischen Bestandsaufnahme des elektronischen Lernens in Deutschland	S. 28
Medienwirtschaft auf dem Weg zum Business-Excellence Das Profil des Studienganges Medienwirtschaft an der HdM, Stuttgart	S. 33
Impressum	S. 35

Vorwort

Die erste Ausgabe unserer Zeitschrift „MW“ ist auf eine sehr positive Resonanz gestoßen. Somit ist es für uns Verpflichtung und Herausforderung zugleich, den beschrittenen Weg konsequent fortzusetzen. Namhafte Autoren haben sich zum Mitwirken bereit erklärt. Das deutet darauf hin, dass es offenbar nicht uninteressant ist, in unserem Organ zu publizieren. Über diese Form der Anerkennung freuen wir uns natürlich und wir möchten uns herzlich bei den Autoren für Ihre Beteiligung an diesem Heft bedanken.

Wir haben das Erscheinungsbild der Zeitschrift etwas überarbeitet, die Rubriken sind jedoch nicht verändert worden. Wir wollen weiterhin dafür sorgen, das die relevanten Themenfelder der Medienwirtschaft theorie- und praxisorientiert dargestellt werden.

Das Besondere an dieser Ausgabe ist der Produktionsprozess. Es ist uns gelungen, sämtliche Arbeitsschritte im Hause der Hochschule der Medien Stuttgart abzuwickeln. Die redaktionelle Verantwortung lag bei mir, die Konzeption und gestalterische Umsetzung erfolgte durch meine Mitarbeiterin Jeannine Kraft, für die Herstellung der Druckplatten sorgten Markus Meider und Sebastian Riegel, der professionelle Druck wurde von Herrn Stefan Kökert betreut (unter Mithilfe meiner Mitarbeiterinnen Jeannine Kraft und Ulrike Plonka) und die abschließende Verarbeitung übernahmen Herr Prof. Dr. Rainer Nestler und sein Team. Allen Beteiligten gilt mein persönlicher Dank, da ohne ihre Unterstützung eine hausinterne Produktion nicht möglich gewesen wäre.

Darüber hinaus möchte ich vor allem Herrn Wolfgang Weidner von der Firma Karl Weinbrenner & Söhne GmbH & Co. (Leinfelden-Echterdingen) für seine

Unterstützung und die Bereitstellung des benötigten Papiers für diese Ausgabe danken. Zudem gilt mein Dank der Sparda-Bank Baden-Württemberg und dem Verein der Freunde und Förderer der Hochschule für Druck und Medien Stuttgart e.V., die insbesondere die erste Ausgabe unserer Zeitschrift unterstützt haben.

Ich wünsche Ihnen – auch im Namen meines Kollegen und Mitherausgebers Martin Gläser – viel Spaß bei der Lektüre unserer zweiten Ausgabe. Und ich kann Ihnen auf diesem Wege schon versprechen, dass die dritte Ausgabe bereits in Planung und das Erscheinen für Juni/Juli vorgesehen ist.

Prof. Dr. Mike Friedrichsen
Im April 2003

Prof. Dr. Mike Friedrichsen und Prof. Dr. Martin Gläser mit Ihren Teams (v.l.): Ulrike Plonka, Daniel Thiemig, Julia Niedhammer, Bettina Echter, Gerrit Elvers, Kristin Jung, Sylvia Rennert, Anton Tontchev, Jeannine Kraft. Es fehlt: Frau Bärbel Renner und Conny Faller.



Unternehmensnetzwerke –

Eine innovative Organisationsform für die Medienbranche?

von Lutz Köhler · Stefan Wittenberg · Thomas Hess
Seminar für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, Ludwig-Maximilians-Universität München

Seit einiger Zeit lassen sich zwei wesentliche Entwicklungen in der Produkt- und Markenpolitik von Medienunternehmen erkennen. Der erste Trend ergibt sich dabei aus der Verbreitung des Internets, das eine ganze Reihe neuer technischer Möglichkeiten eröffnet. So ist es nun erstmals möglich, multimediale Produkte kostengünstig einem Massenmarkt anzubieten. Der zweite Trend beschreibt das aktuelle Bestreben einer ganzen Reihe von Medienunternehmen, ihre Produkte und Marken cross-medial entwickeln, d.h. über mehrere Medienformen hinweg. Wurden früher neue Medienprodukte und -marken nur für ein einzelnes Medium entwickelt und bei Erfolg auf andere Medienformate transferiert, so hat sich diese Strategie verändert. Anstatt wie bisher ein Produkt bzw. eine Marke erst in einer Medienform zu etablieren und diese dann sukzessive auf andere Medienformen zu übertragen, werden die Produkte und Marken inzwischen von Beginn an cross-medial entwickelt. Eines der ersten Beispiele für diese Entwicklung bietet die TV-Show „Big Brother“. Nahezu zeitgleich zur Etablierung der TV-Show erfolgte die Entwicklung und Produktion von weiteren Medienprodukten wie CDs, Internet-Seiten und Zeitschriften sowie den üblichen Merchandisingartikeln, die alle auf der Marke „Big Brother“ aufbauten. Noch konsequenter erfolgte die Umsetzung bei der aktuell sehr erfolgreichen TV-Show „Deutschland sucht den Superstar“. Hier wurde von Anfang an eine cross-mediale Produktentwicklung vorgenommen, indem parallel zur Entwicklung des Programmformates auch die begleitenden Produkte geplant und umgesetzt wurden. Die Entwicklung multimedialer und cross-medialer Produkte stellt die Medienunternehmen vor neue Herausforderungen, da

sie ihr bisheriges Kerngeschäft zumindest zum Teil verlassen und sich in neue Geschäftsfelder begeben. In diesen Geschäftsfeldern haben die Unternehmen zum Teil nur geringe oder gar keine Erfahrungen und auch die technischen Kenntnisse zur Entwicklung der Produkte sind nicht immer in ausreichendem Maße vorhanden. Aufgrund dieser Herausforderungen bieten sich Kooperationen mit anderen Unternehmen an, die entsprechende Kompetenzen auf diesen Gebieten haben. Zunehmende Bedeutung als mögliche Kooperationsform gewinnen dabei die so genannten Unternehmensnetzwerke, in denen sich rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Unternehmen mit unterschiedlichen Kompetenzen zusammenfinden, um in gemeinsamen Projekten ihre Kompetenzen zu bündeln. In verschiedenen Branchen wurde diese Form der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit inzwischen schon sehr erfolgreich eingesetzt. Im Folgenden soll daher untersucht werden, inwiefern Unternehmensnetzwerke auch eine passende Antwort für die neuen und komplexen Anforderungen der Medienunternehmen sein können und wie das Management dieser Unternehmensnetzwerke gestaltet werden kann. Unternehmensnetzwerke werden seit Beginn der neunziger Jahre in der Literatur intensiv diskutiert und finden seitdem auch in der betrieblichen Praxis breite Anwendung. Besonders hohe Verbreitung finden Unternehmensnetzwerke in der IT- und Beratungsbranche, in der sich bereits zahlreiche erfolgreiche Netzwerke etabliert haben. In Netzwerken schließen sich definitionsgemäß mindestens drei, oftmals aber zehn oder mehr Unternehmen zusammen, um durch Bündelung ihrer Kompetenzen Aufträge abzuwickeln, die sie alleine nicht

bewältigen können. Charakteristisch für Netzwerke ist ihre hohe Flexibilität. Wie in der Abbildung 1 dargestellt, existiert in einem Netzwerk ein Pool langfristig zusammenarbeitender Partnerunternehmen, aus dem sich je nach Art der benötigten Kompetenz auftragsabhängige Teams bilden, die gemeinsam einen Auftrag bearbeiten. In einem Netzwerk von IT-Dienstleistern könnte so etwa ein Team aus auf Beratung und Programmierung spezialisierten Partnerunternehmen einen Auftrag zur Softwareentwicklung bearbeiten, während ein Team aus anderen spezialisierten Partnerunternehmen einen Auftrag zur Netzwerkinstallation übernimmt.

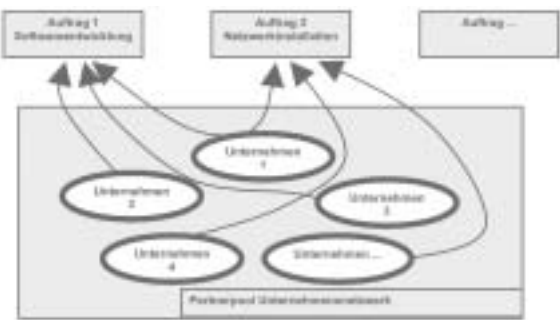


Abbildung 1: Partnerpool in Unternehmensnetzwerken

Hinsichtlich der Machtverhältnisse lassen sich fokale von sogenannten polyzentrischen Netzwerken abgrenzen. In fokalen Netzwerken werden die wesentlichen Entscheidungen von einem bzw. einer kleinen Gruppe von Partnerunternehmen getroffen, während in polyzentrischen Netzwerken die Macht idealerweise gleichverteilt ist. Unternehmensnetzwerke werden bereits in einigen Sektoren der Medienbranche erfolgreich für die Produktion von Medieninhalten eingesetzt. So findet man Projektnetzwerke – eine fokale, projektorientierte Form der Unternehmensnetzwerke – bei vielen

Fernsehsendern und Musikproduzenten. Die großen Fernsehsender produzieren inzwischen einen großen Teil der Filme, Serien oder Shows ihres Programmes nicht mehr in eigener Regie, sondern lagern diese als Projekte an selbständige Produktionsfirmen aus. Die Produktionsfirmen stellen für das Projekt aus einem Pool von Partnern ein Team aus Drehbuchautoren, Regisseuren, Schauspielern, Kameraleuten, Stuntmen, Tontechnikern usw. zusammen, die in der Regel ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit beibehalten. Vergleichbare Projektnetzwerke wie im Fernsehsektor findet man auch in der Musikbranche, in der ebenfalls projektbezogen mit selbständigen Partnern zusammengearbeitet wird. In anderen Bereichen wie etwa dem Printsektor findet man solche Unternehmensnetzwerke, die für ein bestimmtes Produktionsprojekt zusammenkommen, bisher nur vereinzelt. In diesem Sektor der Branche werden die wesentlichen Produktionsaufgaben – ausgenommen den Druck – zumeist noch vollständig im eigenen Unternehmen realisiert, weil man diese als Kernbereiche des Unternehmens versteht. Betrachtet man sich die Herausforderungen, die sich aus der Entwicklung multimedialer und cross-medialer Produkte ergeben, so erscheinen Unternehmensnetzwerke jedoch auch für den Printsektor als durchaus sinnvoll. Unternehmensnetzwerke sind nicht nur im Rahmen der Produktion von Medieninhalten, sondern auch schon in der Stufe davor, also in der Phase der Produktentwicklung einsetzbar. Dieses Vorgehen bietet sich besonders bei der Entwicklung der oben angeführten multimedialen und cross-medialen Produkte an. Die verschiedenen Partnerunternehmen übernehmen so beispielsweise für cross-mediale Produkte abhängig von ihrer Kernkompetenz die Entwicklung der verschiedenen Angebote. Bei der Entwicklung einer TV-Showreihe könnten so etwa unterschiedliche Partnerunternehmen eines Netzwerkes jeweils mit der Entwicklung des TV-Formates, der CDs, der Zeitschriften, der Internetseiten, der

Videotextseiten, mobiler Applikationen sowie weiterer Merchandisingartikel beauftragt werden. Zuvor sollte aber eine zentrale Instanz bestimmt werden, die für die Gesamtkoordination verantwortlich ist. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass die Entwicklungen aufeinander abgestimmt sind und vorhandene Synergiepotenziale genutzt werden. Nach Abschluss der Produktentwicklung kann über das Netzwerk auch die Produktion der Angebote organisiert werden. Hierbei ist zum einen denkbar, dass diejenigen Unternehmen, die schon die Produktentwicklung vorgenommen haben, auch die Produktion übernehmen. Es ist aber auch vorstellbar, dass aus dem Partnerpool neue Partnerunternehmen beauftragt werden, die für die Umsetzung der Produktentwicklung verantwortlich sind. Mit Hilfe eines solchen Vorgehens wird es möglich, kleine Partner, die sich komplett auf die Produktentwicklung oder komplett auf die Produktion spezialisiert haben, in das Netzwerk einzubinden und deren Kompetenzen optimal zu nutzen. Die vorgeschlagene Organisation der Produktinnovation und Produktion cross-

medialer und multimedialer Produkte in Medienunternehmen durch Unternehmensnetzwerke besitzt eine ganze Reihe von Vorteilen. Einer der wichtigsten Vorteile für die Unternehmen liegt dabei in der Möglichkeit, für einzelne Projekte auf die Kompetenzen von spezialisierten Partnerunternehmen zurückgreifen zu können, ohne das vielleicht nur einmalig benötigte Wissen selber langwierig und teuer aufbauen zu müssen. Jeder der Partner konzentriert sich ausschließlich auf seine Kernkompetenzen und bietet diese den anderen im Rahmen des Netzwerkes an. Durch die Aufteilung des Projektes auf mehrere Unternehmen wird so das Gesamtrisiko des Projektes verteilt. Ein weiterer Vorteil dieser Organisationsform liegt in der Flexibilität der Netzwerke, da für jedes Projekt neue, individuell zusammengesetzte Teams gebildet werden können. Jedes Partnerunternehmen kann so autonom entscheiden, in welchen Projekten es sich engagieren möchte, so dass ein Höchstmaß an Flexibilität und Autonomie für die Unternehmen des Netzwerkes gewahrt bleibt.



Abbildung 2: Netzwerkinterne Kalkulation in VICOPLAN2

Für den Erfolg der Unternehmensnetzwerke bei der Innovation und Produktion multimedialer und cross-medialer Medienprodukte ist ein professionelles Netzwerkmanagement wichtig. Neben den typischen projektbezogenen Aufgaben der Planung, Steuerung und Kontrolle der einzelnen Projekte stellen sich dem Netzwerkmanagement auch projektübergreifende Aufgaben, die in der Praxis oftmals vernachlässigt werden. Exemplarisch sind hier etwa Aufgaben der strategischen Partnerauswahl, strategische Investitionsentscheidungen und periodische Erfolgsbewertungen zu nennen, die für den langfristigen Erfolg eines Netzwerks notwendig sind.

Für das Management von Unternehmensnetzwerken wurden inzwischen verschiedene IT-Systeme entwickelt. Am Seminar für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der LMU München wurde zum Beispiel das IT-System VICOPLAN2 entwickelt, welches das Management und das Controlling von Dienstleistungsnetzwerken unterstützt. Abbildung 2 stellt eine netzwerkinterne Kalkulation von Aufträgen dar, mit Hilfe derer aufwändige Koordinations- und Kommunikationsprozesse toolgestützt abgewickelt werden können.

In einem aktuellen Projekt beschäftigt sich das Seminar für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der LMU München aufbauend auf den Erfahrungen mit VICOPLAN_ mit der Entwicklung eines IT-Systems, das speziell Unternehmensnetzwerke in der Medienbranche unterstützt. Für den Einsatz in der Medienbranche – insbesondere für den Einsatz in den skizzierten Produktentwicklungs- und Produktionsnetzwerken – ist eine Berücksichtigung der speziellen Bedürfnisse der Medienbranche notwendig. Im Rahmen des Projektes werden daher die Anforderungen bei Kooperationspartnern aus der Praxis aufgenommen, auf denen aufbauend ein Rahmenkonzept für die Organisation und das Controlling von Netzwerken in der Medienbranche erarbeitet wird. Das in Zusammenarbeit mit den Praxispartnern erarbeitete Konzept wird im Folgenden in einem IT-System abgebildet und abschließend in Praxisfällen getestet und evaluiert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Unternehmensnetzwerke sich bisher nur in einzelnen Sektoren und Anwendungsbereichen der Medienbranche etabliert haben. Eine Ausdehnung des Konzepts erscheint vor dem Hintergrund der

neuen Herausforderungen als eine geeignete Alternative zu herkömmlichen Organisationsstrukturen. Für den nachhaltigen Erfolg ist ein professionelles Netzwerkmanagement erforderlich, dessen Effizienz durch IT-Systeme unterstützt werden kann. Um die speziellen Belange der Medienbranche zu berücksichtigen, wird derzeit am Seminar für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien im Rahmen eines Projektes ein spezifisches IT-System entwickelt.



Prof. Dr. Thomas Hess



Dipl.-Kfm. Stefan Wittenberg



Dipl.-Kfm. Lutz Köhler

Weiter Informationen zu den Autoren unter:

www.wi.bwl.uni-muenchen.de/team/team_mitarbeiter.asp

Branding in Krisenzeiten

Die Bedeutung von Marken im Printmarkt im Angesicht der fortdauernden Rezession

von Alexander Haldemann · Johannes Hummel

Die gegenwärtige Situation bei den überregionalen Zeitungen ist von einem unüberhörbaren Chor von Klagen bestimmt. Die Erlöse schwinden auf breiter Front. Der Ruf nach Kostensenkungsprogrammen wird lauter und lauter. Nahezu keine der bedeutenden Traditionsblätter im deutschsprachigen Raum blieb im letzten Jahr von umfassenden Reorganisationsmassnahmen verschont.

Markteinbruch bei Stellenanzeigen und Substitutionsgefahr durch das Internet

Was ist der Grund für die Erlöskrise bei den Zeitungen? Der Kern der Malaise ist eine hohe Abhängigkeit von Anzeigen. Betrachtet man die Struktur der Erlöse bei überregionalen Zeitungen, so zeigt sich, dass etwa sechzig bis siebzig Prozent der Erlöse aus Anzeigen stammen, während der Rest Vertriebs Erlöse durch Abonnement bzw. Einzelverkauf darstellt. Die Anzeigenerlöse machen das Zeitungsgeschäft in gewissem Umfang volatil. Zwischen 1996 und 2000 in der Boomphase der Wirtschaft nahmen sie in Deutschland massiv um etwa dreissig Prozent zu und bescherten den Verlagen gewaltige Gewinnzuwächse. Diese führten in der Folge häufig zu einem Ausbau der Verlagsaktivitäten. Neue Supplements wurden gegründet, viele Tageszeitungen erweiterten ihre Ausgaben des weiteren um zusätzliche inhaltlich oder regional orientierten Bünde. Diese Entwicklung kehrte sich Mitte des Jahres 2000 um. Der bislang wachsende Anzeigenmarkt nahm genauso plötzlich an Volumen ab, wie er es vorher gewonnen hatte. Das Volumen des deutschen Anzeigenmarktes im Jahr 2002 (30700 Seiten) ist geringer als das von 1996 (34100 Seiten). Betrachtet man diese Entwicklung genauer so zeigt sich, dass hierfür mit Abstand am meisten die Stellen-

anzeigen verantwortlich sind. Auf ihr Konto geht nahezu der gesamte Zuwachs und auch der in den letzten Jahren eingetretene Rückgang des Anzeigenmarkts. Das Volumen bei Kfz- und Immobilienanzeigen ist hingegen wesentlich konstanter. Der Rückgang der Stellenanzeigen in den letzten Jahren ist wohl weitgehend konjunkturbedingt.



Abbildung aus Spiegel: Anzeigenumfang überregionaler Tageszeitungen (in tausend Seiten)

Inwieweit Abwanderungen in Stellenbörsen im Internet wirklich eine Rolle spielen, ist bis heute nicht klar zu beantworten. Für einige, insbesondere internetaffinen Branchen, mag es hier durchaus nicht unbeachtliche Substitutionsbewegungen geben. Bezeichnenderweise waren es in den Boomjahren gerade die Branchen der Finanzdienstleistungen, Technologie und Telekommunikation, die auf der Suche nach qualifiziertem Personal das wachsende Anzeigenvolumen finanzierten. Diese Einnahmen fehlen heute. Zudem verlieren die Zeitungen langsam, aber stetig Marktanteile an die Stellenbörsen im Internet. Der hohe

Technologiebezug in Verbindung mit dem aktuellen Kostendruck in den betroffenen Branchen erklärt, warum sich die Internetangebote als preisgünstige Alternative positionieren. Die Frage ist offen, ob und vor allem wie die überregionalen Tageszeitungen die verloren Marktanteile bei einer konjunkturellen Erholung zurückgewinnen. Es ist durchaus möglich, dass die aktuelle Krise eine nachhaltige Trendwende bei der Medienverteilung der überregionalen Stellenanzeigen einläutet.

