



WIRTSCHAFT
HOCHSCHULE MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Update 22 SS 16

Forschung + Wirtschaft

SCHWERPUNKT

Medien – Wirtschaft – Medien



INHALT

Editorial	3
Aktuelles aus der Forschung an der Hochschule Mainz zum Schwerpunktthema	4
Schwerpunktthema: Medien – Wirtschaft	
Strategische Ausrichtung des ZDF in der digitalen Medienwelt <i>Dr. Emil Kettering, Dr. Lutz Köhler</i>	8
Interview mit Malte Blumberg – Head of Bits and Pixels „Junges Angebot“ von ARD und ZDF _ <i>Prof. Dr. Sven Pagel</i>	14
Strategische Handlungsfelder eines regionalen Medienhauses im digitalen Wandel <i>Hans Georg Schnücker</i>	17
Große Biester, schlanke Krieger, Partisanen und U-Boote: Geschäftsmodelle im Journalismus _ <i>Prof. Dr. Hanno Beck, Prof. Dr. Andrea Beyer</i>	22
Business Model Revolution in Publishing: Press & Literature _ <i>Prof. Dr. Anna Rosinus</i>	33
Bloggen für eine bessere Welt _ <i>Dr. Alexandra Hildebrandt</i>	35
Big Data in der Medienindustrie _ <i>Prof. Dr. Thomas Becker</i>	39
Wirtschaft braucht Qualitätsmedien _ <i>Volker Northoff</i>	45
Evaluation einer Audio Mining-Suche im Kontext der ‚Social Connected TV‘-Plattform <i>Prof. Dr. Sven Pagel, Dr.-Ing. Joachim Köhler, Tobias Simon</i>	50
Medien – spezielle Güter _ <i>Prof. Dr. Andrea Beyer, Petra Carl</i>	56
Schwerpunktthema: Wirtschaft – Medien	
Kommunikationsmanagement nach dem Stakeholder-Kompass – Wie Unternehmens- kommunikation zur Wertschöpfung beiträgt _ <i>Prof. Dr. Lothar Rolke</i>	64
Was bringt der ING-DiBa der Helmut Schmidt Journalistenpreis? – Versuch einer Bilanz _ <i>Dr. Ulrich Ott</i>	68
Customer Experience Management <i>Prof. Dr. Heinrich Holland, Nandhini Ramanathan</i>	71
Einsatzmöglichkeiten von Augmented Reality im Vertrieb <i>Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher, Lothar Steiger</i>	81
Die Medienbranche im Umbruch – Neue Herausforderungen in der audiovisuellen Welt <i>Michael Dienes</i>	86
Der Fachbereich Wirtschaft im Überblick	90
Medienstadt Mainz oder Gutenberg 4.0 _ <i>Christopher Sitte</i>	92
Wie unterstützt die Landeshauptstadt Mainz die „Medienstadt“? _ <i>Gersi Gega</i>	95
Themenquerschnitt	
Elternzeit nervt! – Vom Umgang mit dem Wunsch auf Elternzeit von Männern in mittelständischen Unternehmen _ <i>Thomas Bouzanne, Dirk Heinzemann</i>	98
Moderne Personalpolitik @ KMU. Mit dem Programm <i>unternehmensWert:Mensch</i> <i>Dr. Paulina Jedrzejczyk im Gespräch mit Therese Bartusch-Ruhl</i>	101
Impressum	



EDITORIAL

*Wer sagt was in welchem Kanal zu wem
mit welchem Effekt?*

[HAROLD DWIGHT LASSWELL 1948]



Prof. Dr. Andrea Beyer

lehrt die Fächer Medienökonomie, Wirtschaftsjournalismus, Kommunikationsmanagement und Betriebswirtschaft an der Hochschule Mainz.

E-Mail: andrea.beyer@hs-mainz.de

Medien verändern, vereinfachen, verzerren, verführen, vertiefen, verbessern. Das sind nur einige Wirkungen, die von Medien ausgehen und Einfluss auf unser privates und berufliches Umfeld sowie auf das ökonomische Geschehen in und außerhalb der Medienwirtschaft besitzen.

Medienunternehmen sind gefordert, sich strategisch in diesem dynamischen und schnelllebigen Umfeld zu positionieren und die Veränderungen für sich zu nutzen. Das begründet den ersten großen Themenbereich in diesem Heft: „Medien und Wirtschaft“. Hier zeigen die Beiträge, wie sich Druck- und elektronische Medien den Herausforderungen stellen, wie die Zukunft von Qualitätsjournalismus aussehen kann, welche Bedeutung ihm zukommt und unter welchen Rahmenbedingungen Medienunternehmen agieren. Medien liefern darüber hinaus eine Fülle von Daten und Möglichkeiten zu deren Analyse, was wiederum neue Geschäftsmodelle induziert. Deshalb ist auch dieser Aspekt unter dem Stichwort „Big Data“ mit einem Beitrag vertreten. Gleichzeitig kann diese Datenfülle bspw. in sozialen Netzwerken auch für Probleme sorgen. Wie dem im Sinne der Nutzer Abhilfe geschaffen werden kann, zeigt ein Artikel zum Thema Audio Mining im Zusammenhang mit Onlinevideos.

Der zweite Themenbereich in diesem Heft: „Wirtschaft und Medien“ nimmt die andere Perspektive ein und zeigt, wie Unternehmen die Entwicklungen im Medienbereich für sich nutzen können. Das betrifft vor allem die Bereiche Marketing und Kommunikation, weshalb hierzu mehrere Beiträge in diesem Teil zu finden sind. Dass Medien auch ein wichtiger Standortfaktor sind, belegen die beiden Beiträge am Schluss dieses Abschnittes.

Medien und Wirtschaft bzw. Wirtschaft und Medien sind zwei Blickrichtungen, die einen schmalen Fokus zum Themenkomplex Medien öffnen. Dessen waren wir uns bei der Planung der Schwerpunktthemen bewusst. Wichtig ist es jedoch, insbesondere im Bereich der Medien, auf die Schnittstellen zu anderen Wissenschaftsdisziplinen zu achten. Technologische, betriebswirtschaftliche, rechtliche, politische und ethische Fragen sind oft miteinander verwoben. Medien sind komplex, so dass der interdisziplinäre Blick wichtig und notwendig ist.

AKTUELLES AUS DER FORSCHUNG AN DER HOCHSCHULE MAINZ ZUM SCHWERPUNKTTHEMA

Ausgewählte Veröffentlichungen

Dinter, Bastian/Pagel, Sven (2014): „Ältere Menschen und neue Medien – Effektivität und Effizienz von Bewegtbildkommunikation in älteren Zielgruppen“, in: Schlütz, Daniela/Zurstiege, Guido/Schwender, Clemens (Hrsg.): Werbung im sozialen Wandel, Herbert von Halem Verlag, Köln, S. 142–157.

Dinter, Bastian/Pagel, Sven (2014): „Werbekommunikation in digitalen Mediumfeldern – Hybrid TV, Social TV & Co“, in: Schramm, Holger/Knoll, Johannes (Hrsg.): Innovation der Persuasion – Die Qualität der Werbe- und Markenkommunikation in neuen Medienwelten, Herbert von Halem Verlag, Köln, S. 158–176.

Holland, Heinrich/Koch, Beate (2015): „Mobile Marketing im Kaufentscheidungsprozess“, in: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg.): Dialogmarketing Perspektiven 2014/2015, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 71–102.

Holland, Heinrich (2015): „Dialogmarketing bei Lenze SE Antriebs- und Automatisierungstechnik“, in: Pepels, Werner (Hrsg.): Fallstudien zum Marketing, NWB Verlag, Herne, S. 171–187.

Holland, Heinrich (2014): „Grenzen und Hindernisse der Crossmedialen Kommunikation“, in: Boltres-Streeck, Klaus/Rathje, Stefanie (Hrsg.): Die Grenzen der Unternehmen, Perspektiven der Wirtschaftskommunikation, Band 10, Verlag Dr. Köster, Berlin, S. 163–188.

Holland, Heinrich (2014): „Dialogmarketing – Offline und Online“, in: Holland, Heinrich (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 3–28.

Holland, Heinrich (2014): „Dialogmarketing über alle Medien“, in: Holland, Heinrich (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 351–377.

Holland, Heinrich (2014): „Crossmediale Kommunikation“, in: Holland, Heinrich (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 795–823.

Pagel, Sven (2015): „Schnittstellen (in) der Medienökonomie“, Reihe Medienökonomie, Band 8, Nomos Verlag, Baden-Baden.

Pagel, Sven/Seemann, Christian/Pendel, Benedikt (2015): „Einmal Kino und zurück. Eyetracking-Analyse von analogen und digitalen Werbeformen im Gastronomiebereich von Kinos“, in: Planung und Analyse, Heft 5/2015, S. 48–51.

Pagel, Sven/Seemann, Christian/Simon, Tobias (2015): „Usability-Analyse von HbbTV (Teil 1) – Applikationstest zu HbbTV-Diensten“, in: Fernseh- und Kinotechnik, Heft 5/2015, S. 212–217.

Pagel, Sven/Seemann, Christian/Simon, Tobias (2015): „Usability-Analyse von HbbTV (Teil 2) – Gerätetest zu HbbTV-fähigen Fernsehgeräten“, in: Fernseh- und Kinotechnik, Heft 7/2015, S. 349–352.

Pagel, Sven/Raußen, Michael (2014): „Videos im Corporate Publishing“, in: Marke 41, Heft 5/2014, S. 52–55.

Piller, Gunther (2014): „Innovative Unternehmensanwendungen durch Echtzeitanalysen von Massendaten“, in: Keuper, Frank/Schmidt, Dietmar/Schomann, Marc (Hrsg.): Smart Big Data Management, Logos Verlag, Berlin, S. 81–98.



Rolke, Lothar/Forthmann, Jörg (2014): „Exzellenz in der Unternehmenskommunikation“, Die 12 Erfolgsfaktoren der Kommunikationselite, BoD, Norderstedt.

Rolke, Lothar/Zerfaß, Ansgar (2014): „Erfolgsmessung und Controlling der Unternehmenskommunikation: Wertbeitrag, Bezugsrahmen und Vorgehensweisen“, in: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 863–885.

Seemann, Christian/Dinter, Bastian/Funk, Lothar/Pagel, Sven (2015): „Sharing Information – Warum wir welche Information wo teilen“, in: Bala, Christian (Hrsg.): Sharing und Prosuming, Band 4, Beiträge zur Verbraucherschorschung, Verbraucherzentrale NRW (in Druck), Düsseldorf.

Streit, Anja/Pagel, Sven (2015): „Recruiting-Videos mangelt es an Strategie“, in: Markenartikel, Heft 10, S. 70–72.

Ausgewählte Fachvorträge

Petri, Christian (2014): „Multimediale Lehrkonzepte in Grundlagen-Vorlesungen zu Datenbanken“, Mai 2014, Oracle Hochschultag.

Rolke, Lothar (2015): „Benchmarking im Netz – Transparenz nutzen, voneinander lernen“, Kommunikationskongress Berlin.

Rolke, Lothar (2015): „Wie Hochschulkommunikation Wertschöpfung erzielt“, IBH Tagung, Universität Zürich.



STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DES ZDF IN DER DIGITALEN MEDIENWELT

Emil Kettering, Lutz Köhler



Dr. Emil Kettering
Leiter HA Unternehmensplanung und
Medienpolitik im ZDF
E-Mail: kettering.e@zdf.de



Dr. Lutz Köhler
Leiter Abteilung Medienpolitik im ZDF
E-Mail: koehler.l@zdf.de

Analysiert man den deutschen Fernsehmarkt auf dem Stand des Jahres 2014 und betrachtet man die Verteilung seiner Marktanteile, dann fällt auf, dass trotz der über 170 bundesweiten TV-Programme, die die Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) in ihrem letzten Jahresbericht 2015 ausgewiesen hat, auf die fünf größten Sender rund die Hälfte der Fernsehnutzung entfällt (siehe Abbildung 1). Aus Sicht des ZDF ist es dabei erfreulich, dass es seit 2012 Marktführer in Deutschland ist und auch im Jahr 2015 (Stand: November

2015) an der Spitze lag. Auf Platz 2 liegt die öffentlich-rechtliche ARD mit ihrem Hauptprogramm, erst dann folgen mit RTL und SAT.1 die erfolgreichsten Privatsender.

Seit der Jahrtausendwende hat sich die Zahl der bundesweiten Privatprogramme laut der KEK von 60 auf über 150 Kanäle mehr als verdoppelt, während sich die Zahl der öffentlich-rechtlichen Sender durch die Fusion von SFB und ORB zum rbb von 23 auf 22 geringfügig verkleinert hat. Die Zunahme an TV-Sendern ist dabei nicht spurlos an den großen Sendern vorbeigegangen. Sie

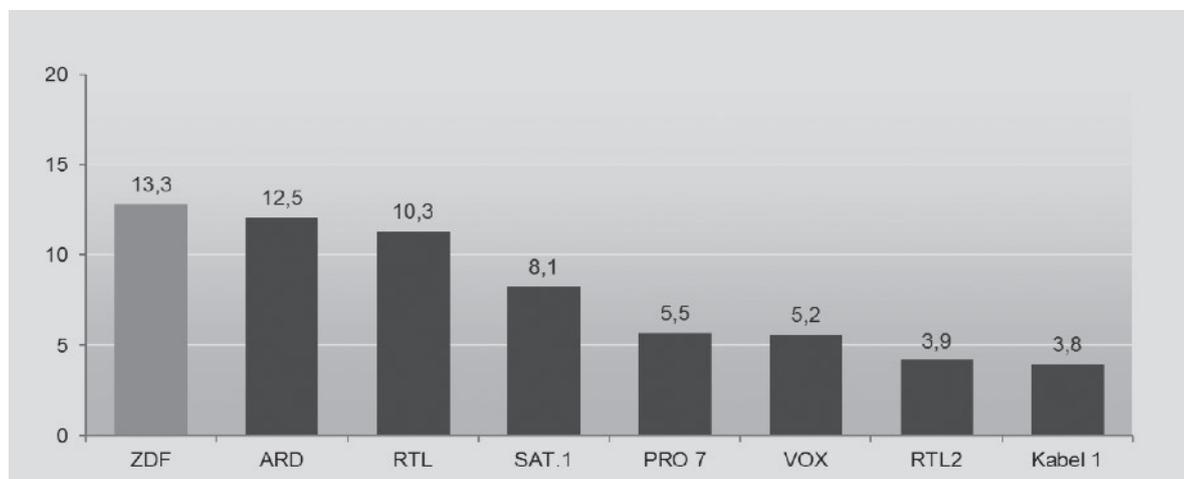


Abb. 1: Marktanteile der großen TV-Sender 2014, Angaben in Prozent,

Quelle: Zubayr/Gerhard, Tendenzen im Zuschauerverhalten, in: Media Perspektiven 3/2015, S. 110–125

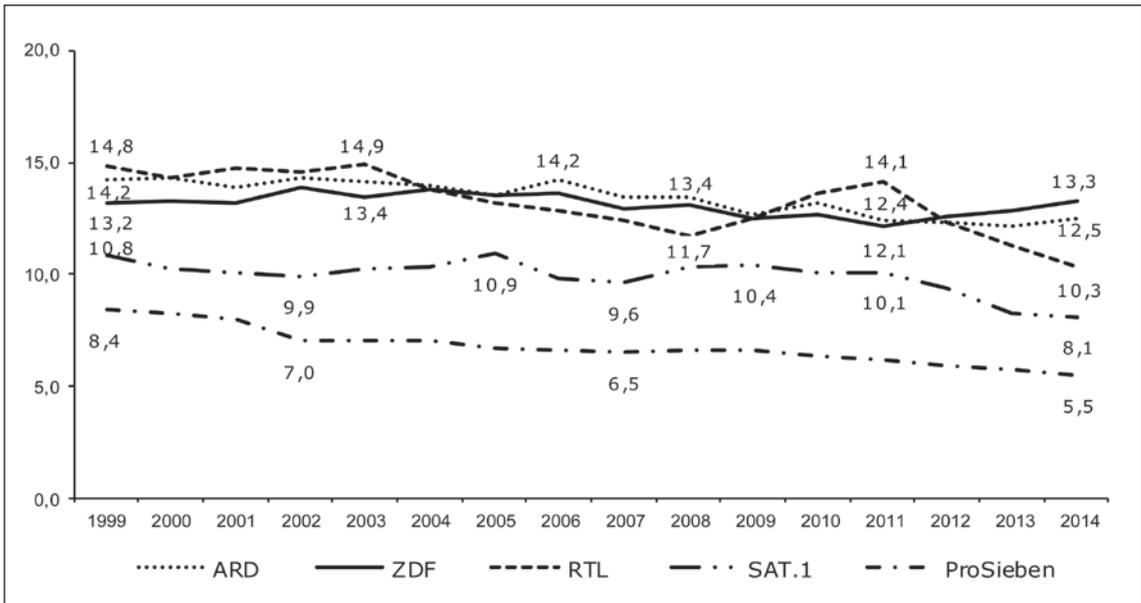


Abb. 2: Marktanteilsentwicklung der fünf größten Sender seit 2000, Angaben in Prozent, Quelle: Zubayr/Gerhard, Tendenzen im Zuschauerverhalten, in: Media Perspektiven 3/2015, S. 110–125

haben im Rahmen einer Fragmentierung des Zuschauermarktes sukzessive Marktanteile abgeben müssen (siehe Abbildung 2). Entfielen auf die fünf größten Sender im Jahr 2000 noch über 61 Prozent des Marktes, so waren es 2014 nur noch knapp 50 Prozent. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Entwicklung in den nächsten Jahren weiter fortsetzen wird.

Als Reaktion auf die Fragmentierung des Marktes hatten die beiden großen Privatsendergruppen RTL und ProSiebenSat.1 bereits in den 1990er Jahren begonnen, sich gezielt in Programmfamilien aufzustellen. Im Zuge der Digitalisierung folgten beide Gruppen dann in den 2000er Jahren auch weiterhin dieser strategischen Zielvorgabe. Der damalige RTL-Chef Gerhard Zeiler fasste die Strategie mit den Worten zusammen: „Fragmentiere Dich selbst, bevor Dich andere fragmentieren.“ Mit dem technischen Durchbruch der Digitalisierung des Fernsehens in deutschen Haushalten und mit der entsprechenden mediopolitischen Ermächtigung hat das ZDF am 1. November 2009 mit dem Start von ZDFneo die Chance genutzt, sich ebenfalls gezielt in einer komplementären Programmfamilie aufzustellen. Es folgte kurze Zeit später der Start von ZDFkultur und, nach einem umfassenden Relaunch, der Neustart von ZDFinfo.

Entgegen der Vermutung einiger Skeptiker, dass das ZDF mit dem Aufbau seiner Programmfamilie nur Zuschauermarktanteile zwischen dem Hauptprogramm und den neuen Digitalkanälen verschieben würde, ist die Familienstrategie in den vergangenen Jahren voll aufgegangen: ZDFneo lag 2014 mit 1,6 Prozent Marktanteil vor anderen Neugründungen wie RTLnitro, SAT.1 Gold oder Sixx sowie mehreren Dritten Programmen der ARD (siehe Abbildung 3). ZDFinfo lag in der gleichen Liga wie N24, N-TV und Phoenix. ZDFkultur, das 2016 zu Gunsten des gemeinsamen Jugendangebots von ARD und ZDF im Netz eingestellt wird, erreichte 2014, trotz eines deutlich gekürzten Budgets, einen Marktanteil von 0,4 Prozent.

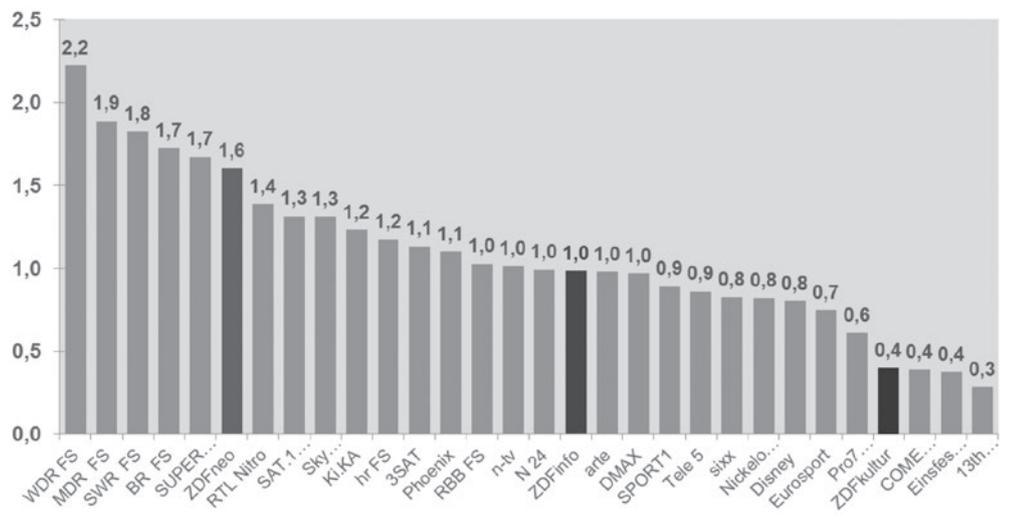


Abb. 3: Marktanteile kleine Sender 2014, Angaben in Prozent, Quelle: ZDF-Medienforschung

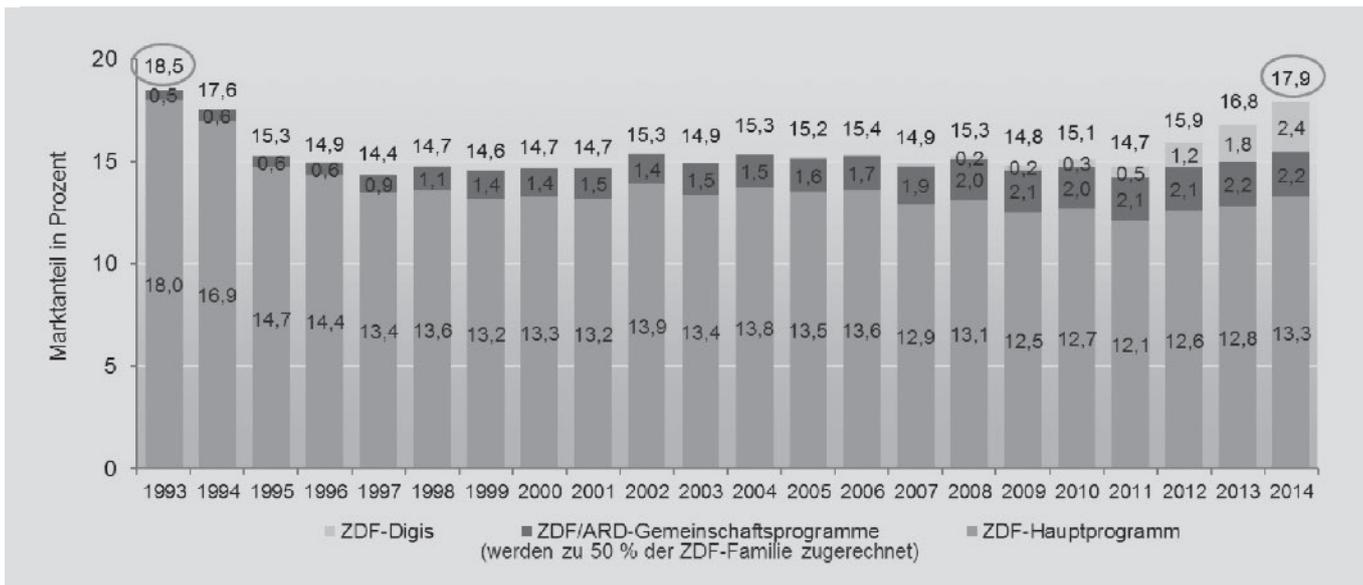


Abb. 4: Entwicklung der Marktanteile der ZDF-Familie, Quelle: ZDF-Medienforschung

Betrachtet man den Marktanteil der ZDF-Familie, d.h. von Hauptprogramm, Partnerprogrammen und Digitalkanälen, zusammen, so kam das ZDF im Jahr 2014 auf einen Familienmarktanteil von 17,9 Prozent. Das ist, nicht zuletzt dank der erfolgreichen Digitalkanäle, der beste Wert seit 1993. Auch bei den jüngeren Zuschauern ergibt sich die gleiche Entwicklung. Mit Hilfe seiner Programmfamilie hat das ZDF in dieser Zielgruppe 2014 seinen besten Wert seit 1996 erzielt.

Betrachtet man die durchschnittlichen Fernsehnutzungszeiten der deutschen Bevölkerung, so fallen zwei wichtige Trends auf: Zum einen, dass der Fernsehkonsum seit dem Jahr 1992 deutlich zugenommen hat und in den letzten Jahren auf hohem Ni-

veau stabil bleibt (siehe Abbildung 5). So hat im Jahr 2014 jeder Deutsche im Schnitt 221 Minuten pro Tag ferngesehen. Schaut man sich die Entwicklung in den verschiedenen Altersgruppen an, fällt zum anderen auf, dass sie sich bei den Menschen über 50 Jahre und den Jüngeren deutlich unterscheidet. Während der TV-Konsum bei den über 50-Jährigen auch nach dem Jahr 2010 auf sehr hohem Niveau stabil bleibt, geht er in der jungen Zielgruppe in den letzten Jahren zurück, wobei die Werte noch immer über denen von 1992 liegen.

Analysiert man die Mediennutzung der jungen Menschen näher im Hinblick darauf, wie sich ihr Verhalten in den letzten Jahren geändert hat, so hat sich ein Teil der Fernsehnutzung ins Inter-

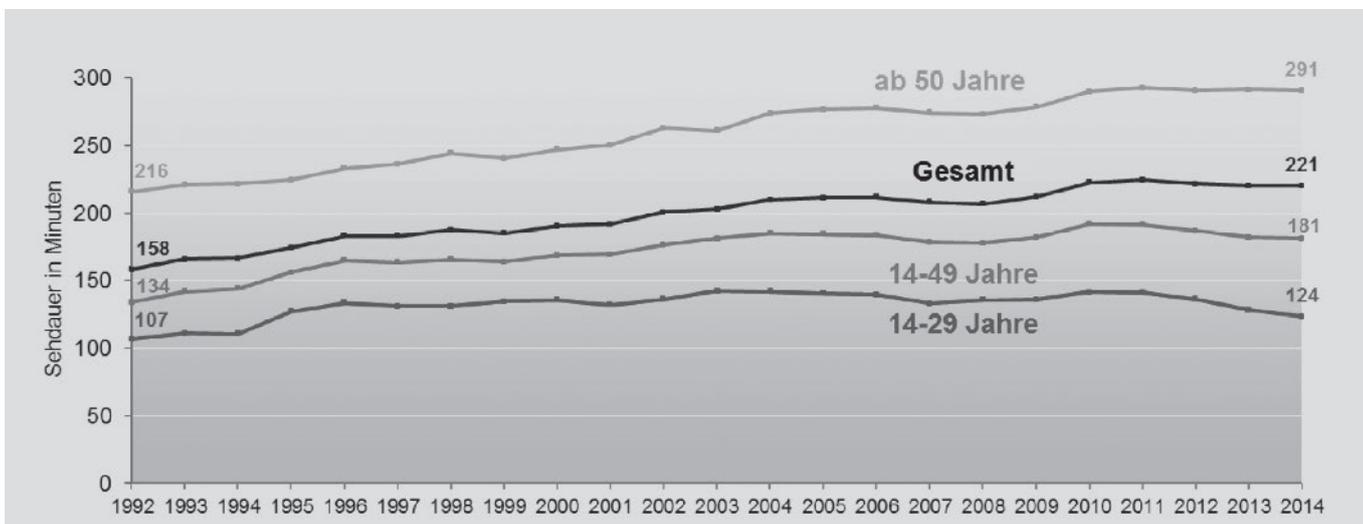


Abb. 5: Entwicklung der Fernsehnutzung in Deutschland, Quelle: ZDF Medienforschung, Zubayr/Gerhard, Tendenzen im Zuschauerverhalten, in: Media Perspektiven 3/2015, S. 110–125



Abb. 6: Fernsehnutzung der jungen Menschen im Netz, Angaben in Prozent, Quelle: ZDF-Medienforschung

net verlagert: 14- bis 29-Jährige sehen inzwischen täglich etwas mehr als zehn Minuten über das Internet fern, also über Mediatheken oder andere Anbieter wie YouTube und Netflix.

Die Folgen dieser Nutzungsveränderung lassen sich an vielen Stellen bemerken und betreffen nicht nur das ZDF: Das klassische lineare Fernsehen verliert in der jüngeren Zielgruppe sukzessive an Bindungskraft. Die tägliche Reichweite ist bei den 14- bis 49-Jährigen in den letzten zehn Jahren deutlich gesunken: Im Schnitt schalten nur noch 48 Prozent täglich den Fernseher ein. 1995 waren es noch 63 Prozent. Dem entspricht als Gegenwert: Nahezu 100 Prozent der unter 30-Jährigen nutzen regelmäßig das Internet, sind also quasi vollständig im Netz. Demgegenüber besteht bei den über 60-Jährigen mit 45,4 Prozent Internet-Nutzung noch deutliches Potenzial nach oben. In dieser Zielgruppe hat sich im Übrigen die Tagesreichweite des Fernsehens seit 1995 sogar noch von 82 auf 84 Prozent verbessert.

Man muss bei den Fernsehnutzungszahlen also differenzieren: Bei den Zahlen von Abbildung 5 wurde nur die klassische lineare Fernsehnutzung gemessen, d.h. die Fernsehnutzung im Netz wurde noch nicht berücksichtigt. Schaut man sich aber die Zahlen vor diesem Hintergrund noch einmal genauer an, so ging die Zunahme der Internet-Nutzung nicht unbedingt zu Lasten der Fernsehnutzung, sondern kam vielmehr noch obendrauf. Aktuell ist es allerdings noch nicht möglich, die Fernsehnutzung in linearer und non-linearer Form über alle Plattformen hinweg zu messen und die Werte konsistent zusammenzuführen. Aber auch wenn es keine einheitliche Kennzahl gibt, mit der man die Entwicklung veranschaulichen kann, ist davon auszugehen, dass die Fernsehnutzung insgesamt, d.h. linear und non-linear

über alle Plattformen hinweg, in den letzten Jahren angewachsen ist und noch weiter steigen wird. Fernsehinhalte werden also künftig noch häufiger auch über das Netz genutzt werden. In diesem Feld ist YouTube aktuell quasi der ‚Platzhirsch‘ unter den Anbietern: Fast zwei Drittel der Online-Nutzer besuchen das Bewegtbild-Portal mindestens einmal im Monat, fast 20 Prozent sogar täglich.

Mit seiner Mediathek bietet das ZDF bereits seit 2001 die Möglichkeit, einen großen Teil seines Programms non-linear bzw. seit 2013 auch per Livestream über das Netz anzusehen. Es ist damit führend unter den deutschen Sendern (siehe Abbildung 6). Dennoch muss und will das ZDF seinen dortigen Erfolg durch einen kompletten Relaunch, der für das Jahr 2016 ansteht, weiter ausbauen: Für den Medienwettbewerb der Zukunft ist es unabdingbar, dass die eigenen Programminhalte auch online bequem auffindbar sind und das Angebot somit dem veränderten Nutzungsverhalten der Menschen nicht nur entspricht, sondern entgegenkommt.

All diese Betrachtungen von Marktanteilen und Nutzungszeiten haben aus der öffentlich-rechtlichen Sicht des ZDF jedoch einen ganz anderen Stellenwert als aus der Sicht eines gewinnorientierten Fernsehunternehmens: Es geht nicht um Rendite von Aktionären, sondern um die Bedeutung und Verwertung von Inhalten im Interesse der Zuschauer und der Gesellschaft. Es geht also um das, was den öffentlich-rechtlichen Wert bzw. den „Mehrwert“ des ZDF ausmacht. Programme, die von der Gesellschaft über den Rundfunkbeitrag solidarisch finanziert werden, müssen auch die Gesamtgesellschaft erreichen. Sie müssen möglichst alle Menschen ansprechen, da sie die Gesellschaft betreffen und ihre ureigenen Themen behandeln. Nur so kann

ein öffentlich-rechtliches Programmunternehmen seinem Auftrag gerecht werden und als medialer Faktor in die Gesellschaft hineinwirken. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk im Allgemeinen und das ZDF im Speziellen benötigt deshalb, neben seiner inhaltlichen Relevanz, auch die größtmögliche Akzeptanz durch die Gesellschaft. In einer fragmentierten, digitalen Medienwelt bedeutet dies, dass er mit all seinen Inhalten überall dort vertreten sein muss, wo Menschen sie suchen und mit Recht erwarten.