Kostenabbau durch Reduktion des Angebotes

Die Reaktion der Branche ist uneinheitlich. Überwiegend wird primär an der Kosten-schraube gedreht. Die in den Boomjahren aufgeblähten Redaktionen werden zusammengestrichen. Der Personalabbau geht einher mit dem Einstellen von Supplements oder Bündeln. Selbst vor kurzem erst mühsam und teuer aufgebaute Online-Angebote sind nicht vor dem Rotstift sicher. Ein weiterer Ausgabenstop ist insbesondere bei den Marketingausgaben zu beobachten. Sie gelten weithin als einfaches Mittel, um kurzfristig und vermeintlich folgenlos die Ausgaben zu kürzen.

Eines erstaunt jedoch bei dieser Entwicklung. Dem Kostenabbau wird mit nur sehr wenig Kreativität versucht, Mehrerlöse zu generieren. Gerade die oftmals über lange Jahrzehnte aufgebaute Marke wird i.d.R. kaum genutzt, um zusätzliche Einnahmen zu generieren. Zaghafte Versuche finden sich oft alleinig im Internet. Hier wird in zahllosen Modellen versucht, Inhalte neuerdings zu verkaufen statt sie wie bislang umsonst anzubieten. Eine intensiver Ausbau bzw. Beteiligung an Stellenbörsen im Internet ist hingegen selten zu beobachten.

Dabei ist die Marke oftmals gerade der entscheidende Vorteil, den die Tageszeitungen besitzen. Sie stehen für Kundenvertrauen und Bekanntheit und damit für Werte, die aus verschiedenen Blickwinkeln für den wirtschaftlichen Erfolg von Medienprodukten von hoher Bedeutung sind. Das Vertrauen ist wichtig, weil Tageszeitungen wie alle anderen Medienprodukte auch Erfahrungsgüter sind. Ihre Qualität lässt sich erst nach dem Gebrauch bewerten. Der Kunde ist daher – gerade in Zeiten knapper finanzieller Mittel – eher bereit, sein Geld für ein Produkt auszugeben, bei dem er mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit davon ausgehen kann, dass es seinen Vorstellungen und Ansprüchen genügt. Aber auch für den Anzeigenkunden ist Vertrauen in die Marke von hoher Bedeutung. Indem er seine Stellenanzeige z.B. in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung inseriert zeigt er gegenüber dem Stellensuchenden, dass er nicht nur bereit ist, für die Suche nach dem Besten Geld auszugeben und bundesweit nach ihm zu suchen, sondern er versucht auch, vom Image der Zeitung im Sinne eines seriösen Intermediärs zu profitieren. Um so erstaunlicher ist es daher, dass die deutschen Tageszeitungen ihren Markenvorteil nicht genutzt haben, um selbst Internetbörsen zu etablieren.

Stabile Entwicklung im Lesemarkt

Die Marke ist in Krisenzeiten die Lebensversicherung des Unternehmens. Sie ist in den Köpfen der Zielgruppe verankert und nicht selten besteht eine über die Zeit gewachsene Vertrauensbeziehung. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten hält der Kunde an dem Bewährten fest und spart in anderen Bereichen mit einer geringeren emotionalen Bindung. Objektive Leistungs- und Kostenvorteile sind dabei oft weniger relevant als die Beziehung zu der vertrauten Marken. Zeitungen verhalten sich diesbezüglich nicht anders als die meisten Konsumgüter. Dieser Zusammenhang bestätigt sich, wenn man die Entwicklung auf dem Lesemarkt betrachtet. Tageszei-

tungen in Deutschland verfügen über eine stabile Leserschaft. Durchschnittlich wird nach wie vor rund eine halbe Stunde täglich mit deren Lektüre verbracht. Den dicken Blättern der Boomjahre 1999 und 2000 haben die Leser nicht wesentlich mehr Zeit gewidmet als den dünnen, unter dem aktuellen Kostendruck hergestellten Ausgaben. Auch die Reichweiten – also die Zahl der erreichten Leser – entwickelten sich stabil. Zum Teil ist sogar ein steigender Mitlesefaktor festzustellen. Scheinbar steigt in wirtschaftlich und politisch unsicheren Zeiten das Informationsbedürfnis. Gerade mit der attestierten hohen Glaubwürdigkeit kann sich daher die Tageszeitung im intermedialen Vergleich positionieren.

Doch auch die Zeitungen müssen den rezessiven Entwicklungen Tribut zollen. Neben dem erwähnten Einbruch im Anzeigengeschäft erzielten die Tageszeitungen in der Gesamtheit tiefere Auflagenzahlen. Dabei entwickeln sich die einzelnen Anbieter durchaus unterschiedlich: im letzten Jahr mussten insbesondere Bild, Die Welt, Frankfurter Rundschau und Handelsblatt z.T. deutlich rückläufige Verkaufszahlen hinnehmen. Positiv entwickelten sich dagegen die Süddeutsche Zeitung und vor allem die Financial Times Deutschland. Letztere erzielte einen Zuwachs von fast 10%.

Tabelle: Auflagen überregionaler Tageszeitungen
Quelle: IVW, zit. nach Fösken (2003), S. 65.

	Verkaufte Auflage (Q3/01)	Verkaufte Auflage (Q3/02)	Veränderung in %
Bild	4 230 061	4 518 968	-6,4
Die Tageszeitung	58 299	57 509	1,4
Die Welt	238 412	263 589	-9,6
Financial Times Deutschland	83 789	76 224	9,9
Frankfurter Allgemeine Zeitung	400 219	405 617	-1,3
Frankfurter Rundschau	183 373	190 398	-3,7
Handelsblatt	137 073	148 536	-7,7
Süddeutsche Zeitung	443 118	438 865	1,0
Summe	5 774 344	6 099 706	-5,3

Erfolgsfaktoren der Markenführung

Der Erfolg der Financial Times Deutschland (FTD) gegenüber der Konkurrenz der Handelszeitung und anderen überregionalen Qualitätszeitungen verdeutlicht den engen Zusammenhang zwischen Markenführung und Wettbewerbserfolg. Dabei lassen sich drei zentrale Erfolgsfaktoren identifizieren:

- Ansprache der Zielgruppe
- Differenzierung vom Wettbewerb
- Entwicklung mit den Trends der Mediennutzung

Erfolgreiche Marken formulieren eine prägnante Aussage, die sich in einem klaren Erscheinungsbild widerspiegelt und der Zielgruppe eine hohe Relevanz kommuniziert. Die FTD trägt in dieser Hinsicht einen besonderen Wettbewerbsvorteil bereits im Namen. Die Financial Times gehört zu den etablierten Zeitungen im Bereich der englischsprachigen Wirtschaftspresse. Der Markentransfer in den deutschsprachigen Raum profitiert von der positiven Imagewirkung des Titels. Das Markenversprechen wird dabei durch die Konstante im Erscheinungsbild unterstrichen: Die FTD folgt mit dem lachsfarbenen Erscheinungsbild dem englischsprachigen Vorbild und differenziert sich, quasi auf den „ersten Blick“, von der etablierten Konkurrenz. In inhaltlicher Hinsicht greift die FTD aktuelle Trends im Leseverhalten der Zielgruppe auf.

Bewusst wurde das Sparten-Ghetto der reinen Wirtschaftszeitung verlassen und mehr Meinung eingebracht. Die visuelle Aufbereitung der Information durch Grafiken und der Einsatz von Scoops bei Nachrichten unterstreichen das redaktionelle Konzept. Welchen Erfolg eine solche Strategie haben kann, hat vor Jahren bereits der Markteintritt von Focus bewiesen. Auch hier legte die Berücksichtigung des veränderten Leseverhaltens – namentlich die schnelle und sprunghafte Informationsaufnahme – den Grundstein für den Erfolg.

Vor dem Hintergrund der Trends im Medienverhalten sind auch die Verlagsaktivitäten im Internet neu zu bewerten. Da bislang kaum ein publizistisches Internetangebote Perspektiven für einen wirtschaftlichen Betrieb aufzeigt, reduzieren viele Verlagshäuser ihre Investitionen in das neue Medium. Vertraut man den Ergebnissen der Marktforscher, setzen sie damit ihre Zukunft auf Spiel. Das Internet ist bei jungen und jugendlichen Lesern auf dem Vormarsch. So bestätigt z.B. die Allensbacher Markt- und Werbeträger Analyse, dass das Internet – mit deutlichem Vorsprung vor Zeitung und Zeitschrift – das bevorzugte Informationsmedium dieser Zielgruppe ist. Dabei wird das Internet die gedruckten Medien mit Sicherheit nicht verdrängen. Es bietet den Verlagshäusern aber die Möglichkeit, junge

Mediennutzer frühzeitig an die Angebote ihrer Marken zu binden.

Voralberger Nachrichten setzt auf die Marke

Ein erfolgreiches Beispiel sind die Voralberger Nachrichten, die sich gut gegen die Übermacht der Kronenzeitung in den anderen Landesteilen Österreichs behauptet. Der Verleger Eugen Russ merkte rasch, dass er mit einer Tageszeitung alleine nicht überleben kann. Unter der Prämisse der Marke als zentraler Erfolgsfaktor baute er daher in drei Schritten den ursprünglichen Verlag zum Medienhaus um. Im ersten Schritt verbesserte er die vorhandene Tageszeitung, indem er internationale Standards einführte, für eine bessere Zielgruppenorientierung sorgte und das Layout modernisierte. Durch die Optimierung des Produkts entstand eine hohe Vertrauensbasis und starke Marktpräsenz, die ihm den zweiten Schritt ermöglichte. In einem nächsten Schritt entwickelte er den Verlag zum Medienhaus. Unter der etablierten Dachmarke weitete er das Angebot um Radio und Online aus, um sich so weitere Erlösquellen zu schaffen. Schliesslich entwickelte er im dritten Schritt das Medienhaus weiter zum Multi-Dienstleister. Entscheidend für diesen Schritt war neben der Rechnungsbeziehung zum Kunden das durch die Marke gewonnene Vertrauen. Dies ermög-

licht heute das Anbieten weiterer Produkte wie z.B. Telefonie, Software, Online und Versicherungen. Das Zeitungsabonnement wird so zum kompakten Dienstleistungspaket und zur neuen starken Marke im Dienstleistungsbereich.

Literatur
Seifert, H. (2003): Die mageren Jahre. Deutschlands überregionale Blätter auf hartem Sparkurs. In: NZZ, Freitag 31. Januar 2003, S. 75
Hornig, F.; Schulz, T. (2003): „Irreparable Schäden“. In: Der Spiegel 12/2003, S. 196 – 197

Hummel, J.; Meyer-Lucht, R. (2001): Rechnung ohne die Nutzer. Warum es auch künftig viele Gratisangebote geben wird. In: Neue Zürcher Zeitung, Freitag, 15. Dezember 2001, Nr. 291, S. 75

Hummel, J.; Schmidt, J. (2001): Zum Theoriegefasel der „Ökonomie“ der Aufmerksamkeit, In: Beck, K.; Schweiger, W. (Hrsg.): Attention please. Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit, S. 93 – 108, München

Russ, E. (2003): Vom Verlagshaus zum Multi-Dienstleister. Die Marke als Erfolgsfaktor. Rede an der Dreikönigstagung des Schweizer Medieninstituts, Dienstag 7. Januar 2003

Fösken, S. (2003): Mit der Marke Zeitung in die Offensive. In: Absatzwirtschaft, Februar 2003, S. 64 – 68.

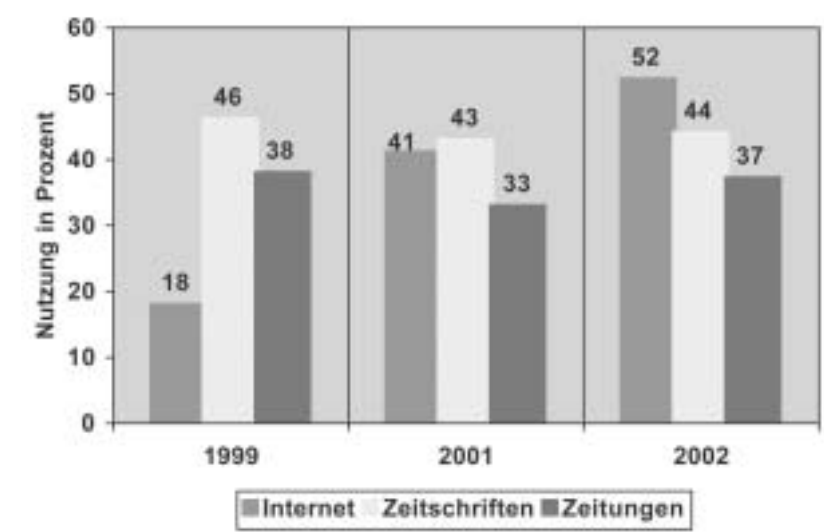
Dr. Johannes Hummel
Former Employee, Project Leader for the Executive MBA New Media and Communication
Habilitation at the MCM-Institute and Senior lecturer at the University of St. Gallen.



Alexander Haldemann



Abbildung: Informationsquellen der 14- bis 17-jährigen.
Quelle: AWA, zitiert nach Fösken (2003), S. 65.



Die Medienwirtschaft morgen – Wo bleibt das Positive?

von Martin Gläser

I. Krisengeschüttelte Medien

Kaum ein Tag vergeht, ohne dass neue Hiobsbotschaften auf den Tisch kommen. Nur einige Stichworte seien genannt:

- Der Kirch-Konzern ist insolvent, wird zer schlagen und aufgelöst.
- Bertelsmann zieht die Reißleine bei Pixel park, BOL; Lycos & Co. mit Fragezeichen.
- TV-Markt: Nach wie vor arbeitet kaum ein Sender profitabel.
- Radiomarkt: Die Probleme bei den Privaten werden nicht geringer, kaum ein Internet-Radio läuft befriedigend.
- Der Zeitungsmarkt in der Krise: Süd-deutsche Zeitung in Not; FAZ, Handelsblatt, Die Welt – Berliner Zeitung: mit Nachdruck wird an Modellen größerer Wirtschaftlichkeit gearbeitet.
- Der Werbemarkt taumelt von einem Schwächeanfall zum nächsten. Bereini gungsprozesse bei den Agenturen finden statt. Harte Konsequenzen für die gesamte Medienfinanzierung sind die Folge.
- Der Pay-TV-Erfolg steht trotz neuer Anstrengungen in Deutschlang nach wie vor in den Sternen.
- Das Geschäftsmodell Internet-Werbung gilt als uninteressant.
- Das Kapitel Scheitern und Zusammenbruch des Neuen Marktes ist abgeschlos sen.
- Die Deutsche Telekom bleibt angeschla gen, u.a. als Konsequenz des „UMTS-Hammers“; in den kommenden Jahren sol len 50.000 Stellen abgebaut werden. Es bestehen 64 Mrd. Euro Schulden. Magenta ist nicht nur bei der Tour de France in Nöten!
- Die Kabelgesellschaften sind in Not, und stehen vor dem Exodus aus dem deut schen Markt, Infrastrukturwandel zu Gunsten der Satellitentechnologie.

- AOL-Time Warner gilt als eine misslungene Fusion. Die „Lufthoheit“ holt sich der grö ßere Bruder wieder zurück.
- Vivendi: Ein Beispiel eines völlig geschei terten Diversifikationskonzepts. 20 Mrd. Euro Schulden haben sich aufgetürmt. Die Zerlegung des Konzerns steht zur Debatte.
- Die Musikwirtschaft hat größte Probleme. Es begann mit Napster und Co.. Und das Urheberrecht greift nicht, „Umsonst Abgreifen“ ist Volkssport geworden.
- Der Buchmarkt: Frankfurt und Leipzig sind mehr als in Sorge. Die Abschaffung der Buchpreisbindung schwebt als Damokles schwert über dem Markt.
- Spielfilm- und Kinomarkt: Der ohnehin höchst riskante Markt ist noch unwägbarer denn je. Biene Maja, Heidi und die Muppets bringen EM-TV nicht gerade Glück.
- Filmproduktion, Nachbearbeitung: Schmerz liche Verluste sind zu verzeichnen. Selbst das Vorzeigunternehmen „Das Werk“ ist in Liquiditätsschwierigkeiten.
- Auf dem Spielesektor sind auch für Ravensburger & Co. keine rosigen Zeiten angebrochen.
- Bei den Multimedia-Agenturen hat ein radikaler Bereinigungsprozess stattgefunden. Kabel New Media ist das prominen teste Beispiel.
- Herbe Einbrüche und erhebliche Probleme bei Druckereien und Mediendienstleistern sind zu verzeichnen, teilweise ein Domino-Effekt der Situation im Werbemarkt.
- Druckmaschinen-Hersteller: Der Welt marktführer Heidelberger steht vor Engpässen (20 Prozent niedrigerer Auftrags eingang, 2.000 Arbeitsplätze sollen gestrichen werden, das Zukunftsgeschäft Digitaldruck lahmt).
- E-Commerce: Das Online-Shopping im B-to-C-Segment ist nach wie vor im Dornröschenschlaf, man hangelt sich posi

tiv denkend von Weihnachtsfest zu Weihnachtsfest.

- Die Liste lässt sich verlängern

Rote Zahlen, Insolvenzen, Blütenträume zerplatzt – Pleiten, Pech und Pannen! So könnte man formulieren. Was ist eigentlich los mit dem Medienmarkt? Steuert die Medienwirtschaft in den Abgrund?

Die Medien – sind sie in einem Desaster? Die Medien – vom „Hätschelkind“ der Nation zum Enfant Terrible?

II. Gelassenheit und Vernunft

Der Student der Medienwirtschaft fragt sich natürlich, ob er eigentlich mit seinem Studium noch auf der richtigen Hochzeit ist. Man stelle sich vor: Da setzt man auf ein Rennpferd, alle sagen, es sei hoher Favorit. Und unterwegs merkt man, dass man einem lahmen Esel aufgesessen ist! Meine Position lautet: Lassen Sie uns nicht verrückt spielen! Möge die notwendige Gelassenheit allseits die Oberhand behal ten! Blicken wir mit Mut positiv und auch ein Stück optimistisch in die Zukunft! Die Beobachtung ist richtig: Wir sind ganz groß, die Dinge klein zu reden. Aber gut wäre es, die Dinge in der richtigen Größe zu sehen! Diese Position soll an Hand von zehn Punkten erläutert werden – sozusagen an Hand eines „10-Punkte-Gelassenheits katalogs“, ohne freilich blauäugig an die Dinge heran gehen zu wollen.

III. Zehn gute Gründe, positiv in die Medienzukunft zu blicken!

Grund Nr. 1: Das Ende der Spekulation Die gigantische Spekulation am Neuen Markt ist Vergangenheit. Der „Internet-

Hype“ ist verfliegen, der Spuk ist vorbei, die Luftblasen sind zerplatzt, und der Aktienmarkt zeigt wieder die üblichen Bewegungen des Auf und Ab. Zur Zeit zugeben mehr die Abs, aber das wird sich auch wieder ändern. Spekulationen sind niemals gute Indikatoren zur Beurteilung der Lage.

Grund Nr. 2: Hazardeure, Täuschung, Hinterlist

Ein ganz profaner Grund darf nicht ver schwiegen werden: Betrug, Hinterlist, krimi nelle Energie. Bi-lanzfälschung, Täuschung von Aktionären und Aufsichtsgremien – man hört und liest von vielen Vorwürfen in dieser Richtung, speziell im Medienbereich. Die Gerichte, namentlich in München, haben zur Zeit alle Hände voll zu tun. Aber die Weichen für die Zukunft sind gestellt. Zu nennen sind das Gesetz zur Kontrolle der Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) oder Basel II. Die Zeit für Hazardeure und Goldgräber wird unange nehm frostig! Das ist kein Schaden.