Das inhaltliche Argument gilt insbesondere für den gesamten Bereich der Information. Es gilt umso mehr in einer Zeit, in der über das Netz und die „sozialen Netzwerke“ jedermann und vor allem auch jede Interessengruppe ihre ‚Information‘ bzw. ihre Interpretation der Dinge ins Netz stellen kann, ohne dass es dafür journalistische Standards gäbe, die denen der klassischen Medienwelt entsprechen und denen ein professionelles Informationsprogramm verpflichtet ist. Diese Tendenz, die längerfristig den klassischen Journalismus aushebeln kann, ist umso bedenklicher, da sich gerade im Bereich der Nachrichten die Verschiebung von der Fernseh- zur Internet-Nutzung besonders deutlich widerspiegelt: Nur noch 23 Prozent der 14- bis 49-Jährigen nutzen „irgendwelche Nachrichten“ im Fernsehen. So erschreckend dieser Wert, gerade in einer gesellschaftspolitisch angespannten Situation wie der Flüchtlingskrise und Terrorangriffen in Europa auch ist, so ‚tröstlich‘ ist immerhin, dass – nach einer repräsentativen Umfrage von infratest dimap vom

Oktober 2015 – die Deutschen das öffentlich-rechtliche Radio und das öffentlich-rechtliche Fernsehen mit 77 Prozent bzw. 71 Prozent als glaubwürdigste Medien einschätzen. Knapp dahinter folgen die Tageszeitungen mit 68 Prozent. Privates Fernsehen (31 Prozent), Internet (30 Prozent) und Boulevardpresse (7 Prozent) liegen deutlich dahinter. Den Menschen scheint also durchaus noch bewusst zu sein, dass an unterschiedliche Quellen auch verschiedene Qualitätsmaßstäbe anzulegen sind.

Das gesellschaftspolitische Problem und die daraus resultierende Programmverantwortung ist dem ZDF als primär publizistischem Programmanbieter seit jeher bewusst: So besitzt das ZDF – und zwar nicht erst seit heute – den höchsten Anteil aller Vollprogramme an Information und Politik, noch vor dem Hauptprogramm der ARD und ganz deutlich vor den privaten Anbietern (siehe Abbildung 7).

Mit Information ist hier klassische journalistische Information gemeint – also z.B. Nachrichten, Magazine, Dokumentationen, Ereignisübertragungen, (politische) Talksendungen, umfangreiche Wahlberichterstattung und ausführliche Berichte anlässlich von Gedenktagen. Dabei versteht es sich von selbst, dass man etwa mit Beiträgen zum Holocaust-Gedenktag keine breite Masse begeistern kann wie auch nicht mit einer ausführlichen Berichterstattung von Landtagswahlen. Am wenigsten erreicht man damit die Jüngeren, bei denen Informationsgenres einen geringeren und unterhaltende Genres einen deutlich höheren Stellenwert besitzen als für Ältere. Das Interesse an politischer

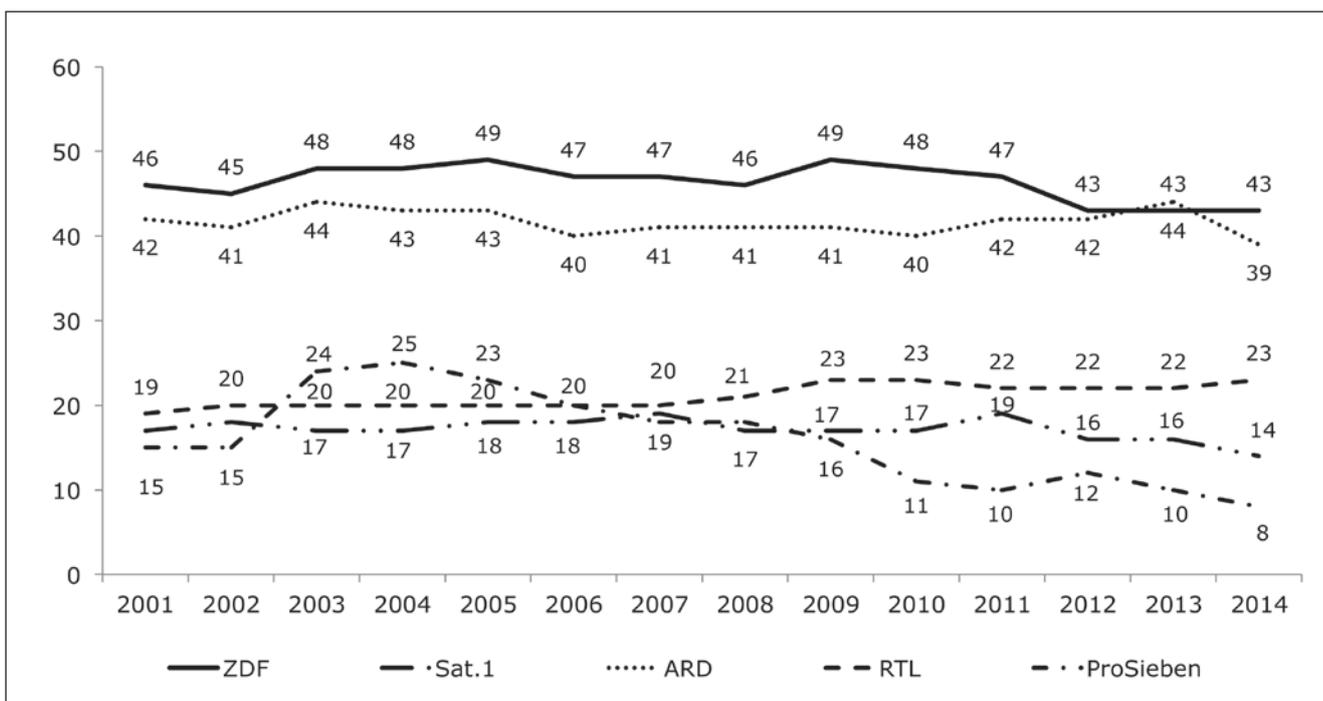


Abb. 7: Informationsanteile der großen Sender, Angaben in Prozent, Quelle: IFEM, Udo Michael Krüger, Zahlen werden jährlich in der Zeitschrift Media Perspektiven veröffentlicht

Information nimmt ohnehin erst mit dem Alter zu, wenn Themen wie Arbeit, Familie oder Wohnung zur eigenen Lebensrealität werden. Entsprechend tun sich informationsorientierte Sender wie das ZDF bei jungen Zuschauern grundsätzlich schwerer als kommerzielle Anbieter.

Umgekehrt braucht es nicht viel Phantasie, wie man das Durchschnittsalter der Zuschauer sehr einfach senken könnte: Man müsste lediglich alle klassischen Informationssendungen aus dem Programm nehmen, um die das jüngere Publikum ohnedies einen großen Bogen macht. Doch es gilt: Auch wenn eine Marktführerschaft guttut, kann man ihr nicht die Inhalte opfern. Die Qualität eines öffentlich-rechtlichen Programms hat allemal Vorrang vor seiner Quote. Es muss daher auch nicht zwingend Marktführer sein. Wenn aber trotz eines informationslastigen Programms die Marktführerschaft gelingt, ist es doppelt erfreulich.

Auf der anderen Seite muss allerdings darauf geachtet werden, dass ein Qualitätsprogramm die Gesellschaft und die Generationen nicht in einer Form polarisiert, dass es einen Generationenabriss produziert. Es geht also, wie überall im Leben, um Kompromisse: So versucht das ZDF verstärkt, junge Menschen in vielfältiger Form zu erreichen.

Besonders gut gelingt dies bei der „heute-show“, die gerade von Jüngeren – oftmals sogar als genuine Informationsquelle und als Nachrichtenvermittler – genutzt wird. Sie wird ‘nur’ zu 61 Prozent live bei der ersten Ausstrahlung im ZDF eingeschaltet. Weitere 28 Prozent ihrer Nutzung erfolgen über Wiederholungen im Hauptprogramm und in den Digitalkanälen. Von sechs Prozent ihrer Anhänger wird sie zeitversetzt, etwa über Festplattenrecorder, gesehen und von vier Prozent online über die ZDF-Mediathek. Diese vier Prozent mögen wenig erscheinen, sind aber, verglichen mit anderen Formaten, ein beachtlicher Wert. Die eigenen Online-Aktivitäten bei der „heute-show“ wurden daher deutlich erhöht. Seit Mai 2015 sind über die „sozialen Netzwerke“ täglich kleine Clips oder Grafiken zu sehen, die ein Publikum erreichen, das sonst nur selten den Weg zum ZDF-Hauptprogramm findet.

Was für die „heute-show“ gilt, ist wegweisend auch für Anderes: Das ZDF muss seine Inhalte möglichst auf verschiedenen Plattformen zugänglich machen, und zwar nicht nur in der eigenen Mediathek. Es arbeitet deshalb punktuell auch mit anderen Inhalte-Anbietern im Netz zusammen, so etwa mit Maxdome oder Netflix, wo verschiedene fiktionale und dokumentarische ZDF-Formate weiterverwertet werden. Ebenso gibt es Angebote zu ZDF-Programmen auf Facebook und YouTube.

Darüber hinaus bleibt es nicht aus, das Programm auch inhaltlich zu verjüngen. So hat das ZDF im Nachrichtenbereich das neue Format „heute+“ entwickelt, das insbesondere auf Information und Interaktion im Netz setzt. Da weniger als 100.000 Zuschauer zwischen 14 und 29 Jahren die „heute“-Nachrichten

im ZDF sehen, aber immerhin 700.000 zumeist jüngere Menschen dem ZDF auf Facebook, Twitter etc. im Netz folgen, ist dies ein plausibler, erfolgversprechender Ansatz. Ihm folgen weitere jüngere Angebote – so das „Neo Magazin Royale“ –, die zum Teil auf dem Umweg über die experimentierfreudigen Digitalkanäle den Weg ins Hauptprogramm finden.

Schließlich arbeitet das ZDF zusammen mit der ARD am Aufbau eines Jugendportals, das voraussichtlich im Herbst 2016 an den Start gehen wird (vgl. hierzu auch das Interview mit Malte Blumberg in diesem Heft). Es soll bis Mitte 2016 von der Politik beauftragt werden, um speziell die 14- bis 29-Jährigen mit einem öffentlich-rechtlichen Angebot zu erreichen, das ausschließlich für das Netz vorgesehen ist. Online-basiert, soll es frei sein sowohl von den Fesseln eines Sendungsbezuges wie auch von einer Verweildauerbeschränkung.

Unter dem Strich ist festzuhalten: Wie beim Jugendportal muss das ZDF sich programmstrategisch auch insgesamt auf der Höhe der Zeit weiterentwickeln: Um auch in der modernen Medienwelt handlungs- und wettbewerbsfähig zu bleiben – beispielsweise bei der Vergabe von Sportrechten, etwa für die Olympischen Spiele –, braucht das ZDF eine technologieneutrale Beauftragung von Inhalten, die nicht mehr zwischen linearen Angeboten des klassischen Rundfunks und non-linearen Angeboten moderner Telemedien unterscheidet.

Vieles ist also im Fluss, vieles im Umbruch. Vorhersagen über die Zukunft der Medienlandschaft sind in heutiger Zeit immer gewagt, aber die Perspektive des ZDF ist klar.

Es setzt:

- weiterhin und in erster Linie auf ein starkes Hauptprogramm,
- auf gemeinsame Angebote in den bewährten Partnerprogrammen,
- auf weiter wachsende Digitalkanäle,
- auf eine noch benutzerfreundlichere Mediathek,
- auf eine Präsenz auf allen relevanten Drittplattformen, um die Reichweite der eigenen Kanäle und Portale zu unterstützen oder zu erhöhen,
- und nicht zuletzt auch auf eine Weiterentwicklung der eigenen „Social-Media“-Angebote und -Kommunikation.

Kurzum: Das ZDF versucht die Menschen dort zu erreichen, wo sie sich medial aufhalten. Die Wege ändern sich, die Inhalte bleiben.

INTERVIEW MIT MALTE BLUMBERG – HEAD OF BITS AND PIXELS „JUNGES ANGEBOT“ VON ARD UND ZDF*

„Junges Angebot von ARD und ZDF“ – Bitte was ist das denn?

Ein Start-up. Ein Content-Netzwerk für die 14- bis 29-Jährigen. Und etwas komplett Neues: Das erste Angebot von ARD und ZDF, das nur im Web stattfinden wird. Und: Momentan noch nix, denn unser offizieller Starttermin ist erst im Oktober 2016.

Der politische Start vom Jugendangebot lief nicht ganz reibungslos. Zunächst war auch ein TV-Sender geplant, dann stutzten die Ministerpräsidenten der Länder dies auf ein reines Onlineangebot zurecht. Was bedeutet dies für Euch?

Ja, das Junge Angebot hat schon jetzt eine bewegte Vergangenheit. Nach dem Aus für den TV-Sender kamen schon viele Fragen auf, auch, weil TV etwas ist, das ARD und ZDF im Blut liegt. Aber man hat sich schnell wieder gefangen und begriffen, was für eine große Chance das ist. Wir können die jungen User dort erreichen, wo sie sich jetzt schon und in Zukunft noch mehr aufhalten werden: im Web. Und wir gestalten den Weg der Öffentlich-Rechtlichen in die Zukunft.

Im Konzept für das Junge Angebot heißt es, dass die jungen Leute die Inhalte mitgestalten können. Wie genau wird das aussehen und wie erfahren die jungen Leute, ob ihre Anregungen umgesetzt wurden?

Daran denken wir gerade an vielen Stellen rum. Klar ist: In keinem Medium kann man so gut mitgestalten wie im Web. Das heißt nicht, dass die Leute alle ihre Selfies posten sollen. Wir werden sicherlich mehrgleisig fahren, Leute über Inhalte und Themen abstimmen lassen, einfache Partizipationsmöglichkeiten schaffen, die über YouTube-Kommentare hinausgehen. Außerdem werden wir kontinuierlich testen, messen und fragen, etwa mittels A/B-Tests oder Fokusgruppen. Das heißt: Entweder bekommen es User direkt mit, weil es ihre Inhalte sind – oder sie bekommen es gar nicht mit, was auch so gewollt sein kann.

In den letzten Monaten sind auch Jugendangebote von Zeitungsverlagen an den Start gegangen: Bento vom Spiegel, BYou von Bild und ze.tt von Die Zeit. Wie positioniert Ihr Euch in Abgrenzung zu diesen?

Zunächst ist es ja mal gut, dass auf einmal so viele Angebote für junge Menschen entstehen. Und jedes hat so seine Eigenheiten. Was uns genau anders macht, kann und will ich Dir jetzt

im Detail noch nicht sagen. Nur so viel: Wir werden nicht die fünfhundertste Mediathek machen und auch keine aufgeblähte Content-Bibliothek. Wir begreifen uns eher als Netzwerk, das die User dort erreicht, wo sie sind.

Die eben genannten Jugendangebote werden in der Presse durchaus kontrovers diskutiert (unter anderem „Ein Häppchen Journalismus“ von Mohamed Amjahid im Tagesspiegel vom 11.09.2015, „Ich bin die Zukunft“ von Juliane Wiedemeier in Freitag, Ausgabe 4215 vom 11.11.2015). Eine Ausgabe von „Kompressor“ in Deutschlandradio Kultur mit Medienjournalist Christoph Sterz war mit „Kindergartenproductions“ überschrieben (<http://www.deutschlandradiokultur.de/kompressor.2155.de.html>). Was lernt Ihr davon?

Ehrlich gesagt freuen wir uns, wenn das Thema „junge Zielgruppen“ in den Medien Beachtung findet. Schöner wär's, wenn das mit unseren Angeboten bei den 15 Millionen Menschen aus unserer Zielgruppe auch schon so wäre. In der Presse steht auch zu unserem Projekt aus meiner Sicht viel Gutes und Wahres und auch viel Mist. Interessant ist auch, dass viele sich beschweren, aber keine Lösungen liefern. Aber wir nehmen daraus viel mit und vieles verändert unsere Sichtweise. Mir ist immer wichtig, dass man sich durch subjektive Einzelmeinungen nicht beunruhigen lässt. Gelacht habe ich bei „Kindergartenproductions“. Dann wären wir ja in ein paar Jahren mitten in der Zielgruppe.

Es gibt laut Zielgruppenverständnis eine kleine Überschneidung mit dem KIKA (drei bis dreizehn Jahre). Das zwölfte Lebensjahr wird also von zwei öffentlich-rechtlichen Jugendangeboten abgedeckt. Wie sinnvoll ist das?

Unsere Zielgruppe ist 14 bis 29. Mit 12-Jährigen wollen wir nichts zu tun haben! Im Ernst, auf dem Papier sind wir schon trennscharf, aber das darf man auch nicht überbewerten. Das Alter zwischen 14 und 29 umfasst irrsinnig viele unterschiedliche Zielgruppen. Ein 16-jähriger Gamer will etwas anderes als eine 28-jährige Modeberaterin. Wir sagen immer, wir setzen dann an, wenn Menschen zu alt für die Sendung mit der Maus geworden sind. Aber mal ehrlich: Ich finde die immer noch super.

Es scheint eine starke Abgrenzung zum KIKA zu geben. Wäre es nicht gegebenenfalls sinnvoll, die z.B. abends ungenutzte Sendezeit vom KIKA mit dem Jugendangebot zu



Malte Blumberg

ist Idealist und macht was mit Internet – und das für das geplante „Junge Angebot“ von ARD und ZDF. Er baut dort die Produkte aus technischer und gestalterischer Sicht auf.

Vorher hat er als Referent bei SWR.Online die Voraussetzungen des SWR im Web begleitet und die IT-Strategie entwickelt. Jenseits der „Öffentlich-Rechtlichen“ war er Spezialist für große Web-Lösungen und multimediale Workflows von Medienunternehmen. Er ist Medieninformatiker und Musikwissenschaftler und studierte an der Technischen Universität Dresden und der Kent State University.

verknüpfen, bzw. insgesamt stark mit dem vorhandenen Angebot zu kooperieren?

Finde ich nicht. Das wäre nicht Fisch und nicht Fleisch. Morgens die Kids, abends die „Jugend“, das passt nicht. Außerdem ist uns Fernsehen und Radio per Gesetz untersagt. Das hält auch den Kopf sauber, um sich auf Angebote im Web zu konzentrieren. Einfach dasselbe im Fernsehen und im Web anzubieten funktioniert ja auch nicht.

Im Konzept ist auch von Einbindung externer Plattformen die Rede. Wie wird ein „Sender“ damit umgehen, nicht mehr die volle Kontrolle über seine Inhalte zu haben und sich gegebenenfalls Design- und Inhaltekonzepten der externen Plattformen unterwerfen zu müssen?

Die Kontrolle und das Sendermonopol haben wir doch schon längst verloren. Hauptsache ist doch, dass Menschen das wahrnehmen, was wir als Öffentlich-Rechtliche tun. Und dabei ist es unwichtig, dass da groß ARD und ZDF draufsteht. Daher sind Plattformen wie YouTube, Snapchat, Instagram oder Facebook auch unsere wichtigsten Berührungspunkte mit den Usern – viel wichtiger noch, als unsere „eigenen“.

Du bist bei uns an der Hochschule seit mehreren Jahren auch als Lehrbeauftragter tätig. Wie inspiriert die Hochschule Mainz Deine Arbeit beim ARD/ZDF-Jugendangebot?

Oha, wenn ich jetzt nicht sage „auf ganz herausragende Weise“, bist Du böse, oder? In der Tat nehme ich daraus sehr viel mit. Ich bin schon oft mit einer Schere im Kopf auf dem Campus angekommen und mit neuen Ideen und Ansätzen wieder gegangen. Die Studierenden geben mir sehr viele Impulse – und ich hoffe, dass ich ihnen auch was mitgebe. Allerdings habe ich schweren Herzens mit dem Start meines neuen Jobs meine Tätigkeit als Lehrbeauftragter beendet, weil ich es einfach zeitlich nicht mehr hinbekommen würde – vorerst, um mir eine Hintertür offen zu halten...

Deine Visitenkarte trägt den Titel „Head of Bits and Pixels“. Du trägst diesen Titel mit einem Augenzwinkern. Was meint die Bezeichnung genau?

Eigentlich nur, dass ich mich um Web-Technik (Bits) und Web-Design (Pixels) kümmere. Es sollte einfach etwas lustiger klingen und nicht so angestaubt und bürokratisch. Ich warte noch auf den Tag, an dem ich einen auf die Mütze bekomme, weil ich mich nicht an den ARD-/ZDF-Standard gehalten habe. Außerdem haben wir gar keine Visitenkarten.

Ihr baut im Jungen Angebot von ARD und ZDF in den Mainzer Bonifazius-Türmen nun ein ganz neues Team auf. Was müssen Absolventen unserer Studiengänge, z.B. aus dem Bachelor „Medien, IT und Management“ mitbringen, um bei Euch anzufangen?

Wen wir genau brauchen, steht noch nicht fest. Es ist gerade echt ein Start-up, was wir alle sehr genießen, auch wegen der Ungewissheit. Aber mit Eurem T-Modell (aus drei Kompetenzfeldern in der Breite, von denen eines weiter vertieft wird, Anmerkung der Redaktion) seid Ihr auf dem richtigen Weg, breite Basis und ein (oder auch zwei) Spezialgebiete. In meinem Bereich sollten zum Beispiel alle Menschen Frontendtechnologien beherrschen, also zumindest HTML, CSS und JavaScript. Und dazu eine starke Spezialisierung in einer weiteren Kompetenz, z.B. User Interaction Design oder Big Data.

Wie stellt Ihr Euch ein zeitgemäßes Online- und Social Media-Angebot im Jahr 2015 vor? Was dürfen wir zum Start am 1. Oktober 2016 erwarten?

Inhalte und Angebote, die ehrlich und authentisch sind – und nicht auf Teufel komm raus versuchen, jung, hip, fresh, cool und duftig zu sein. Die Zielgruppe merkt sofort, wenn etwas nicht echt ist.

Wir setzen schwerpunktmäßig auf Videoinhalte. Und wir werden drei Berührungspunkte mit den Usern haben. Am wichtigsten ist das, was wir auf externen Plattformen machen, am zweitwichtigsten wird eine Smartphone-App und am wenigsten wichtig wird ein browserbasiertes Webangebot.

Wie versteht Ihr Eure Zielgruppe? Welche Rolle spielt Social Media Analytics bei Euch?

Wie gesagt ist das aus unserer Sicht nicht eine Zielgruppe, sondern viele sehr unterschiedliche. 14-Jährige beschäftigen andere Probleme und Fragen als es 29-Jährige tun. Wir sagen uns immer wieder, dass es utopisch ist, dass wir wissen, was die Zielgruppe will. Dafür bin auch ich mit meinen 36 Jahren zu alt. Insofern spielt Social Media Analytics und generell Analyse eine extrem große Rolle. Wir setzen viel daran, intelligente, einfache und aufschlussreiche Analysemöglichkeiten zu schaffen, um Angebote zu schaffen, die auch gewollt sind.

In Eurem Konzept heißt es „Das Jugendangebot bedient sich aller bisher für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk erlaubten Formen in Bild, Ton und Text und erhebt den Anspruch, alle neuen und redaktionell denkbaren Formen zu verwenden und weiterzuentwickeln – das schließt interaktive Formen und Games explizit mit ein. Im Zentrum des Angebots stehen allerdings audiovisuelle Bewegtbildinhalte.“ Was heißt das?

Videoinhalte sind unser Schwerpunkt. Wir glauben, dass wir hier am meisten reißen können. Denn wir müssen auch erst mal eine Reichweite aufbauen, bevor wir über Nice-to-Haves nachdenken können. Aber wir möchten uns natürlich offen aufstellen. Games oder gamifizierte Formen sind für uns sehr spannend. Und sollten im Web morgen Geruchsinhalte durch die Decke gehen, möchten wir auch unsere Duftmarke versprühen.

Revolutionieren Florian Hager und Du mit Eurer Mannschaft nun den gesamten öffentlich-rechtlichen Rundfunk? Wo steht der öffentlich-rechtliche Rundfunk in zwanzig Jahren in 2035?

Schaumermal...

* Das Interview führte Prof. Dr. Sven Pagel, Hochschule Mainz.

STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER EINES REGIONALEN MEDIENHAUSES IM DIGITALEN WANDEL

Hans Georg Schnücker

1. Die digitale Transformation

Von Kaiser Wilhelm II. (1859-1941) ist der Satz überliefert: „Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist eine vorübergehende Erscheinung.“ Heute wissen wir, dass es anders gekommen ist. Nach der Kondratjew-Zyklus-Theorie zur zyklischen Wirtschaftsentwicklung dauerte der 4. Kondratjew-Zyklus, der sich durch die Basisinnovationen Integrierter Schaltkreis, Kernenergie, Transistor, Computer und Automobil definiert, von 1940 bis 1990. Seit dieser Zeit erleben wir den 5. Kondratjew-Zyklus der Informations- und Kommunikationstechnik, der mit der globalen, wirtschaftlichen Entwicklung einhergeht und der in den Prozess der Digitalisierung mündete. Die Ende des 18. Jahrhunderts gestartete, industrielle Revolution, welche länger als ein Jahrhundert andauerte, ist mit Blick auf die rasante Geschwindigkeit, mit der sich die Digitalisierung entwickelt, kaum vergleichbar. Um 50 Millionen Nutzer zu erreichen, benötigte das Radio 38 Jahre, das Fernsehen 13 Jahre und das Internet lediglich vier Jahre (vgl. Wirtz 2001, S. 481). Auf der Meta-Ebene haben die Digitale Revolution und die Industrielle Revolution eines gemein: Massive Auswirkungen auf soziale, technologische und wirtschaftliche Bereiche der Gesellschaft. Wissenschaftliche Schätzungen gehen davon aus, dass 2007 bereits über 90 Prozent der weltweit verfügbaren Information in digitaler Form vorlag. Im Jahr 1993 waren es nur etwa drei Prozent (taz Verlags und Vertriebs GmbH 2014).

2. Die Digitalisierung verändert die gesamte Wirtschaft

Der eingeleitete Prozess der Digitalisierung führt in der Wirtschaft zu einer grundlegenden Veränderung der Marktbedingungen und der unternehmerischen Geschäftsmodelle. Digitale Technologien haben sich längst im privaten und geschäftlichen Alltag etabliert. Der Wandel ist allumfassend, allgegenwärtig und verändert Markt, Mensch, Umwelt und Gesellschaft. Banken, Medienkonzerne, die Lebensmittelbranche oder Automobilhersteller: Unternehmen sind weltweit und branchenübergreifend von der Digitalisierung betroffen. Vorangetrieben wird der Wandel insbesondere durch spezielle, digitale Technologien. Zu nennen sind dabei beispielsweise Social Media oder Cloud Computing. Mittlerweile ist es normal, dass Kundenanfragen



Hans Georg Schnücker
Sprecher der Geschäftsführung der
Verlagsgruppe Rhein Main

über soziale Netzwerke beantwortet, neue Mitarbeiter online ausgewählt und Kunden via Crowdsourcing am Innovationsprozess beteiligt werden. In Verbindung mit der „Always On“-Kultur unserer Gesellschaft, die mit einer exorbitant wachsenden Mobilnutzung einhergeht und einem stark veränderten Konsumentenverhalten führt das zu einer der größten Umwälzungen, die die Unternehmenswelt jemals bewältigen musste. Traditionelle Geschäftsmodelle sind dadurch bedroht, die Unternehmen werden gezwungen, diese grundlegend zu überdenken. Die Digitalisierung begünstigt den Eintritt branchenfremder Marktteilnehmer. Multinationale, global agierende Konzerne wie Alphabet Inc. (Google), Facebook, Apple und Amazon stehen im regionalen Wettbewerb mit Buchverlagen (Kindle Direct Publishing), Unternehmen der Medizintechnik (Google Life Science), Banken (Apple-Pay) und klassischen Massenmedien (You-Tube, Facebook News Feed). Gleichzeitig ermöglichen die neuen Technologien für etablierte Unternehmen aber auch Innovationen, die gute Wachstumschancen bieten.

3. Wirtschaftliches Umfeld klassischer Medienhäuser

Die voranschreitende Digitalisierung ist der eine große Einflussfaktor, der auf die klassischen Medienhäuser wirkt (Medienkonvergenz, verändertes Mediennutzungsverhalten), die

gesellschaftliche Entwicklung der andere (Überalterung der Gesellschaft, Abnahme deutschsprachiger Mehrpersonenhaushalten; vgl. Wirtz 2003, S. 120). Das Verhältnis der klassischen Einnahmeverolumen der Zeitungen von 2/3 Werbeerlöse und 1/3 Vertriebslöse hat sich zu Gunsten des Vertriebs und zu Lasten der Werbeerlöse verschoben. Im Jahr 2009 haben die Einnahmen aus dem Zeitungsverkauf die aus Werbeeinnahmen erzielte Umsatzgröße überholt – der Anteil der Vertriebslöse beträgt seither über 60 Prozent (dnv online 2015). In der Folge rückt auch strategisch die Bedeutung des Werbemarktes für die Zeitungsverlage an nachgeordnete Stelle – der Vertrieb wird wichtiger. Der Netto-Werbemarkt (erfassbare Werbeträger des Zentralverbands der deutschen Werbewirtschaft ZAW e.V.) in Deutschland ist seit dem Erreichen des Zenits im Jahr 2000 rückläufig. Das liegt zum einen daran, dass die Werbeausgaben aller Branchen grundsätzlich schrumpfen, zum anderen ist die Entwicklung mit der zunehmenden Anzahl an Werbeträgern verbunden. Die jährlich durchgeführte ARD/ZDF-Onlinestudie weist für das Jahr 2015 56,1 Millionen Internetnutzer aus. Das entspricht 79,5 Prozent der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahren. Die Nutzungshäufigkeit über mobile Internetzugänge hat zugenommen. Hinsichtlich der Nutzungsfelder entfällt die meiste Nutzungszeit auf Kommunikation, es folgen Informationssuche im Netz sowie die Nutzung von Medieninhalten (vgl. Melischek et al. 2007, S. 366 ff.).

4. Deutschland bleibt ein Zeitungsland

Die Zeitung ist das älteste Massenmedium der Welt. Lange Zeit war sie das einzige und wichtigste (vgl. Wilke 2008, S. 238). Heute ist sie eines unter vielen. Aber ihre Bedeutung als Leitmedium ist ungebrochen. Die älteste Zeitung der Welt erschien erstmals vor 410 Jahren, im Jahr 1605. In Straßburg druckte und verkaufte Johann Carolus ab 1605 seine „Relation“ genannten Nachrichten aus aller Welt, statt diese, wie bis dahin üblich, mühselig mehrfach von Hand abzuschreiben (Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. 2015a). Das ZDF gab bei der Forschungsgruppe Wahlen eine Umfrage in Auftrag, deren Ergebnis in diesem Sommer veröffentlicht wurde. Thema war die Glaubwürdigkeit der Medien. Das Ergebnis fiel sehr vorteilhaft für das ZDF aus, aber noch vorteilhafter für die deutschen regionalen Tageszeitungen. Auf der Bewertungsskala des Politbarometers von minus fünf bis plus fünf rangieren die regionalen Tageszeitungen mit plus 2,5 an der Spitze, gefolgt von überregionalen Zeitungen wie der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ) oder der Süddeutschen Zeitung. Dicht hinter den Zeitungen folgen die öffentlich-rechtlichen Fernseh- und Radiosender mit plus 2,0 (Zweites deutsches Fernsehen 2015). Die Umfrage zeigt einmal mehr: Zeitungen haben allen Grund selbstbewusst zu sein. Sie werden von der Mehrheit der in Deutschland Lebenden als glaubwürdig angesehen und sind unverzichtbar. Das Ergebnis vermittelt auch eine weitere wichtige Erkenntnis: Sin-

kende Auflagen haben nichts mit einem Vertrauensverlust zu tun, sondern offenbar mit dem veränderten Nutzungsverhalten. Deutschland bleibt also ein Zeitungsland: Täglich erscheinen bundesweit 351 Tageszeitungen mit 1.528 lokalen Ausgaben in einer gedruckten Gesamtauflage von 16,8 Millionen Exemplaren. Daneben kommen 21 Wochenzeitungen mit 1,7 Millionen Exemplaren und sieben Sonntagszeitungen mit einer Auflage von 2,9 Millionen heraus (Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. 2015a). Gerade Regionalzeitungen sind stabile Unternehmen, nicht zuletzt dank des soliden Anteils an Abonnenten mit über 90 Prozent – dieses Rückgrat ist hierzulande einzigartig.