Grund Nr. 3: Das Internet – Von der Testphase zum Normalbetrieb Die Testphase für das Internet und die Neuen Medien ist nunmehr abgeschlossen. Wir nähern uns dem Normalbetrieb. Business as usual ist angesagt, Ernüchterung ist eingeleitet, und das bedeutet auch Gesundung. Man sieht die Möglichkeiten und Unmöglichkeiten der Neuen Medien nicht mehr im rosarot ver klärten Licht. Einzug hält ein klarer, nüchter ner Blick für Chancen und Risiken der New Economy. Und die Old Economy hat sich wieder Respekt verschafft! Solide Geschäftsmodelle haben wieder Konjunktur. Konsolidierung ist angesagt. Das ist gut so.

Grund Nr. 4: Aktuelle Konjunktur- und Nachfrageschwäche

Zu nennen ist selbstverständlich die aktuel le Konjunktur- und Nachfrageschwäche im nationalen und vor allem internationalen Kontext, die nun schon seit geraumer Zeit

allseits große Sorgen bereitet, egal auf wel cher politischen Seite man stehen mag. Der Konsument ist in der Verweigerungshaltung, die Angebotsstrukturen sind nicht flexibel genug, die internationalen Marktchancen nicht günstig. Insbesondere der Einbruch in der Werbung trägt erheblich zu den aktuel len Problemen im Mediensektor bei.

Alle sich darstellenden Probleme auf Strukturschwächen und -probleme zurück führen zu wollen, wäre zu einfach und eine nicht vertretbare einseitige Sicht der Dinge.

Grund Nr. 5: Hausgemachtes bei den Medienunternehmen

Zu nennen sind aber auch hausgemachte Probleme bei den einzelnen Medien- Unternehmen: Management-Fehler, strate gische Fehler, Arroganz und Überheblich keit, mangelhaftes Kundenverständnis, unzureichendes Change Management u.a.m. Aus ökonomischer Sicht ist der Kirch-Zusammenbruch prinzipiell nichts Schlechtes an sich. Schumpeter lässt grüßen: Die „schöpferische Zerstörung“ ist ein wesent licher Motor einer positiven wirtschaftlichen Vorwärtentwicklung. Die Frage ist nun, inwiefern eine gesteigerte Profess ionalisierung im Medienmanagement Einzug hält. Von Kirch zu Bauer? Das muss nicht schlecht sein.

Grund Nr. 6: Der TIME-Sektor – ein „Bollwerk“ der Volkswirtschaft

Der Medien-, Telekommunikation-, IT- und Unterhaltungssektor der Volkswirtschaft (die „TIME“-Branche) ist potent, dynamisch, leis tungsfähig. Ihre Innovationsdynamik ist ungebrochen. Es besteht kein Grund, von einer „unüberwindlichen strukturellen Krise“, von einem „Niedergang“ oder gar von einem „Zusammenbruch“ zu sprechen. Medien werden auch in Zukunft gebraucht. Und zwar mehr denn je. Das gilt zum einen für den Konsumentenbereich: Mehr als acht Stunden seiner kostbaren Zeit schenkt der Rezipient täglich den Medien – und die Tendenz ist nach wie vor steigend. Und es gilt zum anderen für den Business-Bereich:

Internet und Multimedia erobern die Arbeitsplätze. E-Business, E-Commerce, E-Procurement, Intranet, Extranet sind keine hypothetischen Begriffe mehr, sondern pure Selbstverständlichkeiten. Sie sind da und wachsen von Tag zu Tag! Im übrigen wird die Vernetzung der Medien, der IT und Telekommunikation mit dem Industrie- und Konsumgütersektor und den anderen Dienstleistungsbranchen unserer Volkswirt schaft im Kontext von E-Business und E-Commerce weiter zunehmen.

Fazit: Die Medienmärkte sind derzeit in einer Umstrukturierungs-, vielleicht auch in einer heilsamen Bereinigungsphase, aber nicht in der Auflösung begriffen!

Grund Nr. 7: Dynamik, Wachstum, Beschäftigung – positive Trends

Die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung der TIME-Branche (Informationswirtschaft) wird weiter wachsen, auch wenn sie im Moment eher stagniert. Ihre relative Bedeutung ist mit weit über 200 Mrd. Euro hoch: Sie übertrifft diejenige z.B. des Automobilsektors längst und bei weitem – und die Schere öffnet sich weiter. Schaut man auf die jeweiligen Beschäftigungsquoten, unterscheiden sich die Branchen noch viel nachhaltiger: Die Medienwirtschaft gibt z.B. allein in NRW mehr als 300.000 Menschen Beschäftigung! Bundesweit sind es 700.000 Beschäftigte. Die ganze Informationswirt schaft bringt es auf 1,8 Mio. Erwerbstätige. Zum Vergleich: Die Automobilindustrie Deutschlands hat insgesamt ca. 700.000 Beschäftigte (mit allen Zulieferern sind es freilich ca. 5 Mio. – zugegeben!). Im Zeichen der Dienstleistungswirtschaft und -gesell schaft wird die Medienwirtschaft auch weiterhin einen prominenten Anteil zum Wachstum der Volkswirtschaft beitragen. Eine Prognos-Studie vom Herbst 2002 unterstreicht diese Einschätzung: Für Medien und Kommunikation rechnet das Basler Institut in den nächsten vier Jahren mit einem Umsatz-Wachstum von 76,2 Mrd. Euro auf 92 Mrd. Euro. Das sind 16 Prozent.

Grund Nr. 8: Das Ende der Spekulation

Die technologische Entwicklung steht erst am Anfang. Immense Herausforderungen und Chancen tun sich auf! Es gilt, eine Infrastruktur in unserer Volkswirtschaft aufzubauen, die den Durchbruch in neue Dimensionen schafft. Dieses „Reizklima“ kann getrost auch weiterhin als Zugpferd der Entwicklung gesehen und verstanden werden. Vertrauen wir auf die weitere Entfesselung der (positiven) Kräfte.

Grund Nr.9: Herausforderungen der Kommunikationswelt von morgen

Die Kommunikationswelt der Zukunft wird multimedial, interaktiv, mobil und integriert sein. Content-Entwicklung, Medienproduktion und -vermarktung sowie die technische Verteilung werden immer wichtiger! Der Umbau des gesamten Geschehens auf die digitale Plattform stellt hohe Anforderungen an alle Beteiligten. Es gibt viel zu tun, und es wird viel getan!

Grund Nr. 10: Werbung und Marktkommunikation als Motor

Die allgemeine und medienspezifische Konjunkturschwäche wird in absehbarer Zeit überwunden sein, der Werbemotor wird anspringen. Noch nie war der Bedarf nach integrierter Unternehmenskommunikation so groß wie heute! Der Werbe- und Kommunikationsmarkt ist ein weiterhin höchst notwendiges Segment unserer Wirtschaft. Und die Investitionstätigkeit der Unternehmen wird zunehmen und Raum für Innovationen schaffen. Kein ernst zu nehmender Experte erwartet irgendwo und irgendwann einen „Schwarzen Freitag“ für die Volkswirtschaft und speziell für die Informations- und Medienbranche! Schon heute ist die Talsohle durchschritten.

IV. Medien-Lichter in der Nacht

Im übrigen fällt es nicht schwer, auch heute schon zahlreiche Lichter in der vermeintlichen Nacht zu erkennen, in der „Media Night“ sozusagen! Man stelle sich vor: Es ist Tag, und keiner merkt es! Oder noch schlim-

mer: Es ist Tag, und die Leute meinen, es sei Nacht.

Es gibt genügend Erfolgsmodelle, mitten in der vermeintlichen Medien-„Wüste“! Man muss nur hin-schauen. Oft sind es freilich „Hidden Champions“. Einige Stichworte mögen genügen:

- Es gibt kerngesunde integrierte Verbund-Konzerne: Bauer, Holtzbrinck, natürlich auch Bertelsmann.
- Der Spiegel-Verlag kann sich wahrlich sehen lassen: Im Frühjahr 2002 löste er den Stern als meist verkauftes Magazin ab; 1,2 Mio. verkaufte Exemplare.
- IBM kommt mit neuer Kraft daher, kauft z.B. PwC.
- Yahoo oder Amazon sind Beispiele erfolgreicher Internet-Geschäftsmodelle.
- T-Online agiert intelligent, durchdacht und zukunftsorientiert.
- Murdoch als großer internationaler „Player“ ist gesund und übt seinen Einfluss nachhaltig aus.
- Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten: Sie sind eine tragende Säule des Rundfunksystems, mittlerweile schlanker und leistungsfähiger. Sie sind kompetent! (Der „positive Seitenhieb“ sei einem ehemaligen langjährigen ARD-Mitarbeiter aus Stuttgart erlaubt!)

Das und vieles andere mehr können Zeichen der Ermutigung sein. Meine Botschaft lautet: Lassen Sie uns positiv in die Zukunft blicken! Was zählt, ist folgendes:

- Es war immer schon normal, dass es harten Wettbewerb gibt - um die Märkte, um die Ideen und die Themen, um die Gunst des Nachfragers und Konsumenten.
- Der Wettbewerb war immer auch Qualitätswettbewerb und wird es in Zukunft zunehmend sein.
- Es geht um die richtigen Leute. Besinnung ist gefordert, auch auf alte Werte und Management-Tugenden. Profis sind gefragt, aus der jüngeren Generation, aber auch aus der älteren. Man braucht die Professionalisierung aller Wertschöpfungsprozesse und des Managements.

Und man braucht eine kluge Medien- und IT-Politik im Spannungsfeld von Anreizen, Förderkonzepten und Selbstverantwortung.

- Notwendig ist die professionelle Umsetzung der sich bietenden Chancen und Herausforderungen, wie sie z.B. mit den Begriffen Konvergenz auf der digitalen Plattform, Cross Media-Konzepte, Personalisierung, Nachfrageorientierung, Marktentwicklung, Qualität und CRM zu kennzeichnen sind.

Meine Botschaft an die Studierenden der Medienwirtschaft heißt damit unverändert: Sie setzen mit Ihrem Studium auf das richtige Pferd! Seine Arbeitskraft und seine Ideen der Medienwirtschaft zu widmen, lohnt sich! Es gibt viele interessante Betätigungsfelder. Nehmen Sie Ihr Herz und Ihren Verstand in die Hand und machen Sie etwas aus Ihren Potenzialen – zum Nutzen der Medienwirtschaft!



Dr. Martin Gläser ist Professor an der Hochschule der Medien in Stuttgart, im Studiengang Medienwirtschaft. Zu seinen Forschungs- und Lehrgebieten gehören Medienmanagement, Projektmanagement, Controlling, Kalkulation und Medientheorie. Von Dr. Gläser sind zahlreiche Publikationen erschienen.

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 Studienzeit. 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/freunde/vff

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



Das Buch – Wirtschafts- oder Kulturgut?

von Mike Friedrichsen · Julia Kamenik

Um der Bedeutung des Buches und der Frage, ob es mehr Wirtschafts- oder Kulturgut ist, auf die Spur zu kommen, muss man einen weiten Bogen spannen. Durch die Erfindung des Buchdrucks im 15. Jahrhundert veränderten sich die Gesellschaft und das Zusammenleben der Menschen. Es war nun möglich, vorhandenes Wissen, Gedanken und Ideen anderen Menschen weiterzuvermitteln, zu verbreiten und langfristig aufzubewahren. Nebenbei wurde auch ein neues Handelsprodukt, im Prinzip eine ganz neue Branche geschaffen. Am Anfang war das Geschäft mühsam und es konnten nicht viele Menschen an diesem Handel teilhaben, aber im Laufe der Jahrhunderte wuchs die Zahl der Leser und somit stiegen auch die Höhen der Auflagen. Das Geschäft für Verleger, Drucker und Buchhändler begann zu florieren. Je mehr Wissen sich verbreitete und zur Diskussion gestellt wurde, umso mündiger und aufgeklärter wurden die Menschen. Schriftsteller, Philosophen und Forscher haben einen großen Anteil dazu beigetragen. So schrieb Immanuel Kant in seiner Schrift „Über die Aufklärung“ (1784): „Dass aber ein Publikum sich selbst aufklärt, ist, ... wenn man ihm nur die Freiheit lässt, beinahe unausbleiblich.“ Weiter forderte er seine Leser auf: „Habe Mut Dich Deines eigenen Verstandes zu bedienen“ (Frenzel/Frenzel 1994, S. 155). Je wissender und aufgeklärter das Volk, umso größer die „Gefahr“ für diktatorische Machthaber, die „ihr“ Volk so klein wie möglich halten wollen, an Macht und Einfluss zu verlieren. In vielen Ländern wurden das Wort und dessen Verbreitung verboten oder stark eingeschränkt. Die Zensur entstand. In Deutschland ist dieses Thema bereits Geschichte, es gibt jedoch immer noch Länder auf der Welt, in denen Autoren und Verleger um ihr Leben bangen müssen, da sie regimekritische Schriften verfassen oder

verlegen. Im Prozess der Meinungsbildung übernehmen die Medien unverändert eine bedeutende Aufgabe. Meinungsfreiheit und Pressefreiheit sind Grundrechte in der Demokratie. Nur durch die Wahrung dieser beiden Grundrechte können sich die Bürger informieren, am öffentlichen Leben teilhaben und sich eigene Meinungen bilden. „Der Buchdruck ist (...) die demokratisierende Kraft in der Geschichte“ (Weigner 1989, S. 65). Nur durch die dauernde Speicherung des Wissens, die permanente Ergänzung neu gewonnenen Wissens und die Möglichkeit, sich dieses Wissens zu bedienen, ist freie Meinungsbildung erst möglich. „Martin Luther ist nicht denkbar ohne die Druckkunst. (...) Die Reformation ist die erste gesellschaftliche Umwälzung, ...die ohne die (Buch-)Drucktechnik undenkbar wäre: Mit der Reformation wurde das geschriebene, mechanisch vervielfältigte Wort zu einer politischen Waffe“ (Zitat von Marianne Halbey, in: Weigner 1989, S. 69). Meinungs- und Pressefreiheit sind so eng an die Auffassung vom freien und selbst bestimmten Bürger gebunden, dass beide Begriffe Bestandteil der „Allgemeine Erklärung der Menschenrechte“ sind. So steht in Artikel 19 geschrieben: „Jeder Mensch hat das Recht auf freie Meinungsäußerung; dieses Recht umfasst die Freiheit, Meinungen unangefochten anzuhängen und Informationen und Ideen mit allen Verständigungsmitteln ohne Rücksicht auf Grenzen zu suchen, zu empfangen und zu verbreiten.“

Die Internationale Verleger-Union setzt sich für die Freiheit des Wortes und weltweite Publikationsfreiheit ein, die die Grundlage und Voraussetzung für die Entstehung und Verbreitung von Büchern ist. Die Verleger fordern freie Meinungsäußerung, ohne die es keine wirkliche Demokratie gibt. In seiner Rede bei der „International Freedom to

Publish Award“-Verleihung 1998 beschrieb Dina N. Malhotra, Präsident der Federation of Indian Publishers, die Aufgabe des Verlegers: „Der Autor ist Schöpfer von Ideen, aber es ist der Verleger, der an vorderster Front steht und das Risiko auf sich nimmt – zutiefst davon überzeugt, dass diese Ideen bekannt gemacht werden müssen. (...) In solchen Fällen läuft er nämlich Gefahr, sich in Notlagen jeglicher Art auszusetzen – sei es durch die Verfolgung mit juristischen Mitteln, bis hin zur Inhaftierung, sei es durch den Zorn von Fundamentalisten, bis hin zu gewalttätigen Übergriffen auf ihn oder sein Verlagshaus. (...) Hier Mut zu zeigen ist aber genau die Rolle, die ein Verleger einzunehmen hat, weil er sonst zu einem gewöhnlichen Geschäftsmann und Händler wird, der lediglich an der kommerziellen Verwertung seiner Verlagswerke interessiert ist“ (Die Freiheit des Verlegers – In Verantwortung für ein Menschenrecht 1998, S. 20f). Die wirtschaftliche Nutzung und Verwertung von Literatur wird schnell zur Kulturindustrie deklariert, doch darin sehen die Verleger keine Abwertung: „Er (der Begriff „Kulturindustrie“ – Anmerkung der Verfasser) ist geschaffen worden, um Gesetzgebern und Regierung zu zeigen, welche wirtschaftliche Bedeutung die Kultur neben ihrer gesellschaftlichen Wirkung hat“ (Zitat des Verlegers Roland Ulmer, in: Weigner 1989, S. 88). Mit dem Ausspruch eines Richters des britischen Kartellgerichts zum Netbook-Agreement, dem englischen Preisbindungssystem, am 30. Oktober 1962 „Books are different!“ wird ausgedrückt, dass Bücher eben keine übliche Handelsware darstellen, sondern in einem kulturellen Umfeld zu betrachten sind (vgl. Bramann/Merzbach/Münch 1995, S.32). Ebenso auch Weigner (1989, S. 19), für den der Doppelcharakter des Buches „...einmal ein materieller Wert, ein Produkt, als Produkt aber gleichzeitig

damit verbunden Träger immaterieller, ideeller Werte, Träger geistiger Arbeit ist“. Doch trotz aller kultureller Bedeutung unterliegt auch das Wirtschaftsgut „Buch“ den allgemeinen, gesetzlichen Bestimmungen, an die der gesamte übrige Handel gebunden ist. Dem Buch werden jedoch durch den Gesetzgeber spezielle Privilegien eingeräumt: die Buchpreisbindung, der ermäßigte Mehrwertsteuersatz (7% statt 16%) und die besonderen Beförderungsgebühren für Büchersendungen. In § 15 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) wird die Ausnahme für Verlagserzeugnisse festgeschrieben: „§ 15 Preisbindung bei Verlagserzeugnissen § 14 gilt nicht, soweit ein Unternehmen die Abnehmer seiner Verlagserzeugnisse rechtlich oder wirtschaftlich bindet, bei der Weiterveräußerung bestimmte Preise zu vereinbaren oder ihren Abnehmern die gleiche Bindung bis zur Weiterveräußerung an den letzten Verbraucher aufzuerlegen [...]“.

Diskussion über die Sonderstellung des Gutes Buch

Dadurch hat das Buch eine Sonderstellung in der Wirtschaftswelt und führt zu vielen Auseinandersetzungen zwischen Befürwortern und Skeptikern. Nicht zuletzt wird immer wieder diskutiert, ob all diese Privilegien noch zeitgemäß und in Zeiten der Globalisierung und Internationalisierung der Verlage überhaupt noch einzuhalten sind. Zur Erleichterung des Großteils der Branche wurde im Juni 2002 die Buchpreisbindung in Deutschland per Gesetz bestätigt. Seit 1. Oktober 2002 gilt das Gesetz über die Preisbindung für Bücher (BuchPrG): „§1 Zweck des Gesetzes Das Gesetz dient dem Schutz des Kulturgutes Buch. Die Festsetzung verbindlicher Preise beim Verkauf an Letztabnehmer sichert den Erhalt eines breiten Buchangebots. Das Gesetz gewährleistet zugleich, dass dieses Angebot für eine breite Öffentlichkeit zugänglich ist, indem es die Existenz einer großen Zahl von Verkaufsstellen fördert“ (vgl. Gesetzesbeschluss des

Deutschen Bundestages, Gesetz zur Regelung der Preisbindung bei Verlagserzeugnissen, Drucksache 545/02 vom 21.06.02, Bundesanzeiger, Bonn 2002). In ihrer Rede zur Preisbindungsdebatte im deutschen Bundestag am 14. Juni 2002 stellte Monika Grifahn (SPD) fest: „Bücher können und dürfen nicht wie jedes andere Handelsgut im Warenverkehr behandelt werden. Denn das Buch dient als Kommunikationsmittel von Sprachen und Dialekten. Dadurch trägt es zur Integration von homogenen Sprachräumen bei, fördert regionale Integration von europäischen Kulturräumen und präsentiert gleichzeitig die kulturelle Vielfalt Europas. Es eignet sich zur grenzüberschreitenden Verbindung solcher Kulturräume, wie ihn auch der große deutschsprachige Raum darstellt“ (Protokoll von der 243. Sitzung am 14.06.02 im Deutschen Bundestag). Die Entscheidung des Gesetzgebers, im Buchhandel die Preisbindung zuzulassen, beruht also auf der Erkenntnis, dass Bücher unverzichtbare Kulturgüter sind, die im Interesse der Allgemeinheit keinem freien Preiswettbewerb ausgesetzt werden dürfen. Die kulturpolitischen Hintergründe waren und sind das Bewahren der Literaturvielfalt und das dichte Vertriebsnetz, das eine Versorgung der Menschen mit Verlagsprodukten in allen Regionen Deutschlands ermöglicht. „Verlage, Sortiment und Zwischenbuchhandel betrachten das breit gefächerte Angebot von Literatur an jedermann und an möglichst vielen Orten als gemeinsame Aufgabe“, so das Spartenpapier, in dem die Verhaltensgrundsätze des Buchhandels festgeschrieben stehen. Bei dem Spartenpapier geht es nicht um die Handelbräuche, wie z.B. Bezugsbedingungen, Bestellungen und Remissionen etc., die sind in der Verkehrsordnung festgelegt. Auch nicht um die kaufmännischen Sitten, die sind in den Wettbewerbsregeln festgelegt. Im Spartenpapier stehen die Verhaltensgrundsätze des Buchhandels von und für die drei beteiligten Wirtschaftsstufen (Vgl. Bramann/Merzbach/Münch 1995, S. 89f).

Das bewährte System der Preisbindung ermöglicht Verlagen durch eine verlagsinterne Mischkalkulation auch Titel mit kleineren Auflagen oder Bücher von unbekannten Autoren zu publizieren. Ebenso kann der Buchhändler Titel in sein Sortiment aufnehmen, die nicht auf der Bestsellerliste verzeichnet sind. So entsteht ein abwechslungsreiches Literaturangebot, in dem jeder etwas für seinen Geschmack findet. Der Buchhandel arbeitet heute mit einer knapp kalkulierten Gewinnspanne. Würde man den Ladenpreis aufheben, bedeutete dies, dass große Buchhandlungen, Ketten und Kaufhäuser durch Großeinkäufe von Seiten der Verlage sehr hohe Rabatte eingeräumt bekämen. Sie könnten somit günstiger kalkulieren und die Bücher zu entsprechend geringeren Ladenpreisen anbieten. Durch die Preisbindung sollen die kleineren Händler vor den Großabnehmern und Handelsketten geschützt werden. Denn die kleineren Buchhandlungen können diesem Preisdruck nicht standhalten, da sie aufgrund geringerer Bestellmengen niedrigere Rabatte eingeräumt bekommen. Das würde bedeuten, sie müssten die Bücher zu höheren Preisen verkaufen. Als Folge daraus würden Käufer zu den günstigeren Buchkaufhäusern abwandern, einige Buchhandlungen müssten schließen. Das trüfe besonders die kleinen Buchhandlungen auf dem Land, was wiederum die Versorgung mit dem Kulturgut Buch stark einschränken würde. Im Sinne der Chancengleichheit dürfen Bücher und Presseerzeugnisse in ländlichen Regionen aufgrund längerer Lieferwege nicht teuer sein. Großbuchhandlungen würden sich nur noch auf die gut verkäuflichen Titel konzentrieren. Besonders die stark beworbenen Titel und Bücher von Bestsellerautoren wären davon betroffen. Titel, die in niedriger Auflage erscheinen und nur eine kleine Leserschaft ansprechen würden nicht mehr angeboten werden. Somit wäre das breit gefächerte Literaturangebot nicht mehr gewährleistet. Erfahrungen in Ländern, die die Buchpreisbindung aufgehoben haben, z. B. Groß-

britannien, zeigen, dass tatsächlich nur ein kleiner Teil der Neuerscheinungen billiger wurde, während die übrigen Bücher sich verteuerten. Viele kleine Buchhandlungen mussten schließen, wovon lediglich die Großbuchhandlung profitieren, die ihre Stellung weiter ausbauen konnten. Ein gesunder Wettbewerb findet offenbar auch trotz Preisbindung statt. Die Verlage grenzen sich durch das eigene Profil und ein ausgewähltes Programm gegenseitig ab. Der Wettbewerb zwischen den Sortimentern wird besonders über die Angebotsvielfalt und den Service am Kunden ausgetragen (vgl. Bramann/Merzbach/Münch 1995, S. 60). Bücher sind eben eine besondere Ware, die auf der einen Seite das geistige und gesellschaftliche Leben einer Kulturnation stark mitprägen und zu gesellschaftlichen wie auch politischen Diskussionen führen, andererseits dienen sie Verlagen und Buchhandlungen schlicht als wirtschaftliche Grundlage. Nicht nur die Inhalte eines Buches werden beachtet, auch die gestalterische und herstellerische Form eines Buches findet große Beachtung. Mit der „Stiftung Buchkunst“, die 1965 vom Börsenverein, der Deutschen Bibliothek und der Stadt Frankfurt gegründet wurde, sind „alle Bestrebungen zu fördern, die auf sachgemäße und künstlerische Buchgestaltung gerichtet sind“ (Satzung Art. II, Abs. 2). Somit hat das Buch, neben dem kulturellen und wirtschaftlichen, auch einen künstlerischen Wert.

Verleger als Contentmanager
Besonders in der Belletristik zeigt sich, dass das Buch als Kulturgut auch ein wirtschaftlicher Erfolg sein kann. Deswegen sind interessante und viel versprechende Manuskripte oder Lizenzen hart umkämpft. Teilweise werden auf Auktionen hohe Summen verhandelt, wenn auch nur der Anschein eines Erfolges zu sehen ist. Hier zeigt sich dann, wie gut die kaufmännischen Fähigkeiten des Verlegers sind, aber auch, wie fein sein Gespür für das richtige Manuskript, den richtigen Autor ist. Gerade

die kleinen und mittleren Verlage müssen sich Beachtung erkämpfen, indem sie neue, junge Autoren entdecken. Dies kann ein Vorteil sein, ist aber oft mit sehr großen Werbeanstrengungen verbunden. Trotzdem ist das Geschäft des Verlegers von Anfang an mit einem finanziellen Risiko verbunden, denn „verlegen“ kommt von „vorlegen“, und zwar die Kosten für die Buchproduktion. Und das Risiko, ob ein Buch auf dem Markt erfolgreich ist, bleibt immer. Mit rund 90000 Neuerscheinungen pro Jahr leisten die Verlage einen wichtigen Beitrag zur kulturellen Vielfalt in Deutschland. Durch die Preisbindung soll die Qualität und Vielfalt der Programme gesichert werden. Das gemeinsame Ziel von Autor und Verlag ist, das Buch in großen Mengen zu verkaufen. Der Verlag sieht den wirtschaftlichen Erfolg, der Autor oft eher die persönliche Anerkennung (vgl. Bramann/Merzbach/Münch 1995, S. 98f). Im Zeitalter der sich rasch vermehrenden und schnell ausbreitenden Informationen übernimmt ein Verlag auch die Aufgabe des Contentmanagers. Umso mehr wird in Zukunft die medienneutrale Informationsaufbereitung eine Rolle spielen, damit Print- und digitale Medien gleichermaßen genutzt werden können. Volkswirtschaftlich betrachtet kann man erkennen, dass der deutsche Buchmarkt sich inzwischen zu einem Käufermarkt entwickelt hat. Das bedeutet, dass das Buchangebot wesentlich größer ist als die Nachfrage und somit viele Bücher in der Versenkung verschwinden. Laut einer Umfrage wird sogar nur jedes dritte Buch, das gekauft wird, auch gelesen.

Zahlen, Fakten, Entwicklungen und Aussichten
Die wirtschaftliche Rezession ist auch auf dem Buchmarkt zu spüren. Mit einem geschätzten Volumen von etwa 9,4 Milliarden Euro zu Ladenpreisen weist der Buchhandel im Jahr 2001 einen Rückgang von 0,1% im Vergleich zum Vorjahr aus. 2000 betrug das Volumen 18,4 Milliarden DM zu Ladenpreisen (vgl. Börsenverein des

deutschen Buchhandels 2002). Die Zahl der neu erschienenen und neu aufgelegten Titel wuchs jedoch um 8,5% auf 89986 Titel. Was die Hoffnung der Verleger belegt, das die Lust am Lesen und der Bedarf an Büchern trotz Internet und anderer medialer Ablenkungen ungebrochen sind. Die Teilnehmer am monatlichen Betriebsvergleich, den das Institut für Handelsforschung an der Universität Köln gemeinsam mit dem Börsenverein durchführt, meldeten für August 2002 ein Minus von 4%. In den ersten fünf Monaten des Jahres 2002 ging der Umsatz des Sortimentsbuchhandels nach Erhebungen des Kölner Instituts um 2,1% zurück, lediglich im Juli zeigte der Buchhandel ein Plus von 4%. Der Vorsteher des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels, Dieter Schormann, äußerte sich auf der Jahreswirtschaftspressekonferenz des Verbands vorsichtig optimistisch: „Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Situation bei Zeitungen, Zeitschriften und Rundfunk und bei anhaltender Konjunkturlaute im Einzelhandel behauptet sich das Buch relativ stabil, auch wenn wir im Jahr 2002 mit einem Umsatzrückgang rechnen müssen“ (www.boersenverein.de). Nach einem Bericht im Börsenblatt heißt es im Konjunkturbericht des Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (HDE), dass 2002 wohl als das schwächste Jahr des Einzelhandels in die Geschichte eingehen wird. Das neue HDE-Panel, das Daten des Statistischen Bundesamts mit regionalen, branchen- und vertriebsbezogenen Daten ergänzt, weist für das erste Halbjahr einen Umsatz von 174,4 Milliarden Euro aus. Das seien 4,7% weniger als im ersten Halbjahr 2001 (vgl. www.boersenblatt.net). Mit einem Anteil von 57,8% am gesamten Buchumsatz ist der Sortimentsbuchhandel weiterhin der mit Abstand bedeutendste Vertriebsweg für Bücher. Während Warenhäuser und Buchclubs leicht an Umsatz verloren haben, ist die Zahl der Endkunden im Direktvertrieb der Verlage leicht gestiegen. Insgesamt ist der jeweilige Anteil dieser drei Vertriebs-

wege am deutschen Buchumsatz im Jahr 2001 praktisch unverändert geblieben. Der Umsatzzuwachs beim Versandbuchhandel um 4,9% auf 799 Millionen Euro ergibt sich aus der Zunahme des Online-Umsatzes, der um etwa 50% auf 288 Millionen Euro stieg. Damit macht das Onlinegeschäft 3% des Umsatzes mit buchhändlerischen Produkten aus. Dass das Internetgeschäft auch für den stationären Buchhandel an Bedeutung gewonnen hat, belegt eine Umfrage des Börsenvereins mit der Aufschlüsselung der Internet-Anteile am Gesamtumsatz der befragten Unternehmen. 34,5% (Vorjahr: 20,7 %) der Sortimentsbuchhandlungen, die neben ihrem Ladengeschäft über einen Internetauftritt verfügen, erzielen dort einen Anteil von 1 bis 5 % an ihrem Gesamtumsatz, 9,8 % (8,8 %) erwirtschaften sogar 5% oder mehr. Laut einer Forsa-Umfrage, die das Unternehmen Sevenone-Interaktive in Auftrag gegeben hat, surft jeder zweite Deutsche inzwischen im Internet. Bereits 15 Millionen Menschen kaufen online. Die beliebtesten Artikel, die über das Internet gekauft werden, sind Bücher, gefolgt von Reisen und CDs (Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 19.08.02). Demnach scheint der Einzelhandel zwischen Privatkunden und Händlern zu funktionieren und ist inzwischen Normalität, anders als der Handel zwischen Geschäftspartnern untereinander. Von allen neuen Romanen des Jahres 2001 erschienen 38,1% als Taschenbuch. Somit wuchs der Anteil des Taschenbuchs am Gesamtumsatz auf 10,4%. Das Segment Taschenbuch gewinnt auf dem Buchmarkt immer mehr an Bedeutung, die zeitlichen Abstände zwischen Erscheinen der Hardcover- und der Taschenbuchausgabe werden immer geringer. Der Vorwurf Bücher seien zu teuer, kann nicht bestätigt werden. Die Preissteigerung bei Büchern lag im Jahr 2001 mit 2,0% unter der Steigerung der Lebenshaltungskosten (2,5 %). Für 2002 zeichnet sich im ersten Halbjahr ein leichter Anstieg der Teuerungsrate auf ca. 3 % ab. Neben Büchern sind traditionell die

Fachzeitschriften Objekte des herstellenden wie des verbreitenden Buchhandels. Die Wirtschaftsflaute hat die Fachzeitschriftenverlage gleich zweifach getroffen: die schwache Konjunktur drückte die Vertriebs Erlöse als auch das Anzeigen-geschäft. Die Anzeigenerlöse gingen um 15,4% zurück, die Vertriebs Erlöse um 8,8%. Insgesamt betrug der Umsatzrückgang bei Fachzeitschriften 13,2%. Trotzdem trugen sie im Jahr 2001 knapp 2 Milliarden Euro zum Branchenumsatz bei. Auch vor dem Buchmarkt macht der „Strukturwandel“ nicht halt. Die bis vor ein paar Jahren überwiegend klein- und mittelständisch geprägte Buchhandelswelt wird mehr und mehr durch brancheninterne Medienmischkonzerne, aber auch branchenfremde Handelskonzerne (z. B. Douglas) zersetzt. Es wird eine Zunahme von Buchhandelsketten und Filialunternehmen geben und die Großbuchhandlungen werden auf noch größeren Flächen präsentieren. Das bedeutet nicht unbedingt größeres Angebot, sondern mehr Frontpräsentationen und „Erlebniswelten“, wie Spielecken für Kinder oder Cafébar. Der „kleine“ Buchhandel wird sich nur durch Spezialisierung auf ein Fachgebiet und besonderen Service behaupten können (Schönstedt 1999, S. 43f). Nach Weigner (1989) ist die „Strukturbereinigung“ auf veraltete Handelsformen zurückzuführen, die den heutigen Wirtschaftsgesetzen von Rationalisierung, Optimierung und Profilierung widersprechen. Zudem tritt eine neue Generation von Managern an, die den Buchhandel weniger als Kulturvermittler denn als Konsumgüterhandel sehen. Gesamtwirtschaftlich hat sich eine „Konzentration“ abgespielt, nämlich „eine Veränderung der Größenstruktur wirtschaftlicher Einheiten durch Zunahme der großen auf Kosten der kleinen Einheiten“ (Schönstedt 1999, S.44). Abschließend kann festgestellt werden, dass die Frage, ob das Buch mehr ein Kulturgut oder eher ein Wirtschaftsgut ist, nur schwer zu beantworten ist. Es ist der

jeweilige Standpunkt des Betrachters, der die Antwort bringt. Doch eines ist ganz gewiss: beides trifft zu!

Grundlagenliteratur:
Börsenverein des deutschen Buchhandels (Hrsg.) (2002): Buch und Buchhandel in Zahlen 2002.

Bramann, K.-W./Merzbach, J./Münch, R. (1995): Sortiments- und Verlagskunde. Grundwissen Buchhandel – Verlag. Band 2. München: K.G. Saur.

Frenzel, H.A./Frenzel, E. (1994): Daten deutscher Dichtung. Band 1, München: dtv. Schönstedt, E. (1999): Der Buchverlag. Stuttgart: Metzler Poeschel.

Weigner, F. (1989): Ausgelesen? Das Buch im Umfeld von Kultur und Kulturindustrie. Münsingen-Bern: Fischer Druck.

Prof. Dr. Dipl.-Volkswirt M.A. Mike Friedrichsen ist seit 1999 Professor für Medienwirtschaft, Medienmanagement und Medienforschung an der Hochschule der Medien in Stuttgart. Arbeitsgebiete: Medienökonomie, Medienmanagement, Marketing, Medien- und Werbewirkungsforschung, Markt- und Meinungsforschung, Wahlforschung, E-Commerce. Er ist Autor zahlreicher Bücher und Fachzeitschriftenaufsätze.

Julia Karmenik arbeitet beim Thieme Verlag als Produktionerin. Sie ist dort zuständig für das Layout und die Bildredaktion einer monatlich erscheinenden Fachzeitschrift. Frau Karmenik ist gelernte Buchhändlerin.



Mehr Markt im Hörfunk?

Ökonomische Gründe für eine Deregulierung des Hörfunks

von Marco Czygan

In der Ökonomie ist weitgehend unbestritten, dass marktwirtschaftliche Systeme mit freiem Wettbewerb anderen Systemen grundsätzlich überlegen sind. Diese liegt daran, dass private Unternehmen Anreize haben, die Präferenzen der Nachfrager zu befriedigen und kostengünstig zu produzieren, da dies über ihre Gewinnmöglichkeit und ihr Überleben entscheidet.

Man kann diese Überlegenheit von Märkten nicht nur theoretisch zeigen, sie wird auch durch eine Vielzahl von Studien belegt. In Deutschland haben wir diese Erfahrung in den letzten Jahren gemacht, es sei nur an das Beispiel der Telekommunikation erinnert: in diesem ehemals stark regulierten Wirtschaftsbereich hat Wettbewerb zu einer bedeutenden Effizienzerhöhung geführt.

Hörfunk gehört zu den Medien mit der höchsten Nutzungsdauer: diese ist ähnlich hoch wie beim Fernsehen, jeder Bundesdeutsche hört mehr als drei Stunden täglich Radio. Wie sind die Rahmenbedingungen des Hörfunks in Deutschland? Der Hörfunk wird von den öffentlich-rechtlichen Rundfunkveranstaltern dominiert, wir alle zahlen mit unseren Zwangsgebühren für dieses System. Es gibt auch private, zum Teil sehr erfolgreiche, Veranstalter, diese haben aber verschiedene Wettbewerbsnachteile den öffentlich-rechtlichen gegenüber. Der Hörfunk ist in Deutschland noch stärker reguliert als das Fernsehen.

Gibt es ökonomischen Gründe, die für diese starke sektorspezifische Regulierung sprechen? Zur Rechtfertigung des privilegierten Status der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten werden Besonderheiten der im Hörfunk angebotenen Güter angeführt, die zu Marktversagen und mangelhafter Marktversorgung führen würden. Im Folgenden werden wichtige in der Ökonomie bekannten Gründe für Marktversagen skiz-

ziert und deren Anwendung auf den Hörfunk diskutiert.

Dabei ist zu beachten, dass grundsätzlich einem marktwirtschaftlichen System der Vorzug gegeben werden sollte. Erst wenn Marktversagen nachgewiesen ist und eine Regulierung eine Wohlfahrtsverbesserung mit sich bringt, ist diese gerechtfertigt.

Ein wichtiger Grund für Marktversagen ist das Vorliegen von Subadditivität. Dies bedeutet, dass die am Markt nachgefragte Menge am kostengünstigsten von einem einzelnen Unternehmen hergestellt werden kann. Ursache sind meist Größenvorteile, die in der Folge zu einem natürlichen Monopol führen. Beim Hörfunk liegt dies auf den Rezipientenmärkten tatsächlich vor: Je mehr Hörer ein Hörfunkprogramm nutzen, desto geringer sind die Kosten der Programmerstellung und -verbreitung je Hörer. Würde nur ein einziges Programm angeboten, so wären die Kosten pro Hörer minimiert. Führt marktwirtschaftlicher Wettbewerb also zu einem Monopol? Sicherlich nicht: Die Präferenzen der Hörer sind unterschiedlich, so dass unter Wettbewerb auch Programme angeboten werden, die andere Inhalte spielen als der große Programmanbieter. Auf den Distributionsmärkten wird es hingegen zu einem natürlichen Monopol kommen: Es ist am kostengünstigsten, wenn ein einziges Unternehmen die Infrastruktur zur terrestrischen Übertragung anbietet. Daher muss dieser Bereich einer Regulierung unterliegen. Es ist aber zu betonen, dass die Hörfunkdistribution und die Hörfunkveranstaltung voneinander zu trennen sind und dass das Versagen des Wettbewerbs auf einem Bereich nicht zu einer Regulierung des gesamten Sektors führen darf.