5. Die Zeitungen als Leitmedien in einer digitalen Welt

Aufgabe der deutschen Verlage und Medienhäuser ist es, die Werte der gedruckten Zeitung, vor allem das hohe Vertrauen, auf die digitalen Produkte zu übertragen. Bis heute haben bereits 113 Zeitungen unterschiedliche Bezahlschranken eingeführt (harte Bezahlschranke, Freemium-Modell, Metered-Model, Spenden-Modell). Die E-Paper-Auflage stieg alleine 2014 gegenüber dem Vorjahr um rund 40 Prozent auf knapp 620.000 Exemplare deutschlandweit (Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. 2015b). In Deutschland sind derzeit 659 Websites sowie Mobilportale deutscher Zeitungen online. Beim Blick auf die Reichweite in Deutschland wird sehr schnell klar, dass die Zeitungen heute mehr Menschen erreichen als jemals zuvor und übrigens auch mehr Menschen als die meistgenutzte deutsche Internetseite T-Online.de mit 31,17 Millionen Unique Usern im September 2015 (Horizont Zeitung für Marketing, Werbung und Medien 2015). Über alle Altersgruppen hinweg erreichen die Zeitungen via Smartphone, Laptop oder Desktop 50,6 Prozent der Bevölkerung und damit jeden zweiten Deutschen. Das sind monatlich 35 Millionen Zeitungsleser (ZMG Zeitungs Marketing Gesellschaft 2015). Die Zeitung bleibt eine Erfolgsstory. Sie erfüllt zudem außerordentlich wichtige Funktionen in der Demokratie: 1. Informationsfunktion: Information der Öffentlichkeit – über das politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle, tagesaktuelle Geschehen. 2. Kontrollfunktion: Kontrolle und Kritik der politischen Institutionen, wo es nötig und angebracht ist. 3. Herstellen von Öffentlichkeit: Sie sind ein wichtiges Element der öffentlichen Meinungsbildung (vgl. Drentwett 2009, S. 68). Das Internet ist kein Massenmedium. Es erreicht zwar weltweit riesige Menschenmassen wie kein Medium zuvor, aber es hat keine ‚Publizität‘ im klassischen Sinne. Der Zugang zu Inhalten erfolgt selektiv nach bestimmten Suchmustern, auf Basis von Links aus einer Gemeinschaft von „Freunden“ (anderen NutzerInnen), oder in Form von Algorithmen einer Suchmaschine. Dem Internet fehlen Periodizität und Aktualität – also die wesentlichen Strukturmomente der Zeitung (vgl. Groth 1948, S. 101–257). Jede Aktion

im Web besteht in einer jeweils einzigartigen Punkt-zu-Punkt-Verbindung zwischen einem Sender und einem Empfänger, vermittelt über Knoten im Netz. Was darüber nicht erreicht wird, existiert nicht. Eine Masse wie durch die Massenmedien wird also gar nicht adressiert. Es wird also deutlich, dass Faktoren wie die vollumfängliche, tagesaktuelle Information, Meinungsbildung und demokratische Kontrolle, welche durch die Kulturtechnik der Zeitung verkörpert werden, nicht durch das Internet substituiert werden können. Das Gegenteil ist der Fall: Die Zeitungen kolonisieren ihrerseits das Internet mit neuen Ideen, Plattformen und Geschäftsmodellen, die sie sukzessive entwickeln (vgl. Becker 2012, S. 8).

6. Strategische Handlungsfelder eines regionalen Medienhauses am Beispiel des erweiterten Business Engineering Frameworks

Die Ausgangsvoraussetzungen für die deutschen Verlage und Medienhäuser sind gut. Die Herausforderung besteht darin, sich möglichst schnell strategisch an die neue, digitale Realität anzupassen und zu diesem Zweck Strategie, Geschäftsmodelle und Kultur eines Unternehmens zu prüfen. Der Megatrend Digitalisierung muss in den kommenden Jahren fixer Punkt auf der Agenda der strategischen Planung sein, in all seinen Ausprägungen und Facetten sowie in allen strategischen Handlungsfeldern. Die Universität St. Gallen, das Strategieberatungsunternehmen Crosswalk und ein Expertenpanel haben in Anlehnung an den Anfang der 1990er Jahre am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen entwickelten Ansatz des Business Engineering, zur systematischen Trans-

formation von Unternehmen vom Industriezeitalter in das Informationszeitalter, einen erweiterten Business Engineering Framework entwickelt (siehe Abbildung). Es handelt sich um ein Instrument, mit dem die Unternehmensführung die Digitalisierung des Unternehmens anstoßen, steuern und regelmäßig überprüfen kann. Anhand des wissenschaftlichen Modells können die wichtigsten Handlungsfelder aufgezeigt und erläutert werden.

Auf der Ebene der Geschäfts-Strategie werden die Grundlagen des Geschäfts, Stoßrichtung und strategische Ziele des Unternehmens definiert. Die Verlagsgruppe Rhein Main baut an dieser Stelle auf eine Drei-Säulen-Strategie. Die Sicherung des Kerngeschäfts bildet die erste Säule der Unternehmensstrategie. Seit über 160 Jahren liefern wir den Menschen in der Region Informationen. Wir kommentieren und analysieren die wichtigen Ereignisse in unserer Region und der Welt und tragen zur Meinungsbildung in der Gesellschaft bei. Ein umfangreicher und hochqualitativer Pool an Inhalten, die eine hohe Glaubwürdigkeit genießen. Diese Inhalte müssen regionalisiert und für digitale Kanäle geöffnet und optimiert werden. Wir verfolgen hier eine gezielte Inhaltstrategie. In der zweiten Säule arbeiten wir daran, Kooperationen mit anderen Unternehmen voranzutreiben. Es gibt eine Reihe positiver Beispiele der Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen. Neben einigen Engagements im Bereich der Zustellkooperationen, Satzdienstleistungen, Serviceleistungen und Dienstleistungen im Digitalbereich ist es uns im August gelungen, unseren langjährigen Kooperationspartner im Druckzentrum Rhein Main, die Darmstädter Echo Mediengruppe, zu übernehmen.

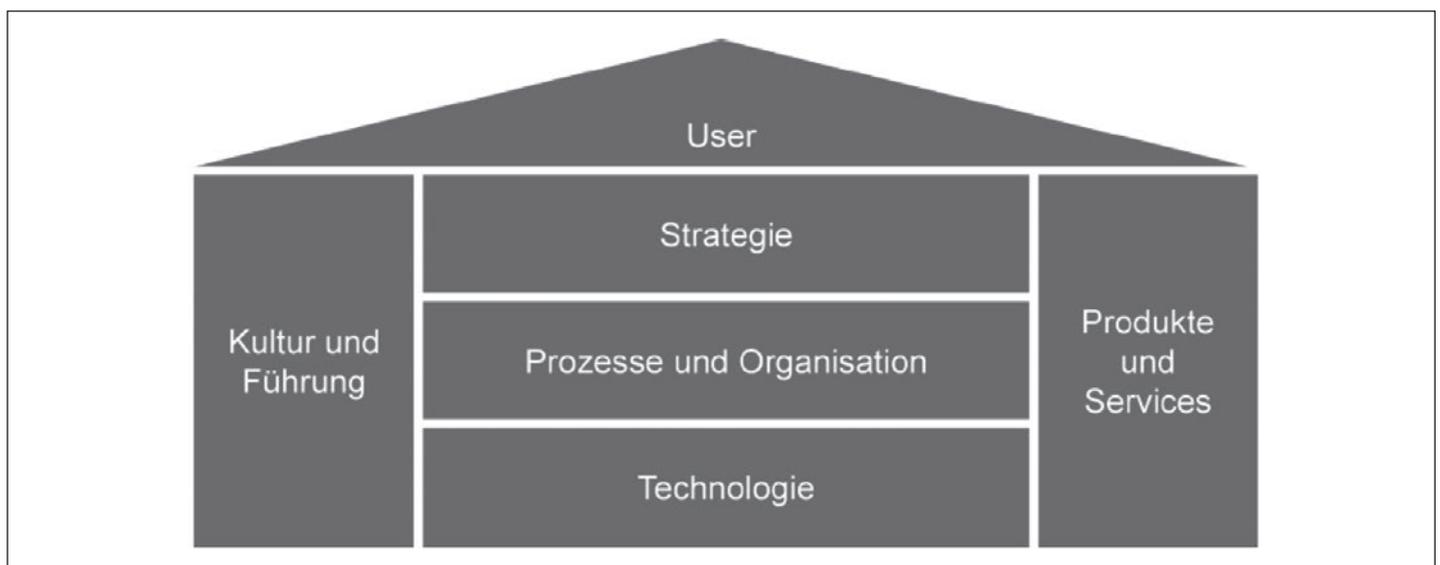


Abb.: Erweitertes Business Engineering Framework, Quelle: Universität St. Gallen/CROSSWALK 2015, S. 10

Im Hinblick auf die dritte Säule geht es darum, neue Geschäftsmodelle – neue Produkte und Services zu generieren. Diese ergeben sich beispielsweise aus einem neuen Anwendungsfeld, einem neuen Vertriebsweg oder einer Erweiterung der Wertschöpfungskette. Durch die Anwendung digitaler Technologien übertragen wir das bestehende Angebotsportfolio in die digitale Welt. Mit unserer derzeitigen Organisationsstruktur haben wir eine große Auswahl an Handlungsoptionen, um neue Wertschöpfungsketten zu entwickeln und in neue oder bestehende Märkte einzutreten. Von besonderem Interesse sind für uns die beiden Bereiche Transaktionserlöse und Paid Services. Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, die derzeit global erfolgreichen Geschäftsmodelle auf die Region zu übertragen und dort neu zu denken oder uns an bereits bestehende Angebote anzudocken. Dieses Vorgehen wird flankiert von einer Markenstrategie als Verhaltensplan zur Erreichung der Markenziele, mit dem Ziel des Aufbaus und der Steigerung des Markenwertes unserer Produkte und Services.

Die digitale Gesellschaft ist nicht mehr Forschungsobjekt. Der digitale Nutzer ist Realität und unterscheidet nicht mehr zwischen online und offline, da die Grenzen zwischen beiden Welten zunehmend verschwimmen. Der Rezipient wird zum User. Die Vision muss für ein regionales Medienhaus wie die Verlagsgruppe Rhein Main sein, jeden Menschen im Verbreitungsgebiet mit mindestens einem analogen oder digitalen Produkt oder Service des Unternehmens zu erreichen. Dabei ist es hilfreich, systematisch Kundendaten zusammenzuführen und auszuwerten mit dem Ziel, Wissen über Kundenverhalten zu generieren und zukünftiges Verhalten zu antizipieren. Gerade das Verstehen des veränderten Nutzungsverhaltens im Kontext der digitalen Technologien und damit verbundene Veränderungen in der Erwartungshaltung der Nutzer an das Unternehmen, treiben die digitale Transformation von Unternehmen voran.

In den vergangenen Jahren haben wir unsere Prozesse und unsere Organisation kontinuierlich modifiziert und flexibilisiert, um uns als Dienstleister zu öffnen. Ein stringentes Organisations- und Prozessmanagement sind unverzichtbar für Unternehmen, die sich einem disruptiven Umfeld gegenübersehen. Im Gegensatz zu stark automatisierten Branchen machen in unserer Branche die Personalkosten den größten Kostenblock aus. Zudem sind in unserem Wirtschaftszweig immer wieder hohe Investitionen notwendig – vor allem im Druck- und Versandbereich.

Technologien und der flexible und agile Einsatz von Informations- und Kommunikationssystemen bilden eine essenzielle Voraussetzung für die erfolgreiche digitale Transformation und die zeitnahe Umsetzung strategischer Maßnahmen. Viele digitale Projekte sind deshalb erfolgreich, weil sie anhand von Prototypen oder Basis-Plattformen erstellt, getestet und iterativ verbessert werden. Mobiles Arbeiten, Big Data, CRM-Systeme oder Cloud Computing werden bereits seit vielen Jahren in den Unternehmen diskutiert und sukzessive erprobt. Seit einiger Zeit

sind diese Technologien auch akzeptiert. Als Fundament der technischen Speziallösungen ist ein ERP-System, welches stets auf dem neuesten Stand arbeitet, unerlässlich. Räumt man den technischen Voraussetzungen nicht den nötigen Stellenwert ein, riskiert man einen Investitionsstau, der sich nur schwer wieder auflösen lässt.

Es ist aber nicht unbedingt das Unternehmen mit der größten Informatikabteilung und dem höchsten Budget, dem die digitale Transformation am erfolgreichsten gelingt. Es sind auch Unternehmens-Kultur und Führung gefordert. Dazu zählen beispielsweise die Bereitschaft zur Veränderung – sowohl der Führung als auch der Mitarbeiter, Offenheit gegenüber digitalen Technologien, der Mut zu Innovationen, die Überwachung der Zielerreichung und die Akzeptanz von Misserfolgen – gerade in Verbindung mit der Erschließung neuer Geschäftsfelder.

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Die Verlagsgruppe Rhein Main erreicht mit ihren Tageszeitungen im Rhein-Main-Gebiet – darunter die Allgemeine Zeitung Mainz und der Wiesbadener Kurier –, den Titeln der Zeitungsgruppe Zentralhessen (Gießener Anzeiger) und den südhessischen Zeitungsmarken der Echo Medien-Gruppe (Darmstädter Echo) knapp eine Million Leserinnen und Leser. Darüber hinaus erreicht die VRM konzernweit 1,5 Millionen Unique User und zählt damit deutschlandweit zu den reichweitenstärksten regionalen Medienunternehmen.

Quellen: ma 2015 / ma 2015 Internet 8; Personen, die älter sind als 14 Jahre.

KONTAKT

Verlagsgruppe Rhein-Main GmbH & Co KG

Erich-Dombrowski-Straße 2

55127 Mainz

Tel.: 06131 4850-08

Fax: 06131 4850-33

geschaeftsfuehrung@vrm.de

www.vrm.de

LITERATUR

Becker, J. (2012): Die Digitalisierung von Medien und Kultur, Heidelberg.

Drentwett, C. (2009): Vom Nachrichtenvermittler zum Nachrichtenthema: Metaberichterstattung bei Medienereignissen, Heidelberg.

Frees, B., Koch, W. (2015): Internetnutzung: Frequenz und Vielfalt nehmen in allen Altersgruppen zu, in: Media Perspektiven 9/2015, S. 366–377.

Groth, O. (1948): Die Geschichte der deutschen Zeitungswissenschaft. Probleme und Methoden, München.

Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen/Crosswalk AG (Hrsg.) (2012): Digital Transformation Report 2015, St. Gallen/Zürich.

Melischek, G., Seethaler, J., Wilke, J. (2007): Medien & Kommunikationsforschung im Vergleich: Grundlagen, Gegenstandsbereiche, Verfahrensweisen, Heidelberg.

Wirtz, B. W. (2003): Handbuch Medien- und Multimedia-Management, Wiesbaden.

Wirtz, B. W. (2001): Electronic Business, 2. Aufl., Wiesbaden.

Internetquellen

Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg.) (2015a): Zeitungen in Zahlen und Fakten, <http://www.bdzv.de/maerkte-und-daten/wirtschaftliche-lage/zeitungen-in-zahlen-und-daten/>, Abruf 11.12.2015.

Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hrsg.) (2015b): E-Paper-Ausgaben deutscher Zeitungen, <http://www.bdzv.de/maerkte-und-daten/digitales/e-paper/>, Abruf 11.12.2015.

dnv online (Hrsg.) (2015): World Press Trends: Vertriebs-erlöse erstmals wichtigste Einnahmequelle von Zeitungen, <http://www.dnvonline.net/medien/detail.php?rubric=Medien&nr=100354>, Abruf 11.12.2015.

Horizont Zeitung für Marketing, Werbung und Medien (Hrsg.) (2015): Focus Online überholt Bild.de / Springer gibt Markführerschaft auf, <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/Agof-Digital-Facts-Focus-Online-ueberholt-Bild.de--Springer-gibt-Markfuehrerschaft-auf-137842>, Abruf 11.12.2015.

taz Verlags und Vertriebs GmbH (Hrsg.) (2014): „Man nannte es mal Kreativ“, Essay zur digitalen Revolution, <http://www.taz.de/!5051557/>, Abruf 11.12.2015.

ZMG Zeitungs Marketing Gesellschaft (Hrsg.) (2015): Reichweiten, <http://www.die-zeitungen.de/leistung/reichweiten.html>, Abruf 11.12.2015.

Zweites deutsches Fernsehen (Hrsg.) (2015): Glaubwürdigkeit von Medien – Repräsentative Umfrage der Forschungsgruppe Wahlen, <http://www.zdf.de/glaubwuerdigkeit-der-medien-39444790.html>, Abruf 11.12.2015.

GROSSE BIESTER, SCHLANKE KRIEGER, PARTISANEN UND U-BOOTE: GESCHÄFTSMODELLE IM JOURNALISMUS*

Hanno Beck, Andrea Beyer



Prof. Dr. Hanno Beck

geb. 1966, lehrt die Fächer Volkswirtschaft und Wirtschaftspolitik an der Hochschule Pforzheim.

E-Mail: hanno.beck@hs-pforzheim.de



Prof. Dr. Andrea Beyer

lehrt die Fächer Medienökonomie, Wirtschaftsjournalismus, Kommunikationsmanagement und Betriebswirtschaft an der Hochschule Mainz.

E-Mail: andrea.beyer@hs-mainz.de

Stellt man auf die wichtigsten betrieblichen Funktionen eines Unternehmens ab, so lassen sich fünf verschiedene idealtypische Geschäftsmodelle für Medienunternehmen identifizieren: große Vollsortimenter, spezialisierte Nischenanbieter, journalistische Einzelunternehmen, spendenfinanzierte Anbieter und PR-Angebote. Jedes dieser Geschäftsmodelle zielt auf verschiedene Märkte und Rezipienten ab und wirft unterschiedliche Fragen hinsichtlich des wirtschaftlichen und journalistischen Erfolges auf. Diese Analyse macht deutlich, dass es das heilbringende Geschäftsmodell nicht geben wird – so vielfältig wie die Medienlandschaft wird auch die Fülle der Geschäftsmodelle sein, die in dieser Landschaft agieren werden.

1. Journalismus unter Druck

Das Geschäftsmodell Journalismus steht unter Druck: Die Änderung der Lese- und Nutzungsgewohnheiten, die Kostenlosmentalität, die zunehmende Konkurrenz von Internetdiensten und von völlig neuen Spielern bedrohen die herkömmlichen Geschäftsmodelle (Schnibben 2015). Pessimisten befürchten eine Spirale aus steigender Konkurrenz und sinkenden Einnahmen, der daraus resultierende Kostendruck übersetzt sich in Entlassungen und Kosteneinsparungen, was zu einer sinkenden

* Gekürzte Fassung eines Artikels in Pagel, S. (Hrsg.): Schnittstellen in der Medienökonomie, Baden-Baden 2015.

Qualität und damit sinkenden Einnahmen führt, was wiederum Anlass zu weiteren Sparbemühungen gibt. Ein solches Szenario, so Skeptiker weiter, führt zu sinkenden Möglichkeiten der Recherche, höherem Zeitdruck (Bitkom 2014), zu mehr Einfluss von Public Relations (PR) und Politikpublikationen – eine Bedrohung des Qualitätsjournalismus, so die Befürchtung, könnte die Folge sein (Seibold 2012; Riedl 2009, Hanfeld 2012). Allerdings gibt es auch Untersuchungen, die insbesondere im Bereich des digitalen Journalismus trotz erheblicher Herausforderungen Chancen für eine verbesserte Qualität im Journalismus sehen (Lilienthal et al. 2015). Um zu verstehen, wo Medienunternehmen vom Wettbewerb und technischem Wandel getroffen werden und welche Strategieoptionen sie haben, ist es hilfreich, die aktuellen und möglichen Geschäftsmodelle des Journalismus zu beleuchten.

2. Geschäftsmodelle im Journalismus: Versuch einer Klassifikation

Bei einem Überblick über die Literatur lassen sich verschiedene Aspekte eines Geschäftsmodells herausarbeiten: Es geht zum einen darum, wie ein Unternehmen den Kunden einen Mehrwert liefern kann, zum anderen um die Fähigkeit des Unternehmens, diesen Mehrwert zu generieren und um die Ressourcen, die es dabei nutzt. In vielen Definitionen wird die betriebliche Wertschöpfungskette abstrahierend erfasst – Wertschöpfung, Tech-

nologie, Akteure, Finanzen, Marktsegmente und Ressourcen werden als elementare Faktoren eines Unternehmens identifiziert und klassifiziert. (Für einen Überblick über Definitionen zum Begriff Geschäftsmodell vgl. bspw. Casadesus-Masanell/Ricart 2009; Morris et al.; Zott et al. 2011 oder Scheer et al. 2003). Ein Überblick über die Debatte zum Begriff des Geschäftsmodells zeigt, dass der Begriff in der Literatur sehr uneinheitlich verwendet wird. Dieser Artikel legt eine pragmatische Definition des Geschäftsmodells und eine Klassifikation seiner einzelnen Komponenten zugrunde: das Marktmodell, das Beschaffungsmodell, das Leistungsangebotsmodell, das Distributionsmodell und das Erlösmodell (in Anlehnung an Wirtz 2015, leicht modifiziert).

- Das Marktmodell erfasst alle aktuellen und potenziellen Konkurrenten eines Unternehmens. Die Zahl der potenziellen Konkurrenten ist dabei durch die Höhe der Markteintrittsbarrieren (Aufbau eines Vertriebsnetzes und entsprechender Produktionskapazitäten der physischen Produkte) bestimmt. Waren diese vor Beginn der Digitalisierung noch recht hoch, so sinken sie im Zuge des technischen Fortschritts dramatisch. Dadurch hat sich die Zahl der potenziellen Spieler am Medienmarkt deutlich erweitert. Als potenzielle Konkurrenten hinzugekommen sind:
 - Unternehmen, die bisher kein publizistisches Angebot gemacht haben (beispielsweise Amazon, Kabelunternehmen oder Video-On-Demand-Anbieter wie Netflix,
 - Bürger, die ihr eigenes, privates journalistisches Angebot ins Netz stellen (vor allem Blogs),
 - Journalisten, die sich von Verlagen unabhängig machen und ein eigenes Angebot unterbreiten (bspw. Niggemeier 2014).
 Aufgrund dieses deutlich angestiegenen Angebotes an Medieninhalten dürften die tatsächlichen Markteintrittsbarrieren mittlerweile eher nicht-physischer Natur sein – heute ist die Aufmerksamkeit des Rezipienten die entscheidende Markteintrittsbarriere (Ziegler 2012, Franck 2007, Meyen 2015). Um diese zu wecken, bedarf es entweder eines großen Marketingbudgets oder aber einer renommierten Marke, beides Ressourcen, die eher großen Unternehmen zur Verfügung stehen. Zwar können auch kleine Unternehmen oder einzelne Journalisten sich eine Marke aufbauen, doch muss man vermuten, dass die nicht-physischen Markteintrittsbarrieren – ebenso wie die physischen – eher von großen Unternehmen überwunden werden.
- Das Beschaffungsmodell zeigt, wo sich ein Medienunternehmen welche Ressourcen, vor allem Informationen, beschafft: eigene Beschaffung von Informationen aus erster Hand (Primärinformationen) oder aber die Zusammenstellung von Informationen aus zweiter Hand (Sekundärinformationen). Letztere können dann auch Informationen aus dem Umfeld der PR beinhalten. Die Beschaffung dieser Quellen kann über professionelle Journalisten und Agenturen, aber auch über Laien erfolgen – letzteres wird als Bürgerjournalismus

bezeichnet; in Abgrenzung dazu könnte man die Beschaffung über ausgebildete Journalisten als Profi-Journalismus bezeichnen.

- Das Leistungsangebotsmodell zeigt, welche Kundengruppen ein Medienunternehmen mit welchen Produkten ansprechen will. Grundsätzlich kann man unterscheiden zwischen Vollsortimentern und Nischenanbietern. Der Vorteil der Vollsortimenter ist die größere Reichweite, was potenziell sowohl größere Einnahmen aus dem Direktverkauf als auch aus dem Werbegeschäft verspricht. Der Vorteil der Nischenanbieter besteht darin, dass sich zwar weniger Kunden für spezielle Nischenthemen interessieren, die dann aber eine höhere Zahlungsbereitschaft besitzen, weswegen man höhere Preise beim Direktverkauf fordern kann. Zudem sind die Streuverluste der Werbung in einem solchen Umfeld geringer, da es sich um eine homogenere Gruppe handelt. Das ermöglicht höhere Erlöse beim Verkauf von Werbung.
- Beim Distributionsmodell ist vor allem ein Aspekt entscheidend: Werden die Informationen physisch und/oder digital verbreitet?
- Das Erlösmodell steht meist im Mittelpunkt der Geschäftsmodelle. Es beschreibt, aus welchen Quellen sich die Erlöse eines Medienunternehmens speisen. Hier gibt es (in Anlehnung an Wirtz 2015) vier verschiedene Erlösquellen:
 - Rezipientenmärkte: Das ist Geld, das unmittelbar von den Kunden an das Unternehmen fließt, für den unmittelbaren Konsum der Informationen (entweder transaktionsunabhängige Abonnements oder transaktionsabhängige Einzelmehrwertzahlungen je Nutzung) oder sonstige Dienstleistungen wie Merchandising, Archivdienstleistungen oder Verkäufe sonstiger Dienstleistungen.
 - Werbemärkte: Das sind die direkten Erlöse aus dem Anzeigengeschäft oder aus sonstigen Tätigkeiten im Werbemarkt wie beispielsweise dem Verkauf von Adressen.
 - Rechtemärkte: Hier erfolgt die Zweitverwertung der journalistischen Dienstleistungen.
 - Sonstige Erlösquellen: Hier kommen Zuwendungen vom Staat (Gebühren, Steuervergünstigungen, Subventionen) oder Spenden von dritter Seite infrage.

3. Geschäftsmodelle im Journalismus: Wirtschaftlicher und journalistischer Erfolg

Bei der Klassifikation journalistischer Geschäftsmodelle zeigt sich, dass die Elemente der Teilsysteme frei miteinander kombinierbar sind. Allerdings vertragen sich einige Elemente nicht sonderlich gut miteinander. Um erfolgreiche Kombinationen einzelner Elemente von Geschäftsmodellen zu identifizieren, muss man Erfolgsfaktoren für journalistische Geschäftsmodelle definieren. Dabei kann man unterscheiden zwischen wirtschaftlichen und journalistischen Erfolgsfaktoren:

- Der wirtschaftliche Erfolg eines Geschäftsmodells zeigt sich in einer langfristig gesicherten Finanzierung, ausreichend hohen positiven Renditen. Beides wiederum erreicht man durch eine entsprechende Reichweite oder Zahlungsbereitschaft der Rezipienten (Beck 2011, Beyer/Carl 2012).
- Der journalistische Erfolg bestimmt sich durch die Qualität der Produkte und damit über die üblichen Voraussetzungen für journalistische Qualität: Staatsferne und Unabhängigkeit. Kriterien zur Beurteilung der journalistischen Qualität sind beispielsweise Wahrheit und Klarheit sowie Relevanz und Aktualität der Berichterstattung (Wyss 2002 und Russ-Mohl 2011a). Im digitalen Bereich kommen häufig Interaktivität oder Nutzerführung hinzu (Sturm 2013).

Mit Blick auf den Erfolg eines Geschäftsmodells lässt sich allerdings festhalten, dass letztlich der wirtschaftliche Erfolg ausschlaggebend ist: Ohne Rentabilität ist kein Qualitätsjournalismus möglich; aber Rentabilität ist auch ohne Qualitätsjournalismus möglich (Akerlof 1970). Nichtsdestotrotz wird das nächste Kapitel mit Blick auf die gesellschaftliche Funktion der Medien auch fragen, inwieweit einzelne Geschäftsmodelle den Ansprüchen journalistischer Qualität genügen können.

4. Große Biester – die journalistischen Vollsortimenter

Markt: Die großen Biester in der Medienbranche sind Vollsortimenter, die ein umfassendes Angebot an ein möglichst breites Publikum machen. In diesem Segment ist der Wettbewerb bereits sehr hoch, da die Anbieter um die gleichen Nachfrager konkurrieren, da sie sich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner in ihrem Angebot konzentrieren. Der Wettbewerb dürfte in Zukunft noch härter werden, da hier neue große Spieler wie Amazon, Netflix oder auch Unternehmen wie Youtube auf den Markt drängen. Die Markteintrittsbarriere dürfte hier vor allem – neben dem hohen Kapitalbedarf – der Bekanntheitsgrad und die Reputation des Unternehmens sein.

Beispiele für dieses Geschäftsmodell sind im Print-Segment die großen überregionalen Tageszeitungen (F.A.Z.; Süddeutsche, Welt) mit eigener Internet-Präsenz ebenso wie die großen Magazine (Spiegel, Focus) und Wochenzeitungen (Zeit, Welt am Sonntag, F.A.S.). Mit Abstrichen kann man auch die großen Regionalzeitungen dazuzählen, die sich im Gegensatz zu den überregionalen Medien auf eine bestimmte Region konzentrieren.

Im audiovisuellen Bereich gehören die großen deutschen Fernseh- und Radiokanäle (ARD, ZDF, RTL, Sat.1, Pro Sieben) zu den großen Biestern, ebenso wie der Bezahlkanal Sky. Der Unterschied zwischen Sky und den werbefinanzierten Sendern liegt lediglich im Schwerpunkt der Erlösgenerierung: Während die privaten TV-Sender sich überwiegend bis ganz aus Werbeeinnahmen finanzieren, generiert Sky seine Einnahmen überwie-

Modell	Ausprägung
Markt	hohe Wettbewerbsintensität, Betonung von Marke und Reputation
Leistungsangebot	i.d.R. Vollsortimenter
Beschaffung	Primär- und Sekundärquellen; Betonung auf Primärquellen
Distribution	alle Formen, teils aufwendiges physisches Distributionsnetz
Erlös	hauptsächlich Rezipientenmärkte und Werbemärkte, Rechtemärkte und staatliche Zuwendungen lediglich ergänzend

Tab. 1: Große Biester in der Medienbranche, Quelle: eigene Darstellung

gend aus direkten, transaktionsunabhängigen Abonnements. ARD und ZDF hingegen finanzieren sich primär über staatlich garantierte Zuwendungen, die von den Kunden zwangsweise bezahlt werden müssen (Rundfunkbeitrag).

Beschaffung: Die Beschaffung der Informationen geschieht über Primär und Sekundärquellen, wobei die Beschaffung über Primärquellen (Korrespondenten, Reporter, Redakteure) ein wichtiges Qualitäts- und Reputationselement darstellt. In diesem wettbewerbsintensiven Bereich verschafft die Exklusivität von Primärinformationen einen Wettbewerbsvorsprung. Grundsätzlich erwarten die Kunden in diesem Segment auch Profi-Journalismus, eine größere Rolle für Bürgerjournalismus, also die Einbindung der Rezipienten in die Berichterstattung, dürfte damit aus markenstrategischen Gründen nicht möglich, bzw. lediglich aus Sicht der Kundenbindung sinnvoll sein.