Ein weiterer Grund für Marktversagen ist das Vorliegen technologischer externer

Effekte: Der Konsum oder die Produktion eines Gutes beeinflusst die wirtschaftliche Situation eines anderen Wirtschaftssubjektes, ohne dass diese Beeinflussung über ein Preissystem geschieht. In der Folge kommt es zu einer Produktion bzw. Konsum in zu hohen (negative externe Effekte) oder zu niedrigen Ausmaß (positive externe Effekte). Im Hörfunk sind positive externe Effekte prinzipiell denkbar: zum Beispiel könnte die Funktionsfähigkeit der Demokratie erhöht werden oder das Sozialverhalten der Individuen sich verbessern, wenn bestimmte Sendungen genutzt werden. Da private Veranstalter diese Effekte nicht in ihr Kalkül einbeziehen, kann es zu einer Unterversorgung mit diesen Programmen kommen. Sind diese Effekte aber tatsächlich von großem Umfang? Dies ist zu bezweifeln! Allenfalls in Teilbereichen können diese Phänomene auftreten – und sind insbesondere im Hörfunk, das hauptsächlich als Nebenbeimedium genutzt wird, recht gering. Um eine adäquate Regulierung einzuführen, müsste also festgestellt werden, wie hoch diese Effekte sind und dann müsste eine Regulierung auf diese Bereiche beschränkt werden.

Hörfunkprogramme sind öffentliche Güter. Dies heißt, dass keine Rivalität in der Nutzung besteht (jeder kann in einem Sendegebiet das Programm hören, ohne dass er die Konsummöglichkeit anderer einschränkt) und der Ausschluss von Hörern ist nur unter prohibitiv hohen Kosten möglich. Die Werbefinanzierung verhindert aber, dass, wie sonst bei öffentlichen Gütern, der Staat eingreifen muss: Weil Werbetreibende bereit sind, für die Ausstrahlung von Werbebotschaften ein Entgelt zu zahlen, und hier Ausschlussmechanismen anwendbar sind, wird es zu einem Angebot an Werbung im Hörfunk und damit zu einem

Angebot an Hörfunkprogrammen kommen. Ein durch staatlichen Eingriff auszugleichen-der Nachteil der Werbefinanzierung, der allerdings quantitativ nicht sehr bedeutend ist, bleibt allerdings: Es werden keine Programme für solche Zielgruppen bereitgestellt, die für die Werbeindustrie nicht von Interesse sind (z.B. ältere Hörer).

Die paternalistische Sicht der Meritorik, dass bestimmte Hörfunkprogramme vom Staat angeboten werden sollten, weil die Nachfrage unwissender Individuen danach zu gering ist, ist in der Ökonomie stark umstritten und ihr soll hier nicht gefolgt werden. Aber selbst wenn der Ansicht gefolgt wird, dass der Staat besser als seine Bürger weiß, was sie zu hören haben, müsste der Staatseingriff auf diese Bereiche begrenzt werden.

Ergebnis ist also, dass im Hörfunk in weiten Teilen funktionsfähiger Wettbewerb möglich ist und dass nur in Teilbereichen Mängel der marktlichen Allokation bestehen. Ohne hier näher auf konkrete Vorschläge eingehen zu

können, sollte es Aufgabe der Regulierung nur sein, diese vermutlich kleinen Bereiche von unabhängiger Stelle identifizieren zu lassen und ein öffentliches Angebot auf diese zu beschränken. In Deutschland aber haben wir über Zwangsabgaben finanzierte öffentlich-rechtliche Hörfunkprogramme, dessen Inhalte zu einem großen Teil auch von privaten Veranstaltern angeboten werden könnten. Das öffentlich-rechtliche Angebot sollte auf Bereiche des Marktversagens zurückgeführt werden. Neben der Kostenersparnis wäre es möglich, eine höhere Wettbewerbsintensität zwischen privaten Veranstaltern zu etablieren, was positive Wohlfahrtswirkungen und eine Stärkung des Medienstandortes Deutschland nach sich ziehen würde.

Eine ausführliche Analyse dieses Themas erfolgt in der Dissertation des Autors „Wettbewerb im Hörfunk in Deutschland - Eine industrieökonomische Analyse“, die in Kürze erscheinen wird.



Marco Czygan studierte Volkswirtschaftslehre in Hamburg und Aarhus und promovierte an der Technischen Universität Ilmenau. Zu seinen Forschungsgebieten gehören Medienökonomie, Industrieökonomik und Wettbewerbspolitik. Zur Zeit ist er Reisesekretär der Hochschul-SMD für Welcome (Internationale Arbeit) und führt Lehraufträge an der Hochschule der Medien in Stuttgart und an der Berufsakademie Thüringen in Gera aus.

Kirchenpresse im Wandel oder am Ende?

Chancen und Perspektiven einer religiösen Wertevermittlung durch Massenmedien am Beispiel der Nordelbischen Kirchenzeitung

von Mike Friedrichsen

Publikationen mit christlichem Hintergrund haben es heute schwer, sich auf dem Medienmarkt zu behaupten. Einerseits ist dies sicherlich eng verbunden mit der zunehmenden Ablehnung der Institution Kirche, andererseits hat dies sicherlich auch mit den attraktiven Alternativangeboten zu tun. Die zunehmende Ausdifferenzierung des Medienmarkts macht der Kirchenpresse arg zu schaffen. Die Ausbreitung des Fernsehens, die Fülle der neuen (Fach-) Zeitschriften sowie die wachsende Bedeutung des Internets führen zu einer immer stärkeren Auswahl der Mediennutzung (vgl. Wysterski 2001). Weltanschauliche Titel können sich in diesem Konkurrenzkampf nur schwer behaupten. Trotzdem – oder gerade deswegen – steigt offenbar das Bedürfnis nach Informationen über den Sinn des Lebens, die Frage der Herkunft der Menschheit und nach Orientierungshilfen in einer immer komplexer werdenden Welt. Dabei spielen die Medien hinsichtlich der Vermittlung von Werten eine besondere Rolle. Die Bekräftigung einer ideologischen Grundposition reicht für den regelmäßigen Bezug einer Zeitung oder Zeitschrift nicht mehr aus. Abonnement-Titel müssen heute vielmehr auf spezielle Interessen und Lebenssituationen der Rezipienten zugeschnitten sein, in der Quintessenz nennt man das heute wohl „Personalisierung“. Besonders die junge Generation wählt ihre Lektüre oft nach dem Kriterium des konkreten Nutzens für den Alltag aus. Und in diesem kommt die Religion quasi nicht mehr vor. Heute wird über die „Bits“ und „Bytes“, „Big Brother“ oder „Deutschland sucht den Superstar“, nicht aber über Glaubensfragen gesprochen. Daraus folgt unweigerlich, dass die Kirchenpresse überwiegend von der älteren Generation gelesen wird. Diese Leserschaft stirbt allerdings langsam aus,

die Abonnement bzw. Auflagenverluste können in den jüngeren Generationen nicht aufgefangen werden. Daher wird versucht, mit unterschiedlichen Strategien den Niedergang zu verhindern oder zumindest zu stoppen. Dabei bedient man sich klassischer ökonomischer Handlungsmuster, wie beispielsweise Kooperationen der regionalen Anbieter, Professionalität in der Anzeigenwerbung oder Layoutveränderungen („Relaunch“). Allerdings wird somit wohl kaum der Zusammenhang zwischen zurückgehender Christen- und Auflagenzahl aufzuheben sein. Nur so sind Ergebnisse zu erklären, die aufzeigen, dass von potenziellen Lesern niemand unter 45 Jahre eine Kirchenzeitung abonnieren wollte. Das negative Image von Kirchentiteln sowie die offenbar nicht angemessenen Inhalte scheinen einen Ansatzpunkt für Veränderungsprozesse zu bieten.

Hintergrund

Hinsichtlich der damit verbundenen Frage des Glaubens bzw. der Religion ist dies ein willkommener Anlass, über die Vermittlung von Werten und den Erhalt von kulturellen Ursprüngen oder Errungenschaften nachzudenken. Man wird dadurch sicherlich nicht mehr oder weniger gläubig, auch werden die heutigen und zukünftigen Kinder sicherlich weiterhin eine kritische Distanz zu Glaubensfragen haben. Aber wichtig ist festzustellen, dass man die Wurzeln seiner Entwicklung und seines Lebens nicht vergisst oder gar verkennt. Es geht vornehmlich um Werte und Kulturerbe, deren Vermittlung die Herausforderungen der Neuzeit darstellen. Übersinnliches oder unerklärbare Phänomene wird es auch weiterhin geben, doch wird dies nicht mehr zur alleinigen Legitimation von Religionen,

insbesondere des Christentums, ausreichen. Durch die Kopernikanische Wende wurde einst auf dem Gebiet der Naturwissenschaft eine neue Ära eingeleitet. Die Überwindung dogmatischen Denkens haben die Welt der Wissenschaft und damit eng zusammenhängend das Leben der Menschen revolutioniert. Dabei waren Fragen der Vernunft und die Suche nach Orientierung die Wurzel des gewaltigen technologischen Fortschritts. Sind wir heute an einer ähnlichen Schwelle, mit nicht überschaubaren Konsequenzen? Das Folgeschwere an der dogmatischen Denkweise besteht im besonderen darin, dass sie den Weg zu tatsächlichen Erkenntnis verbaut. Die Zementierung zweifelhafter und vor allem falscher Meinungen und Aussagen führt unweigerlich in die Sackgassen, aus denen nur schwer ein Ausweg zu finden ist. Die Medienlandschaft sollte in diesem Kontext gesondert problematisiert werden.

Nun ist die Lösung sicherlich nicht in einer aus Enttäuschungen und Vorurteilen unternommenen Abkehr von der Religion als angemessene Antwort auf die vorherrschenden Missstände zu sehen. Gefordert ist eine Revolution im Denken, da sich für jeden Menschen die Fragen nach allgemeingültigen Handlungslinien, nach dem Sinn und Zweck des Daseins, nach Schicksal, Leben und Tod stellen. Ganz abgesehen davon sollte es eigentlich zum Nachdenken anregen, warum es seit je immer wieder unzählige Menschen gibt, denen es gelingt, sich über vorherrschende Missstände und auch über den konkreten Glauben an Gott und bestimmte Religionen hinwegzusetzen, und denen der Glaube an eine höhere, bessere Welt der leitende Antrieb für herausragende Leistungen ist, sei es auf dem Gebiet der Humanität, der Kunst oder der Wissenschaft.

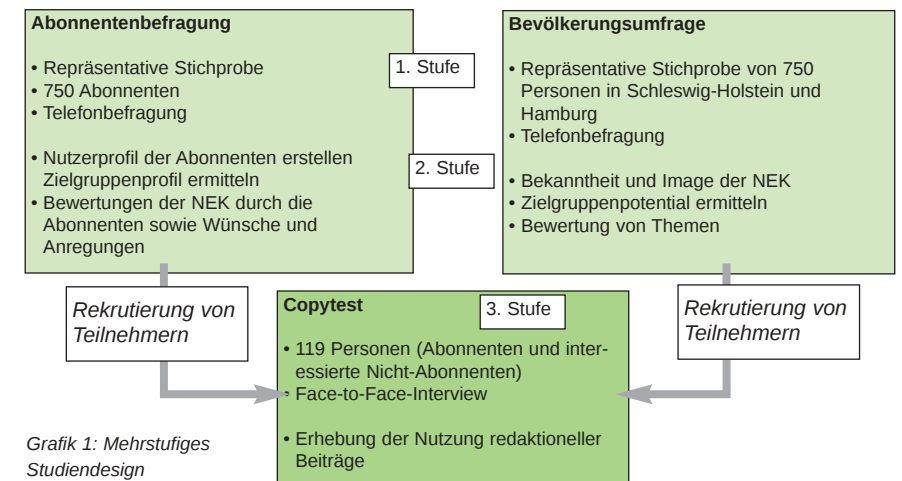
Problemstellung

Es ist unverkennbar, dass sich die evangelische Presse, als Teil der evangelischen Publizistik, in einer Krise befindet. Dabei hat sie dieselben Probleme wie jede andere Art der Verbandspresse (z.B. die Partei- oder Gewerkschaftspresse). Diese Entwicklung betrifft auch das hier betrachtete Fallbeispiel „Nordelbische Kirchenzeitung“. Als eine von 16 regional verbreiteten Wochenzeitungen, die seitens der evangelischen Landeskirchen herausgegeben werden, sank ihre Auflage in relativ kurzer Zeit von ca. 26.000 über ca. 22.000 auf inzwischen ca. 18.000 Exemplare (2001). Dies ist ein Rückgang von ca. 30%.

Der Nutzungsschwerpunkt der Nordelbischen Kirchenzeitung liegt im Kreis der „hochverbundenen“ Kirchenmitglieder. Die bewirkt zwar zum einen eine starke Leser-Blatt-Bindung, zum anderen ist dies eine Personengruppe, deren Zahl kontinuierlich abnimmt. Bei Untersuchungen anderer Kirchenzeitungen wurde herausgefunden, dass ein Großteil der Leser den Zeitungen schon mehr als 10 Jahren und 25% schon länger als 20 Jahren treu ist. Der Kontakt zu den mittleren und jüngeren Jahrgängen ist verloren gegangen. So beträgt der Anteil der Leser im Alter von 18-25 Jahren lediglich 1%. Somit lassen sich zwei Stammlesergruppen herausfiltern:

- Eine ältere Stammleserschaft, die sich durch eine besonders hohe Identifikation mit ihrer Kirche und eine starke Religiosität auszeichnet.
- Die Gruppe der kirchlichen Amts- und Funktionsträger.

Das Hauptziel für die Nordelbische Kirchenzeitung muss demnach darin bestehen, die Zeitung derart zu gestalten, dass sich den (potentiellen) Lesern einen Mehrwert bietet, der sich von den täglich genutzten Medien Tagespresse, Fernsehen und Hörfunk abhebt. Sonst hat sie keine Chance, neue (jüngere) Leserschichten zu erschließen, ihre Auflage wieder zu erhöhen und somit neue positive Impulse setzen zu können. Dabei steht sie vor dem Problem, dass sie gegenüber ihrem Mandat verpflichtet ist.



Grafik 1: Mehrstufiges Studiendesign

Konkret bedeutet dies, dass sie (Auszüge aus: Mandat und Markt. Perspektiven evangelischer Publizistik, 1997)

- sich zu einer unabhängigen Berichterstattung über das kirchliche Leben und die christliche Lebenswirklichkeit sowie zu einer kritischen Begleitung kirchlicher Vorgänge verpflichtet;
- über informierende, argumentierende und dialogfähige Formen am Gespräch über den christlichen Glauben mitwirken kann;
- Benachteiligten Gehör verschaffen und auf physische und psychische, materielle und kreatürliche Not hinweisen soll.

Andererseits darf sie sich nicht von institutionellen Interessen lenken lassen, sondern muss kundenorientierte, den Menschen zugewandte Publizistik, anbieten. Dabei steht das Ziel einer verbesserten Marktfähigkeit in keinem Fall im Widerspruch zu den inhaltlichen Vorgaben.

Weiterhin ist zu beachten, dass die evangelische Publizistik durch unternehmerisches Handeln einen möglichst großen Teil ihrer Kosten erwirtschaften muss. Dabei ist es jedoch fraglich, ob die Möglichkeit besteht, gänzlich kostendeckend zu arbeiten. Alles in allem muss die evangelische Publizistik zielgruppenorientiert handeln.

Studienkonzeption

Innerhalb des von den Autoren entwickelten mehrstufigen Studiendesigns zur Verbesserung der jetzigen Situation der

Nordelbischen Kirchenzeitung, stellt die Abonnentenbefragung die wichtigste Stufe dar. Anhand dieser Befragung können Daten zur Soziodemografie, zum Nutzungsverhalten und zur Einstellung gegenüber der Kirche gewonnen werden. Gleichzeitig bietet sich die Möglichkeit, Kritik und Anregungen seitens der Leser zu erfassen. So kann ein genaues Nutzerprofil der Leser erstellt werden.

Im Anschluss und aufbauend auf die Ergebnisse der Abonnentenbefragung sollen mit Hilfe der repräsentativen telefonischen Meinungsumfrage Informationen zum Bekanntheitsgrad der Nordelbischen Kirchenzeitung sowie zu ihrer Akzeptanz in der Bevölkerung gewonnen werden. Des weiteren soll mittels dieser Befragung herausgefunden werden, ob es neben der bereits bekannten Zielgruppe noch weitere Interessenten gibt. Diese können dann – zusammen mit der anderen Zielgruppe – nach ihren Vorstellungen bezüglich einer Kirchenzeitung befragt werden, die sie so ansprechend finden, dass sie sich vorstellen könnten, diese zu abonnieren (s. Grafik 1). Abgeschlossen wird die Untersuchung mit einem Copytest. Dieser wird sowohl unter Abonnenten als auch unter interessierten Nicht-Abonnenten durchgeführt, um abschließend ein Stärken-Schwächen-Profil für die Nordelbischen Kirchenzeitung erstellen zu können. Durch eine Verknüpfung mit den Ergebnissen der vorhergehenden Befragungen steht somit eine umfassende

Datenbasis zur Verfügung, mit deren Hilfe ein Konzept erarbeitet werden kann, welches die Wünsche und Anregungen der Leser sowie der potentiellen Leser berücksichtigt und eine Grundlage für einen konzeptionellen Relaunch der Nordelbischen Kirchenzeitung darstellt.

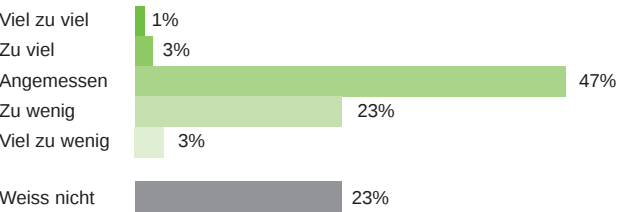
Zusammenfassung der Ergebnisse

Die umfangreichen empirischen Ergebnisse können an dieser Stelle nur zusammenfassend dargestellt werden. Im Abonnentenbereich ergeben die Ergebnisse der Befragung kaum Überraschendes. Der „typische“ Leser der Nordelbischen Kirchenzeitung ist im Ruhestand, hat einen Volks- oder Hauptschulabschluss, ist, sofern es seine Gesundheit noch zulässt, relativ stark in die Kirche oder in seine Gemeinde involviert und hat die Zeitung schon seit längerer Zeit abonniert.

Die Zeitung wird grundsätzlich positiv bewertet. Dieses Ergebnis ist einer Abonnentenbefragung immanent, da die Zielpersonen eine sehr homogene Gruppe darstellen. D.h. wenn ein Leser mit der Zeitung nicht zufrieden ist, dann wird er sie mit großer Wahrscheinlichkeit von sich aus abbestellen. Wenn er dies jedoch nicht tut, dann findet er auch einen Gefallen an dem Produkt. Somit lässt sich festhalten, dass die Nordelbische Kirchenzeitung bei den Abonnenten ihren festen Platz in der Medienlandschaft hat.