Distribution: Die Distribution erfolgt sowohl physisch als auch digital. Interessanterweise gibt es im Internet-Segment – also bei der digitalen Distribution – keine großen Spieler, die nicht Ableger großer, bekannter Medienhäuser sind, hierbei handelt es sich vor allem um die Websites großer Print-Häuser (bspw. Spiegel Online, FAZ-Net). Vermutlich spielt die Reputation als nachrichtliches Unternehmen bei der Akzeptanz einer Website eine wichtige Rolle (Sjurts 2004). Das bedeutet, dass die Strategie des Vollsortimenters etwas für große, prominente Konzerne ist, die über den erforderlichen Bekanntheitsgrad und die nötige Reputation verfügen – ihnen gelingt es, die nicht-physischen Eintrittsbarrieren in diesen Markt zu überspringen (vgl. Tabelle 2).

Leistungsangebot: Die angebotenen Inhalte, wenn der Markt in der Breite bedient werden soll, müssen einen Massengeschmack

Medium	Zugriffe
Bild.de	328.446.453
Spiegel Online	222.940.603
Focus Online	121.133.663
n-tv.de	89.100.882
Die Welt	63.937.314
Süddeutsche.de	49.138.286
Zeit Online	48.916.375
FAZ.net	41.913.073
Stern.de	36.338.468
N24 Online	26.519.210
Handelsblatt.com	21.882.315

Tab. 2: Reichweitenstärkste Homepages im Bereich Nachrichtenangebote in Deutschland, Januar 2015 (Anzahl der Zugriffe), Quelle: Schröder 2015

treffen und sind dadurch breit gestreut, bzw. orientieren sich am größten gemeinsamen Nenner.

Erlöse: Das Erlösmodell dieser Unternehmen zielt überwiegend auf transaktionsunabhängige Abonnementzahlungen und Werbeeinnahmen ab; der Verkauf von Rechten und transaktionsabhängige Zahlungen (Archivdienstleistungen) sind eher ein Randgeschäft. Durch die Orientierung am Massengeschmack ist die Zahlungsbereitschaft der Rezipienten eher gering im Vergleich zur Bereitschaft, für zielgruppenspezifische und individuell zugeschnittene Inhalte zu zahlen. Aufgrund der Breite des Angebotes dürfte es schwer sein, für einzelne Artikel oder Sendungen transaktionsabhängige Gebühren zu erzielen – die kostenlose Konkurrenz ist groß und die Zahlungsbereitschaft eher gering: Je breiter die Inhalte gestreut sind, umso weniger passgenau sind sie für den einzelnen Rezipienten zugeschnitten, und umso geringer fällt auch die Zahlungsbereitschaft aus. Das macht es mehr oder weniger unumgänglich, neben direkten Zahlungen auch auf Werbeeinnahmen zurück zu greifen, wenn man davon ausgeht, dass Werbung als nicht-monetäre Zahlungsweise auf geringeren Widerstand bei den Rezipienten stößt. Generell dürfte ein gemischtes Erlösmodell, das auf mehreren Beinen steht, für diese Geschäftsmodelle förderlich, weil risikosenkend sein.

Wirtschaftlicher Erfolg: Diese Modelle haben bisher bewiesen, dass sie stabile Erträge liefern können. Allerdings zeigen sich im digitalen Zeitalter Risse im Geschäftsmodell. Die Wettbewerbsintensität steigt aufgrund der Zunahme von Konkurrenz sowohl aus dem Ausland als auch aus bisher eher medienfremden Branchen (beispielsweise Amazon und Youtube). Zudem ist das zunehmende Gratis-Angebot ein Problem für dieses Geschäftsmodell – warum soll man noch eine Tageszeitung abon-

nieren, wenn man die wichtigsten Nachrichten in Echtzeit kostenlos auf das Smartphone geliefert bekommt? Wenn auch die Zahlungsbereitschaft für journalistische Inhalte im Netz steigt, so sind immer noch 60 Prozent nicht bereit für diese Inhalte im Netz zu zahlen (Bitkom 2015).

Journalistischer Erfolg: Die Bedrohung des wirtschaftlichen Erfolges dieses Geschäftsmodells bedeutet auch eine Bedrohung für dessen journalistischen Erfolg: Zunehmender Erlösdruck, so die Befürchtung, führt zu einer Verflachung der Themen, zu mangelnder Sorgfalt und Tiefe bei der Recherche und zu einer steigenden Abhängigkeit von Werbekunden. Und je weniger die Rezipienten bereit sind, für allgemeine Inhalte zu zahlen, umso mehr muss man auf werbefinanzierte Modelle setzen, was die journalistische Unabhängigkeit gefährdet.

Strategieoptionen: Welche Optionen haben diese Unternehmen, um ihr Geschäftsmodell zu modifizieren und damit die oben erläuterten Risse im Geschäftsmodell zu vermeiden? Da wären die Modifikation des Erlösmodells, Änderungen beim Beschaffungsmodell und die Änderung des Leistungsangebotsmodells.

Ob eine Modifikation des Erlösmodells – die Einführung von transaktionsabhängigen Einzelzahlungen – diesem Trend gegensteuern kann, ist ungewiss. Das mag auch daran liegen, dass bei einem Vollsortiments-Angebot die Fülle und Vielfalt der angebotenen Informationen zu groß ist, als dass Rezipienten für einzelne Informationschappen zahlen wollen. Kunden solcher Anbieter kaufen nicht einzelne Stücke, sondern ein Rundum-Angebot, das ihnen die mühseligen Einzelentscheidungen ersparen soll, die bei transaktionsabhängigen Konsumententscheidungen entstehen würden. Zudem erwarten die Rezipienten von Vollangeboten auch bis zu einem gewissen Grad ein Angebot neuer, unerwarteter Informationen – der Vollsortimenter wird von seinen Kunden auch teilweise als Wundertüte empfunden. Dieser Aspekt des Geschäftsmodells spricht gegen eine zunehmende Bedeutung transaktionsabhängiger Gebühren, unabhängig davon, dass dies auch eine einfache, unkomplizierte und sichere Methode voraussetzt, kleinere Beträge sofort zu bezahlen. Die Einführung von Paywalls im digitalen Geschäft bedeutet letztlich nur die Übertragung des Abonnement-Modells auf das Internet-Geschäft. Dass dieses Erlösmodell bisher wenig erfolgreich ist, liegt vermutlich an der weit verbreiteten, teilweise kostenlosen Konkurrenz im Internet (zurzeit existieren im Zeitungsbereich 105 Paid Content-Angebote. Im Vergleich: Es gibt mit Stand Mai 2015 351 Tageszeitungen bzw. 659 verschiedene Zeitungswebsites (BDZV o.D.)). Das Kioskmodell – also der Einzelverkauf von Ausgaben – hingegen geht in Richtung transaktionsabhängiger Einzelzahlungen und unterliegt damit den bereits im vorherigen Absatz angesprochenen Problemen. Das Beschaffungsmodell ließe sich dahingehend verändern, dass man den Anteil an Sekundärquellen erhöht – weniger Korrespondenten vor Ort, weniger Redakteure zur Recherche, mehr Agenturtexte oder zumindest Texte von freien Journalisten, die günstiger

sind als Festangestellte. Auf diese Weise lassen sich die Kosten der Leistungserstellung reduzieren. Allerdings gilt dann: Je geringer die Anzahl an Primärquellen, umso weniger kann man vor den Rezipienten hohe Preise rechtfertigen – die Reputation und das Renommee eines Mediums hängt auch von der hauseigenen Expertise ab. Zudem dürfte diese Strategie auch die journalistische Qualität gefährden, wenn sie überdehnt wird. Das bedeutet, dass auch die Idee des Bürgerjournalismus (Stöckl et al. 2006; Hess 2010; Probst 2012) allenfalls als Instrument der Kundenbindung eingesetzt werden kann – mit der Reputation und der Marke eines Vollsortimenters lässt sich nur schwer vereinbaren, dass das Produkt von Laien gestaltet wird. Eine letzte Option wäre eine Reduktion des Angebotsmodells in Richtung zu einem Nischenanbieter, bzw. eine Auslagerung von Schwerpunkten zu einem zusätzlichen Spartenangebot – dieses Geschäftsmodell ist Gegenstand des folgenden Abschnittes.

5. Schlanke Krieger – die Spezialisten

Markt: Wer dem Problem der Gratis-Mentalität im Internet entgehen will, setzt auf Inhalte, die spezieller sind und damit schwerer zugänglich im Netz, weil sie aufwendiger zu beschaffen sind – das senkt die Zahl der Anbieter, die diese teuren Informationen kostenlos ins Netz stellen. Zudem dürfte die Nachfrageelastizität bei spezielleren Inhalten geringer sein, d.h. die Rezipienten sind eher gewillt, dafür zu zahlen (Russ-Mohl 2011b). Der Kern dieser Strategie besteht also darin, sich von der Idee des Vollsortimenters zu verabschieden und sich auf bestimmte Nischen zu spezialisieren, wo eine höhere Zahlungsbereitschaft und ein geringerer Wettbewerbsdruck herrschen.

Modell	Ausprägung
Markt	mittlere Wettbewerbsintensität, zum Teil Betonung der Fachkompetenz
Leistungsangebot	Nischenanbieter
Beschaffung	Primär- und Sekundärquellen
Distribution	alle Formen
Erlös	hauptsächlich Rezipientenmärkte und Werbemärkte, Rechtemärkte und staatliche Zuwendungen lediglich ergänzend

Tab. 3: Schlanke Krieger in der Medienbranche, Quelle: eigene Darstellung

Leistungsangebot: Eine mögliche Ausprägung dieses Modells ist die Betonung einer ausgewiesenen Fachkompetenz der Redaktion auf dem jeweiligen Fachgebiet – hier schreiben Profis für Profis und interessierte Laien. Das macht die fachliche Reputation für dieses Geschäftsmodell ebenfalls wichtig. Diese Kompetenz lässt sich recht einfach für die Rezipienten nachweisen – diese haben zumeist selbst ein gewisses fachspezifisches Wissen und können daher die Qualität und Qualifikation der betreffenden Redaktion einschätzen. Beispiele für diese Spielart des Nischenmodells sind Börsenmagazine (ntv, Börse Online, Eurosport) oder Fachmagazine (Gitarre & Bass). Eine weitere Spielart der Nischenstrategie besteht darin, sich auf bestimmte Zielgruppen zu fokussieren (Brigitte, Sixx, Kinderkanal). Hier stellt man eher auf sozio-demographische Merkmale der Zielgruppe ab (Zielgruppenstrategie).

Beschaffung: Fachmagazine setzen vor allem auf Primärquellen, das ist vor allem als Ausweis der Fachkompetenz zu verstehen. Im Unterhaltungsbereich – also eher bei der Zielgruppenstrategie – kann die Beschaffung auch über Sekundärquellen erfolgen. Vermutlich ist die Beschaffung zielgruppenspezifischer Inhalte vor allem im Unterhaltungsbereich über Sekundärquellen in diesem Fall günstiger als Eigenfertigung: So stützt sich beispielsweise der Frauensender Sixx vor allem auf Zweitverwertungen von Unterhaltungsformaten, die zuerst in großen Sendern (Vollsortimentern) gezeigt wurden und dann zweitverwertet werden (beispielsweise „Sex and the City“). Im Falle von Sixx erfolgt die Zweitverwertung sogar innerhalb einer Senderfamilie.

Distribution: Der Vertrieb erfolgt grundsätzlich über alle Kanäle, interessanterweise werden Fachmagazine nach wie vor oft noch als Printausgabe geliefert mit ergänzendem Internet-Auftritt. Möglicherweise gilt eine gedruckte Ausgabe nach wie vor als Signal für eine gute Qualität – eine typische Spielart des Signalling, bei welcher der Anbieter dem Kunden über teure Investitionen (ein teurer Druck- und Vertriebsapparat) signalisiert, dass er sich bemüht, hohe Qualitätsstandards zu halten – würde er diese nicht einhalten und die Kunden deswegen abwandern, wäre diese Investition verloren.

Erlöse: Wie oben bereits beschrieben, besteht der Vorteil dieses Erlösmodells in der höheren Zahlungsbereitschaft der Rezipienten. Das erleichtert den Verkauf von Abonnements oder Transaktionsgebühren zu nehmen. Diese bilden vor allem bei Fachmagazinen eine wichtige Rolle. Die Kehrseite der Nischenstrategie besteht darin, dass man weniger Rezipienten hat als ein Vollsortimenter, die Werbung mithin einer geringeren Reichweite, was zu geringeren Werbeeinnahmen führt. Allerdings besteht der Vorteil der Werbung in Fachmagazinen darin, dass die Werbung zielgenauer ist, was die Streuverluste der Werbung im Vergleich mit den Vollsortimentern reduziert und die Durchsetzung eines höheren Werbepreises möglich macht.

Journalistischer Erfolg: Allerdings erhöht die fachliche Nähe von redaktioneller Arbeit und Werbung die Gefahr von Einflussnahme der Anzeigenkunden – beispielsweise bei Produktbesprechungen und Anzeigen zu dem betreffenden Produkt. Vollsortimenter haben aufgrund ihres breiten Themenspektrums und der größeren Basis von Anzeigenkunden den Vorteil einer diversifizierteren Anzeigenkundenbasis und sind damit von einzelnen Anzeigenkunden weniger abhängig als Nischenanbieter. Diese Abhängigkeit kann die journalistische Qualität des Nischenmodells gefährden. Bei Fachmagazinen zumindest kann die erhöhte Fachkenntnis der Rezipienten vor dieser Versuchung schützen – gut informierte Kunden können vermutlich leichter zwischen redaktioneller Arbeit und industriegesteuerter PR unterscheiden.

Wirtschaftlicher Erfolg: Die höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden kann ein wertvoller Schutz vor der Gratis-Konkurrenz aus dem Internet sein. Die Digitalisierung der Medienwelt dürfte für diese Anbieter sogar Vorteile bringen: Mehr Interaktivität zur Kundenbindung und besserer Themenfindung und -generierung sowie günstigere Distribution über digitale Kanäle könnten dieses Geschäftsmodell zu einem der Gewinner der Digitalisierung machen.

Strategische Optionen: Um die Kundenbindung zu erhöhen, könnten diese Magazine ihr Leistungsspektrum erweitern und allgemeine Informationen in ihr Angebot aufnehmen, um den Kunden den Gang zum Vollsortimenter zu ersparen. Das wäre dann ein Fachmagazin oder Nischenanbieter mit einem Schuss Vollangebot – sozusagen die Umkehrung der Fachmagazine oder -artikel im Rahmen eines Vollangebotes. Man könnte auch sagen, dass nun der Schwanz (des Nischenanbieters) mit dem Hund (Vollsortimenter) wedelt.

6. Die Partisanen: Crowdfunding, Bürgerjournalismus und andere partizipative Formen des Journalismus

Markt: Die dritte Option ist eine Strategie, die eher von Einzelpersonen gewählt wird: Einzelne Bürger, Autoren, Journalisten oder sonstige Interessierte offerieren ein eigenes Angebot an Informationen. In vielen Fällen ist privates Interesse und Engagement die Motivation. Es gibt aber auch Journalisten, die sich selbst zu einer Marke machen bzw. eine wachsende Erwartung durch die Digitalisierung sehen, sich als individuelle Marke zu präsentieren (Bitkom 2014). Beispiele für dieses Geschäftsmodell sind private Blogger (Schenk et al. 2014), renommierte Journalisten als Einzelunternehmer oder auch der sogenannte Bürgerjournalismus, bei dem Bürger in die Berichterstattung anderer Medien eingebunden werden.

Leistungsangebot: Die Bandbreite des Angebotes reicht dabei von Vollsortimentsangeboten bis hin zu sehr speziellen Nischen.

Die Wahl der Themen hängt meist vom persönlichen Interesse und Engagement des jeweiligen Journalisten ab.

Beschaffung: In der Regel erfolgt die Beschaffung der Informationen über Sekundärquellen, der jeweilige Journalist veredelt diese Sekundärinformationen sozusagen, indem er sie kommentiert, einordnet oder neu zusammenstellt. In wenigen Fällen aber erfolgt auch die Beschaffung von Primärinformationen, beispielsweise, wenn selbständige Journalisten recherchieren. Auch im Falle der Bürgerreporter könnte man von einer Primärquelle sprechen. In den meisten Fällen aber ist die Beschaffung von Primärinformationen zu aufwendig und zu teuer für dieses Geschäftsmodell.

Distribution: Gleiches gilt auch für die Distribution: Diese erfolgt vornehmlich über das Internet, weil dies der einfachste und günstigste Kanal ist; eine Verteilung über Print ist eher die Ausnahme. Ist ein Blogger oder Journalist erfolgreich, dann kann er es auch bisweilen in etablierte Medien schaffen, beispielsweise als Kolumnist – fraglich, ob man das dann noch als Vertrieb einordnen kann oder eher als Marketingmaßnahme für die eigene Marke.

Erlösmodell: Das Erlösmodell dieser Form des Journalismus ist recht variabel: Wer es als Markenname zu einem gewissen Bekanntheitsgrad bringt, kann sich Abonnenten oder Werbeeinnahmen sichern. Zudem sind zumeist Vorträge, Bücher, Publikationen oder Auftritte in anderen Medien eine lukrative Quelle von Zusatzeinnahmen. Aber auch kleinere Blogs können sich zumindest an Werbemodellen beteiligen, die ihnen in Abhängigkeit von Clicks Einnahmen sichern, die Höhe der Einnahmen hängt dabei alleine ab von der Reichweite. Allerdings finden sich

Modell	Ausprägung
Markt	Wettbewerbsintensität variiert, z.T. Betonung der Fachkompetenz, oft persönliche Bindungen oder persönliche Reputation
Leistungsangebot	Vollsortimenter und Nischenanbieter
Beschaffung	Sekundärquellen
Distribution	hauptsächlich digital
Erlöse	hauptsächlich Rezipientenmärkte, Werbemärkte nur geringe Bedeutung, Vorträge, Bücher und andere Tätigkeiten, teilweise keine Gewinnerzielungsabsicht

Tab. 4: Einzelkämpfer in der Medienbranche, Quelle: eigene Darstellung

hier auch viele Anbieter, die mehr oder weniger keine Erlös- oder Gewinnerzielungsabsicht haben, sondern ein hauptberufliches Standbein, das es ihnen erlaubt, in ihrer Freizeit journalistisch zu arbeiten. Man kann natürlich darüber streiten, ob man das dann noch als Journalismus bezeichnen will. Das bei diesen Geschäftsmodellen oft diskutierte Crowdfunding, also die Aufbringung von Geldern für journalistische Inhalte in Form einer zumeist internet-basierten Kampagne (vgl. bspw. Fey 2015), ist bei näherem Hinsehen eher eine Spielart bereits genutzter Finanzierungsformen. Hierbei kann man grundsätzlich zwischen drei Spielarten dieser Finanzierungsform unterscheiden:

- Wenn die Spender, die man zur Finanzierung eines journalistischen Projektes über eine Kampagne gewinnt, im Gegenzug die Ergebnisse des betreffenden Projektes exklusiv und direkt erhalten, handelt es sich de facto um eine Abonnement-Beziehung oder – je nach Projekt um eine transaktionsabhängige Zahlung. Ein Unterschied zu traditionellen Abonnements kann darin bestehen, dass man den Abonnenten frei stellt, mit welchem Betrag sie sich beteiligen wollen. Aber auch dies ist nicht wirklich neu, Abonnenten der „tageszeitung“ beispielsweise können zwischen einem Standardpreis, einem ermäßigten Preis und einem politischen Preis frei wählen (o.V. 2014).
- Ist der Zugang zum journalistischen Produkt frei für jeden, unabhängig davon, ob er gespendet hat oder nicht, ist dies ein einfaches Spendenmodell und damit auch nichts grundsätzlich Neues.
- Eine weitere Möglichkeit sind Zwischenformen, bei denen man den Spendern einen exklusiven Zugang zu einzelnen Produkten gewährt, aber eine weitere Palette von Produkten frei zugänglich anbietet. Dies ist vom Grundsatz her das klassische Modell eines Freemium-Abonnements, bei dem man Abonnenten mit Gratisangeboten ködert, kombiniert mit mehr Wahlfreiheit bei der Bestimmung des Abo-Preises.

Wirtschaftlicher Erfolg: Der wirtschaftliche Erfolg dieses Modells dürfte letztlich von der Reichweite und Reputation abhängen: Je mehr ein Journalist es schafft, sich als Marke zu etablieren, umso größer werden seine Einnahmelmöglichkeiten und damit sein wirtschaftlicher Erfolg. Einzelne Stars in der Szene können davon leben, doch der breiten Masse dürfte das auf lange Frist verwehrt bleiben. Was den wirtschaftlichen Erfolg der Crowdfunding-Finanzierung angeht, so steht der empirische Beweis, dass dies langfristig funktionieren kann, noch aus (für einen Überblick vgl. Schattleitner 2014). Grundsätzlich – das zeigt das Beispiel der „tageszeitung“ – sind Erlösmodelle, die mehr auf Freiwilligkeit bei der Bezahlung abstellen, auch bei nicht-internet-basierten Geschäftsmodellen und größeren Projekten vorstellbar. In vielen Fällen sind solche Erlöse auf Dauer jedoch zu volatil und unbeständig, als dass man damit ein Geschäftsmodell mit einer größeren Skalierung reibungslos und zuverlässig finanzieren könnte. Deswegen dürften solche Formen der Finanzierung zumeist eher

dem Geschäftsmodell des Einzelkämpfers vorbehalten sein. Bei spezialisierten Nischenanbietern wäre das ebenfalls noch vorstellbar, weil hier die Nachfrageelastizität geringer ist und der unmittelbare Nutzen des Produktes fühlbarer ist. Zudem kann man innerhalb einer Community eher ein Gemeinschaftsgefühl erzeugen, das freiwillige Beiträge möglich machen könnte. Dass dies auch im größeren Rahmen funktionieren kann, zeigt das Beispiel Wikipedia: Der überwiegende Teil der Spenden sind offenbar kleine Summen (o.V. 2015). Hier macht die Masse das Geschäftsmodell aus. Die Schwierigkeiten des Journalismus-Portals Krautreporter allerdings zeigen, dass dieses Erlösmodell kein Selbstläufer ist (vgl. Schneider/Tieschky 2015).

Journalistischer Erfolg: Was haben „...die 15 niedlichsten Kuchen, die Sie je gesehen haben“ mit einem Erfahrungsbericht über Zensur in autoritären Staaten zu tun? Beide Themen wurden per Crowdfunding finanziert, im ersten Fall über das Portal Buzz Feed, im zweiten Fall durch das Portal „Krautreporter“. Dieser Gegensatz zeigt schon, dass die Frage nach dem journalistischen Erfolg recht schwierig sein wird. Grundsätzlich kann man mit diesem Geschäftsmodell alles darstellen – von der Enthüllungsplattform über staatstragende Politikanalysen bis hin zu niedlichen Tiergeschichten. Eine Wertung dieser Angebote unter dem Aspekt der journalistischen Qualität ist eine eher normative Veranstaltung. Hier sollen grundsätzliche mögliche strukturelle Probleme dieses Ansatzes erläutert werden, und diese hängen vor allem vom Erlösmodell ab. Was die journalistische Unabhängigkeit angeht, ist es denkbar, dass es zu einer Abhängigkeit von Großförderern kommen könnte oder dass Spender in die redaktionelle Arbeit eingreifen. Pessimisten befürchten eine Tendenz zur „Gesinnungspublizistik“ (Neuberger 2014 und Lilienthal et al. 2015), bei der man den Journalismus finanziert, der die eigene Meinung und Agenda befördert. Positiv gewendet kann man es so formulieren, dass die redaktionell Verantwortlichen auf die Interessen ihrer Leser achten müssen – allerdings kann man fragen, ob dies nicht grundsätzlich bei fast allen Geschäftsmodellen der Fall ist und ob es nicht so sein muss. Kein SPD-Wähler wird freiwillig den Bayernkurier finanzieren. Generell muss man bei diesem Geschäftsmodell noch die Frage stellen, inwieweit ein unabhängiger, oft zeitaufwendiger und teurer Faktencheck erfolgt – je weniger das stattfindet und je mehr persönliches Engagement journalistisches Handwerk in den Hintergrund drängt, umso mehr muss man um die Qualität der Inhalte fürchten, Wahrheit und Klarheit der Berichterstattung könnten gefährdet sein. Pessimistisch betrachtet verkürzt sich ein Aspekt der Debatte um die Qualität des Bürgerjournalismus darauf, ob Nicht-Journalisten auch journalistische Qualität abliefern können (Lilienthal et al. 2015).

Strategische Optionen: Eine strategische Option für dieses Geschäftsmodell könnte darin bestehen, dass sich mehrere kleine Blogger oder Journalisten unter einem Dach zusammenschließen, beispielsweise als journalistische Kooperative (vgl. zu dieser Idee für den Arbeitsmarkt im Internet Beck 1999). Eine

solche Kooperation könnte zum einen dazu dienen, durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen Durchschnittskosten zu senken, komparative Vorteile bei der Arbeitsteilung zu nutzen oder gar komplementäre Tätigkeiten unter einem Dach zu bündeln; nicht zuletzt könnte eine solche Kooperative für erhöhte Aufmerksamkeit bei den Rezipienten sorgen.

7. Die Systemrelevanten

Markt: Das Geschäftsmodell der systemrelevanten Spieler baut auf der normativen Annahme auf, dass sie auch bestimmte gesellschaftliche Aufgaben erfüllen, die ohne staatliche Eingriffe nicht ausreichend über den Markt bereitgestellt werden (sogenannte meritorische Güter, vgl. Andel 1984; für eine kritische Debatte vgl. bspw. Kops 2005, Eickhof/Never 2000). Wenn aber Märkte – die Zahlungsbereitschaft der Rezipienten – nicht dazu ausreichen, diese Funktionen zu erfüllen, dann können journalistische Geschäftsmodelle diese Aufgaben nicht aus eigener Kraft erfüllen, sondern brauchen staatliche Unterstützung. Auf dem Markt für das betreffende Produkt selbst dürfte der Wettbewerb nicht sehr intensiv sein, da ja die betreffenden Inhalte per Definition dort nicht oder nur in zu geringem Umfang angeboten werden. Das Wettbewerbsproblem bei diesem Geschäftsmodell könnte eher darin bestehen, den grundsätzlichen Kampf um die Aufmerksamkeit und Akzeptanz der Rezipienten zu gewinnen. Dann allerdings dürfte man von hoher Wettbewerbsintensität sprechen.

Leistungsangebot, Beschaffung und Distribution: Grundsätzlich können alle Elemente des Geschäftsmodells über Spenden oder Subventionen finanziert werden. Das Erlösmodell ist damit die entscheidende und kennzeichnende Konstante dieses Modells. Zu diesem Segment gehören also per Definition alle Unternehmen, die sich auf diesem Weg finanzieren. Der Wettbewerb erfolgt damit weniger um die Rezipienten, sondern um die Geldgeber.

Erlösmodell: Das Erlösmodell ist einfach: Man finanziert ein Angebot, von dem man vermutet, dass es zu einem kostendeckenden Preis kein Interesse findet, mittels Spenden oder staatlicher Zuwendungen. Damit ist dieses Modell aber immer auf Faktoren angewiesen, die es selbst nicht beeinflussen kann. Es lässt sich streiten, ob dies eine dauerhaft stabile Finanzierung sein kann; selbst bei Stiftungen kann es bei schlechter Anlagepolitik zu einem Rückgang des Stiftungsvermögens kommen, was dann die Finanzierung gefährden würde. Grundsätzlich aber lassen sich die Erlöse durch Komponenten aus anderen Erlösmodellen kombinieren – Verkaufserlöse, Crowdfunding oder auch Werbung.

Wirtschaftlicher Erfolg: Es ist fraglich, inwieweit man bei solchen Modellen von einem wirtschaftlichen Erfolg sprechen kann. Dieser ist gemäß der Idee der Meritorik nicht das erklärte Ziel dieses Geschäftsmodells und auch nicht möglich. Wenn die entsprechenden Inhalte, um die es bei diesem Geschäftsmodell geht, in zu geringem Umfang angeboten werden, dann deswegen, weil sie nicht zu einem Preis angeboten werden können,

Modell	Ausprägung
Markt	Wettbewerb erfolgt nicht um Rezipienten, sondern um Spendengelder; Wettbewerbsintensität auf dem betreffenden Markt eher gering
Leistungsangebot	Vollsortimenter und Nischenanbieter
Beschaffung	Primär- und Sekundärquellen
Distribution	physisch und digital
Erlös	hauptsächlich Spenden und staatliche Zuwendungen, i.d.R. keine Gewinnerzielungsabsicht, teilweise auch Rezipientenmärkte

Tab. 5: Die Systemrelevanten in der Medienbranche, Quelle: eigene Darstellung

der bei wirtschaftlicher Kalkulation eine für die Rentabilität ausreichende Nachfrage generiert. Um also das Interesse der Rezipienten für die betreffenden Inhalte zu gewinnen, muss man unterhalb des kostendeckenden Preises anbieten. Allerdings ist zu vermuten, dass auch diese Modelle nicht ohne eine entsprechende Reichweite funktionieren – es ist schwer vorstellbar, dass auf die Dauer Redaktionen subventioniert werden, die keine oder nur wenige Rezipienten erreichen. Der wirtschaftliche Erfolg dieser Produkte bemisst sich dann eher in Reichweiten. Damit kann das Ringen um zumindest einen teilweisen wirtschaftlichen Erfolg im Sinne einer hohen Reichweite zu einem Konflikt mit dem journalistischen Erfolg führen.

Journalistischer Erfolg: Eigentlich sollte der journalistische Erfolg bei diesem Modell gesichert sein, da die Spendenfinanzierung Unabhängigkeit von wirtschaftlichen Interessen sichert, deren Abwesenheit als Hindernis für journalistische Qualität gilt. Allerdings ist alleine mit Spenden nicht automatisch journalistische Qualität gesichert, da diese keinen unmittelbaren Anreiz zu einer entsprechend gewissenhaften Arbeit sichert. Dies kann ein Dilemma sein: Je enger die Spender die Inhalte des betreffenden Anbieters auf journalistische Qualität kontrollieren respektive ihre Zuwendungen von solchen Prüfungen abhängig machen, um so abhängiger wird der Anbieter von dem Spender, was die Unabhängigkeit des Anbieters aushebelt. Je geringer aber die Kontrolle durch den Spender ist, umso größer ist das Risiko, dass Kriterien journalistischer Qualität aufgrund mangelnder Anreize verletzt werden. Das Geschäftsmodell unterstellt also eine intrinsische Motivation der verantwortlichen Journalisten, sich um journalistische Qualität zu bemühen; diese Hoffnung kann man teilen, muss man aber nicht.

Strategische Optionen: Will man das Geschäftsmodell vom spendenfinanzierten Journalismus professionalisieren, ausweiten und auf eine andere Ebene heben, so wäre ein Fondsmodell der große Wurf: Stifter und Spender zahlen in einen Fonds ein, der journalistische Arbeiten medienunabhängig finanziert; wobei ein auf eine feste Zeit ernannter unabhängiger Stiftungsrat die jeweiligen zu finanzierenden Projekte auswählt und auch einer ex-post-Qualitätskontrolle durchführt. Natürlich kann auch ein solches Modell nicht garantieren, dass es zu Einflussnahmen kommt. Je mehr Stifter und Spender aber in den Fonds einzahlen, umso geringer ist der Einfluss eines einzelnen Stifters und umso vielfältiger wäre das Kontrollgremium besetzt, was in der Summe die Verbindung zwischen Geldgeber und Auftraggeber lockert, ohne zugleich die Qualitätskontrolle zu vernachlässigen (zu einer genaueren Ausgestaltung eines solchen Fonds vgl. auch Beck/Beyer 2009 und 2010).

8. Die U-Boote

Markt: Das letzte Geschäftsmodell ist streng genommen kein journalistisches Modell, sondern eine PR-Strategie. Unternehmen verbreiten Information und Unterhaltung mit dem Ziel, für ihre Produkte oder ihr Unternehmen Werbung zu machen (Corporate Publishing). Der Markt für solche Kundenbindungsinstrumente – vor allem Kunden- und Mitarbeiterzeitschriften, aber auch Business TV – ist eher gezeichnet von einer Konkurrenz um die Aufmerksamkeit der Kunden (Mast 2012). Im Jahr 2013 investierten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz 5,8 Milliarden Euro in inhalteorientierte Unternehmenskommunikation (EICP 2014).

Leistungsangebot: Grundsätzlich finden sich hier sowohl Formate, die ein umfassendes Themenangebot machen – Reise, Kultur, Reportagen, Finanzen, stets aber auch vermischt mit Beiträgen, die das eigene Haus oder Produkt ins rechte Licht rücken.

Beschaffung: Die Beschaffung von Informationen dürfte für allgemeines Zeitgeschehen und Nachrichten eher über Sekundärquellen erfolgen. Allerdings werden viele Beiträge, die nicht unmittelbar tagesaktuell sind, von selbständigen Journalisten geschrieben.

Distribution: Der Vertrieb läuft sowohl physisch als auch digital, oftmals auch dort, wo die Produkte des Unternehmens verkauft werden.

Erlösmodell: Die Erlöse aus diesem Geschäftsmodell sind indirekter Natur – man hofft, über die publizistische Tätigkeit die Reputation des Unternehmens zu steigern und das Image der Produkte zu verbessern (Rolke/Zerfaß 2014). Funktioniert das, so finanzieren sich diese Publikationen über die höheren Verkaufserlöse des Produktes. Einen direkten Verkaufserlös aus dem Produkt selbst gibt es in der Regel allenfalls in Form einer Schutzgebühr.

Modell	Ausprägung
Markt	intensiver Wettbewerb um Aufmerksamkeit
Leistungsangebot	Vollsortimenter und Nischenanbieter
Beschaffung	eher Sekundärquellen, aber auch Primärquellen
Distribution	physisch und digital
Erlös	i.d.R. keine direkte Gewinnerzielungsabsicht, Gewinne über den Verkauf von Produkten

Tab. 6: U-Boote in der Medienbranche, Quelle: eigene Darstellung

Wirtschaftlicher und journalistischer Erfolg: Der wirtschaftliche Erfolg solcher Produkte dürfte in der Regel direkt zulasten des journalistischen Erfolgs gehen – falls man diese Kategorie überhaupt auf dieses Geschäftsmodell anwenden will. Allerdings schließt das nicht aus, dass sich auch in solchen Publikationen Beiträge von hoher publizistischer Qualität finden.

Strategische Optionen: Die Herausforderung für dieses Geschäftsmodell dürfte darin bestehen, in einer Welt mit immer mehr Medienangeboten den Kampf um die Aufmerksamkeit der Rezipienten zu gewinnen. Mit Blick auf die journalistische Qualität wäre es ein Anspruch, die Finanzierung solcher Produkte transparent zu machen.

9. Fazit: Geschäftsmodelle in der Medienbranche

Das Geschäftsmodell Journalismus steht unter Druck – und die Anbieter beginnen auch zu reagieren. Allerdings zeigt die Kategorisierung der verschiedenen Geschäftsmodelle für journalistische Angebote, dass die strategischen Möglichkeiten begrenzt sind, und dass viele als neu gepriesene Geschäftsmodelle entweder nicht neu oder aber nur Teilaspekte eines Geschäftsmodells sind und damit nicht bei der Beantwortung der Frage helfen, welche strategischen Optionen Medienunternehmen in den kommenden Jahren haben. Diese Überlegungen zeigen auch, dass es das rettende Geschäftsmodell, die Killerapplikation, nicht gibt und vermutlich nicht geben wird. Nachfrage an journalistischen Dienstleistungen – Informationen sammeln, verifizieren, einordnen, bewerten und kommentieren – wird es immer geben, alleine die Form des Angebotes und das dazugehörige Geschäftsmodell werden sich ändern. Vermutlich werden alle hier vorgestellten fünf idealtypischen Geschäftsmodelle eine Rolle in der neuen Medienlandschaft spielen; vermutlich wird es auch Mischformen geben. Welche dieser Formen welche Folgen für die journalistische Qualität haben werden, ist allerdings eine Frage, die weiteren Forschungsaufwand benötigt.

LITERATUR

- Akerlof, G. A. (1970):** The Market for Lemons, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, S. 488–500.
- Andel, N. (1984):** Zum Konzept der meritorischen Güter. *Finanzarchiv*, 42 (1984), S. 630–648.
- Beck, H. (1999):** Jobs on the Wire: The Internet and Labour Markets. *Netnomics*, 1 (1), S. 71–88.
- Beck, H. (2011):** *Medienökonomie*, 3. Aufl., Berlin.
- Beck, H., Beyer, A. (2009):** Zur Reform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks: Ein Vorschlag. *Wirtschaftsdienst*, 89 (12), S. 827–834.
- Beck, H., Beyer, A. (2010):** Öffentlich-rechtlicher Rundfunk im Zeitalter der Digitalisierung. *ORDO*, 61(2010), S. 235–264.
- Beyer, A., Carl, P. (2012):** *Einführung in die Medienökonomie*, 3. Aufl., Konstanz.
- BDZV (o.D.):** Zeitungswebsites, BDZV Online, <http://www.bdzv.de/maerkteund-daten/digitales/zeitungswebsites/>, Abruf 26.11.2015.
- Bitkom (2015):** Immer mehr Nutzer zahlen für Online-Journalismus, http://www.bitkom.org/de/presse/8477_81171.aspx, Abruf 26.11.2015.
- Bitkom (2014):** *Medienmacher 2014 – Recherche, Qualitätsanspruch und Finanzierung im digitalen Alltag*, http://www.bitkomresearch.de/WebRoot/Store19/Shops/63742557/MediaGallery/Referenzen/ResponseSource_Medienmacher2014/BITKOMResearch_ResponseSource_Medienmacher2014_Studie_27_Mai2014.pdf, Abruf 26.11.2015.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2009):** *From Strategy to Business Models and to Tactics*, Harvard Business School Working Paper Working Paper 10-036, <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-036.pdf>, Abruf 26.11.2015.
- Drucker, P. (1954):** *The Practice of Management*, New York.
- Eickhof, N., Never, H. (2000):** Öffentlich-rechtlicher Rundfunk zwischen Anstaltsschutz und Wettbewerb, *Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge der Universität Potsdam*, Beitrag Nr. 35, <http://www.uni-potsdam.de/u/wipo/db35.pdf>, Abruf 26.11.2015.
- EICP (2014):** <http://www.forum-corporate-publishing.com/index.php/de/cp-markt/studien/item/901-basisstudie-2014-des-fcp-investitionen-in-d-a-ch-steigen-um-23-prozent-auf-58-milliarden-euro>, Abruf 26.11.2015.
- Fey, J. (2015):** *Crowdfunding: Vertrauensvorschuss ab fünf Euro*. Kressreport 1 vom 06.02.2015, S. 21.
- Franck, G. (2007):** *Ökonomie der Aufmerksamkeit*, München.
- Hanfeld, M. (2012):** Das ist das Ende des Journalismus, *FAZ*, <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/medien/philipp-roesler-bei-markus-lanz-das-ist-das-ende-des-journalismus-11661071.html>, Abruf 26.11.2015.
- Hess, T. (2010):** Neue Kanäle, neue Inhalte: User Generated Content oder wie man sich die Energie der Kunden zunutze machen kann, in: Picot, A., Freyberg, A. (Hrsg.): *Media Reloaded – Mediennutzung im digitalen Zeitalter*, Heidelberg, S. 33–41.
- Kops, M. (2005):** Soll der öffentlich-rechtliche Rundfunk die Nachfrage seiner Zuhörer und Zuschauer korrigieren?, *Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln*, Heft 196, <http://www.rundfunk-institut.unikoeln.de/institut/pdfs/19605.pdf>, Abruf 26.11.2015.
- Lilienthal, V., Eichert, S., Reineck, D., Sehl, A., Worm, S. (2015):** *Digitaler Journalismus: Dynamisierung, Technisierung, Dialogisierung, Media Perspektiven* 1/2015, S. 30–40.
- Mast, C. (2012):** *ABC des Journalismus*, 12. Aufl., Konstanz.
- Meyen, M. (2015):** *Aufmerksamkeit, Aufmerksamkeit, Aufmerksamkeit. Eine qualitative Inhaltsanalyse zur Handlungslogik der Massenmedien*, in: *Publizistik*, 1/2015, S. 21–39.
- Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005):** The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, in: *Journal of Business Research*, 58, S. 726–735.
- Neuberger, C. (2014):** *Unabhängigkeit oder Gesinnungsjournalismus?*, *Zeit Online*, <http://www.zeit.de/kultur/2014-10/krautreporter-journalismus-christophneuberger>, Abruf 26.11.2015.
- Niggemeier, S. (2014):** <http://www.stefan-niggemeier.de/blog/>, Abruf 26.11.2015.

LITERATUR

- O.V. (2015):** Wikipedia ist heute vertrauenswürdiger als in den Anfangsjahren, Interview mit Jimmy Wales, in: Aargauer Zeitung – Die Nordwestschweiz Online vom 02.02.2015, <http://www.aargauerzeitung.ch/leben/digital/wikipedia-ist-heute-vertrauenswuerdiger-als-in-den-anfangsjahren-128789545>, Abruf 26.11.2015.
- O.V. (2014):** Das Standardabo: Unser Klassiker, tageszeitung Online, <http://www.taz.de/Das-Standardabo/!112034/>, Abruf 26.11.2015.
- Preuss, S. (2014):** Roboterjournalisten: Dieser Text ist selbstgemacht. Frankfurter Allgemeine Zeitung Online, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/roboterjournalismus-dieser-text-ist-selbstgemacht-13102928.html>, Abruf 26.11.2015.
- Probst, D. (2012):** User Generated Content im Journalismus: Antworten auf eine neue Herausforderung, Saarbrücken.
- Riedl, J. (2009):** Wir sind alle Dinosaurier, Zeit 12/2009, <http://www.zeit.de/2009/12/A-Nick-Davies>, Abruf 26.11.2015.
- Rolke, L., Zerfaß, A. (2014):** Erfolgsmessung und Controlling der Unternehmenskommunikation: Wertbeitrag, Bezugsrahmen und Vorgehensweisen, in: Zerfaß, A., Pisinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 863–885.
- Russ-Mohl, S. (2011a):** Der Dritte Weg – eine Sackgasse in Zeiten der Medienkonvergenz, in: Medien- und Kommunikationswissenschaft 3/2011, S. 401–414.
- Russ-Mohl, S. (2011b):** Von der Qualitätssicherung zur Qualitätskultur, European Journalism Observatory, <http://de.ejo-online.eu/4286/ethik-qualitat/von-der-qualitaetssicherung-zur-qualitaetskultur>, Abruf 26.11.2015.
- Schattleitner, C. (2014):** Ist das die Zukunft?, Horizont, 48 (2014) vom 28.11.2014, S. 22–23.
- Scheer, C., Deelmann, T., Loos, P. (2003):** Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle – Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell, Working Papers of the Research Group Information Systems & Management, Papier 12, Mainz, <http://wi.bwl.uni-mainz.de/publikationen/isym012.pdf>, Abruf 26.11.2015.
- Schenk, M., Niemann, J., Briehl, A. (2014):** Blogger 2014 – Das Selbstverständnis von Themenbloggern und ihr Verhältnis zum Journalismus, Stuttgart.
- Schneider, M., Tieschky, C. (2015):** Wann Leser ihr Portemonnaie zücken, Süddeutsche Online, <http://www.sueddeutsche.de/medien/zukunft-von-bildblogwann-leser-ihr-portemonnaie-zuecken-1.2332759>, Abruf 26.11.2015.
- Schnibben, C. (2015):** Knast, wenn du lügst, in: Spiegel 10/2015, S. 80.
- Schröder, J. (2015):** IVW-News-Top 50: Rekordflut und 20% Plus in der Nachrichtenbranche, <http://meedia.de/2015/02/09/ivw-news-top-50-rekordflut-und-20-plusin-der-nachrichtenbranche/>, Abruf 26.11.2015.
- Seibold, K. (2012):** Das Ende der Zeitung? Wie geht es weiter mit dem Qualitätsjournalismus?, 3sat, kulturzeit, <http://www.3sat.de/page/?source=/kulturzeit/themen/166182/index.html>, Abruf 26.11.2015.
- Sjurts, I. (2004):** Strategien in der Medienbranche: Grundlagen und Fallbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Stöckl, R., Grau, C., Hess, T. (2006):** User Generated Content, in: Medienwirtschaft, 4/2006, S. 46–50.
- Sturm, S. (2013):** Digitales Storytelling. Eine Einführung in neue Formate des Qualitätsjournalismus, Wiesbaden.
- Wirtz, B. W. (2015):** Medien- und Internetmanagement, 9. Aufl., Wiesbaden.
- Wyss, V. (2002):** Redaktionelles Qualitätsmanagement, Konstanz.
- Ziegler, V. (2012):** Die Ökonomie der Aufmerksamkeit, München.
- Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011):** The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management, 37(4), S. 1019–1042.

BUSINESS MODEL REVOLUTION IN PUBLISHING: PRESS & LITERATURE

Anna Rosinus

The term “business model” has gained in relevance during the first decade of this century mainly in response to the newly created dotcom businesses. Whereas there doesn't seem to be a common understanding of neither the term itself nor its components yet it has developed into a widely used business expression.

Here's what I identify to be the common denominator in terms of (a) components and (b) differences compared with the even more widely spread term “strategy”.

A business model has to include at least a description of what kind of customer value to create (1), how to do that (value chain architecture – 2) and how to earn a living (revenue model – 3) (compare e.g. Timmers, 1998 ; Magretta, 2002 or Osterwalder, 2004). Many other definitions include several other components as well, some of them even the business's strategy. When we think of common definitions of strategy, one can find at least two major differences between a strategy and a business model – assuming that there really is a difference between the two and we don't want to delve into academic terminology debates: A strategy has a dedicated focus on the future (compare e.g. Johnson et al., 2014 “the long-term direction of an organisation”) whereas a business model is a statement of current activities – similar to the distinction of vision and mission statements (I). A strategy explicitly includes the dimension of competition (compare e.g. Grant, 2015 “strategy is about winning”) (II). That's why two competitors can have the same business model but won't be able to co-exist with the same strategy in the long run.

The description of a strategy might be more detailed than of a business model but it could be the other way around, too - depending on what we actually define as “the strategy”.

When thinking about “business model innovation” it is hard to define the pivotal point that delineates a business model innovation, i.e. what level of modification of the before mentioned components (customer value, value chain architecture, revenue model) is necessary? One possibility could be to link the definition to the number of components that face innovation (according to BCG (2009) at least two of the six components included in their business model definition need to be changed). Another solution would be to define how big the



Prof. Dr. Anna Rosinus

lehrt Strategisches und Internationales Management sowie Entrepreneurship an der Hochschule Mainz.

E-Mail: anna.rosinus@hs-mainz.de

change of the single components is – admittedly something rather difficult to measure. A simple and manageable approach could be that at least two of the before mentioned components of a business model need to be changed considerably.

When looking at different industries and markets one soon recognises that some are easier to turn around whilst others appear to have fallen asleep waiting in myopia for their final entry into the decline stage. Publishing seems to be such a case. Whereas Amazon and Google have already revolutionised our ways of consuming literature and information – there are only few successful examples of radical change on the production site.

During the recent “Frankfurter Buchmesse“, one of Germany's most famous bloggers, Sascha Lobo, presented one of his latest projects: Sobooks. The business shall change how we all read books and whilst I was rather sceptical in February – see below – Lobo's latest cooperation initiative turns the questionable approach into something worth trying: Together with the German airline, Lufthansa, Lobo developed an e-Book platform with an integration to Lufthansa's FlyNet which might become the ultimate way for booklovers to enjoy their flight.

I got to know Sobooks whilst visiting the “work in progress” conference in Hamburg last February. There I stumbled upon some promising examples of business model “revolution”

whilst joining a panel discussion on “Digital ist anders – der Wandel der Kreativwirtschaft mit der Digitalisierung (Presse und Literatur)” (in English: “digital is different – creative industries facing digitalisation (press and literature)”). On my way back home to Wiesbaden I realised that each of the speakers had presented a new idea that changes at least one of the elements of the traditional business models in publishing.

First to present was

1. Susann Hoffmann founder of EDITION F an online magazine aiming at solving each business women’s conflict which magazine to purchase for reading on a business trip (Cosmopolitan or brandeins). Their online platform (last year in the last days of their crowdfunding round) not only combines the information on latest fashion and business trends but also includes job offers as well as an online shop. A new customer value for the upcoming generation of self-conscious business women.
2. The same applies to Sobooks, a new way of reading books online, presented by Co-Founder Christoph Kappes – internet pioneer, strategist and jack of all trades.
3. Tea Herovic, Business Development Managerin at Friedrich Oetinger in Hamburg, currently responsible for Oetinger34, a crowdsourcing platform for collaborative content creation in turn explained a new value chain architecture for publishing houses. The idea is to let the crowd choose which author(s) and illustrator(s) should join forces to create the next reading experience (apparently a new customer value as well).
4. Wencke Karla Tzanakakis, Managing Director for crossmedia (the collaboration of print and online) for the German magazine Stern, explained how a struggling print media might compensate for the ubiquitous reduction in loyalty (abonnements) and spontaneity (Kiosk purchases) in times of commodity-like news consumption. On the one hand their crossmedia interaction generates new customer value – on the other hand (a sufficient amount of “impres-

sion- and click-willing” customers taken for granted) it also offers new sources of revenue (advertising and maybe also big data).

In addition to the before mentioned ideas, the Financial Times recently surprised me with a pretty clever revenue model for their content. I was asked to answer three questions (aiming at measuring customer satisfaction) in order to get two days free access to articles on the FT.com’s website.

Whether or not the above mentioned ideas really do represent business model innovations will partly depend on their success in the market: if customers are either not convinced of the new value created and in turn won't be willing to pay for it these creative approaches are likely to fail and disappear. But trying, learning and adapting these (let's name them) new business models should definitely be the superior solution to the widely spread myopia – so: Good luck!

LITERATUR

BCG: Lindgardt, Z. et al. (2009): Business Model Innovation.

Grant (2015): Contemporary Strategy Analysis.

Johnson, G. et al. (2014): Fundamentals of Strategy.

Magretta, J. (2002): Why Business Models Matter.

Osterwalder, A. (2004): The Business Model Ontology.

Timmers, P. (1998): Business Models for Electronic Markets.

BLOGGEN FÜR EINE BESSERE WELT

Alexandra Hildebrandt

1. Über engagierten Journalismus

Engagierte Literatur und engagierter Journalismus setzen sich für das Gute ein: für eine bessere Welt. Viele Autoren und Redakteure sehen das allerdings skeptisch. Auch Harald Martenstein, Redakteur des ‚Tagesspiegels‘: „Aber wenn nicht mal Claus Kleber die Welt retten kann, dann bleibt sie eh ungerettet.“ (Martenstein 2015, S. 5). Sie fragen ironisch, was eine bessere Welt ist und vergessen dabei, an Erich Kästner zu denken, von dem der zitierte Satz stammt: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“.

Der Glaube an das Gute ist begründet, „aber er darf uns nicht blind machen für das enorme Unheil, das der Mensch anrichten kann“ (Pörksen/Schulz von Thun 2014, S. 130 f.), schreibt der Psychologe und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun in seinem Buch „Kommunikation als Lebenskunst – Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens“, das er gemeinsam mit dem Medienwissenschaftler Bernhard Pörksen verfasst hat. Lebenskunst wird von den Autoren als dynamische Balance aus Selbstfürsorge und Hingabe an ein Ganzes verstanden, von dem man selbst ein Teil ist. Statt fertiger Antworten bieten sie eine Heuristik im Sinne einer Kunst des Herausfindens.

Von Heraklit soll die Aussage überliefert sein, dass die schönste Harmonie durch das Zusammenbringen der Gegensätze entsteht. In diesem Sinne lässt sich nach Schulz von Thun auch das gelingende Leben und Kommunizieren als „ein Ensemble von Regenbogenqualitäten“ begreifen, die widerstreitende Impulse oder Werte von ihrer scheinbaren Ausschließlichkeit befreien und Unterschiedliches verbinden: „Beständigkeit und Wandel, Ehrlichkeit und Takt, Authentizität und Diplomatie, Autonomie und Angewiesenheit“ (Pörksen/Schulz von Thun 2014, S. 117).

Als ich begann, im Dezember 2013 für die Huffington Post zu bloggen, wurde mir immer wieder die Frage gestellt, warum ich dies kostenlos tue. Es treibt mich nicht der eitle Wunsch, ständig im Netz präsent zu sein. Das Wort „ich“ findet sich kaum in meinen Texten. „Selbst“ ist lediglich der Grund, aus dem alles entsteht.

Mein Kernthema ist die Nachhaltigkeit, das in all seinen Facetten in meinem „HuffBlog“ gespiegelt wird. Es geht mir darum, dass die Beiträge sehr zeitnah erscheinen, aber der Inhalt



Dr. Alexandra Hildebrandt

ist Nachhaltigkeitsexpertin und Wirtschaftspsychologin. Sie studierte Literaturwissenschaft, Psychologie und Buchwissenschaft. Anschließend war sie viele Jahre in oberen Führungspositionen der Wirtschaft tätig. Sie ist spezialisiert auf die Positionierung nachhaltiger Unternehmen und Organisationen, ihrer Leistungen, Produkte und Kommunikation. Den Deutschen Industrie- und Handelskammertag unterstützte sie bei der Konzeption und Durchführung des Zertifikatslehrgangs „CSR-Manager (IHK)“.

Alexandra Hildebrandt ist Sachbuchautorin, Hochschuldozentin, Herausgeberin und Mitinitiatorin der Initiative www.gesichter-der-nachhaltigkeit.de. Sie bloggt regelmäßig für die Huffington Post (<http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/>) zu Nachhaltigkeitsthemen und ist Co-Publisherin der Zeitschrift „REVUE. Magazine for the Next Society“ (<http://revue-magazine.net/revue/>)

E-Mail: drhildebrandt.alexandra590@google-mail.com

dennoch möglichst zeitlos wirken kann – aber auch, dass die Leser nach der Lektüre selbst klüger werden. Mit diesem Blog soll Öffentlichkeit und ein großes gesellschaftliches Gespräch geschaffen werden.

Ein Alltagsspruch lautet: „Was nichts kostet, ist nichts wert“. So wären die Inhalte der Huffington Post also wertlos. Ich bin anderer Meinung. Die Grundregel des Erfolges ist doch, erst einmal zu geben. Damit vergrößert sich nämlich auch das Tauschpotenzial. Wer immer wieder gibt, wird auch etwas zurückerhalten.

Arianna Huffington, die Gründerin der Huffington Post, zitiert in ihrem Buch „Die Neuerfindung des Erfolges“ den Autor und Unternehmer Seth Godin, für den die Ironie des „Gebens, um

etwas zu bekommen“, darin liegt, dass es längst nicht so gut funktioniert wie reines Geben: „Blogger, die für jedes investierte Wort den Profit messen, Twitterer, die die Plattform als Werbemedium für sich selbst nutzen, statt sie als Mittel zu sehen, um anderen zu helfen, und solche, die für Wikipedia und ähnliche Projekte keine Beiträge schreiben, weil dabei nichts für sie rausspringt... solche Leute begreifen nicht, worum es geht... Es ist nicht schwer zu erkennen, wer aus den richtigen Gründen zur Internet-Gemeinde gehört. Wir sehen es daran, was jemand schreibt und wie er handelt. Und das sind die Leute, auf die wir hören und denen wir vertrauen. Was paradoxerweise auch wieder bedeutet, dass es die Leute sind, mit denen wir Geschäfte machen.“ (Huffington 2014, S. 236 f.)

Ich sehe es genauso. Und ich möchte meine Plattform auch dafür nutzen, Menschen und Projekte vorzustellen, die sich in keinen bezahlten Sonderbeilagen namhafter Printmedien finden. Das können sich nämlich nur Konzerne mit Nachhaltigkeitsabteilungen und PR-Budgets leisten. Und das sieht man den Texten in der Regel auch an – ja, sie tragen sogar letztlich dazu bei, dass Nachhaltigkeitsthemen nicht gern gelesen werden, weil sie der Bezahl- und Werbesprache entsprechen – dann doch lieber ehrlich und kostenlos. Und mit echten Geschichten, von denen sich lernen lässt, die etwas bewegen und Themen verständlich und lebensnah vermitteln.

Wer den nachhaltigen Ansatz der Huffington Post verstehen will, sollte das Buch von Arianna Huffington lesen, in welchem sie auch die Frage nach dem guten Leben stellt. Irgendwann haben wir diese Frage im Lauf der Zeit aus den Augen verloren, und uns stattdessen nur darauf konzentriert, „...wie man möglichst viel Geld macht, ein möglichst großes Haus kauft und möglichst hoch auf der Karriereleiter kommt“ (Huffington 2014, S. 11).

Aber in einer gesunden Wirtschaft geht es eben nicht nur um eine effiziente Zuordnung von Kapital, sondern auch von Talent: „Immer mehr Menschen – sowohl Männer wie Frauen – wollen sich nicht mehr zu Tode arbeiten. Daher ist es wichtig, ihnen humane Wege zurück in die Arbeitswelt zu bahnen, damit ihre Qualifikationen nicht verloren gehen.“

Überall gibt es positive Beispiele. Die Frage von Arianna Huffington, wie man das stärker ins Licht der Öffentlichkeit rücken kann, habe ich gern aufgenommen. Denn ich möchte dazu beitragen, „...diese guten Taten zu stärken und zu vervielfachen, bis die kritische Masse erreicht ist.“ (Huffington 2014, S. 36). Ich teile ebenso ihre Überzeugung, dass es in der Verantwortung der Medien liegt, die Arbeit von Sozialunternehmen und gemeinnützigen Organisationen herauszustellen, damit wir funktionierende Modelle ausweiten und vervielfachen können. Mit meinem Blog möchte ich dazu beitragen, dass sich die Nachhaltigkeitsdiskussion modernisiert, pragmatischer wird und ihr eine neue Dynamik in der gesellschaftlichen Mitte verliehen wird.

Es geht heute nicht mehr nur um das veraltete PR-Motto: „Tue Gutes und rede darüber.“ Sondern auch darum, andere darüber reden und an Gestaltungsprozessen teilhaben zu lassen. Deshalb werden auch Beiträge von Gastautoren aufgenommen, die sich mit aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen beschäftigen. Am meisten gelesen und geteilt werden Schwerpunkte zum Thema Flüchtlinge, Selbstbestimmung (z.B. Selbstversorgung), Handel und Konsum (z.B. vegane Ernährung) sowie Führungs- und Managementthemen.

2. Richtige Nachhaltigkeitskommunikation im Unternehmenskontext

Nachhaltigkeit findet in den Köpfen leidenschaftlicher Macher statt, für die das Thema kein Projekt ist, sondern ein lebendiger Prozess und ein Lebensprozess. Leider fehlen in vielen Unternehmen und Organisationen dafür zuweilen starke Lotsen, die die komplexe Route beherrschen, und nicht erst auf Krisensituationen warten, um sich zu verändern. Doch ein Nachhaltigkeits- oder CSR-Kommunikator darf niemand sein, der gerade Zeit hat – dann ist er der Falsche. Es braucht in diesem Bereich geerdete, authentische, über den Tellerrand hinausschauende Menschen mit der Fähigkeit zur Empathie und dem Mut, auch gegen die Normen zu denken. Gebraucht werden kluge Köpfe, die imstande sind, prozesshafte Übersetzungsarbeit zu leisten und das Thema kritisch zu reflektieren.

Denn je kürzer und allgemeiner die Information ist, desto standardisierter ist sie und langweilt, so dass niemand mehr zuhört. Folglich sinkt die Geduld, die ein Thema wie Nachhaltigkeit braucht und damit auch die Bereitschaft, sich vertiefter damit auseinander zu setzen. Zentrale Grundregeln heißen deshalb: Verständlichkeit, Gestaltbarkeit und Sinnhaftigkeit.

„Eine eindeutige Philosophie, klar formulierte Ziele und Maßnahmen sowie eine konstante Richtung (die durchaus ab und zu korrigiert werden sollte) führen zum Erfolg“, sagt Claudia Silber, Leiterin Unternehmenskommunikation bei der memo AG. Ehrlichkeit, Verbindlichkeit und Offenheit sind für sie zentrale Kommunikationswerte. „Entscheidungen sind nicht immer bequem und gefallen auch nicht immer allen. Die Gründe, weshalb sie so getroffen werden, müssen daher fundiert sowie sachlich und fachlich korrekt sein.“

Sie verweist in diesem Zusammenhang zum Beispiel auf Maßnahmen, die viel Geld kosten, aber dennoch sinnvoll für ein Unternehmen sind. Nicht immer stehen alle Beteiligten dahinter, „doch wer den klaren Nutzen und die Vorteile kommuniziert, kann sich der Rückendeckung aller Mitarbeiter (bzw. aller Stakeholder) sicher sein“, so die Kommunikationsexpertin.

Die Philosophie und Strategie eines Unternehmens muss von „oben nach unten“ gelebt werden. Gerade im Bereich Nachhaltigkeit macht es nach Ansicht von Claudia Silber keinen Sinn,

„den Mitarbeitern gegenüber die Wichtigkeit dieses Themas zu betonen und dann nicht in diesem Sinn zu handeln“.

Die memo AG geht bei der Kommunikation nachhaltiger Maßnahmen seit einigen Wochen neue Wege: „Mit personeller Verstärkung intensivieren wir seit kurzem unsere Social Media-Kommunikation. Dabei werden nicht nur memo Themen behandelt, sondern bewusst auch Themen, die über den Teller- rand der memo AG hinausblicken.“

Ziel dieses neuen Dialogs ist es vor allem, Nachhaltigkeit weiter in die breite Gesellschaft zu tragen. „Dennoch ist es für ein nachhaltiges Unternehmen nicht immer einfach, Aktivitäten im Bereich Social Media vor allem Kritikern gegenüber zu rechtfertigen – Stichwort Datenschutz. Sofern wir die Grundlagen unserer Kommunikation – Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz – einhalten, sehen wir darin jedoch keinen Widerspruch“, erklärt Claudia Silber.

3. Warum Informationen zur Nachhaltigkeit alltagstauglich sein sollten

In einer Studie hat das UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP) 2010 die mögliche Integration von Nachhaltigkeitsthemen in die Massenmedien untersucht. Das Ergebnis: Die Nutzer von Massenmedien stammen in der Regel aus mittleren bis niedrigen sozio-ökonomischen Schichten und erwarten, Informationen auf emotionale und affektive Weise übermittelt zu bekommen. Sie wünschen sich außerdem Berichte, die auf ihre persönliche Lebenssituation Bezug nehmen und alltagstauglich sind.

Nachhaltigkeit kann nur begriffen werden, wenn das Thema als gesellschaftlicher Prozess für den Einzelnen fassbar wird, mit dem Bewusstsein der Eigenverantwortung einhergeht, und generell mit einer Änderung des eigenen Verhaltens verbunden ist. Ein „Stups“ reicht manchmal aus, um eine Entscheidung in die richtige Richtung zu lenken. Im Englischen heißt diese Strategie „nudging“ („Anstupsen“), die zu Verhaltensänderungen ohne Druck führen soll. Bekannt wurde sie durch das gleichnamige Buch „Nudge“ (2008) des Ökonomen Richard Thaler von der Universität Chicago und dem Harvard-Juristen Cass Sustein. Auch wenn dieser Ansatz im politischen Kontext zuweilen als „politischer Paternalismus im neuen Gewand“ (Miriam Meckel) kritisiert wird und mit der Forderung nach informationeller Selbstbestimmung des mündigen Bürgers einhergeht – Nachhaltigkeitsthemen brauchen in vielen Bereichen Übersetzungsarbeit und Impulse, weil es häufig an emotionalen Zugängen fehlt.