Anders sieht dies bei der repräsentativen Befragung und dem Copytests aus. Hier gibt es doch einige interessante Ergebnisse. Die Nordelbische Kirchenzeitung wird auch hier vom Layout und der Gestaltung her positiv bewertet. Überraschend ist der hohe Bekanntheitsgrad in der Bevölkerung. Die wichtigste Erkenntnis besteht jedoch darin, dass es ein nicht unerhebliches Potenzial an interessierten Schleswig-Holsteiner gibt, die sich durchaus vorstellen können, eine Kirchenzeitung wie die NEK zu abonnieren. Diese Gruppe von Personen verfügt über eine hohe Kirchenbindung in Form von Eigenengagement oder regelmäßiger Teil-

Berichterstattung



Basis: Bevölkerungsumfrage (n=750)

Grafik 2: Berichterstattung über Kirchenthemen in der Tagespresse

nahme am Gottesdienst. Doch dies allein reicht nicht aus, um die Schwelle zur Bestellung eines Abonnements zu überwinden. Ein weiteres wichtiges Ergebnis zeigt, dass die Themenwahl in einer Kirchenzeitung für den Leser ebenso ansprechend sein muss, wie in einer „normalen“ Tageszeitung. D.h. der Leser möchte nicht ausschließlich mit Bibeltexten oder Glaubensfragen konfrontiert werden. Er möchte vielmehr Antworten und Hilfe der Kirche in Bezug auf aktuelle Fragestellungen bekommen. Die Themen sollen aktuell, informativ und interessant sein. Nur wenn diese Voraussetzung erfüllt

Themen	
Kirche und soziale Verantwortung	90%
Veranstaltungen	83%
Die jüngere Generation und ihr Verhältnis zur Kirche	83%
Neues aus dem Gemeinden	80%
Lebenshilfe/Ratgeber	78%
Aktuelle Berichte	77%
Aktuelle Termine aus den Gemeinden	74%
Zukunft der Kirche	72%
Der Glaube im täglichen Leben	67%
Die Rolle der Pastoren	67%
Servicehinweise	66%
Ehe/außereheliche Gemeinschaften/Familie	63%
Leserbriefe	60%
Kirche und Politik	45%
Bibelauslegung/Andacht	43%
Sexualität	42%
Rätsel/Gewinnspiele	17%

Tabelle 1: Interessierende Themen für eine Kirchenzeitung.

Basis: Bevölkerungsumfrage (n = 750), Mehrfachnennung möglich

ist besteht die Möglichkeit neue Abonnenten zu gewinnen.

Fazit

Kirchenpresse im Wandel oder am Ende? Die Antwort ist relativ eindeutig: die Kirchenpresse ist noch lange nicht am Ende, aber sie muss sich entscheidend

wandeln, damit sie überleben kann. Die bedeutenden Lebens- und Orientierungsfragen haben ihre Bedeutung nicht verloren, ja vielleicht sind kompetente Antworten in einer von Informations- und Kommunikationstechniken geprägten Zeit sogar noch viel wichtiger als je zuvor. Nur dazu werden zeitgemäße Inhalte und Präsentationen benötigt und weniger opportunistische und konservative Verlautbarungen, die an Mensch und Zeit vorbeiziehen. Der Kirchenpresse ist der Mut zum Aufbruch zu neuen Ufern zu wünschen, um den Hunger nach Orientierung und Lebenshilfe mit der ihr gebotenen Kompetenz zu stillen. Das Motto „Stillstand bedeutet Rückschritt“ hat die Kirchenpresse lange gelähmt, sie muss sich auf ihre Stärken besinnen. Und wenn es stimmt, das „Content counts“ immer wichtiger wird, dann sollte diese Pressegattung eigentlich eine Menge zu bieten haben.

Anmerkung:

Dieser Beitrag ist die Kurzform einer wissenschaftlichen Publikation des Autors, die zur Veröffentlichung in einer Fachzeitschrift eingereicht wurde. Bei Interesse an den detaillierten Ergebnissen wenden Sie sich bitte direkt an friedrichsen@hdm-stuttgart.de.



www.medien.region-stuttgart.de

Das Portal zur Medienwirtschaft in der Region Stuttgart ...

... ist der Kreativ-Katalog der MedienRegion Stuttgart 2002/2003 „Die Farbe Rot“!

Suchen Sie Kontakt zu den Medienschaffenden der Region Stuttgart?

Wollen Sie in der Medienbranche mitmischen?

Streben Sie eine „bilder-buch-karriere“ im Verlagswesen an?

Wollen Sie das Neueste aus der MedienRegion Stuttgart wissen und jeden Monat „in medias res“ lesen?

Oder wollen Sie uns einfach kennen lernen und mehr über den Standort erfahren?

Dann rufen Sie uns an: Bettina Klett, Projektleiterin Medien, 0711-22835-15

Bestellen Sie den Kreativ-Katalog für € 18 bei uns:

Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH
Telefax 0711-22835-55 oder
medien@region-stuttgart.de

Neue Erlösquellen für Free-TV-Sender

Überleben mit T-Commerce

von Klaus Goldhammer · Grit Schuster

Durch die anhaltende Krisenstimmung auf dem deutschen Werbemarkt gewinnen zusätzliche konjunkturreisistentere Erlösquellen zur Senderfinanzierung an Bedeutung. Die neunziger Jahre waren für TV-Sender glückliche Zeiten. Die Anteile der Fernsehwerbung am gesamtdeutschen Werbemarkt wuchsen kontinuierlich und bescherten den privaten Fernsehbetreibern den nötigen Cashflow. Doch seitdem die Konjunktur und damit die Werbeumsätze schwächeln, werden alternative Finanzierungsformen plötzlich interessant: T-Commerce kommt!

T-Commerce

Unter T-Commerce fassen wir sämtliche Umsätze, die über den Fernseher als Distributions- und Vermarktungsmedium realisiert werden. Dazu zählen Pay-TV, Pay-per-View, Tele- und Reiseshopping sowie TV-basierte Telefon-Mehrwertdienste. Im Gegensatz zur Werbefinanzierung, sind diese, auf Transaktionen basierenden Umsatzquellen, vom konjunktursensiblen Werbemarkt entkoppelt. In Krisenzeiten ist diese Unabhängigkeit bares Geld wert.

So vermeldete erst im Oktober der Reiseshopping-Kanal "Sonnenklar TV" mit verkauften Reisen im Gesamtwert von 27,6 Mio. Euro einen neuen Umsatzrekord. Auch der als Zocker-TV berühmte berühmte Mitmachsender Neun Live glänzt mit erstaunlichen Bilanzen und schrieb im dritten Quartal 2002, d.h. nur ein Jahr nach Sendestart, erstmals operativ schwarze Zahlen.

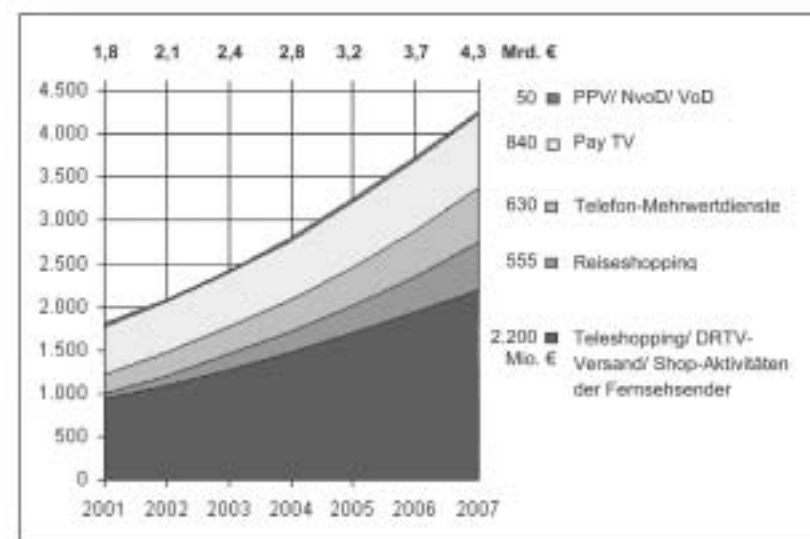
Der Erfolg dieser Senderformate zeigt, dass Transaktionen im TV-Bereich noch weitere Potenziale bieten. Allein in 2001 wurden laut einer Studie von GoldMedia 1,8 Mrd. Euro mit T-Commerce über den Fernseher generiert. Schon in 2007 soll der Umsatz im T-Commerce Markt auf 4,3 Mrd. Euro anwachsen.

Ein triftiger Grund für die werbefinanzierten TV-Sender, darüber nachzudenken, wie solche transaktionsbasierten Dienste als weiterer Grundpfeiler neben der Werbung in das eigene Finanzierungskonzept integriert werden können. Die Teilbereiche des T-Commerce Marktes bieten vielfältige Möglichkeiten.

Chance Teleshopping

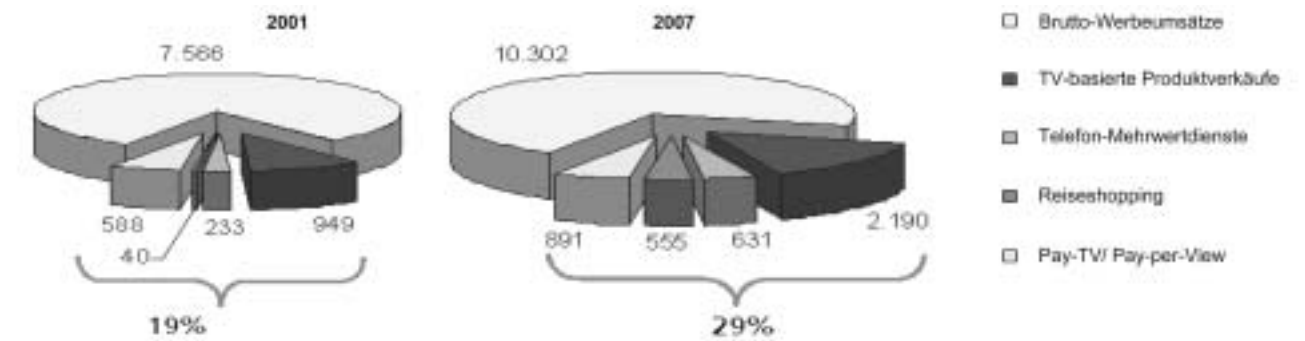
Deutschland ist das Land der Versandhandelskunden. Allein im 2. Halbjahr 2001 bestellten laut einer Umfrage von TNS Emnid im Auftrag des Deutschen Versandhandelsinstituts 56,2 Prozent der Deutschen Waren per Versand. Der Einkauf auf Distanz genießt hohes Vertrauen. Auch die derzeitige Konjunkturschwäche kann dieser Lieblingsbeschäftigung der Deutschen nichts anhaben. Das beliebteste Medium zum Wareneinkauf ist mit 86,4 Prozent der

Katalog, gefolgt vom Internet. Aber schon an dritter Stelle folgt Teleshopping: Immerhin 12 Prozent der Versandhandelskunden bestellten 2001 bereits über den Fernseher. In 2001 wurden damit in Deutschland 950 Mio. Euro durch Teleshopping, DRTV-Versandhandel und Shopaktivitäten der Fernsehsender (z.B. RTL Club, Sat.1 – Meine Welt) umgesetzt. Mit zunehmender Etablierung der bestehenden Teleshopping-Sender im deutschen Markt (HSE, QVC und RTL-Shop) und dem wachsenden Vertrauen der Kunden gegenüber dem Vertriebskanal Teleshopping, wird das Umsatzvolumen der transaktionsbasierten Dienste im TV-Markt in 2007 nach einer Hochrechnung von GoldMedia auf rund 2,2 Mrd. Euro anwachsen. Dies entspricht einem jährlichen Wachstum von 15 Prozent. Zwei Drittel der Umsätze werden dabei durch Teleshopping generiert.



PPV = Pay-per-View; NvD = Near-Video-on-Demand; VoD = Video-on-Demand; DRTV-Versand = Direct-Response-Versandhandel

Grafik1: Gesamtumsatzpotenziale der T-Commerce-Bereiche bis 2007
Quelle: GoldMedia T-Commerce 2007



Grafik2: Anteil von T-Commerce an den TV-Werbeumsätzen (Brutto) in Mio. Euro. Quelle: GoldMedia T-Commerce 2007

Viele Markenartikler haben die Gunst der Stunde erkannt und starten eigene Teleshopping-Shows, wie Tchibo auf RTL Shop oder Neckermann Urlaubswelt TV auf Tele 5. Eine an den Umsatz der Teleshopping-Fenster geknüpfte Provision bringt hier zusätzliches Geld in die Kassen der Hostsender.

Dynamisches Wachstum der Telefon-Mehrwertdienste

Auch der Einsatz von Telefon-Mehrwertdiensten wird von den TV-Sendern genutzt. Sowohl in Form kostenloser, programmbegleitender Service-Angebote wie auch mit kostenpflichtigen 0190-Hotlines: Durchschnittlich kostet ein Anruf den Zuschauer 0,62 Euro pro Minute. In Spitzenzeiten rufen täglich 100.000 Zuschauer, z.B. bei der RTL Quiz-Show "Wer wird Millionär" an, um sich als Kandidat zu bewerben. – Ein nicht unwesentlicher (Zusatz-)Verdienst für den Sender.

Die Analysten von GoldMedia gehen davon aus, dass in fünf Jahren 630 Mio. Euro allein durch TV-basierte Telefon-Mehrdienste umgesetzt werden. Das entspricht einem jährlichen Wachstum von 18 Prozent.

Hoffnung: Reiseshopping

Das am stärksten wachsende Segment im Bereich T-Commerce wird jedoch der Vertrieb von Pauschalreisen über den Fernseher sein. Zwar wurden in 2001 nur 40 Mio. Euro in diesem Markt umgesetzt, doch dies lag daran, dass die Reiseshopping-Sender

LibertyTV.com und TV Travel Shop erst Mitte des Jahres, also in der laufenden Saison starteten. Der Trend im Tourismus hin zu alternativen, interaktiven Buchungsformen, unterstützt durch die besondere Fähigkeit des Mediums Fernsehen, Urlaubsangebote in emotionalen Bewegtbildern zu präsentieren, wird das Potenzial im Reiseshopping Markt auf 555 Mio. Euro in 2007 anwachsen lassen. Dies entspricht einem jährlichen Wachstum von 37 Prozent.

Zögerliche Entwicklung im Pay-TV und Pay-per-View Segment

Als einziges Segment im T-Commerce Markt wird sich der Bereich der Pay-TV und Pay-per-View Dienste nur langsam weiter entwickeln. Aufgrund des fehlenden Wettbewerbs im Pay-TV Markt, des stöckenden Ausbaus der Kabelnetze und der geringen Nachfrage nach Pay-TV-Angeboten, werden die Wachstumsraten in diesem Segment nur bei durchschnittlich 7,5 Prozent jährlich liegen. Mit Pay-TV werden in 2007 rund 840 Mio. Euro erzielt. Unter der Prämisse, dass die Kabelnetze nicht weiter ausgebaut werden, verbleibt der Pay-per-View Markt mit einem Gesamtumsatz von 50 Mio. Euro auch in fünf Jahren auf niedrigem Niveau.

Fazit

Wie sagte schon Max Frisch: "Krise ist ein produktiver Zustand. Man muß ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen." Angesichts der weiterhin düsteren

Prognosen zum Werbemarkt, die erst ab 2004 eine Erholung der Werbeinvestitionen versprechen, ist die Zeit reif: T-Commerce offeriert zahlreiche Chancen, um neue Erwerbsquellen für TV-Sender zu schaffen. Sicherlich werden sie auch zukünftig die Werbeeinnahmen nicht ersetzen können. Aber als zusätzliche Finanzierungsmöglichkeit neben der Fernsehwerbung, verhelfen Erlöse aus transaktionsbasierten Diensten den TV-Sendern zu einer größeren Unabhängigkeit vom Werbemarkt, die unabdingbare Voraussetzung, um diese und zukünftige konjunkturelle Trockenzeiten unbeschadet zu überstehen

Dr. Klaus Goldhammer ist Gründer der GoldMedia Consulting & Research in Berlin mit den

Schwerpunkten strategische Unternehmensberatung und Business Development im Bereich elektronische Medien. Darüber hinaus arbeitet es als selbstständiger Berater für Unternehmen und Institutionen aus dem Medienbereich. Mehr Informationen über den Autor unter www.goldmedia.de



Location Based Services

Applikationen und Zukunfts-Szenarien am Beispiel der Tankstellengesellschaft Aral

von Harald Eichsteller · Dirk Sauer

Zwei Jahre ist es her, dass Vodafone – damals noch als Mannesmann D2 – die ersten LBS-Anwendungen per WAP auf der CeBIT präsentierte und Kooperationspartnern wie Aral Schnittstellen zur Verfügung stellte, um den „ersten Schritt auf dem Weg zu UMTS“ mitzugehen.

Sind die Location Based Services wirklich die wichtigste Basis für den Erfolg von UMTS? Oder stellen Sie „nur“ eine sinnvolle und logische Weiterentwicklung der gescheiterten WAP-Dienste dar?

Aus der Sicht eines LBS-Anbieters der ersten Stunde ist das Ergebnis ganz einfach: Location Based Services machen Sinn, wenn „Offline-Standorte“ mit vielen Kundenkontakten dadurch die Möglichkeit haben, sowohl flächendeckend als auch auf lokaler Ebene Angebote für den Kunden maßzuschneidern.

Auch für Aral war die technische Möglichkeit, die Endkunden nicht nur an jedem Ort, sondern an ganz bestimmten Punkten zu erreichen, verlockend. Und so stieg der Betreiber des grössten deutschen Tankstellennetzes im Jahr 2000 in den Test von Location Based Services ein.

Wo dezentrales Marketing bisher immer am zu hohen Aufwand (bspw. mit individualisierten Werbemitteln) scheiterte, schien LBS Abhilfe schaffen zu können. Die Möglichkeit der ortsgebundenen Kundenansprache bot so offensichtlich viele Ideen und Chancen für Marketingkommunikation auf Orts- und Vorortebene. Lokale Angebote des Tankstellenunternehmers oder des Aral-Heizölhändlers, zeitlich begrenzte Autowaschrabatte, wenn die Auslastung der Waschstrasse dies erlaubt, regionale Shop-Aktionen und vieles mehr liesse sich mit Hilfe der standortbezogenen Dienste realisieren.

Die direkte Abwicklung von Geschäften mit den Kunden per Handy rückt bei Aral eher in den Hintergrund, das Geschäft soll an den Tankstellen vor Ort gemacht werden. Vor dem Hintergrund einer existierenden Datenbank mit einer sechsstelligen Zahl von Web-Nutzern mit einer „Tankstellen-Watchlist“ klang dies nach einer guten Chance, in einem jungen Markt schnell Fuß zu fassen. Soweit die Theorie – die Umsetzung in die Praxis erwies sich in der Folge als schwieriger als die Ideenfindung.

Anwendung findet die LBS-Technik zur Zeit vor allem beim Informations- und FINDERdiensten wie dem Aral-Tankstellenfinder. Mit den in „Quasi-Echtzeit“ alle 5 Minuten aktualisierten Kraftstoffpreisen sowie Infos zu allen Serviceangeboten jeder einzelnen Aral-Tankstelle gehört der Tankstellenfinder heute zu den beliebtesten mobilen „Finder“-Anwendungen.

Verfügbar über das D2WAP-Portal, die Aral-eigene Site wap.aral.de und i-Mode® von E-plus weist dieser Dienst inzwischen täglich mehrere Hundert Benutzer auf. Vor allem in den Abendstunden ist der Dienst eine beliebte Applikation bei den Usern, um die nächstgelegene Tankstelle im besten „I'm walking“-Stil zu erreichen.

Neben den zufriedenstellenden Zugriffszahlen waren es vor allen Dingen die extrem positiven Kundenreaktionen, die diesen Service sinnvoll erscheinen liessen. Viele Mails von Kunden, denen der Aral-Finder aus einer Notsituation half und wo ein Tankstellenpartner die Möglichkeit hatte, einem Kunden vor Ort Pannenhilfe zu leisten, sind täglicher Beleg für Kunden- und Praxisorientierung, die für Aral mit der LBS-Technik Realität wurden.

So macht eine Weiterverfolgung der standortbezogenen Dienste und Applikationen

auch unter Kostengesichtspunkten Sinn. Wenn überschaubare Investitionen für die LBS-Applikationen weiterhin einem uneingeschränkt positiven Kunden- und Presse-Echo entgegenstehen, wird Aral diese Services auch weiterhin ausbauen.

Für die deutschen Handy-Besitzer arbeitet Aral daher auch an zusätzlichen mobilen Informations-Dienstleistungen wie Verkehrsinfos, Stadtplänen und weiteren Wegbeschreibungen, die weit oben auf der Wunschliste der Handy-Besitzer in Sachen Location Based Services stehen. Vor allen Dingen die auch im Web beliebte Routenplanung zur nahe gelegenen Tankstelle ergänzt heute schon erfolgreich das Web-, WAP- und iHTML-Angebot von Aral.