Es braucht den besonderen Blick auf das Thema Nachhaltigkeit, das greifbar und zu einem persönlichen werden muss, wenn es berühren soll. Und das muss es, denn nur aus einer inneren

Bewegung heraus kann auch Großes verändert werden (Hildebrandt 2015a). Auf sanftes Einwirken auf die Psyche setzt vor allem die Werbebranche, die sich gern guter Geschichten bedient, weil sie eine werthaltige Gestaltungskraft haben. Doch um Menschen auf glaubwürdige Weise zu erreichen, braucht es beides: Impulse und überzeugende Argumente, warum ein bestimmtes Verhalten richtig und erstrebenswert ist, um selbst urteilsfähig zu sein und Entscheidungen treffen zu können.

Ein Beispiel dafür ist der memolife Katalog (für Privatkunden) des Ökoversenders memo AG, der nicht nur Produkte enthält, die zum verantwortungsbewussten Konsum beitragen, sondern auch praxisorientierte Tipps zu einem nachhaltigen Lebensstil. Dazu gehören u.a. Hinweise gegen Lebensmittelverschwendung, zur fairen Verwertung, Informationen zum Einkaufen und Kochen, zu Gesundheit und Wohlbefinden, zu ökologischem Reisen, zu Lifestyle- und Outdoor-Themen – vor allem aber auch zum Energiesparen.

Am Ende des Kataloges werden die wichtigsten Umweltzeichen und Label vorgestellt, die die Einhaltung strenger ökologischer und sozialer Richtlinien belegen und für Verbraucher ein wichtiger Wegweiser zu nachhaltig guten Produkten sind.

Der unauffällige „Stupser“ ist hier mit drei Botschaften verbunden: dass es keinen erhobenen Zeigefinger braucht, um Dinge zu verändern, dass das Machbare immer vor uns liegt und dass wir den Weg zu mehr Nachhaltigkeit nur in kleinen Schritten gehen können.

Dabei kann auch ein Nachhaltigkeitsbericht ein wichtiger Wegweiser sein, wenn er ein authentisches Produkt ist: Die memo AG erstellt seit 2003 alle zwei Jahre einen ausführlichen Nachhaltigkeitsbericht, der bereits mehrfach ausgezeichnet wurde. Im memo Nachhaltigkeitsbericht 2015/16, der in einer Auflage von 5.000 Exemplaren erschien, berichtet der Ökoversender zum siebten Mal über seine nachhaltigen Leistungen, Maßnahmen und Ziele.

Im HuffPost-Blog erschien dazu ein Interview mit Claudia Silber unter dem Titel „Was Unternehmen beim Thema Nachhaltigkeit beachten sollten“. Sie nennt hier viele Beispiele dafür, wie auch Mitarbeiter emotional an das Thema Nachhaltigkeit gebunden werden: So haben sich einige memo Mitarbeiter bereit erklärt, das Unternehmen für die kommenden beiden Jahre mit ihrem Foto und einem Zitat auf den Einstiegsseiten der Kapitel zu repräsentieren. Auch für das Titelbild haben sich Mitarbeiter zur Verfügung gestellt. Nahezu alle Fotos in diesem Bericht stammen nicht anonym aus Datenbanken, sondern wurden selbst erstellt und zeigen die Menschen und ihre Arbeitsumgebung. Jedes Mitarbeiterfoto ist mit einer persönlichen Geschichte verbunden, die sich mit der Unternehmenskultur und -geschichte verbindet.

Eine Vielzahl von Beispielen zur Überzeugungsarbeit durch Geschichten (allerdings aus dem Bereich der Rhetorik) findet sich im Buch „Mythos Redemacht“ des Germanisten Karl-Heinz

Göttert. Redekunst allein genügt dem Autor nicht, Sachbezug und Reputation müssen seiner Ansicht nach ebenfalls hinzukommen. Allerdings genügen Sachbezug und Reputation allein eben auch nicht. Das gilt ebenso für das Nachhaltigkeitsthema.

Besonders wichtig ist die Beobachtung des Germanisten, dass spezifisch „männliche“ Elemente wie eine hochgestochene Argumentation heute (vor allem in Blogs) mehr und mehr verschwinden oder um „weibliche“ Elemente ergänzt werden, wie sie von erzählerischen Einlagen ausgehen (Göttert 2015, S. 484).

Wir brauchen, um ein komplexes Thema wie Nachhaltigkeit zu verstehen, die Verlebendigung durch gute Geschichten, die eine Bedeutung haben und Sinn stiften in einer zunehmend komplexen Welt, denn sie sind eine werthaltige Gestaltungskraft (vgl. Hildebrandt 2015b).

LITERATUR

Göttert, K.-H. (2015): Mythos Redemacht. Eine andere Geschichte der Rhetorik, Frankfurt am Main.

Hildebrandt, A. (2015a): Was Unternehmen beim Thema Nachhaltigkeit beachten sollten, http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/was-unternehmen-beim-thema-nachhaltigkeit-beachten-sollten_b_8077678.html, Abruf 18.10.2015.

Hildebrandt, A. (2015b): Freundschaft und Liebe. Was wirklich wichtig ist, http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/freundschaft-und-liebe-was-wirklich-wichtig-ist_b_6530958.html, Abruf 18.10.2015.

Huffington, A. (2014): Die Neuerfindung des Erfolgs. Weisheit, Staunen, Großzügigkeit – Was uns wirklich weiterbringt, München 2014.

Knüwer, T. (2006): Die Wut der Klowände, in: Handelsblatt vom 30.01.2006, <http://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/jean-remy-von-matt-und-die-blogger-die-wut-der-kloewaende/2607518.html>, Abruf 17.10.2015.

Martenstein, H. (2015): Über engagierte Literatur, in: ZEITmagazin Literatur 42 vom 15.10.2015, S. 5.

Pörksen, B., Schulz von Thun, F. (2014): Kommunikation als Lebenskunst. Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens, Heidelberg.

The Huffington Post (2015): https://de.wikipedia.org/wiki/The_Huffington_Post, Abruf 17.10.2015.

THE HUFFINGTON POST

The Huffington Post ist eine US-amerikanische Onlinezeitung mit verschiedensprachigen Regionalausgaben. In Deutschland ist dies die Huffington Post Deutschland in Zusammenarbeit mit Focus. Sie wurde von Arianna Huffington, Kenneth Lerer und Jonah Peretti gegründet und ging am 9. Mai 2005 als Nachrichten- und Nachrichtenkommentarplattform online. Seit dem 10. Oktober 2013 gibt es auch eine Ausgabe für Deutschland.

Das Medium vereint verschiedene Autorenmodelle, u.a. eigene Artikel, Internetlinks zu verschiedenen Nachrichtenquellen und -kolumnisten sowie Inhalte von freien Journalisten und Bloggern. Ein schwankender Anteil der Beiträge wird von unbezahlten, freiwilligen Autoren verfasst. Daneben stehen hauseigene Kolumnen von Huffington selbst und einem Kernteam von Mitarbeitern. Zudem publiziert die Huffington Post Beiträge von Prominenten aus dem Bereich Politik, Journalismus, Wirtschaft und Unterhaltung (Wikipedia 2015, https://de.wikipedia.org/wiki/The_Huffington_Post, Abruf 18.10.2015)

BIG DATA IN DER MEDIENINDUSTRIE

Thomas Becker

„Big Data“ ist derzeit ein vieldiskutiertes Thema. Bei der Wahl zum Wort des Jahres 2013 belegte der Begriff den fünften Platz (Gesellschaft für deutsche Sprache 2013), im Gartner Hype Cycle (einem vielbeachteten IT-Technologie-Trendbarometer) ist die Technologie 2013 bei den Hypes ganz oben gerankt (Gartner 2013), und der deutsche IT-Branchenverband BITKOM zählt es zu den aktuell wichtigsten IT-Themen (Bitkom 2012). Big Data gehört auch zu den Forschungsschwerpunkten des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Mainz. Zahlreiche Studien haben sich mit den unterschiedlichsten Aspekten von Big Data beschäftigt:

- Institut für Business Intelligence (Seufert 2014): Competing in Analytics: Herausforderungen – Potentiale und Wertbeiträge von Business Intelligence und Big Data;
- Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme (2012): BIG DATA – Vorsprung durch Wissen/ Innovationspotenzialanalyse;
- BITKOM (2012): Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte;
- BITKOM (2015): Big Data und Geschäftsmodell – Innovationen in der Praxis;
- IBM (2012): Analytics: Big Data in der Praxis;
- McKinsey Global Institute (2011): Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity.

„Daten sind das Öl
des 21. Jahrhunderts“

[IN ANLEHNUNG AN: PALMER 2006]



Prof. Dr. Thomas Becker

lehrt die Fächer Wirtschaftsinformatik und Business Intelligence an der Hochschule Mainz.

E-Mail: thomas.becker@hs-mainz.de

In vielen Branchen haben Daten und deren Analyse neue Anwendungsfälle und Geschäftsmodelle induziert. Nach einer kurzen wissenschaftlichen Einordnung des Themas „Big Data“ soll aufgezeigt werden, welche Anwendungsfälle von Big Data für die Medienindustrie interessant sind.

1. Von „Business Intelligence“ zu „Big Data“ und zur „Data Science“

Das Phänomen Big Data wird besonders in der Wirtschaftsinformatik wissenschaftlich diskutiert. Dabei stehen Technologien (Tools und Architekturen), betriebswirtschaftliche Anwendungsfälle, aber auch zunehmend rechtliche und ethische Fragen (Datenschutz, Urheberrecht) im Mittelpunkt. Aus Sicht der Wirtschaftsinformatik handelt es sich bei Big Data um keine Revolution, sondern um eine Evolution. Die besondere Bedeutung von digitalen Daten für Unternehmen wird bereits seit Anfang der 1990er Jahre unter dem Begriff „Business Intelligence“ diskutiert. Inzwischen wird neben Big Data auch der Begriff „Data Science“ verwendet, der ein neues, interdisziplinäres Wissensgebiet bezeichnet. Die Häufigkeit der Verwendung der Begriffe in der Google-Suchmaschine ist ein Indiz für deren Aktualität. Danach hat „Big Data“ „Business Intelligence“ Anfang 2013 überholt und ist deutlich angestiegen, stagniert jedoch in 2015. Im September 2015 hat „Data Science“ erstmals „Business Intelligence“ übertroffen.

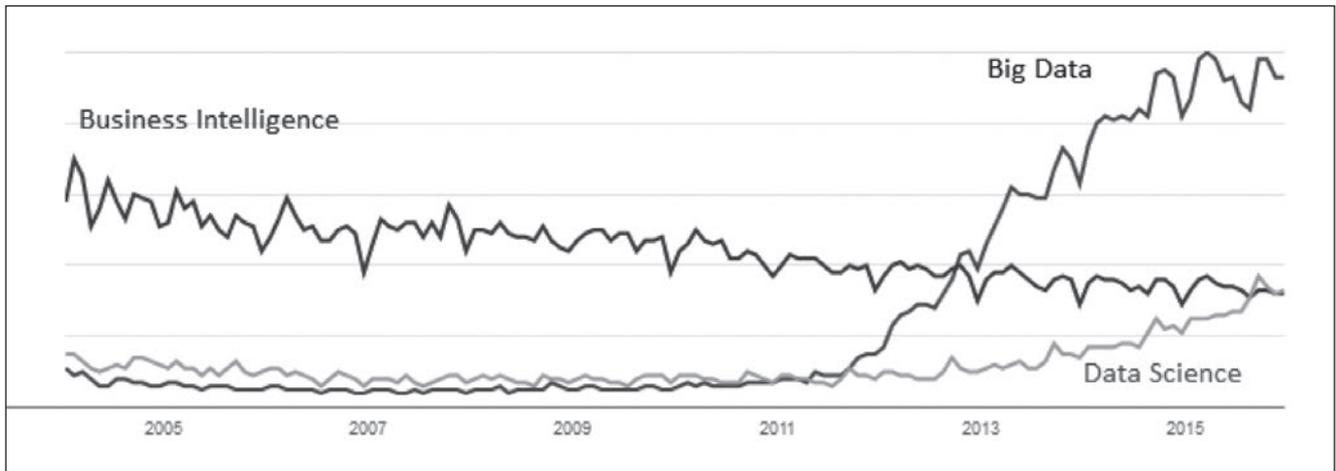


Abb. 1: Häufigkeit der Google-Suchworte, Google-Trends-Auswertung, Stand 12/2015

1.1 Business Intelligence

Business Intelligence ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Integration von Strategien, Prozessen und Technologien, um aus verteilten und inhomogenen Unternehmens-, Markt- und Wettbewerberdaten erfolgskritisches Wissen über Status, Potenziale und Perspektiven zu erzeugen (Institut für Business Intelligence 2004).

Hinter Business-Intelligence-Systemen steht eine technologische Architektur, die Daten aus unterschiedlichen unternehmensinternen und -externen Quellen extrahiert und transformiert, um sie in einem auf Abfrageperformance optimierten Data Warehouse zu speichern. Darauf werden anwendungsspezifische Datenmodelle entwickelt und die Daten über Reporting- und Analysewerkzeuge den Anwendern zur Verfügung gestellt.

Waren Daten in der Anwendung von Business Intelligence bisher vor allem dazu geeignet, um die Entscheidungen der strategischen, taktischen und operativen Managementebenen zu fundieren und Verbesserungsmöglichkeiten in operativen Prozessen aufzuzeigen, so sehen Experten in der Diskussion zu Big Data in bestimmten Branchen Daten künftig als Grundlage neuer Geschäftsmodelle (Data Driven Economy).

1.2 Big Data

„Big Data beschreibt Datenbestände, die aufgrund ihres Umfangs, ihrer Unterschiedlichkeit oder ihrer Schnelligkeit nur begrenzt durch aktuelle Datenbanken und Daten-Management-Tools verarbeitet werden können.“ (Plattner 2013)

„Big Data“ ist kein streng wissenschaftlicher Begriff, vielmehr handelt es sich um die Weiterentwicklung des Business Intelligence Ansatzes, wobei auf eine aufwändige Aufbereitung der Daten (Extraktion, Transformation und Laden der Daten) meist verzichtet wird. Dadurch gewinnt man Flexibilität und Ge-

schwindigkeit in der Analyse der Daten. Oftmals wird Big Data auch durch bestimmte Merkmale charakterisiert, die im englischen alle mit „V“ beginnen:

Volume (Datenvolumen)

Die zunehmende Digitalisierung der Industrie und weiterer Gebiete der Gesellschaft produziert ein exponentiell steigendes Datenvolumen, d.h. das weltweite Datenvolumen verdoppelt sich etwa alle zwei Jahre. Wesentliche Treiber des Datenwachstums sind durch Sensoren erfasste Daten, durch intelligente Endgeräte wie Smartphones und Tablets generierte sowie in Sozialen Netzwerken gepostete Daten. Die Daten werden nicht nur zwischen Personen, sondern zunehmend auch zwischen Maschinen ausgetauscht (Internet of Things). Diese großen, oft unstrukturierten Datenmengen können, sofern richtig selektiert und analysiert, zu Effizienz- und Wettbewerbsvorteilen führen.

Variety (Vielfalt an Datenformaten)

Neben dem Volumen nimmt auch die Vielfalt an Datenformaten permanent zu. Neben traditionellen „strukturierten“ Datentypen wie formatierten Dokumenten, Kennzahlen oder Transaktionsdaten haben wir es bei Big Data auch zunehmend mit weniger strukturierten Formaten zu tun, wie z.B.

- Texte aus Sozialen Netzwerken (Blogs/Foren/Communities),
- Fotos und Grafiken,
- Audio-/Video-Daten,
- 3D-Modelle, Simulationen,
- Geo-Daten oder mobile Bewegungsdaten.

Diese Daten sind aufgrund ihrer Heterogenität schwer zu kategorisieren und zu kombinieren. Die Kunst liegt jetzt darin, mit Hilfe von statistischen Methoden und Methoden der künstli-

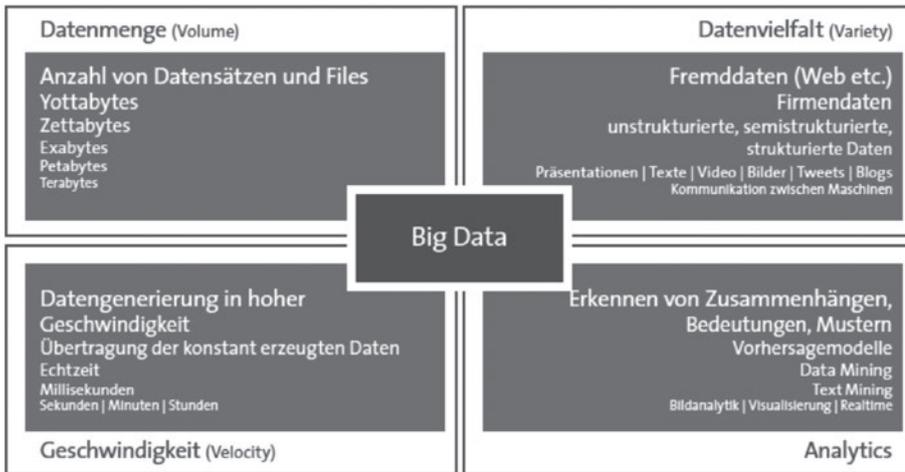


Abb. 2: Charakteristika von Big Data, Quelle: Bitkom 2012, S. 19

chen Intelligenz (z.B. Sprach-, Bild- und Mustererkennung) aus den unstrukturierten Daten strukturierte Daten abzuleiten.

Velocity (Geschwindigkeit)

Geschwindigkeit ist die Anforderung an die „Analyse“ permanent und schnell fließender Datenströme (Stichwort „Echtzeit-Datenanalyse“). Die Verarbeitungsgeschwindigkeit bestimmt, wie schnell Daten mithilfe mathematisch-statistischer Verfahren und Optimierungsalgorithmen verarbeitet werden können (Kraus 2013, S. 4). Viele, vor allem seit den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts gewachsene IT-Systeme sind auf diese Anforderungen kaum ausgelegt, so dass viele Daten aktuell nicht analysiert und genutzt werden können.

Value (Wert)

Die Bedeutung von Big Data lässt sich auch damit erklären, dass Unternehmen den betriebswirtschaftlichen Wert von internen und externen Daten zunehmend erkennen und in der Lage sind, große Datenmengen transparent aufzubereiten und daraus neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Big-Data-Technologien

Bestimmte Technologien unterstützen die Geschwindigkeit der Verarbeitung großer Datenmengen. Dazu gehören im Bereich der Datenspeicherung z.B. Hadoop-Cluster oder In-Memory-Technologien, im Bereich der Analytik z.B. Map-Reduce-Verfahren, Textanalyse, Mustererkennung und maschinelles Lernen aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz sowie die für statistische Analysen spezialisierte Programmiersprache R (EMC Education Services 2015, S. 64–80).

1.3 Data Science

Rund um den Begriff Big Data ist ein neues interdisziplinäres Wissensgebiet „Data Science“ entstanden. Dort werden als Disziplinen neben der Informatik (Data Engineering) auch Mathematik und Statistik (Modeling and Analysis Skills), Visualisierung, Reporting und Kommunikation (Story Telling Skills) sowie anwendungsbezogenes Managementwissen (Business Domain Expertise) zusammengefasst.

Derzeit entstehen weltweit an vielen renommierten Hochschulen „Data Science“-Studiengänge (Manhart 2014). Die neue Berufsgruppe von Spezialisten, die so genannten „Data Scientists“ wurden von Davenport und Patil in einem Beitrag der Harvard Business Review als „The sexiest Job of the 21. Century“ beschrieben (Davenport/Patil 2012).

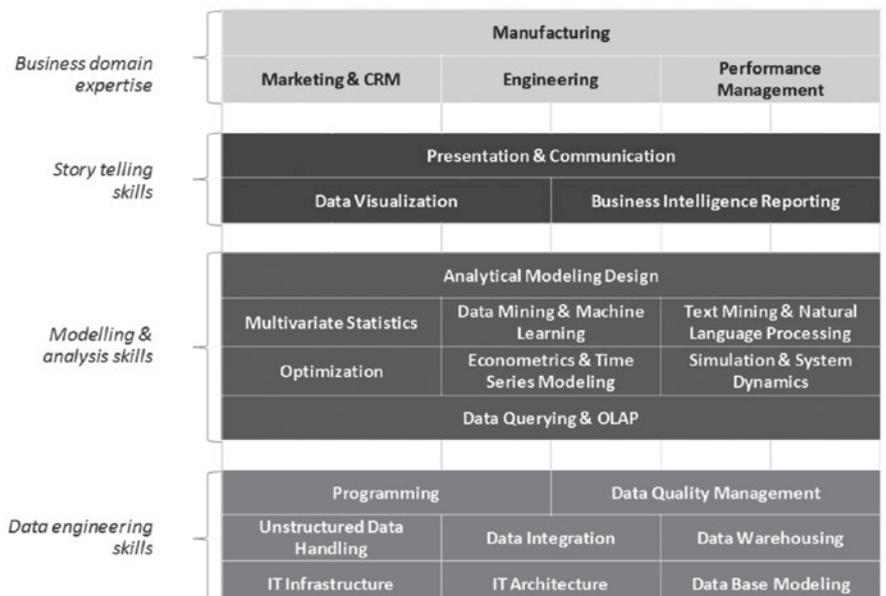


Abb. 3: Disziplinen der „Data Science“, Quelle: Padmaperuma 2014

2. Anwendungsgebiete von Big Data nach Branchen

Typische Big Data Anwendungsgebiete findet man dort, wo die Auswertung und Analyse großer Datenvolumen nahe Echtzeit Handlungsmöglichkeiten eröffnet. Branchenübergreifend sind dies insbesondere die Unternehmensbereiche Marketing/Sales/Kommunikation sowie die Produktion, in denen Sensordaten eine Überwachung und Steuerung der Produktion und eine optimierte Instandhaltung von Anlagen gewährleisten.

Darüber hinaus gibt es in vielen Branchen spezielle Anwendungsgebiete. Einen guten Überblick gibt hier die Studie „Big Data im Praxiseinsatz“ des Branchenverbandes BITKOM (Bitkom 2012). Neben den durch Big Data unmittelbar betroffenen Branchen der Telekommunikation, IT und Unterhaltungselektronik findet man Beispiele auch in anderen Branchen:

- bei Banken und Versicherungsunternehmen geht es um Betrugserkennung (z.B. Unregelmäßigkeiten im Zahlungsverkehr) oder Risikoabschätzungen,
- in der Logistikbranche um Prozess- und Lieferkettenoptimierung, indem z.B. Container durch Geo-Daten über drahtlose Steuerungseinheiten in Verbindung mit GPS auf unterschiedlichen Verkehrswegen überwacht und gesteuert werden,
- in der Automobil- und Verkehrsbranche um vernetzte Fahrzeuge, führerloses Fahren und moderne Verkehrssteuersysteme,
- im Handel um Sortimentsoptimierung und detaillierte Absatzprognosen (z.B. in Abhängigkeiten von Wetterdaten),

- in der Landwirtschaft um durch Wetter- und Bodendaten optimierte Anbau- und Düngemethoden,
- im Gesundheitswesen um das Erkennen von Zusammenhängen in der medizinischen Diagnostik und um personalisierte Daten zum Entwickeln individueller Therapiemöglichkeiten.

Je nach Branche ist das Transformationspotenzial von Big Data unterschiedlich (siehe Abb. 4).

Neben neuen Szenarien ermöglichen Big-Data-Analysen auch eine Optimierung bestehender Anwendungen, insbesondere durch in die Zukunft gerichtete Planungs- und Simulationsszenarien (Predictive und Prescriptive Analytics).

3. Anwendungsgebiete von Big Data in der Medienbranche

Einige der Anwendungsszenarien lassen sich aus anderen Branchen auch in die Medienbranche übernehmen.

3.1 Big Data-Anwendungen im Verlagswesen

Durch die Erhebung und Analyse entsprechender Daten können im Verlagswesen bessere Prognosen von Print-Auflagen an jedem Point of Sale vorgenommen werden und Kündigungswahrscheinlichkeiten von Abonnements prognostiziert werden. In digitalen Medienangeboten kann eine personalisierte Online-Werbung zielgruppengenau platziert werden.

Branche	Datenintensität Heute – 2012 (1=niedrig/10=hoch)	Datenintensität Zukünftig – 2020 (1=niedrig/10=hoch)	Datenwachstum pro Jahr	Big Data Business Modell Transformation Potential
Industrial	6	8	20-30%	Mittel
Mobility & Logistics	4	9	40-50%	Sehr hoch
Professional Services	5	8	25-35%	Hoch
Finance & Insurance	8	10	30-40%	Hoch
Healthcare	5	9	40-50%	Sehr hoch
Government/ Education	3	8	10-20%	Sehr hoch
Utilities	4	6	10-20%	Mittel
IT, Telco, Media	8	10	50-60%	Sehr hoch
Retail/Wholesale	2	7	20-30%	Sehr hoch

Abb. 4: Bedeutung von Big Data in unterschiedlichen Branchen, Quelle: Bitkom 2012, S. 50

3.2 Social Media Analytics im Rundfunk

Im Bereich Social Media gibt es gerade im Rundfunk vielfältige Anwendungsmöglichkeiten. So können Social Media Daten in der *Programmplanung* verwendet werden, um die klassische Medienforschung zu ergänzen. Durch Social Media Daten (wie z.B. Tweets) lassen sich Zielgruppen segmentieren und Themenbereiche herausfinden, die gerade für jüngere Zielgruppen interessant sind. In der *Programmerstellung* kann man z.B. in Blogs für sehr detaillierte Themenbereiche Meinungsführer („Influencer“) identifizieren und diese für die Entwicklung und Promotion neuer Programmformate nutzen. Bei fiktionalen Programmproduktionen (wie z.B. Daily Soaps) werden möglichst viele Zuschauer bereits frühzeitig über Soziale Medien in die Programmkonzeption einbezogen und können Einfluss auf die Handlung nehmen. In der *Programmdistribution* können Social Media Plattformen wie z.B. Youtube oder Facebook dann (zunehmend sogar exklusiv) zur Verbreitung von Programm genutzt werden.

3.3 Neue datengetriebene Geschäftsmodelle im Internet TV

Im Bereich des Internet TV entstehen neue datengetriebene Geschäftsmodelle. So beruht der Erfolg von Netflix unter anderem auf individualisierten Empfehlungen (Recommendations), die dem Zuschauer gezielt Programmvorschläge aufgrund seiner persönlichen Präferenzen machen. Dazu hat Netflix eine eigene „Metadatenredaktion“ eingerichtet, die das angebotene Programm verschlagwortet und detailliert kategorisiert.

Im Hintergrund bereiten auch die Branchenführer der datengetriebenen Geschäftsmodelle Google, Amazon und Apple ihren Eintritt in das Internet TV vor (Google TV, Amazon Fire, Apple TV). Durch den geschickten Einsatz von günstigen TV-Sticks oder -Receiver (z.B. Google Chromecast-Stick oder Amazon Fire) sammeln sie fleißig Daten ihrer Nutzer und kombinieren diese mit ihren bereits vorhandenen Daten. Sie produzieren und akquirieren Programm, um sich einen Programmstock aufzubauen, den sie dann mit ihren gesammelten und analysierten Daten optimal vermarkten können.

3.4 Datenjournalismus

Ein spezieller Anwendungsfall von Big Data in der Medienindustrie ist der Datenjournalismus, wobei der englische Begriff „Data-Driven-Journalism“ den Anwendungsfall exakter beschreibt. Hier werden (meist öffentlich zugängliche) Daten genutzt, um interessante Stories zu entwickeln oder zu fundieren. Dabei gehört die Sammlung, Analyse, Aufbereitung, Interpretation und Visualisierung großer Datenmengen zum Handwerkszeug.

Die Redaktionen arbeiten zumeist in kleinen Teams, in denen neben Wissenschafts- oder Investigativjournalisten auch Programmierer, Mathematiker/Statistiker und Infografiker vertreten sind (Spiller/Weinacht 2014).

Zur stärkeren Wahrnehmung dieser journalistischen Form ha-

ben mit Sicherheit die Enthüllungen durch Wikileaks beigetragen. Diese erfolgten auf der Basis von Daten der Kriege im Irak und Afghanistan, z.B. in Form von rund 92.000 Datensätzen über militärische Events in Afghanistan im Frühjahr 2010.

Vorreiter des Datenjournalismus sind die Data Blogs des Guardian (<http://www.theguardian.com/data>) und der New York Times (<http://data.nytimes.com/>). Die dpa gründete 2007 die erste Datenjournalismus-Redaktion in Deutschland. Inzwischen gibt es eine Reihe von weiteren Angeboten, z.B. den Open Data Blog der Zeit. Auch bei den deutschsprachigen Fernsehsendern gibt es Datenjournalismus-Redaktionen. Die deutsche Welle kooperiert im neuen Projekt News-Stream 3.0 (<http://newsstreamproject.org/>) mit der dpa-Tochter dpa-infocom, dem Fraunhofer Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme IAIS und dem Berliner Datenspezialist Neofonie (Deutsche Welle 2014). Auch das Schweizer Fernsehen (SRF) hat eine Datenjournalismus-Redaktion: SRF Data (SRGInsider 2015).

Zu den bekanntesten datenjournalistischen Projekten aus Deutschland gehören:

- die Webseite zur Vorratsspeicherung von „Zeit Online“;
- „Parteispendenwatch“ der „taz“;
- das „Parlameter“ vom „ZDF“ und
- der „Zug-Monitor“ der „Süddeutschen Zeitung“.

Open Data und Data Crowdsourcing

Häufig werden im Datenjournalismus sogenannte Open Data Sets genutzt. Hinter Open Data steht eine Bewegung, Daten der öffentlichen Verwaltung transparent und zugänglich zu machen (Bundeszentrale für politische Bildung 2011). Gerade im angelsächsischen Raum haben Gesetzesinitiativen, die vom Gedanken des Open Government geprägt sind, neue spannende Quellen mit maschinenlesbaren Daten geöffnet. Vorreiter der Transparenzbewegung sind die USA und Großbritannien. US-Präsident Barack Obama setzte sich persönlich für eine offene Datenpolitik in den USA ein. Auf den Portalen „data.gov“ (USA) und „data.gov.uk“ (Großbritannien) werden Open Data Sets für die Öffentlichkeit bereitgestellt.

In Deutschland bietet das Portal „govdata.de“ mehr als 12.000 frei zugängliche Open Data Sets an (Stand 12/2015). Grundlage des Portals ist eine Verwaltungsvereinbarung des Bundes mit den Ländern Baden-Württemberg, Berlin, Brandenburg, Hamburg, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Sachsen. Um standardisierte Nutzungsbedingungen für Open Data in Deutschland zu gewährleisten, wird die „Datenlizenz Deutschland 2.0“ empfohlen (Geschäfts- und Koordinierungsstelle GovData 2015).

Neben den Open Data Sets wird im Datenjournalismus auch das sogenannte Data Crowdsourcing eingesetzt, bei dem Daten zu bestimmten Sachverhalten durch eine Vielzahl von Einträgen von Usern auf Datablogs gesammelt werden. So sammelte der Guardian rund 450.000 Dokumente über die Ausgaben von britischen Abgeordneten.

4. Risiken und Grenzen der Big Data Anwendungen

Die beschriebenen Anwendungsfälle von Big Data, insbesondere in der Medienindustrie, sollten uns aufmerksam machen und uns lehren, bewusst mit unseren Daten umzugehen. Umfragen zu Big Data zeigen gerade in Deutschland eine gesunde Skepsis der Befragten, die sich in Ängsten um Datenschutz und Überwachung äußern. Dazu hat auch die NSA-Affäre beigetragen.

Bei der Nutzung von Big Data Quellen sind rechtliche Aspekte relevant. Geht es um die Nutzung personenbezogener Daten, so ist das Bundesdatenschutzgesetz zu beachten, das vorschreibt, dass personenbezogene Daten nur dann erhoben und weiterverarbeitet werden dürfen, wenn die betroffene Person dem zustimmt oder wenn dies durch eine Rechtsvorschrift explizit abgedeckt wird (Kraus 2013, S. 14 ff.).