Und auch beim Thema Bezahlfunktion, zum Zeitpunkt der Einführung der LBS-Technik für Aral noch sekundär wichtig, ist mit Mobile-Payment-Lösungen wie Micro-Money „Land in Sicht“. Mit Premium SMS



Abbildung 1: Mobile-Payment-Lösungen

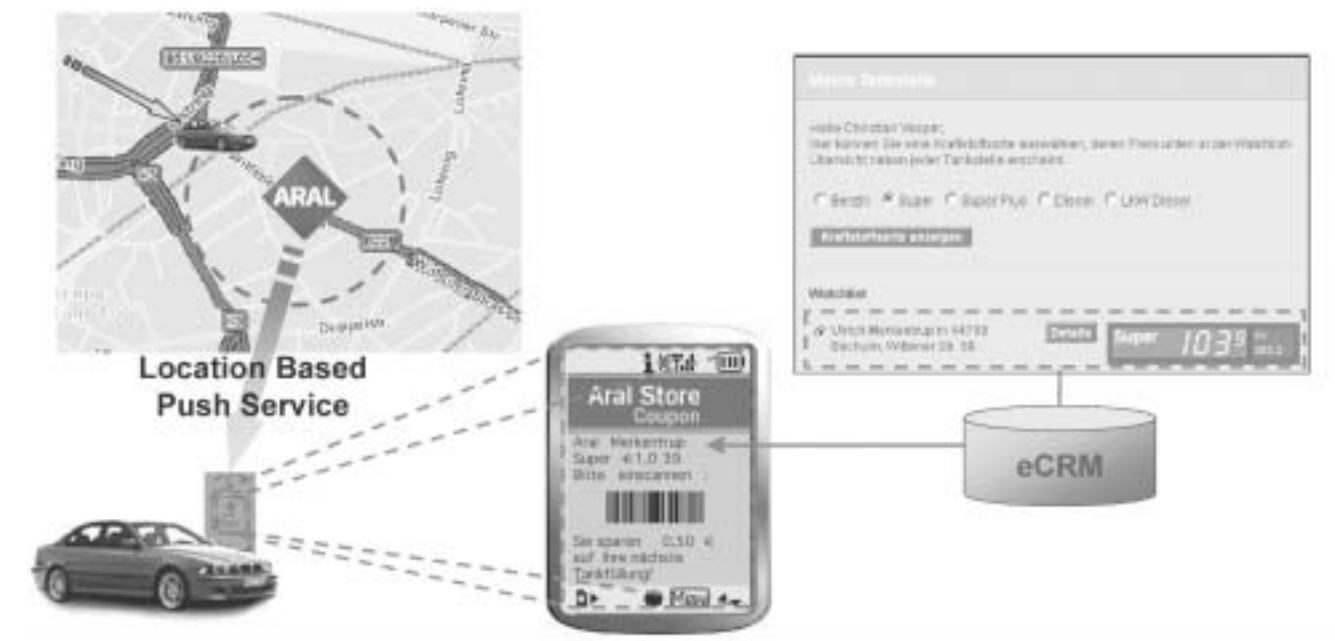


Abbildung 2: So kann's in Zukunft funktionieren...

und Multimedia Messages wird es mittelfristig auch möglich sein, mit einem mobilen Endgerät zum Beispiel Couponing-Lösungen zu realisieren, wie sie oben skizziert sind (Abbildung 1).

Eine leistungsfähige elektronische Customer Relationship Management (eCRM) Infrastruktur, die das intelligente Daten und Kampagnen-Handling effizient ermöglicht,

ist Voraussetzung für solche 1-to-1 Marketing-konzepte.

Erst dann, wenn ein Aral-Tankstellenpartner morgens um 8 Uhr seinen VIP-Kunden anbieten kann, den soeben eingeschlagenen Weg zur Arbeit für die Einlösung eines Gratis-Kaffee-SMS-Coupons zu unterbrechen, wird die LBS-Technologie bei Aral wirklich „fliegen“.

Bis dahin ist es zwar noch ein langer und steiniger Weg, doch die Location Based Services sind ein hoffnungsvolles, jedoch auch gleichzeitig notwendiges Feature, um die hochgesteckten mCommerce-Ziele der Marktforscher im täglichen Geschäft auch tatsächlich zu realisieren.

Dirk Sauer ist Leiter Web Development des Retail Marketing von Aral und hat als Internet-Pionier seit 1997 die Business-to-Consumer Konzepte im Web und im Mobile Business von Aral entwickelt.



Harald Eichsteller ist ab März 2003 Professor für Internationales Medienmanagement an der HdM. Vor seinem Wechsel nach Stuttgart war er in Medien-unternehmen, Agenturen und in der Industrie tätig, zuletzt als Geschäftsführer der hauseigenen E-Business-Agentur des Aral Konzerns.



E-Learning – Chance in der Krise

Versuch einer medienwirtschaftlichen und medienpädagogischen Bestandsaufnahme des elektronischen Lernens in Deutschland

von Holger Sievert · Clemens Bohrer

Vorbemerkung

E-Learning befindet sich in der Krise, die zur Chance werden kann. Auf den "Hype", den auch dieses Thema leicht versetzt zur allgemeinen Interneteuphorie durchlaufen hat, folgte die Depression. Nach dem ersten Schock trennt sich nunmehr zunehmend die Spreu vom Weizen. Während die Anzahl der Anbieter sinkt, steigen Professionalisierung und Kundenorientierung. Im Gegensatz zu manch anderen Netzanwendungen bleibt dies Thema auf einem Wachstumspfad, dessen Ende noch lange nicht abzusehen ist. Doch eingesetzt wird E-Learning immer seltener um der technologischen Neuerung Willen, sondern ganz gezielt und pragmatisch dort, wo es sinnvoll integriert für Unternehmen echten Mehrwert und für Hochschulen klare Differenzierungsmerkmale bedeutet. Die folgende Bestandsaufnahme macht dies deutlich.

E-Learning-Krise trotz weiterhin hoher Markterwartungen

Auch nach dem Ende des eigentlichen Internet-Hypes erwartet der Markt vom Thema "E-Learning" in den nächsten Jahren weiterhin ein deutliches Wachstum. Nach einer Studie von Cap Gemini Ernst & Young (vgl. 2001: 9) wird sich der deutsche Markt für E-Learning bis zum Jahr 2004 auf knapp 1,3 Milliarden Euro steigern. Spätere Schätzungen erwarten für das Jahr 2005 sogar ein Volumen von 1,5 bis 2 Milliarden Euro (vgl. Berlecon Research 2001, Ohlendorf 2002). Mummert & Partner (vgl. 2002a) schätzen, dass der Anteil elektronischen Lernens am Weiterbildungsbudget von 10 Prozent im Jahr 2001 auf 30 Prozent im Jahr 2005 wächst. Das MMB Institut für Medien- und Kompetenzforschung und das

PSEPHOS Institut für Wahlforschung und Sozialwissenschaft (vgl. 2002: 47) sehen das weiteste Nutzerpotenzial für elektronische Lernanwendungen bei 40 Prozent der Gesamtbevölkerung. Solche Zahlen könnten Anbieter von E-Learning-Kursen eigentlich optimistisch stimmen und werden dies langfristig gesehen sicherlich auch.

Betrachtet man dagegen die Seite der Akzeptanz, so stellt sich zumindest die aktuelle Lage für E-Learning-Angebote deutlich differenzierter dar (vgl. für eine ausführlichere Übersicht der veröffentlichten Studien zu diesem Thema Sievert 2002a). So stellte Ende 2001 eine repräsentativ angelegte Studie fest, dass weniger als die Hälfte der deutschen Großunternehmen E-Learning nutzt sowie dass ein solches Angebot lediglich 18 Prozent der Mitarbeiter erreicht, von denen wiederum nur die Hälfte schließlich auch Gebrauch von dieser Fortbildungsmöglichkeit macht (vgl. MMB Michel Medienforschung und Beratung/ PSEPHOS Institut für Wahlforschung und Sozialwissenschaft. 2001: 4). Andere Untersuchungen unterstreichen, dass Präsenzschulung bei den Mitarbeitern immer noch mit Abstand die beliebteste Weiterbildungsform darstellt (79 Prozent); computerbasiertes Lernen (49 Prozent), Lernen via Internet (44 Prozent) und virtuelle Klassenzimmer (34 Prozent) rangieren auf der Beliebtheitskala deutlich dahinter (vgl. Cognos/Innotec 2002, Gloger 2002). Nach weiteren Erhebungen würden zwar vier von fünf Befragten prinzipiell auf E-Learning zurückgreifen wollen – doch im Augenblick nutzen sie es eben noch nicht (vgl. Mummert & Partner 2002a).

Vor diesem Hintergrund und den damit verbundenen wirtschaftlichen Entwicklungen

erscheint es gerechtfertigt, zumindest im Vergleich zu den Anfangserwartungen von einer "Krise des E-Learning" zu sprechen. Diese Krise gilt es jedoch, sehr differenziert zu betrachten und vor allem die in ihr liegenden vielfältigen Chancen zu analysieren und zu nutzen.

E-Learning-Unternehmen wurden wie die meisten Newcomer der New Economy – maßlos überschätzt

(Quelle: Süddeutsche Zeitung 09.02.2002)

Enttäuschte Erwartungen als wichtige Krisenursache

Die Diskussion um Chancen und Grenzen von E-Learning kreist derzeit oft um Schwierigkeiten und enttäuschte Erwartungen (vgl. instruktiv Bentlage et al. 2002, Frankfurter Allgemeine 2002, Gloger 2002, Henkel 2003, Mühleisen 2002, Neubauer 2002, Ohlendorf 2002 und Sievert 2002c). Zu den meistgenannten Problemfeldern gehören das Ausbleiben des erhofften Wachstumsschubs auf diesem Sektor, Pleiten einer ganzen Reihe von Anbietern, die zögernde Haltung von Unternehmen und Hochschulen, konsequent in die neue Vermittlungsform einzusteigen, fehlende Zertifizierungen für Online-Seminare und, einher gehend, die manchmal geringe Qualität von Kursen. Weitere erfahrene Schwierigkeiten sind die Skepsis von Mitarbeitern und Studenten im Vorfeld von angestrebten Schulungen, die Klage über unzureichende Betreuung während eines Lehrgangs, sowie mangelnde Motivation und damit verbunden eine hohe Abbrecherquote bei reinen E-Learning-Angeboten.

Noch gravierender für die begrenzte Akzeptanz erscheint jedoch, dass sich eine ganze Reihe der immer wieder vermuteten Vorteile von E-Learning wie etwa Kostenersparnis, Zeit- und Ortsunabhängigkeit in der Wissensaneignung oder verbesserter Lernerfolg nicht in jedem Fall realisieren lassen. Was etwa die Kostenersparnis betrifft, zeigt eine Studie, dass bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen die Entwicklung einer Stunde E-Learning-Content zwischen 10.000 Euro und 30.000 Euro erfordert; dabei rangieren allerdings die Ausgaben in einer Bandbreite zwischen 100 Euro und 90.000 Euro für eine E-Learning-Stunde (vgl. unicmind.com 2002: 12-13). Lernsoftware, die individuell für eine Firma geschrieben und optimal auf das Lernziel abgestimmt wurde, scheint sich also in einem Kostenrahmen zu bewegen, bei dem erst einmal nicht auf größere Kostensenkungen zu hoffen ist. Wenn überhaupt, so tritt dieser Effekt erst langfristig ein, wobei allerdings Folgekosten für Contentaktualisierung etc. mitzuberücksichtigen sind. Ähnlich realistisch muss man auch die vermutete Zeit- und Ortsunabhängigkeit von elektronischem Lernen betrachten. Wenn Mitarbeiter sich nur innerhalb ihrer festen Arbeitszeit auf diesem Wege weiterbilden wollen, dann schränkt sich die erwartete Flexibilität zumindest auf den Firmenarbeitsplatz und womöglich auf zuvor vereinbarte Zeitfenster für E-Learning-Fortbildungsmaßnahmen ein. Ob sich, wie erhofft, ein verbesserter Lernerfolg einstellt, wenn das Unternehmen von Drittanbietern Standard-Content einkauft, wie es bei über 60 Prozent der Firmen der Fall ist (vgl. unicmind.com 2002: 16), bleibt fraglich. Wahrscheinlich bringt in diesem Fall ein gutes Präsenzseminar, das speziell die Bedürfnisse des Unternehmens und der Mitarbeiter berücksichtigt, ein höheres Maß an Nutzen.

Eigentliche Gründe für die E-Learning-Krise

Wenn man deshalb von einer Krise des E-

Learning spricht, muss man verschiedene Faktoren auseinanderhalten, die als "e-learning-immanent" und "e-learning-transzendente" Gründe bezeichnet werden können: Ein e-learning-transzendenter Grund besteht etwa in der generellen Flaute in der Internet-Branche. Der rasante Absturz der Börsenkurse seit 2001 und der Zusammenbruch des Neuen Marktes hat natürlich auch viele Anbieter von E-Learning-Lösungen in finanzielle Schwierigkeiten bis hin zur Insolvenz gebracht. Auf der anderen Seite sind in Zeiten von relativer Wirtschaftskrise und knapper öffentlicher Kassen weder Unternehmen noch Hochschulen bereit bzw. in der Lage, mit personellem, organisatorischem und finanziellem Aufwand E-Learning in ihre traditionellen Schulungsangebote einzubauen und entsprechende Anfangsinvestitionen zu riskieren.

Was in der Zeit des Dotcom-Booms als Electronic Learning großspurig daher kam, hat sich für viele Lernende zur Frustrationsquelle entwickelt.

(Quelle: Die Welt 17.09.2002)

Ein weiterer äußerer Grund für die verhaltene Entwicklung auf dem E-Learning-Markt besteht sicher in einer unzureichenden Fachkompetenz bzw. Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Medien. Studenten und Mitarbeiter, die eine geringe Affinität zu dem Endgerät Computer oder dem Medium Internet besitzen, werden sich wahrscheinlich nur schwer entschließen, Studium und Weiterbildungsangebote durch Formen elektronischer Wissensvermittlung wahrzunehmen. Dasselbe Problem findet sich gespiegelt auf der Seite der Professoren und Personalchefs, die über den Einsatz von E-Learning-Methoden zu entscheiden haben. Eine manchmal immer noch geringe Medienkompetenz oder gar die willentliche Abstinenz in der Nutzung von neuen Medien verhindert zumindest im Augenblick noch den Durchbruch von E-Learning auf breiter

Basis.

Weitaus folgenreicher als äußere Faktoren wie schlechte Wirtschaftslage oder mangelnde Medienkompetenz sind zumindest auf Dauer bestimmte e-learning-immanente Gründe, die einem nachhaltigen Wachstum von E-Learning als Bildungsform in Unternehmen und Hochschulen entgegenstehen. Der Kern des Problems lässt sich als Auseinanderfallen der technischen und der didaktischen Komponente bei Angeboten im Bereich des elektronischen Lernens beschreiben. Sowohl bei Weiterbildungssoftware auf CD als auch bei Lernplattformen im Internet dominiert oft die technische Möglichkeit vor der inhaltlichen Konzeption. Dies zeigt sich nicht zuletzt an einem stark technikorientierten Fachvokabular, das zumindest für Themenneulinge inzwischen nach eigenen Wörterbüchern verlangt, um es zu verstehen (vgl. Seufert/Mayr 2002).

Konkrete Chancen und Wege aus der E-Learning-Krise

Dass aber nicht alles, was technisch möglich ist und auf dem Bildschirm womöglich auch noch ansprechend aussieht, im Lernprozess auch sinnvoll ist, davon zeugen beispielsweise Multiple-Choice-Tests, die zur Überprüfung des Lernerfolgs gerne eingesetzt werden. Solche Abfragemodule mögen für ein Programm zur Vorbereitung etwa stark repetitiv orientierter Klausuren angemessen sein, sind aber mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht für ein Training geeignet, das die Verkaufsfertigkeit von Mitarbeitern erhöhen will. Gerade bei Schulungen, die komplexe Zusammenhänge, Kommunikationssituationen oder Softskills im Blick haben, weisen E-Learning-Anwendungen noch erhebliche Defizite auf. Anders sieht es dagegen bei technischen Fertigkeiten wie der Bedienung eines Computerprogramms oder bei reinen Wissensgebieten wie Produktschulungen aus. Hier arbeiten computer- oder internetbasierte Lernmethoden mit dem größten

Erfolg. Entsprechend wird E-Learning bisher zum größten Teil für IT-Standardanwendungen (67 Prozent), kaufmännische Fachkompetenzen (37 Prozent) und Fremdsprachen (37 Prozent) genutzt, für die Vermittlung von sozialen Softskills (16 Prozent) spielt es nur eine untergeordnete Rolle (vgl. MMB Michel Medienforschung und Beratung/PSEPHOS Institut für Wahlforschung und Sozialwissenschaft 2001: 4). Dieser Befund sollte allerdings nicht zu der Annahme verleiten, dass E-Learning nicht für Lernsituationen geeignet ist, in der kommunikative, personale und soziale Komponenten vermittelt werden sollen. Vielmehr zeigt sich auch hier die bisher unzureichende Einbettung angemessener Didaktiken, mit deren Hilfe elektronisches Lernen auch für solche Bereiche attraktiv gemacht werden könnte, vor allem als ein Präsenztrainings vor- und nachbereitendes Element (vgl. Sievert 2002d). Gerade solche Einsatzformen können helfen, E-Learning aus einem Nischendesign für IT-Trainings und Produkteinführungen hin zu breitestem Einsatz zu führen. Auch Führungskräfte werden mittlerweile durch E-Learning-Maßnahmen qualifiziert. So werden in dem Programm „Basic Blue“ eines großen IT-Unternehmens Manager durch eine Kombination von Präsenzveranstaltungen und Online-Seminaren für ihre Aufgaben trainiert

Es gilt, das Lernen in ein Gesamtkonzept einzubinden, welches unter anderem auf den aktuellen Kenntnisstand des Lernenden Bezug nimmt und ihn von der Sinnhaftigkeit der Weiterbildung überzeugt. Dies gelingt, indem der Stoff durch methodische Vielfalt aufbereitet und ein Gruppenbezug hergestellt wird, so dass das Lernen als gemeinsames Projekt angesehen werden kann. Diese und andere Einflussfaktoren werden durch technisch orientierte Entwickler von E-Learning-Lösungen oft nicht erkannt. Auf der anderen Seite haben didaktisch geschulte Trainer selten Interesse und ausreichende technische Kompetenz, um E-

Learning begleitend zu oder als Ersatz für Präsenzveranstaltungen einzusetzen. Das Nebeneinander von Didaktik und Technik bei der Konzeption von E-Learning-Modulen bildet eine wesentliche Erklärung für mangelnde Motivation, hohe Abbrecherquoten und geringe Kursqualität.

Das Schlagwort für zukünftige Chancen von elektronischem Lernen lautet deshalb „Blended Learning“. Gemeint ist damit im schlechtesten Fall eine irgendwie geartete Mischung an Präsenzveranstaltungen und Online-Kursen, im Idealfall eine wirklich intelligente, sich optimal ergänzende Integration dieser beiden Elemente in unterschiedlichen Lernphasen. Mitarbeiter oder Studenten werden im Vorfeld und begleitend zu Präsenzseminaren mit Hilfe von didaktisch genau eingepaßten E-Learning-Modulen geschult. Durch solche Lösungen lassen sich die Vorteile beider Vermittlungstypen miteinander verbinden, um einen effektiven Mehrwert im Bildungsangebot zu erzielen. Die Zukunft von E-Learning liegt sicher nicht in zunehmend schöneren und aufwändigeren Flash-Animationen bei der Programmentwicklung, sondern in integrativen Lösungen, die so unterschiedliche Aspekte wie Technik, Didaktik, Unternehmenskultur, Erwartungshaltung, Qualität und Betreuung zusammenführen.

„Den Prognosen nach müsste sich das heutige Marktvolumen mindestens auf dem Fünf- bis Zehn-fachen des tatsächlichen Umsatzes bewegen.“

(Quelle: Neue Zürcher Zeitung 19.03.2002)

Generelle Perspektiven elektronischen Lernens in Deutschland

E-Learning hat auch in Deutschland nach wie vor herragende Perspektiven. Dafür sprechen nicht nur die hohen Marktvolumina, die von diversen, eingangs in Auswahl zitierten Studien erwartet werden. Erhebungen zeigen, dass auch Mitarbeiter der Ansicht sind, dass diese Vermittlungsform einen

größeren Stellenwert gewinnen wird. Bis zu 90 Prozent der in einer Erhebung befragten Mitarbeiter erwarteten, dass elektronisches Lernen in Zukunft eine größere Bedeutung haben wird (vgl. Cognos/Innotec 2002: 6). Immerhin 80 Prozent schätzen gemäß einer Studie von unicmind.com (vgl. 2002: 27) die Perspektiven von E-Learning als sehr gut oder gut ein. Drei Faktoren werden die künftige Nutzung dabei maßgeblich entscheiden: Erstens die Einbettung von E-Learning in die gesamte Lernkultur des Unternehmens bzw. der Hochschule, dann die Umstellung von Computer Based Training (CBT) auf Web Based Training (WBT), und schließlich die Berücksichtigung didaktischer Prämissen bei der Konzeption von Angeboten. Über die letzte Forderung ist oben schon angesprochen worden. Elektronisches Lernen bracht nicht prinzipiell eine andere Didaktik als Präsenzseminare. Grundlegende Einsichten wie die Relationalität zwischen Sender, Sache und Adressat, also das didaktische Dreieck, bleiben unverändert. Sehr wohl müssen didaktische Formen jedoch der Lernmethode angepasst und für diese modifiziert werden. Einen wichtigen Impuls für die Zukunft von E-Learning bringt etwa der Übergang von Lern-CDs (CBT) zu Online-Kursen (WBT) mit sich, der in der Breite weniger weit fortgeschritten ist als oft angenommen. Computer Based Training stellt in Unternehmen immer noch die bekannteste und meistgenutzte elektronische Lernform dar (vgl. Cognos/Innotec 2002: 5). Angebote, die dagegen das Internet als Vermittlungsmedium mit einbeziehen, eröffnen eine viel größere Fülle an Möglichkeiten, etwa hinsichtlich der Aktualität des Stoffes oder der Interaktivität von Seminarteilnehmern. Der solipsistische Lernprozess vor dem eigenen Computer ist nicht mit den Möglichkeiten einer Lernplattform oder eines virtuelles Klassenzimmers im Hinblick auf die Aspekte Kommunikation, Motivation oder Interaktivität zu vergleichen. Eine wichtige Herausforderung für die Zukunft von E-

Learning besteht in der Integration dieser Lernform in die Lernkultur der Hochschule bzw. des Unternehmens. So gibt es bei 70 Prozent der Unternehmen, die elektronisches Lernen einsetzen, keinen Bezug der vermittelten Inhalte zur Firmenstrategie (vgl. unicmind.com 2002: 14). Von außen zugekaufte Software, die ohne Anknüpfung an die Unternehmensziele oder ohne Einbindung in die traditionelle Weiterbildung eingesetzt wird, hat viel geringere Akzeptanz- und Lernerfolgsaussichten als der Einsatz von E-Learning in einem Gesamtkonzept.

„Die virtuellen Lernumgebungen haben bei Mitarbeitern und Unternehmensleitungen bis jetzt nicht die erwartete Resonanz gefunden.“

(Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung 28.09.2002)

Die Perspektiven von computer- oder internetgestützten Ausbildungsmethoden für die Zukunft müssen auch nach Größe und Art der Einrichtung unterschieden werden. E-Learning wird heute vor allen Dingen in Großunternehmen genutzt; bei Firmen mit mehr als 5000 Beschäftigten liegt die Quote bei 60 Prozent (vgl. MMB Michel Medienforschung und Beratung/PSEPHOS Institut für Wahlforschung und Sozialwissenschaft 2001: 3) und zahlreiche Sammelbände haben den Nutzen der neuen Lerntechnologien vor allem für die Corporate University dieser großen "Player" aufgezeigt (vgl. Glotz/Seufert 2002). Mit sinkender Unternehmensgröße nimmt auch der Einsatz elektronischer Komponenten in der Weiterbildung rapide ab. An Hochschulen dominieren Projekte in einzelnen Fachbereichen, wobei das große Potenzial noch weitgehend ungenutzt bleibt. So setzt bisher erst jede achte Universität eine Lernplattform ein (vgl. Mummert & Partner 2002b). Entsprechend dieser Ausgangslage sind auch die Chancen für Großunternehmen (GU), kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie Hochschulen verschieden zu

bewerten. GU können für Weiterbildungen auf das firmeneigene Intranet zurückgreifen. Der Mehrwert von E-Learning in der Weiterbildung äußert sich in Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten, was beispielsweise für einen großen Automobilhersteller einen wichtigen Grund für eine online durchgeführte unternehmensweite IT-Qualifizierungsoffensive darstellte. Allerdings sind viele der angesprochenen E-Learning-Aktivitäten für KMU aufgrund mangelnder finanzieller und personeller Ressourcen in der Regel nicht durchführbar. Ein Innovationsschritt könnte hier die Einrichtung eines E-Learning-Portals bedeuten, wie Untersuchungen zur Konzeption und Umsetzung eines solchen Portals gezeigt haben (vgl. Sievert 2001). Dieses Portal könnte eine Schnittstelle zwischen Anbietern von E-Learning-Produkten und Unternehmen darstellen, wobei der Betreiber die Qualität der angebotenen Kurse begutachten und gewährleisten würde. Erste Schritte in eine solche Richtung gehen derzeit beispielsweise die Dachverbände der Industrie- und Handels-, aber auch der Handwerkskammern.

Eine wichtige Rolle in der künftigen Entwicklung von E-Learning in Deutschland werden auch weiterhin die Hochschulen übernehmen. Nach erfolgreichen Pilotprojekten wie VIRTUS oder WINFOLINE, die viel zur Exploration der Hochschulen in Sachen E-Learning beigetragen haben (vgl. Bertelsmann Stiftung/Heinz Nixdorf Stiftung 1999, 2001a, 2001b), gilt es nun, die nächste Generation dieser Technologien in der Breite zu implementieren. Vordringliche Aufgabe ist die Qualifizierung der Lehrenden. Nur dann kann eine breite Nutzung, wie sie etwa an einer ganzen Reihe von amerikanischen Hochschulen oder auch privaten Bildungsträgern in Europa bereits üblich ist, auch in Deutschland Realität werden (vgl. Hochschul-Informations-System 2002; Sievert 2002b).

Schlussbemerkung

E-Learning, so wurde zu Beginn dieses

Beitrages formuliert, befindet sich in der Krise, die zur Chance werden kann. Die durchgeführte Bestandsaufnahme hat deutlich gemacht, dass ein gezielter und pragmatischer Einsatz dieser neuen technologischen Anwendung in vielerlei Anwendungsfeldern bereits erfolgreich ist. Auffallend an den Erfolgsmodellen ist dabei, dass hier E-Learning nicht isoliert oder technologisch betrachtet wird, sondern als integrierter Teil eines umfassenden Bildungskonzeptes. Der größte Erfolg, den E-Learning erringen könnte, ist deshalb der, dass in beispielsweise fünf Jahren dieser Begriff in der Bildungsdebatte nicht mehr verwendet wird. Wünschenswert wäre vielmehr, dass die derzeit damit assoziierten, höchst unterschiedlichen medienbasierten Lehrformen dort, wo es wirklich sinnvoll und hilfreich ist, einfach fester Bestandteil unser allgemeinen Lernkultur geworden sind.

Der vorliegende Aufsatz basiert auf einer am 26. November 2002 gehaltenen Vorlesung in der Reihe "Stuttgarter Beiträge zur Medienwirtschaft". Die wichtigsten Charts des damaligen Vortrags können unter www.friedrichsen-online.de/GENAU-ER UNTERLINK eingesehen werden. Weitere Informationen im Internet unter www.bertelsmann-stiftung.de/elp sowie unter www.uni-frankfurt.de/fb07/relpaed/.

Literatur

Bentlage, Ulrike/Glotz, Peter/Hamm, Ingrid/Hummel, Johannes (Hrsg.) (2002): *E-Learning. Märkte, Geschäftsmodelle, Perspektiven.* Gütersloh.

Berlecon Research (2001): *Wachstumsmarkt E-Learning. Anforderungen, Akteure und Perspektiven im deutschen Markt. Arbeitspapier.* Berlin.

Bertelsmann Stiftung/Heinz Nixdorf Stiftung (Hrsg.) (1999): *VIRTUS. Virtuelle Universitätssysteme Köln. Jahresbericht 1998/99.* Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung/Heinz Nixdorf Stiftung (Hrsg.) (2001a): *EVALIS. Evaluation interaktiven*

Studierens. Studierverhalten in Präsenzveranstaltungen und mit Online-Bildungsangeboten. Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung/Heinz Nixdorf Stiftung (Hrsg.) (2001b): WINFOLINE. Wirtschafts-informatik Online. Jahresbericht 1999/2000. Gütersloh.

Cap Gemini Ernst & Young (Hrsg.) (2001): eLearning Marktstudie. Management Summary. Veröff. Ms. München.

Cognos/Innotec (Hrsg.) (2002): Akzeptanz von E-Learning. Eine empirische Studie in Zusammenarbeit von Cognos und dem Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship. Kurzfassung. Veröff. Ms. Frankfurt.

Frankfurter Allgemeine (2002): Das virtuelle Klassenzimmer ergänzt das klassische Seminar. In: Frankfurter Allgemeine vom 16. Mai 2002, S. 25.

Gloger, Axel (2002): Frust statt Lust im virtuellen Klassenzimmer. E-Learning hat die Hoffnungen enttäuscht. In: Die Welt vom 17. September 2002, S. 16.

Glotz, Peter/Seufert, Sabine (Hrsg.) (2002): Corporate University. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter mit E-Learning erfolgreich weiter bilden. Frauenfeld.

Henkel, Regina-C. (2002): Büffeln mit der Maus. Beim E-Learning sind noch immer viele Hürden zu überwinden. In: Tagesspiegel vom 15. Januar 2003, S. 14.
Hochschul-Informationen-System (Hrsg.) (2002): Neue Medien im Hochschulbereich. Eine Situationsskizze zur Lage in den Bundesländern. Arbeitspapier. Hannover.

MMB Michel Medienforschung und Beratung/PSEPHOS Institut für Wahlforschung und Sozialwissenschaft (2001): eLearning zwischen Euphorie und Ernüchterung. Eine Bestandsaufnahme zum eLearning in deutschen Großunternehmen im Auftrag von KPMG Consulting. Arbeitspapier. Berlin.

MMB Institut für Medien- und Kompetenzforschung/PSEPHOS Institut für Wahlforschung und Sozialwissenschaft (2002): Bedarfserhebung für ein WebKolleg NRW. Repräsentativerhebung unter der erwachsenen Bevölkerung in Nordrhein-Westfalen zu Weiterbildungsverhalten und potenzieller Nutzung von E-Learning-Angeboten. Veröff. Ms. Essen.

Mühleisen, Stefan (2002): Kürzlich in Karlsruhe. "E" wie Ernüchterung. Die Messe Learntec 2002. In: Süddeutsche Zeitung vom 09. Februar 2002, S. 15.

Mummert & Partner (2002a): E-Learning braucht Nachhilfe. Pressemitteilung vom 25. Juni 2002. Hamburg.

Mummert & Partner (2002b): E-Learning. Unis sitzen auf elektronischer Goldader. Pressemitteilung vom 17. April 2002. Hamburg.

Neubauer, Jörg (2002): Funkstille beim elektronischen Lernen. Wege aus der Wachstumsfalle. In: Neue Zürcher Zeitung vom 19. März 2002, S. 81.

Ohlendorf, Jann Gerrit (2002): Firmen nehmen Abschied vom reinen E-Learning. Mischformen mit einem Wechsel von Präsenz- und Bildschirmvermittlung soll die Zukunft gehören. In: Frankfurter Allgemeine vom 28. September 2002, S. 49.

Seufert, Sabine/Mayr, Peter (2002): Fachlexikon e-le@ming. Wegweiser durch das e-Vokabular. Bonn.

Sievert, Holger (2001): Professionelles Gatekeeping für einen chaotischen Bildungsmarkt. E-Learning-Portale und ihr Potential für SME. Vortrag auf der marcus evans-Konferenz „Fully Integrated Corporate E-Learning – Virtuelles Lernen wird Unternehmensaufgabe“. Veröff. Ms. Berlin.

Sievert, Holger (2002a): Betriebliches e-learning in Deutschland. Positionen und Perspektiven vom Großunternehmen bis zum KMU. Vortrag auf dem Forum "e-learning in Geschäftsprozessen" des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Veröff. Ms. Stuttgart.

Sievert, Holger (2002b): e-learning in Higher Education – Visions revisited. Experiences from model projects in Germany. Vortrag im Rahmen der internationalen Konferenz "The New Educational Benefits of ICT in Higher Education". Veröff. Ms. Rotterdam/ Niederlande.

Sievert, Holger (2002c): e-visions & e-reality – Medienökonomische und gesellschaftspolitische Betrachtungen zum elektronischen Lernen in Deutschland. Vortrag im Rahmen der Ringvorlesung des Instituts für Informatik und Gesellschaft (IIG). Veröff. Ms. Freiburg.

Sievert, Holger (2002d): Will Management Education ever be Virtual? Professional Education within the Context of Current Developments in

German e-learning. Vortrag bei der 2nd Annual EURAM Conference "Innovative Research in Management" im Rahmen der Session "Management Education in a Technology Driven Economy". Veröff. Ms. Stockholm/Schweden.

unicmind.com (Hrsg.) (2002): Die Nutzung von eLearning-Content in den Top350-Unternehmen der deutschen Wirtschaft. Vorabergebnisse. Veröff. Ms. Göttingen.

Dr. Holger Sievert leitet das Team "Qualifizierung & Medienwirtschaft" der Bertelsmann Stiftung in Gütersloh. Zuvor arbeitete der promovierte Kommunikationswissenschaftler für die heutige Roland Berger Strategy Consultants in Deutschland, Frankreich und Brasilien. Parallel nahm und nimmt er zahlreiche Vorträge, Lehraufträge, Publikationen sowie Jury- und Kommissionsmitgliedschaften wahr, insbesondere zu den Themen Medienmanagement, Corporate Communication und E-Learning.



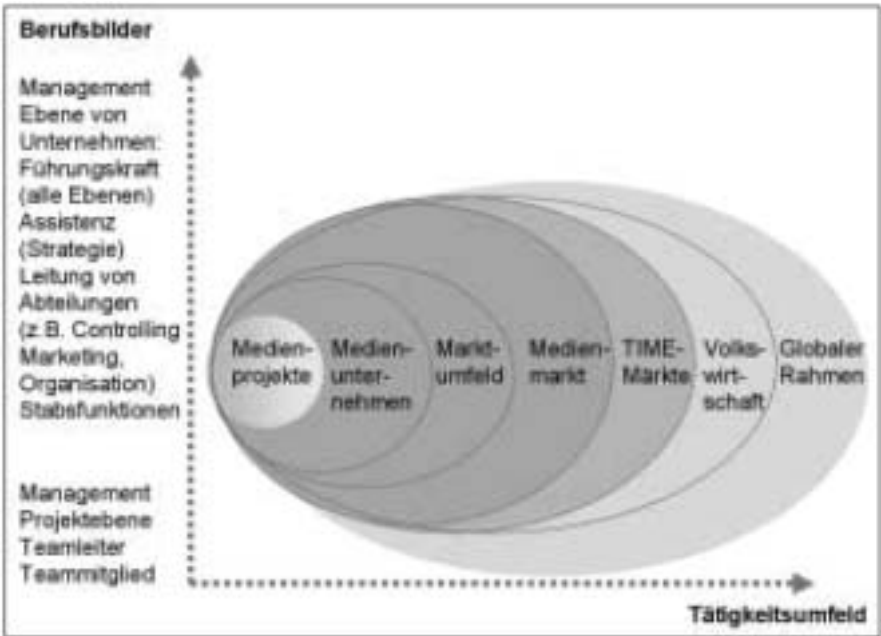
Clemens Bohrer M. A. ist als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbereich Katholische Theologie der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt tätig. Er studierte in Tübingen Philosophie, Katholische Theologie und Lateinische Philologie. Sein Arbeitsschwerpunkt bildet Didaktik der neuen Medien. Von April bis August 2002 betreute er im Team von Dr. Sievert Forschungsvorhaben und Vorträge rund um das Thema E-Learning bei der Bertelsmann Stiftung.



Medienwirtschaft auf dem Weg zum Business-Excellence

Das Profil des Studiengangs Medienwirtschaft an der HdM, Stuttgart

Der Studiengang Medienwirtschaft zielt mit seinem Studienangebot auf den steigenden Bedarf an Fach- und Führungskräften sowohl in der klassischen als auch in der sich neu entwickelnden Medienwirtschaft sowie in Dienstleistungs- und Industrie-Unternehmen und in Organisationen jedweder Art, für die der Umgang mit medialen Anwendungen eine wichtige Rolle spielt. Der Studiengang Medienwirtschaft reagiert auf die Nachfrage der Unternehmen nach interdisziplinär ausgebildeten und in ökonomischen und technischen Kategorien denkenden Absolventinnen und Absolventen. Schwerpunkt des Studiengangs Medienwirtschaft ist die Ausbildung und Entwicklung der Studierenden zur Managementkompetenz mit Blick auf „Business Excellence“, verstanden in dem Sinne, dass das Studium der Medienwirtschaft an der Hochschule der Medien, Stuttgart, die Studierenden befähigen soll, in der Führungsarbeit der in Frage kommenden Unternehmen zu bestehen, sei es auf mittlerer Führungsebene und im Projektmanagement, sei es auf höherer bis hin – in Ausnahmefällen – zur obersten Führungsebene. Die verbindende Klammer aller geforderten Einzelqualifikationen bildet ganzheitliches Denken und Handeln, 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 von Management, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre und Recht auf der einen Seite und von Medientechnik und Medienproduktion auf der anderen Seite. Stark betont wird die Arbeit in Projekten und der Einsatz praktischer Case Studies. Das Hauptstudium vertieft die betriebswirtschaft-



Berufs- und Tätigkeitsfelder, zu denen der Studiengang Medienwirtschaft befähigt.

lichen Grundlagen durch eine große Vielfalt von Fächerangeboten wie Medien- und Projektmanagement, Organisationsmanagement, Controlling, Internationale Medienproduktion oder Medienmarketing. Integraler Bestandteil des Studiums ist der Bezug zu inhaltlichen und redaktionellen Themenfeldern, zur Medientheorie, Mediensoziologie oder Medienethik. Auf Basis dieser soliden Ausbildung soll die Bereitschaft der Studierenden geweckt werden, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Globalisierung, Internationalisierung und Technisierung der Medien und ein sich beschleunigender Trend zum Wandel der Rahmenbedingungen stellen die handelnden Akteure vor besondere Herausforderungen. Der Studiengang Medienwirtschaft stellt sich diesen Herausforderungen, indem er sein Studienangebot dynamisch

den ökonomischen, technischen, politisch-rechtlichen, interkulturellen und gesellschaftlichen Veränderungen anpasst. Dem zu fordernden ganzheitlichen Denken und Handeln im Verbund mit Verantwortung und Wertebezug wird bei der Ausgestaltung des Curriculums Rechnung getragen.

Weitere Informationen unter www.hdm-stuttgart.de/mw

Impressum

MW Zeitschrift für Medienwirtschaft und Medienmanagement

Herausgeber:

Prof. Dr. Mike Friedrichsen

Prof. Dr. Martin Gläser

Redaktion:

Prof. Dr. Mike Friedrichsen

Layout, Konzeption, Satz:

Jeannine Kraft

Technische Realisierung:

Prof. Dr. Hoffmann-Walbeck

Sebastian Riegel

Druck:

Dipl.-Ing. Stefan Kökert

Ulrike Plonka

Nachbearbeitung:

Doris Nestler

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 Position zu halten. Eine Verpflichtung gegenüber unseren Mitgliedern und Kunden.

Sparda-Bank
freundlich & fair