LITERATUR

BITKOM (2012): Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte, Berlin, www.bitkom.org/de/publikationen/38337_73446.aspx, Abruf 16.03.2015.

BITKOM (2015): Big Data und Geschäftsmodell – Innovationen in der Praxis, <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Big-Data-und-Geschaeftsmodell-Innovationen-in-der-Praxis-40-Beispiele.html>, Abruf 16.03.2015.

Bundeszentrale für politische Bildung (2011): Dossier „Open Data“, <http://www.bpb.de/gesellschaft/medien/open-data/64053/einfuehrung>, Abruf 11.12.2015.

Davenport, T. H., Patil, D. J. (2012): Data Scientist: The sexiest Job of the 21. Century, <https://hbr.org/2012/10/data-scientist-the-sexiest-job-of-the-21st-century/>, Abruf 13.11.2015.

Deutsche Welle (2014): Neue Big-Data-Infrastruktur für Journalisten, <http://www.dw.com/de/neue-big-data-infrastruktur-f%C3%BCr-journalisten/a-18107583>, Abruf 11.12.2015.

EMC Education Services (2015): Data Science and Big Data Analytics, Indianapolis.

Fraunhofer-Institut für intelligente Analyse- und Informationssysteme (2012): BIG DATA – Vorsprung durch Wissen / Innovationspotenzialanalyse, http://www.iais.fraunhofer.de/fileadmin/user_upload/Abteilungen/KD/uploads_BDA/Innovationspotenzialanalyse_Big-Data_FraunhoferIAIS_2012.pdf, Abruf 16.03.2015.

Gartner (2013): Gartner's 2013 Hype Cycle for Emerging Technologies, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2575515>, Abruf 13.11.2015.

Geschäfts- und Koordinierungsstelle GovData (2015): Finanzbehörde Hamburg: GovData-Portal, <https://www.govdata.de/>, Abruf 11.12.2015.

Gesellschaft für deutsche Sprache (2013): Pressemitteilung zur Wahl zum Wort des Jahres 2013, <http://gfds.de/gfds-waehlt-groko-zum-wort-des-jahres-2013-2/>, Abruf 11.12.2015.

IBM Institute for Business Value (2012): Analytics: Big Data in der Praxis, <http://www-935.ibm.com/services/de/gbs/thoughtleadership/GBE03519-DEDE-00.pdf>, Abruf 16.03.2015.

Institut für Business Intelligence (2004): Definition Business Intelligence, <http://i-bi.de/home/index.html>, Abruf 13.11.2015.

Kraus, H. (2013): Big Data – Einsatzfelder und Herausforderungen, Arbeitspapiere der FOM, Nr. 41, Essen.

Manhart, K. (2014): Data Scientist werden – aber wo?, <http://ibmexperts.computerwoche.de/a/data-scientist-werden-aber-wo,3207340>, Abruf 13.11.2015.

Padmaperuma, O. (2014): Data Scientists – Die begehrtesten Alleskönner des 21. Jahrhunderts, <https://www.de.capgemini-consulting.com/blog/digital-transformation-blog/2014/01/data-scientists-die-begehrtesten-alleskonner-des-21>, Abruf 13.11.2015.

Palmer, M. (2006): Data is the New Oil, http://ana.blogs.com/maestros/2006/11/data_is_the_new.html, Abruf 16.03.2015.

Plattner, H. (2013): Big Data, in: Gronau, N. et al (Hrsg.): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, Online-Lexikon, <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/daten-wissen/Datenmanagement/Datenmanagement-Konzepte-des/Big-Data>, Abruf 13.11.2015.

Seufert, A. (Institut für Business Intelligence) (2014): Entwicklungsstand, Potentiale und zukünftige Herausforderungen von Big Data – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 51. Jg., Heft 4, S. 412–423.

Spiller, R., Weinacht, S. (2014): Datenjournalismus in Deutschland – Eine explorative Untersuchung zu Rollenbildern von Datenjournalisten, in: Publizistik, 59. Jg., Heft 4, S. 411–433.

SRGInsider (2015): Wenn Daten Geschichten erzählen, <http://www.srginsider.ch/behind-the-scenes/2015/02/12/wenn-daten-geschichten-erzaehlen/>, Abruf 11.12.2015.

WIRTSCHAFT BRAUCHT QUALITÄTSMEDIEN

Volker Northhoff

Wirtschaftsmedien und Medienwirtschaft – allein die Tatsache, dass es beide Begriffe gibt, macht deutlich: Zwischen der Wirtschaft und den Medien besteht eine besondere Beziehung.

Die Medien beobachten, analysieren, bewerten und berichten, was in der Wirtschaft geschieht, und sind zugleich selbst ein Teil dieser Wirtschaft. Deshalb fordert Oliver Stock, stellvertretender Chefredakteur des Handelsblatts: „Wirtschaftsjournalisten müssen in der Lage sein, die Veränderungsprozesse, die sie bei den Objekten ihrer Berichterstattung immer wieder einfordern, auch bei sich selber und in ihren Medien zu vollziehen.“ (siehe Kasten (Oliver Stock) auf Seite 47)

Eine zentrale Frage treibt die Medienbranche um: Wie lässt sich die finanzielle Basis sichern für einen unabhängigen Journalismus, der als vierte Gewalt unverzichtbar ist für den Bestand und die Entwicklung einer demokratischen Gesellschaft? Welche Voraussetzungen sind nötig, damit es Qualitätsprodukte nicht nur in der Industrie, sondern auch im Mediensektor weiterhin geben kann?

Mit immer düsterer werdenden Einschätzungen und Prognosen wird diese Diskussion unter dem Schlagwort „Qualitätsjournalismus“ spätestens seit dem Boom der Social Media geführt. Wenn jedermann als Quasi-Journalist ohne relevante Kosten eine prinzipiell beliebig große Öffentlichkeit direkt erreichen kann – wozu dann überhaupt noch Medien, also „Vermittler“?

Investigative Helfer

Aus Sicht der Wirtschaft steht dahinter die Frage: Auf welchen Kanälen lässt sich Vertrauen schaffen in das Handeln und in die Produkte eines Unternehmens? Mit Anzeigen? Mit Internet-Kampagnen und viralem Marketing? Oder eben doch am besten durch positive Berichte unabhängiger, kompetenter Beobachter, denen eine hohe Glaubwürdigkeit zugebilligt wird?

Die Versuchung für die Wirtschaft ist groß. Es könnte scheinbar so einfach sein: Keine kritischen Medien, keine kritischen Berichte, keine Probleme. Kurzfristig mag das stimmen. Auf Dauer geht es schief, weil es natürlich immer Probleme gibt, die ein Unternehmen gefährden können und die man allzu gerne verbergen möchte. Früher oder später kommt es dennoch ans Tageslicht – je später, desto dramatischer und folgenreicher, wie aktuell der VW-Abgasskandal zeigt.



Volker Northhoff

Initiator und Veranstalter des „The Early Editors Club“ (TEEC), eines Netzwerks für Journalisten und Wirtschaftsvertreter zum Informationsaustausch und zur Förderung des Qualitätsjournalismus. Der TEEC vergibt jährlich mit Unterstützung namhafter Partnerfirmen den Deutschen Journalistenpreis (djp).

E-Mail: volker.northhoff@early-editors.de

Die folgende These ist deshalb nicht abwegig: Der VW-Skandal hat seine jetzige Dimension auch deshalb erreicht, weil kein investigativer Journalist frühzeitig den Finger in die Wunde gelegt hat. Wäre das systematische Manipulieren von Abgaswerten rascher öffentlich geworden, dann hätte es sich nicht derart tief in den verschiedensten Bereichen des Unternehmens ausbreiten können. Es brauchte erst Recherchen der US-amerikanischen Aufsichtsbehörde für den Straßenverkehr, um dieses wuchernde Krebsgeschwür offen zu legen. Die jetzt laufende Notoperation ist hundertfach teurer, als es ein überschaubarer Eingriff – bei rechtzeitiger „Diagnose“ durch den unabhängigen Arzt „Presse“ – gewesen wäre.

Öffentlich bekannt waren Ungereimtheiten bei Abgasmessungen in der Autoindustrie schon vorher. Es stand in den Zeitungen! Mehr noch: Einzelne Journalisten hatten sich intensiv in die Thematik eingearbeitet und darüber berichtet wie Jost Maurin unter der Überschrift „Testfahrt im Schrank“ am 4. Oktober 2014 in der taz – eine vorbildliche journalistische Arbeit, die 2015 noch vor dem VW-Skandal für den Deutschen Journalistenpreis (djp) nominiert wurde. Das ist Qualität.

Investigative Arbeit rückt deshalb immer mehr in den Fokus der großen Medien. Das bekannteste Beispiel ist der Recherchepool von NDR, WDR und Süddeutscher Zeitung, dem Whistleblower immer wieder Zugriff auf brisante Daten verschaffen. So konnten engagierte Journalistenteams 2014 beispielsweise die Methoden der Steuervermeidung großer Konzerne via Luxemburg



Deutscher Journalistenpreis (djp)

Der DEUTSCHE JOURNALISTENPREIS Wirtschaft | Börse | Finanzen (djp) prämiiert jährlich die besten redaktionellen Print- und Onlinetexte rund um das Geschehen in der Wirtschaft und auf den Finanzmärkten. In der über fünfzigköpfigen Jury entscheiden die Herausgeber, Chefredakteure oder Ressortleiter fast aller Qualitätsmedien für Wirtschaftsthemen gemeinsam mit namhaften Wirtschaftsvertretern und Professoren über die Preisträger.

Der djp wird nach Themengebieten vergeben. Aktuell sind dies Bildung & Arbeit, Innovation & Nachhaltigkeit, Mobilität & Logistik, Bank & Versicherung sowie Vermögensverwaltung. Für Artikel aus anderen Bereichen gibt es den djp Offenes Thema. Jedes Jahr nehmen rund 400 Journalisten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teil.

Der djp ist mit 50.000 Euro Preisgeld dotiert, wovon ein Viertel an gemeinnützige Organisationen gespendet wird, die die Gewinner auswählen. Er wird getragen von Unternehmen aus verschiedenen Branchen. 2015 waren dies: Clariant, Deutsche Asset Management, Fraport, GLS, Pictet, Randstad, SimCorp, Targobank und Talanx. Das Konzept ist offen für weitere Partnerfirmen und neue Themen wie Handel & Konsum, Gesundheitswirtschaft oder Unternehmensführung.

Mehr Informationen: www.djp.de



Der jährliche Top-Treffpunkt der deutschsprachigen Wirtschaftspresse: Get together zur djp-Verleihung in Frankfurt

und ebenso die Geschäfte einer Schweizer Bank mit reichen Steuerhinterziehern akribisch nachvollziehen und aufdecken, wofür sie mit dem djp und anderen renommierten Preisen ausgezeichnet wurden. Auch die ambitionierten Investigativ-Teams der WeltN24-Gruppe und des Handelsblatts belegen den Trend: Qualitätsjournalismus definiert sich immer stärker über den Zugang zu exklusiven Informationen, die dann professionell aufbereitet werden – was ein Redakteur allein oder gar ein Blogger nur sehr schwer kann.

Journalistenpreise als Leuchtturm

Das Wort Qualitätsjournalismus ist beim genaueren Hinsehen durchaus entlarvend: Muss nicht Journalismus per Definition – schaut man auf die diversen ethischen Codices – stets von einem hohen Qualitätsanspruch geprägt sein? Früher grenzte man zweifelhafte Veröffentlichungen von seriösen durch die Bezeichnung „Gefälligkeitsjournalismus“ ab. Journalismus an sich stand für Qualität. Heute wird in umgekehrter Perspektive abgegrenzt: Journalismus erscheint in Zeiten von Blogs und Advertorials als ein mit den alten Vorstellungen kaum noch fassbares Tätigkeitsfeld. Also wird nicht das „Unten“ als Gefälligkeit abgewertet, sondern das „Oben“ zum Qualitätsjournalismus aufgewertet. Der war allerdings schon früher gefährdet: Gab es nicht zu Zeiten des Neuen Marktes auch in angesehenen Medien Wirtschafts- und insbesondere Finanzjournalisten, die mit ihren Artikeln gezielt Börsenkurse beeinflusst und so in Kenntnis bevorstehender Kursbewegungen Insiderhandel zum eigenen Vorteil betrieben haben? Gab es nicht in manchen Industriebranchen traumhafte, einwöchige Pressereisen und üppiige Journalistenrabatte, angesichts derer es auch für Redakteure der Qualitätsmedien eine persönliche Herausforderung war, unabhängig zu bleiben. Erst nach dem Platzen der Dotcom-Blase reagierten die führenden Verlage mit internen Richtlinien, die seither die redaktionelle Unabhängigkeit besser gewährleisten.

Qualitätsjournalismus muss also immer wieder neu definiert werden vor dem Hintergrund gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen und Veränderungen. Dabei helfen renommierte Journalistenpreise wie der djp mit seinen Partnerfirmen, der Helmut-Schmidt-Journalistenpreis der ING-Diba oder der Ernst-Schneider-Preis des Deutschen Industrie- und Handelskammertags. Noch einmal Oliver Stock: „In einem unübersichtlichen Umfeld sind renommierte Auszeichnungen wie ein Leuchtturm, von dem aus sich die Übersicht gewinnen lässt.“

Aber es gilt auch, was Frank-Bernhard Werner, als Geschäftsführer des Finanzen-Verlages Herausgeber mehrerer Wirtschaftstitel und wie Oliver Stock langjähriger Juror beim Deutschen Journalistenpreis, der Wirtschaft vorhält: „Wenn Unternehmen nicht permanent die Zahl ihrer Abonnements von Qualitätsmedien vermindern und immer weniger Werbung schalten würden, fiel es den Verlagen leichter, gute Journalisten angemessen zu bezahlen, nicht von Jahr zu Jahr die Umfänge und die

Zahl der Redakteursstellen reduzieren zu müssen und für ausgiebige Recherchen Freiräume zur Verfügung zu stellen.“ (siehe Kasten (Frank-Bernhard Werner) auf Seite 49)

Wie so oft im Leben, gilt wohl auch hier: Das eine tun und das andere nicht lassen. Indem Wirtschaftsunternehmen – wie im Konzept des djp – die Basis für die Vergabe eines renommierten Journalistenpreises durch eine unabhängige Jury schaffen, ermöglichen sie klare Orientierung für jeden Redakteur aufgrund des regelmäßigen Qualitätsurteils von Herausgebern, Chefredakteuren und Ressortleitern der führenden Wirtschaftsmedien. Als Abonnenten und Anzeigenkunden entscheiden Unternehmen zugleich mit über das verlegerische Fundament.

Beide Seiten müssen erkennen und akzeptieren, dass sie voneinander abhängig sind – ohne sich im Einzelfall voneinander abhängig zu machen.

Oliver Stock

Stellvertretender Chefredakteur des Handelsblatts, djp-Juror

In einer Branche wie dem Journalismus, der sich gerade vom Kopf auf die Füße stellt, sind Auszeichnungen für die, die diesen Prozess an führender Stelle begleiten, so wichtig wie das Wasser zur Taufe. In einem unübersichtlichen Umfeld sind renommierte Auszeichnungen wie ein Leuchtturm, von dem aus sich die Übersicht gewinnen lässt.

Der Wirtschaftsjournalist darf dabei nicht im Mainstream mitschwimmen, er darf im Geplapper der Medien nicht mitmachen. Wenn jeder mit dem Strom schwimmt, gehen alle den Bach runter. Wirtschaftsjournalisten brauchen eine eigene, auf tiefer Recherche basierende Meinung. Sie vor allem müssen in der Lage sein, die Veränderungsprozesse, die sie bei den Objekten ihrer Berichterstattung immer wieder einfordern, auch bei sich selber und in ihren Medien zu vollziehen.



Jost Maurin

Redakteur bei der taz, die tageszeitung, nominiert für den djp Mobilität & Logistik 2015

Ich habe am djp teilgenommen, weil die Jurys besonders unabhängig zu sein scheinen. Hier können Chefredakteure nicht so einfach ihren eigenen Autoren Preise zuschanzen. Das liegt auch daran, dass die Beiträge anonymisiert werden.

Klaus Methfessel

Ehemaliger Leiter der Georg von Holtzbrinck-Schule für Wirtschaftsjournalisten, djp-Juror

Natürlich gibt es auch andere renommierte und zum großen Teil auch sehr viel ältere Journalistenpreise in Deutschland als den djp. Aber nach meinem Eindruck hat der djp in den vergangenen Jahren in dem breiten Feld der Journalistenauszeichnungen eine Ausnahmestellung errungen. Was mich am djp am meisten überzeugt, sind die klare thematische Fokussierung, die Anonymisierung der eingesandten Beiträge, die vorwiegend journalistisch besetzten Jurys und die Unabhängigkeit von einzelnen Sponsoren, die durch die Vielzahl an Sponsoren gewährleistet ist im Gegensatz zu den meisten anderen Journalistenpreisen, die an nur einen Sponsor gebunden sind.

Jörg Sadrozinski

Leiter der Deutschen Journalistenschule, djp-Juror

„Konkurrenz belebt das Geschäft“, heißt es. Und die Konkurrenz unter JournalistInnen um den besten Text führt zweifellos zu einer besseren Qualität. Nun schreiben die AutorInnen, die sich um den djp bewerben, nicht um des Preises oder gar des Preisgeldes willen, aber die Anerkennung für gute Recherche, ausgefeilten Stil oder brillante Formulierungen spornt an und ist beispielgebend – auch für junge JournalistInnen, die das Handwerk noch lernen (müssen).



Prof. Dr. Clemens Fuest

Präsident des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung ZEW, djp-Juror

Der Deutsche Journalistenpreis ist eine Plattform für außergewöhnliche Beiträge und fördert so einen gesunden Wettbewerbsgeist. Das ist vor allem im Journalismus wichtig: Investigative Konkurrenz belebt nicht nur das Geschäft, das Geschäft lebt von investigativer Konkurrenz.

Die Medienbranche steht aufgrund des digitalen Wandels vor fundamentalen Herausforderungen. Auch der Wirtschafts- bzw. Finanzjournalismus kann sich dem nicht entziehen. Zukunftsfähig dürfte dabei bleiben, wer auf qualitative Akzente durch substanzielle und tiefgründige Recherche setzt statt auf Eilmeldungen vom Fließband.

Klaus Kaldemorgen

Fondsmanager, Deutsche Asset Management, djp-Partner und Juror



Gut gemachter Finanzjournalismus bedeutet für mich, Texte zu lesen, die bekannte Themen aus einem neuen Blickwinkel beleuchten, die Trends aufgreifen und erläutern oder auch die Finger in Wunden legen. Dies sind in meinen Augen Aufgaben und Erfolgsfaktoren von gutem und kritischem Journalismus. Damit sorgt er nicht zuletzt für gut informierte Leser und damit für aufgeklärte Anleger. Dies sind die Anleger, die wir brauchen und auch als Kunden wollen. Und nicht zuletzt: Gut gemachter Journalismus sorgt für Texte, die es Spaß macht zu lesen.

Der djp prämiert seit fast zehn Jahren herausragende journalistische Texte. Die Autoren solcher Texte haben es verdient, ausgezeichnet zu werden. Es ist für mich in jedem Jahr eine große Freude, Mitglied der Jury zu sein.

Es ist immer wieder zu lesen und zu hören, dass der Qualitätsjournalismus in der Krise sei. Gut gemachter Journalismus sei angesichts der Kostenloskultur im Internet kaum noch zu finanzieren. Dabei ist gerade in diesen Zeiten der Informationsüberflutung gut gemachter, erklärender und aufdeckender Journalismus von immenser Bedeutung. Ich hoffe und glaube auch fest daran, dass Qualitätsjournalismus – in welcher Form auch immer – weiter bestehen wird und weiter bestehen muss.

Markus Gürne

Leiter der ARD-Börsenredaktion, djp-Juror



Preise sind wichtig, weil sie ein Gradmesser der Qualität des Journalismus sind. Unabhängige Preise noch mehr, weil sie seltener werden. Beim djp kommt beides zusammen, das gefällt mir und das unterstütze ich gerne.

Die Themen werden immer komplexer und immer schneller. Daher brauchen wir unbedingt gute Journalistinnen und Journalisten, die sich um diese Themen kümmern. Noch mehr in einer Zeit, in der nicht alle Zuschauer, Zuhörer und Leser verstanden haben, dass Wirtschaft und Finanzen für ihr ganz persönliches Leben immer wichtiger werden.

Vanyo Walter

Managing Director, Pictet Asset Management, Niederlassung Deutschland, djp-Partner und Juror



Die Kapitalmärkte sind heute geprägt von starkem Wettbewerb und einer unüberschaubaren Menge an Finanzprodukten. Einschneidende regulatorische Änderungen wirken sich massiv auf die Marktteilnehmer aus und führen zu weiteren Unsicherheiten bei Anlegern – aber auch in der Beratung. In diesem Umfeld ist Qualitätsjournalismus unerlässlich. Er klärt auf, deckt auf und bietet vielfach eine Orientierung für Anleger, die sich in der Komplexität der Finanzmärkte nach Übersicht sehnen.

Um diese journalistischen Leistungen zu würdigen, unterstützen wir den djp von Beginn an. Er hat sich als „das“ Forum für erstklassigen Wirtschaftsjournalismus etabliert und bietet hervorragenden Journalisten die Bühne, die sie verdienen.

Thilo Brodtmann

Hauptgeschäftsführer des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau VDMA, djp-Juror

Die deutsche Wirtschaft hängt maßgeblich von den Erfolgen der mittelständischen Industrie wie dem Maschinenbau ab, in dem nicht Großkonzerne, sondern Familienbetriebe dominieren. Gerade diese Unternehmen geraten aber schnell aus dem Fokus der Tagesmedien. Auf der Suche nach der besten Schlagzeile und im Wettkampf mit den nonstop pulsierenden sozialen Netzwerken werden tiefere Recherchen und eine fundierte Kommentierung immer seltener.

Umso wichtiger ist es, Journalisten Anreize zu geben, die ihnen gestellte Aufgabe mit der für Qualitätsjournalismus notwendigen Sorgfalt anzugehen. Journalistenpreise können diesen Anreiz bieten, wenn sie nicht selbst interessengesteuert sind und bei der Vergabe eine Vielfalt von Themen, Autoren und Darstellungsformen berücksichtigen. Beiden Ansprüchen hat sich der djp seit seiner Entstehung erfolgreich gestellt.

Max Haerder

Redakteur bei der WirtschaftsWoche, Preisträger des djp Bildung & Arbeit 2015

Den djp vergeben Jahr für Jahr hervorragende, ebenfalls preisgekrönte Kolleginnen und Kollegen – weil es deren Anerkennung ist, bedeutet mir die Auszeichnung eine Menge.



Preisträger des Deutschen Journalistenpreises 2015 (v.l.n.r.): Christoph Giesen (Süddeutsche Zeitung), Mark Bösch (manager magazin), Fritz Schaap (Die Zeit), Felix Wadewitz (impulse) und Marcus Rohwetter (Die Zeit) beweisen eindrucksvoll, wie vielfältig und einflussreich der Qualitätsjournalismus in Deutschland ist.

Timo Pache

Stellvertretender Chefredakteur Capital, nominiert für den djp Innovation & Nachhaltigkeit 2015

Der djp hat sich als Preis für hochwertigen Wirtschaftsjournalismus fest etabliert. Dafür sprechen nicht nur die zahlreichen Preisträger aus den vergangenen Jahren, sondern auch die hochkarätig besetzten Jurys, die die Gewinner ermitteln.

Hanna Daum

National Coordinator CSR, Randstad Deutschland

Als Zeitungsleserin, Juristin und als jemand mit Interesse an Arbeitsmarktfragen ist es mir ein besonderes Anliegen und auch Vergnügen, mich durch die Vielzahl der eingehenden Wettbewerbsbeiträge durchzuarbeiten und dann gemeinsam mit anderen Juroren engagiert für den besten Artikel zu streiten. Jeder schaut mit seiner eigenen Blickrichtung und seinem spezifischen professionellen Hintergrund auf die journalistische Leistung und durch diese 'Vielsichtigkeit' in der Jury schaffen wir es, die verdienten Preisträger zu identifizieren.



Frank-Bernhard Werner

Herausgeber von Euro am Sonntag, Euro, Börse Online und Art Investor, djp-Juror

Es reicht nicht, wenn die Wirtschaft mit einer Förderung des djp Qualitätsjournalismus prämiert, weil es über kurz oder lang keine Qualitätsmedien mehr geben wird, in denen dieser Qualitätsjournalismus veröffentlicht werden kann. Wenn Unternehmen nicht permanent die Zahl ihrer Abonnements von Qualitätsmedien vermindern und immer weniger Werbung schalten würden, fiel es den Verlagen leichter, gute Journalisten angemessen zu bezahlen, nicht von Jahr zu Jahr die Umfänge und die Zahl der Redakteursstellen reduzieren zu müssen und für ausgiebige Recherchen Freiräume zur Verfügung zu stellen.



Empfehlen Sie preiswürdige Artikel

Jeder Leser kann Beiträge aus Zeitungen, Wirtschaftsmagazinen und Online-Medien für den djp empfehlen. Wird der Beitrag von der Jury für den Preis nominiert, so erhält der Empfehler zwei kostenlose Ehrenkarten für die Preisverleihung mit über 200 Gästen aus Wirtschaft und Medienwelt. Die 10. Preisverleihung findet am 29. September 2016 in Frankfurt statt.

EVALUATION EINER AUDIO MINING-SUCHE IM KONTEXT DER 'SOCIAL CONNECTED TV'-PLATTFORM

Sven Pagel, Joachim Köhler, Tobias Simon



Prof. Dr. Sven Pagel

lehrt an der Hochschule Mainz Wirtschaftsinformatik und Medienmanagement. Als Studiengangleiter verantwortet er das Bachelor-Programm „Medien, IT und Management“ und ist Akademischer Leiter des Beobachtungslabors. Zudem ist er Lehrbeauftragter der Universität Düsseldorf. Seit 2014 ist er Sprecher der „Fachgruppe Medienökonomie“ der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft (DGPK). Sein Forschungsinteresse gilt der digitalen Bewegtbildkommunikation in Internetmedien und der Web-Usability-Forschung.

E-Mail: sven.pagel@hs-mainz.de



Dr.-Ing. Joachim Köhler

leitet die Abteilung NetMedia im Fraunhofer-Institut Intelligente Analyse- und Informationssysteme IAIS und verantwortet das Geschäftsfeld „Content Technologies and Services“. Die von ihm geleiteten Forschungs- und Entwicklungsarbeiten umfassen Lösungen und Systeme zur Erschließung und zum Management von digitalen Inhalten. Dr. Joachim Köhler koordinierte das EU Projekt LinkedTV, in dem innovative Technologien zur Konvergenz von Web und TV erforscht werden. Darüber hinaus ist er in zahlreichen nationalen und internationalen Medienprojekten aktiv.

Für die Content-Industrie (Verlage, Medienhäuser, TV/Rundfunk) hat er zahlreiche Vorträge und Workshops gehalten. Seine Forschungs- und Interessengebiete liegen in dem Bereich der Content Technologien (innovative Verfahren zur Erschließung von multimedialen Inhalten, Big Data und Sprachverarbeitung). Er war maßgeblich am Aufbau der Deutschen Digitalen Bibliothek durch das Fraunhofer IAIS beteiligt.

E-Mail: joachim.koehler@iais.fraunhofer.de



Tobias Simon, B.Sc.

ist Mediengestalter für Digital- und Printmedien und hat im Dezember 2014 sein berufsbegleitendes Studium an der Hochschule Mainz im Studiengang „Medien, IT und Management“ mit dem Bachelor of Science abgeschlossen.

Von 2010 bis 2014 war er Abteilungsleiter und Ausbilder bei der mittelständischen Full-Service-Agentur andré Blickkontakte Werbegesellschaft mbH in Meisenheim. Seit Anfang 2014 ist Herr Simon im Team von Prof. Dr. Sven Pagel für Mediengestaltung und Usability zuständig.

E-Mail: tobias.simon@hs-mainz.de

1. Einleitung

Mit steigender Kapazität der Internetbandbreite (Paul/Wolf 2014, S. 64) und verbesserten Möglichkeiten der Datenkomprimierung (Oh/Hua 2000, S. 415), nimmt auch die Bedeutung von digitalen Videos eine immer wichtigere Rolle in einem breiten Spektrum von Multimedia-Anwendungen ein (Fan et al. 2004, S. 974; TNS Infratest 2014, S. 55 ff.). Zu diesen Anwendungen zählen beispielsweise Videokonferenzen, Video on Demand (VoD), Internet Protocol Television (IPTV), digitale Bibliotheken, öffentliche Informationssysteme oder E-Commerce-Anwendungen (Oh/Hua 2000, S. 415; Vranješ et al. 2013, S. 1). Durch die steigende Verfügbarkeit von digitalen Videoaufnahmegeräten steigt auch die Anzahl der von Nutzern selbst erzeugten Videoinhalte auf den entsprechenden Videoplattformen im

Internet (Shao et al. 2014, S. 504). Auf der Videoplattform YouTube werden nach Angaben der Betreiber durchschnittlich pro Minute 100 Minuten Videomaterial hochgeladen (Google Inc. 2014). Dieses exponentielle Wachstum im Bereich von Online-Videos und das damit verbundene steigende Interesse der Nutzer an Aktivitäten, die mit diesen Videos in Verbindung stehen, ist ein konstantes Phänomen, welches über die gesamte letzte Dekade beobachtet werden kann (Liu et al. 2013, S. 1).

Der schnelle Anstieg der Datenbestände in diesem Bereich bringt allerdings auch Probleme mit sich. Hier stellt sich die Frage, wie Nutzer auf diese riesigen Datensammlungen möglichst effizient zugreifen können und die gesuchten Inhalte möglichst schnell finden (Shao et al. 2014, S. 504). Eine mögliche Antwort auf diese Frage bietet die hier thematisierte Technologie Audio Mining.

Die vorliegende Arbeit ist in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme IAIS, Abteilung NetMedia, in Sankt Augustin entstanden. Im Rahmen des Forschungsprojekts „Social Connected TV“-Plattform (SCTVP) arbeitete das Fraunhofer IAIS unter anderem an der Audio Mining Technologie. Mit Hilfe dieser Technologie können große Datenbestände von Videomaterial automatisiert, indiziert und für Nutzer durchsuchbar gemacht werden. Die Evaluation einer Audio Mining-Suche im Kontext der „Social Connected TV“-Plattform soll in diesem Beitrag vorgestellt werden.

1.1 „Social Connected TV“-Plattform

Die SCTVP ist neben der „Smart City Services“- sowie der „Pervasive Games“-Plattform eine von drei innovativen Informations- und Kommunikationsplattformen, die im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprojekts FIcontent entwickelt wurden. FIcontent ist ein Bestandteil des EU-finanzierten „Future Internet Public Private Partnership“ (FI-PPP) Programms (FIcontent 2014a, S. 1 f.; Cabel et al. 2014, S. 1).

Die drei Hauptanwendungsgebiete der SCTVP sind Anwendungsszenarien mit Interaktion zwischen mehreren Bildschirmen, ein verbessertes personalisiertes Fernseherlebnis sowie User-Tracking inklusive der entsprechenden Datenschutzmechanismen (FIcontent 2014b; Krauss et al. 2014, S. 2).

Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, besteht die SCTVP im Kern aus zwei Ebenen. Den Generic Enablers (GE) und Specific Enablers (SE). SEs sind unterschiedliche Content-zentrierte Softwarekomponenten, die mithilfe von offenen Programmierschnittstellen (Application Programming Interface – API) für Softwareentwickler sowie für kleinere und mittlere Unternehmen (KMUs) zur Verfügung gestellt werden. Generic Enablers sind technologische Bausteine die durch das FI-WARE¹ Projekt

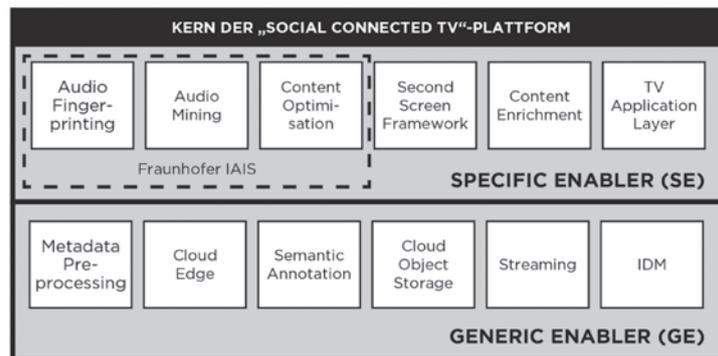


Abb. 1: Kern der SCTVP, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Krauss et al. 2014

bereitgestellt werden. Sie bilden die technische Grundlage für einige der Specific Enablers oder können direkt in Anwendungsszenarien implementiert werden. (Krauss et al. 2014, S. 2)

Eingesetzt werden die Content-zentrierten Technologien in Softwaresystemen und Anwendungen, welche zur Erschließung und Anreicherung von unstrukturierten Medien-Inhalten verwendet werden. Die Erschließung bzw. Anreicherung kann sowohl automatisch als auch manuell erfolgen. Dabei werden die Inhalte sowohl mit inhaltlichen als auch mit strukturellen Metadaten versehen und können mit weiteren Datenquellen verknüpft werden (Eble/Winkler 2014, S. 233).

1.2 Audio Mining

Im Fokus dieser Zusammenarbeit zwischen Hochschule Mainz und Fraunhofer IAIS steht der Specific Enabler (SE) Audio Mining. Dieser wird im Bereich der Indexierung und Durchsuchung von Multimedia Datenbeständen eingesetzt. Der SE verarbeitet sowohl Audio- als auch Video-Dateien. Die Dateien werden zunächst in Sprach- und Sprechersegmente untergliedert, anschließend wird mit Hilfe von Spracherkennung gesprochene Sprache in digitalen Text umgewandelt. Die von diesem SE ausgegebenen textuellen Informationen können dann zur Indexierung der Multimediadaten verwendet werden (FIcontent 2014c).

Die Erfassung und Weiterverarbeitung der Multimediadaten kann in vier Abschnitte untergliedert werden. Dies sind die Erfassung und Analyse der Daten, Extraktion von Schlüsselbegriffen, Segmentierung der Daten und das Finden von ähnlichen Inhalten.

Die Analyse der Daten wird mit einem Automatic Speech Recognition (ASR) System durchgeführt. Ein ASR System besteht aus drei wesentlichen Komponenten: Akustische Modellierung, Lexikale Modellierung und Sprachliche Modellierung (Young 2008, S. 540). Die Architektur eines solches System ist in Abbildung 2 dargestellt.

1 <http://www.fi-ware.org/>

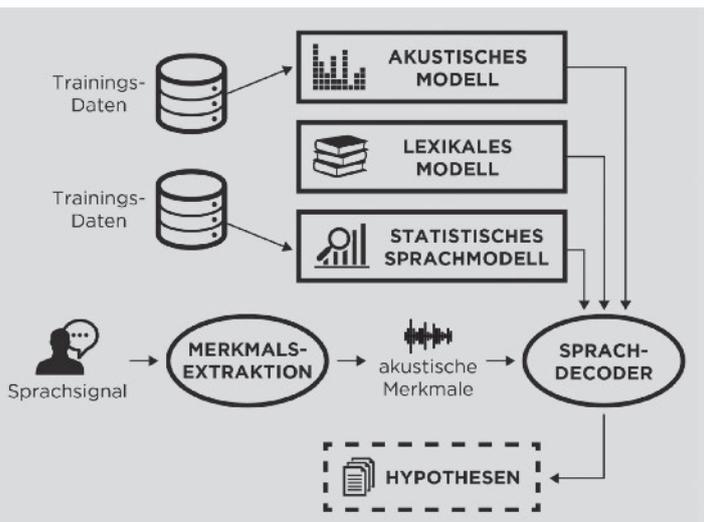


Abb. 2: Architektur eines ASR Systems, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Besacier et al. 2014, S. 90

2. Forschungsdesign

2.1 Evaluationsgegenstand

Gegenstand der Evaluation ist die Suche in einer Musteranwendung des in Kapitel 1.2 Audio Mining vorgestellten SE Audio Mining, welcher von Fraunhofer IAIS im Rahmen der „Social Connected TV“-Plattform entwickelt wurde. Die Web-Anwendung bietet eine Suchmaske, mit der die Nutzer eine Video-Datenbank des Rundfunks Berlin-Brandenburg (rbb) mit insgesamt 245 Videos durchsuchen können. Die Besonderheit liegt bei dieser Anwendung in den vorgehaltenen Videos, die alle mit dem Audio Mining-Verfahren automatisiert aufbereitet wurden. Bei der Aufbereitung wurde von jedem Video ein vollständiges Transkript erstellt. Aus diesen Transkripten wurden wiederum zu jedem Video passende Schlüsselwörter generiert. Die Nutzer können somit nicht nur nach den Titeln suchen, sondern auch gezielt die Inhalte der Videos durchsuchen. Nach Absenden der Suchanfrage gibt die Anwendung alle Videos aus, in welchen der Suchbegriff als gesprochenes Wort vorkommt. Klickt der Nutzer auf ein Suchergebnis, startet das entsprechende Video genau in jenem Segment, in dem der Suchbegriff genannt wird. Kommt ein Begriff in einem Videobeitrag häufiger vor, werden in der Ergebnisliste pro Video alle Positionen, an denen der Begriff genannt wird, separat aufgeführt. Im Folgenden wird diese Suche als Audio Mining-Suche bezeichnet.

2.2 Evaluationsziele und Forschungsfragen

Die Evaluation verfolgt im Wesentlichen zwei Hauptziele: zum einen die Überprüfung, ob die Verwendung von Audio Mining für die Nutzer einen Mehrwert darstellt und wie dieser bewertet wird. Zum anderen soll die Evaluation Ansätze liefern, wie für den Nutzer ein größerer Mehrwert generiert werden kann.

Um diese Ziele zu erreichen, werden die folgenden Forschungsfragen gestellt:

F 1: Entsteht durch die Audio Mining-Funktion ein Mehrwert für die Endanwender?

F 1.1: Sind die Nutzer in der Lage, mit Hilfe der Suchfunktion Inhalte in den Videos zu finden, die über den Titel der Videos nicht ersichtlich sind und die sie ohne die Audio Mining-Technologie nicht gefunden hätten?

F 1.2: Finden Nutzer, die gezielt nach Inhalten suchen, die Ergebnisse mit Hilfe der Audio Mining-gestützten Suche besser (Indikatoren: Geschwindigkeit, Treffsicherheit, Anzahl der Versuche)?

F 2: Wie kann der Mehrwert für die Nutzer vergrößert werden?

2.3 Methodik und Ablauf

Um die aufgestellten Forschungsfragen zu beantworten, wurde eine qualitative, explorative Studie durchgeführt. Dabei wurden die in Tabelle 1 näher beschriebenen Untersuchungsmethoden Interview, Retrospective Thinking Aloud (RTA), Befragung und Screenrecording-Analyse verwendet.

UNTERSUCHUNGS-METHODE	BESCHREIBUNG	ZIEL
Qualitatives Interview/RTA	Befragung der Probanden anhand eines Interview/RTA-Leitfadens	Erkenntnisse aus den Aussagen und aus den Gedanken der Probanden zu generieren
Befragung	Befragung der Probanden mit Hilfe eines Fragebogens	Schnelles Abfragen von soziodemografischen Daten
Screenrecording-Analyse	Analyse der während des Tests aufgezeichneten Bildschirmaufnahme	Analytische Auswertung der gestellten Aufgaben

Tab. 1: Untersuchungsmethoden (eigene Darstellung)

AUFGABE 1	Bitte finden Sie Videoinhalte über den Schriftsteller Rolf Schneider.
AUFGABE 2	Bitte finden Sie Videoinhalte über den Smogalarm in Berlin.
AUFGABE 3	Bitte finden Sie Videoinhalte über die RAF.
AUFGABE 4	Bitte finden Sie Videoinhalte über die Kommunalwahlen in der DDR.

Tab. 2: Rechercheaufgaben der Probanden (eigene Darstellung)

Zu Beginn der Untersuchung bekamen die Probanden vier Aufgaben gestellt (siehe Tabelle 2). Zur Bearbeitung der Aufgaben wurden den Probanden zwei unterschiedliche Suchmasken bereitgestellt. Beide Suchen griffen auf die gleiche Datenbank aus Kap. 2.1 zu. Die erste Suche bezog dabei alle zur Verfügung stehenden Metadaten ein, wie die Transkripte oder die Schlüsselwörter der Videos. Die zweite Suche hingegen beschränkte sich bei der Suche auf die Titel der Videos. Nachdem die jeweiligen Teilnehmer die vier Aufgaben abgeschlossen hatten, wurde mit ihnen ein qualitatives Leitfadeninterview durchgeführt und aufgezeichnet. Optional konnte der Testleiter vor dem Interview noch ein Retrospective Think Aloud (RTA) durchführen; also ein nachträgliches Lautes Denken. Bei dieser Untersuchungsmethode werden dem Probanden die relevanten Ausschnitte aus der Screenrecording-Aufzeichnung gezeigt. Mit gezielten Fragen versucht der Testleiter gemeinsam mit dem Probanden dessen Gedankengänge während der Aufnahme zu rekonstruieren und zu verbalisieren (Jaspers 2009, S. 623). Abschließend wurden mittels Fragebogen die soziodemografischen Daten und die Zahlungsbereitschaft für ein Audio Mining-Feature der Teilnehmer erhoben. Das Setting des Versuchs ist in Abbildung 3 dargestellt.

2.4 Probanden

Als Probanden wurden Studenten aus dem Studiengang Medien, IT & Management der Hochschule Mainz akquiriert. Durch den Medienbezug dieses Studienganges ist die Recherche in einem Videoportal für diese Gruppe ein sowohl relevanter als auch bekannter Aufgabenbereich. Es handelte sich bei der Auswahl der Probanden also nicht um eine rein zufällige Stichprobe, sondern um ein bewusst gesteuertes Theoretical Sampling (Robinson 2014, S. 34; Kelle/Kluge 2010, S. 48). Aufgrund des Vorwissens in diesem Bereich eignete sich dieser Personenkreis besonders um mit qualitativen Untersuchungsmethoden interessante und aufschlussreiche Erkenntnisse zu gewinnen (Jaspers 2009, S. 623). Insgesamt nahmen zwölf Teilnehmer an der Untersuchung teil.

3. Interpretation der Ergebnisse

3.1 Audio Mining-Nutzer lösen mehr Aufgaben

Wie in Forschungsfrage F 1 formuliert, ist ein Ziel dieser Arbeit, herauszufinden, ob die Audio Mining-Funktion einen Mehrwert für den Anwender darstellt.

Um diese Frage zu beantworten, wird zunächst die Forschungsfrage F 1.1 „Finden die Anwender Videos, die sie ohne Audio Mining-Funktion nicht gefunden hätten?“ betrachtet. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass, wenn der Titel des gesuchten Videos keine übereinstimmenden Wörter mit dem Suchauftrag aufweist, deutlich mehr Probanden mit der Audio Mining-Suche ein passendes Video finden als Probanden mit der Standardsuche. Bei Aufgabe 3 konnten alle sechs Probanden mit der Audio Mining-Suche ein passendes Video finden.

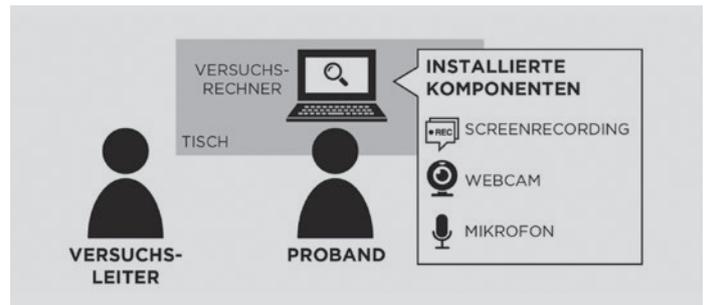


Abb. 3: Testsetting und installierte Komponenten (eigene Darstellung)

Mit der Standardsuche schafften dies lediglich zwei der sechs Versuchspersonen. Die sechs Probanden mit der Audio Mining-Suche haben alle bereits mit dem ersten Versuch ein passendes Video gefunden. Die beiden Versuchspersonen, die mit der Standardsuche ein passendes Video gefunden haben, müssen jeweils fünf unterschiedliche Suchphrasen ausprobieren, bis sie die Aufgabe lösen können. Die Forschungsfrage F 1.1 kann demnach mit „ja“ beantwortet werden. Die Anwender können mit Hilfe der Audio Mining-Suche Videos finden, die sie mit einer einfachen Suche nicht gefunden hätten. Hierdurch entsteht für den Nutzer ein klarer Mehrwert; in Form einer besseren Trefferquote kann dieser auch als Matchingwert bezeichnet werden.

Durch die Tatsache, dass bei den Interviews vier der Probanden genau diesen Vorteil der Audio Mining-Suche betonten, wird dieser Mehrwert noch einmal unterstrichen. Allerdings trifft diese These nicht ohne Einschränkung zu. Betrachtet man Aufgabe 2, so ist hier der gleiche Effekt in die andere Richtung zu erkennen, wenn auch nicht so stark ausgeprägt. Hier können alle Probanden mit der Standardsuche, ein passendes Video finden. Mit der Audio Mining-Suche gelingt dies nur vier der sechs Testpersonen. Zurückzuführen ist dies auf die große Menge an Ergebnissen bei der Audio Mining-Suche. Da die Probanden bei dieser Suche alle bei jedem Versuch das Schlüsselwort „Berlin“ mit angegeben haben, werden vom System alle 192 Videos ausgegeben, in denen das Wort „Berlin“ gesprochen wird. Die beiden gesuchten Videos befinden sich dabei auf den Plätzen 29 und 112. Sie wurden von Probanden in der Menge der Suchergebnisse schlichtweg übersehen. Durch die Menge der Suchergebnisse kann sich der Mehrwert für den Nutzer wieder relativieren.

3.2 Audio Mining-Nutzer finden Videos effizienter

Bei der Forschungsfrage F 1.2 geht es darum, ob die gesuchten Videos mit der Audio Mining-Suche besser gefunden werden. Als Indikatoren wird hier die Anzahl der Versuche, die benötigte Zeit pro Aufgabe und die Zeit, die der Proband benötigt um ein richtiges Video als ein solches zu identifizieren, gemessen. Bei fast allen Aufgaben benötigen die Teilnehmer mit der Audio Mining-Suche weniger oder genau so viele Versuche wie mit der Standardsuche. Lediglich bei Aufgabe 2 benötigen die Versuchs-

personen im Mittel einen Versuch mehr. Insgesamt werden bei der Audio Mining-Suche durchschnittlich 1,21 Versuche weniger benötigt um das Ziel zu erreichen.

Bei den Aufgaben 1 und 3 können die Probanden mit der Audio Mining-Suche die Videos schneller identifizieren als bei der Standardsuche. Bei den Aufgaben 2 und 4 ist es genau umgekehrt. Mögliche Ursache für das bessere Abschneiden der Standardsuche bei diesen beiden Aufgaben könnten die Anzahl der ausgegebenen Videos oder die Beschriftung der Videos sein. Bei Aufgabe 4 beispielsweise wurden am häufigsten die beiden Begriffe „Kommunalwahl“ und „DDR“ in das Suchfeld eingegeben. Diese erzeugen bei der Audio Mining-Suche 121 Ergebnisse. Bei der Standardsuche werden mit den gleichen Begriffen lediglich fünf Ergebnisse ausgegeben, unter anderem das Video „Kommunalwahlen in der DDR“. Ein kurzer Blick auf die restlichen vier Titel verrät dem Probanden an dieser Stelle bereits, dass es nur dieses Video sein kann. Dies unterstützen auch die Aussagen der Probanden in den Interviews. Insgesamt können die Videos, mit der Audio Mining-Suche, durchschnittlich 3 Sekunden schneller identifiziert werden als mit der Standardsuche. Dies liegt vor allem daran, dass man beim Klicken auf ein Suchergebnis direkt an die entsprechende Stelle innerhalb des Videos geleitet wird. So kann der Anwender sehr schnell beurteilen, ob das gesuchte Schlüsselwort auch im gewünschten Kontext verwendet wird. Auch dies wird durch die Aussagen der Teilnehmer in den Interviews bestätigt.

Insgesamt kann damit auch Forschungsfrage F 1.2 mit „ja“ beantwortet werden. Der Mehrwert entsteht für den Nutzer hier durch eine effizientere Suche, bei welcher er weniger Suchanfragen benötigt um das Ziel zu erreichen. Ein weiterer Mehrwert wird durch die „Springe zu Segment“-Funktion geschaffen. Mit dieser können die Nutzer die Videos schneller identifizieren und gleich an die für ihre Suche relevante Stelle im Video gelangen. Beide genannten Mehrwerte können in die Kategorie der Strukturierungswerte eingeordnet werden. Werden allerdings zu viele Ergebnisse ausgegeben, wirkt sich dies negativ auf die Effizienz aus, sodass bei solchen Suchaufträgen die Standardsuche besser geeignet ist.

3.3 Audio Mining als Mehrwert für den Endanwender

Nachdem die beiden Forschungsfragen F1.1 und F1.2 in den Kapiteln 3.1 und 3.2 beantwortet wurden, kann nun auch Forschungsfrage F1 beantwortet werden. Da in den beiden vorangegangenen Kapiteln bereits die Mehrwerte der Audio Mining-Suche aufgezeigt wurden, lautet die Antwort auf F1: Ja. Durch Audio Mining entsteht ein Mehrwert für den Endanwender. Dieser Mehrwert besteht als Strukturierungswert und durch die bessere Trefferquote als Matchingwert.

3.4 Größerer Mehrwert durch besseres Ranking

Nachdem in Forschungsfrage F1 der Audio Mining-Suche bereits ein Mehrwert bestätigt wurde, zielt Forschungsfrage F2 darauf ab, wie dieser Mehrwert noch gesteigert werden kann. Einen

Ansatzpunkt zur Verbesserung des Selektionswerts bietet das Ranking der Suchergebnisse. Als Ranking wird die Reihenfolge der Suchergebnisse bezeichnet. In den Interviews äußerten sich alle Probanden negativ über das Ranking. Dies hat mehrere Ursachen. Beispielsweise ist die Reihenfolge der Suchergebnisse nicht nachvollziehbar. Hierbei hätten einige Probanden erwartet, dass Videos umso weiter oben ausgegeben werden, je öfter das Suchwort darin gefunden wird. Geht man davon aus, dass die Relevanz der Videos mit der Häufigkeit des Schlüsselbegriffs steigt, würden so die relevantesten Ergebnisse ganz oben stehen. Dies ist nicht der Fall. Gibt man zum Beispiel die Suchbegriffe „Rolf“ und „Schneider“ ein, wird in den ersten beiden Videos jeweils einmal eines der beiden Schlüsselwörter gefunden. In dem Video auf Platz drei kommt das Suchwort „Schneider“ hingegen sechsmal vor. Eine alphabetische Sortierung nach dem Titel oder der Video ID kann auch nicht festgestellt werden. Gerade bei Suchen mit vielen Ergebnissen, wie beispielsweise bei Eingabe der Suchbegriffe „Smogalarm“ und „Berlin“ (192 Treffer), wird die fehlende Sortierung zu einem Problem.

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Reihenfolge der Suchergebnisse ist, dass die Suchbegriffe getrennt voneinander behandelt werden. Bei der Suche nach „Rolf“ und „Schneider“ sollten Ergebnisse in denen beide Schlüsselwörter vorkommen an oberster Stelle stehen, da diese Videos vermutlich eine größere Relevanz für den Suchenden haben. Teilweise haben die Probanden sogar versucht dieses Verhalten der Suchmaske zu erzwingen. Die Teilnehmer versuchten Google-Suchoperatoren² wie z.B. das Anführungszeichen zu verwenden, um nur Ergebnisse mit allen eingegebenen Suchbegriffen zu erhalten. Dies führte bei den Versuchen der Probanden nicht zum gewünschten Ergebnis. Auch diese Verbesserung des Rankings würde gerade bei Suchen mit vielen Ergebnissen den Suchprozess für den Nutzer vereinfachen.

Um abschließend F2 zu beantworten, kann festgehalten werden, dass durch eine Verbesserung des Rankings, vor allem bei Suchen mit vielen Ergebnissen, der Mehrwert für den Endanwender, durch die Steigerung des Selektionswerts, erheblich vergrößert werden kann.

4. Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in dieser qualitativen Nutzerstudie mit zwölf Teilnehmern ein Mehrwert der Audio Mining-Suche festgestellt werden konnte. Dieser besteht vor allem in einem höheren Strukturierungswert und einem besseren Matchingwert im Vergleich zur Standardsuche. Durch das Auffinden von Inhalten, die nicht im Titel benannt sind und somit nicht über die Standardsuche gefunden werden,

2 <https://support.google.com/websearch/answer/2466433?hl=de>

wird der Matchingwert deutlich verbessert. Durch die Einbettung der Treffer im jeweiligen Video-Kontext („Springe zu Segment-Funktion“) können die Ergebnisse schneller eingeordnet werden, was eine Steigerung des Strukturierungswertes zur Fol-

ge hat. Durch die Optimierung des Rankings der Suchergebnisse könnte der Selektionswert der Suche noch weiter gesteigert werden. Hier gibt es demnach noch Potenzial zur weiteren Steigerung des Mehrwerts der Audio Mining-Suche.

LITERATUR

- Besacier, L., Barnard, E., Karpov, A., Schultz, T. (2014):** Automatic speech recognition for under-resourced languages: A survey, in: *Speech Communication*, 56, S. 85–100.
- Cabel, N., Elkhatib, Y., Seeliger, R., Ziegler, C., Eble, M. (2014):** Social Connected TV Platform by FIcontent: An Open Toolbox for Creative Developers, Vortrag gehalten auf der TVX'14, http://files.figshare.com/1505326/D_100.pdf, Abruf 24.09.2014.
- Eble, M., Winkler, T. (2014):** Digitale Wertketten für Social Connected TV: Wertbeiträge von Content-Technologies in der Multimedia-Produktion, in Rau, H. (Hrsg.), *Digitale Dämmerung: Die Entmaterialisierung der Medienwirtschaft*, Band 7, Baden-Baden, S. 229–239.
- Fan, J., Luo, H. L., Elmagarmid, A. K. (2004):** Concept-Oriented Indexing of Video Databases: Toward Semantic Sensitive Retrieval and Browsing, in: *IEEE Transactions on Image Processing*, 13 (7), S. 974–992.
- FIcontent (2014a):** FI content – Driving innovation at the crossroads of content, media, networks & creativity, http://mediafi.org/wp-content/uploads/2014/02/FIcontent_brochure.pdf, Abruf 10.06.2014.
- FIcontent (2014b):** Social Connected TV – FIcontent Open Platform. FIcontent, <http://mediafi.org/open-platforms/social-connected-tv/>, Abruf 07.10.2014.
- FIcontent (2014c):** Introduction to the Audio Mining SE. FIcontent Wiki. Wiki, <http://wiki.mediafi.org/doku.php/ficontent.socialtv.enabler.audiomining>, Abruf 15.10.2014.
- Google Inc. (2014):** YouTube – Statistiken. Statistiken, <https://www.youtube.com/yt/press/de/statistics.html>, Abruf 18.11.2014.
- Jaspers, M. W. M. (2009):** The Think Aloud Method and User Interface Design, in: Zaphiris, P., Ang, C. S. (eds.), *Human computer interaction: concepts, methodologies, tools, and applications*, Hershey, PA: Information Science Reference, S. 622–628.
- Kelle, U., Kluge, S. (2010):** Vom Einzelfall zum Typus Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung, Wiesbaden.
- Krauss, C., Seeliger, R., Wilson, A., Arbanowski, S. (2014):** Enriched personalized multi-screen content for social connected TV, Vortrag gehalten auf der TVX '14 ACM International Conference on Interactive Experiences for TV and Online Video, Newcastle Upon Tyne, United Kingdom, <http://mediafi.org/wp-content/uploads/2014/07/WP-108.pdf>, Abruf 06.10.2014.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., Stefer, C. (2008):** Qualitative Evaluation: der Einstieg in die Praxis. Wiesbaden.
- Liu, J., Huang, Z., Cai, H., Shen, H. T., Ngo, C. W., Wang, W. (2013):** Near-duplicate video retrieval: Current research and future trends. *ACM Computing Surveys*, 45 (4), S. 1–23.
- Oh, J., Hua, K. A. (2000):** Efficient and Cost-effective Techniques for Browsing and Indexing Large Video Databases (SIGMOD '00), Proceedings of the 2000 ACM SIGMOD International Conference on Management of Data, New York, S. 415–426.
- Paul, L., Wolf, M. (2014):** D21 – Digital-Index 2014, TNS Infratest, <http://www.initiated21.de/portfolio/d21-digital-index-2014/>, Abruf 18.11.2014.
- Robinson, O. C. (2014):** Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide, in: *Qualitative Research in Psychology*, 11 (1), S. 25–41.
- Shao, L., Jones, S., Li, X. (2014):** Efficient Search and Localization of Human Actions in Video Databases. *IEEE Transactions on Circuits and Systems for Video Technology*, 24 (3), S. 504–512.
- TNS Infratest (2014):** Digitalisierungsbericht 2014 – Daten und Fakten, http://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/Download/Publikationen/Digitalisierungsbericht/2014/Digitalisierungsbericht_2014_Web.pdf, Abruf 09.09.2014.
- Vranješ, M., Rimac-Drlje, S., Grgić, K. (2013):** Review of objective video quality metrics and performance comparison using different databases. *Signal Processing*, in: *Image Communication*, 28 (1), S. 1–19.
- Young, S. (2008):** HMMs and Related Speech Recognition Technologies, in: Benesty, J., Sondhi, M. M., Huang, Y. (eds.): *Springer Handbook of Speech Processing*, Berlin Heidelberg, S. 539–558, http://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-540-49127-9_27, Abruf 21.10.2014.

MEDIEN – SPEZIELLE GÜTER BESONDERHEITEN VON MEDIENPRODUKTEN UND IHRER PRODUKTION

Andrea Beyer, Petra Carl



Prof. Dr. Andrea Beyer
lehrt die Fächer Medienökonomie, Wirtschaftsjournalismus, Kommunikationsmanagement und Betriebswirtschaft an der Hochschule Mainz.
E-Mail: andrea.beyer@hs-mainz.de



Petra Carl
lehrt im Rahmen eines Lehrauftrages an der Hochschule Mainz die Fächer Einführung in die Allgemeine BWL und Mikroökonomie.
E-Mail: petra.carl@lba.hs-mainz.de

Medien sind schon aufgrund ihrer Bedeutung für die Meinungsbildung und damit ihrer öffentlichen Aufgabe besondere Güter. Es existieren jedoch eine Reihe weiterer Besonderheiten, die mit der Medienökonomie deshalb auch zu einer speziellen Betriebs- und Volkswirtschaftslehre (Beck 2011, Beyer/Carl 2012, Gläser 2014, Wirtz 2012, Schumann/Hess/Hagenhoff 2014) geführt haben.

1.	Bertelsmann (Gütersloh)	16,675 Mrd.
2.	ARD (München/Berlin)	6,284 Mrd.
3.	Axel Springer SE (Berlin/Hamburg)	3,038 Mrd.
4.	ProSiebenSat.1 SE (Unterföhring)	2,876 Mrd.
5.	Hubert Burda Media (Offenburg)	2,456 Mrd.
6.	Bauer Media Group (Hamburg)	2,263 Mrd.
7.	ZDF (Mainz)	2,011 Mrd.
8.	Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck (Stuttgart)	1,719 Mrd.
9.	Funke Mediengruppe (Essen)	0,929 Mrd.
10.	Verlagsgruppe Weltbild (Augsburg)	0,610 Mrd.

Abb. 1: Die zehn größten deutschen Medienkonzerne, Umsatzzahlen 2015, Angaben in Euro, Quelle: Institut für Medien- und Kommunikationspolitik 2016

1. Duale Güter/Verbundprodukte

Der duale Charakter von Medienprodukten ist vor allem aus der ökonomischen Perspektive eine ihrer wichtigsten Eigenschaften. Medienunternehmen bieten zwei völlig unterschiedliche Produkte für zwei völlig unterschiedliche Bedürfnisse und Zielgruppen an: Einerseits richten sich die Angebote an die Rezipienten, um deren Nachfrage nach Bildung, Information und Unterhaltung zu decken; andererseits verkaufen Medienunternehmen Aufmerksamkeit für die werbetreibende Wirtschaft durch Werbezeiten und Werbeplätze. Dies gilt vor allem für die Kostenlos-Angebote im Internet, deren Erlösmodell auf Werbung basiert. Lediglich Bücher und werbefreie Pay-TV-Angebote und Bezahlhalte im Netz, die einzig durch den direkten Preis finanziert werden, sind keine dualen Güter.

Wenngleich Zielgruppen und Produkte auf den ersten Blick unterschiedlich sind, besteht dennoch ein wichtiger Zusammenhang zwischen beiden Bereichen: Mit den Inhalten werden von Struktur und Anzahl unterschiedliche Rezipienten-Zielgruppen angesprochen, die über die quantitative und qualitative Reichweite die Attraktivität des jeweiligen Mediums als Werbeträger determinieren (Karmasin/Winter 2012). Das wiederum hat zur Folge, dass beispielsweise die Preissetzung auf dem Rezipientenmarkt zu einer dadurch beeinflussten Absatzmenge führt, die wiederum auf dem Werbemarkt die dortige Preissetzung beeinflusst (Dewenter 2006).

Anteile der Werbeträger am Gesamtnettoumsatz in Deutschland 2010 bis 2014

Werbeträger	2010	2011	2012	2013	2014
Fernsehen	25	25	26	27	28
Tageszeitungen	23	22	21	19	18
Anzeigenblätter	13	13	13	13	12
Online und Mobile	5	6	7	8	9
Publikumszeitschriften	9	9	8	8	8
Verzeichnismedien	7	7	7	7	6
Außenwerbung	5	6	6	6	6
Fachzeitschriften	5	5	6	6	6
Hörfunk	4	4	5	5	5
Wochen-/Sonntagszeitungen	1	1	1	1	1
Filmtheater	<1	1	1	1	1
Zeitungssupplements	1	1	1	1	1

Angaben in Prozent, gerundet.

Abb. 2: Anteile der Werbeträger am Gesamtnettoumsatz in Deutschland 2010 bis 2014, Quelle: ZAW (Hrsg.) 2015

Die Dualität kann in Medienunternehmen sowohl zu zielkonformen Situationen, aber auch zu Zielkonflikten führen. Richtet sich das Medienangebot an massenattraktiven Inhalten aus und orientieren sich werbetreibende Unternehmen stark an der quantitativen Reichweite, kommt es nicht zu Zielkonflikten, allerdings zu einer Verengung der Angebotsinhalte. Das gilt auch für Nischenangebote, wenn diese Zielgruppe für die Werbewirtschaft attraktiv ist und damit die qualitative Reichweite im Zentrum steht. Zielkonflikte bestehen, wenn die Menge der Werbung auf die Rezipienten eine negative Wirkung besitzt und einen Nachfragerückgang auslöst. Das Gleiche gilt für Programmumfelder, die von den Rezipienten nachgefragt, von den Inhalten für die werbetreibende Wirtschaft aber nicht als interessantes Werbeumfeld angesehen werden. Eine mögliche Einflussnahme durch werbende Unternehmen auf die redaktionelle Arbeit aufgrund der wichtigen Werbeerlöse sollte im Qualitätsjournalismus keine Möglichkeit darstellen. Ist dies dennoch der Fall (Hagen et al. 2014 oder auch Hanfeld 2008), ergibt sich der Zielkonflikt durch die Gefahr ausfallender Werbeerlöse im Gegensatz zu differenzierter und kritischer Berichterstattung, was wiederum die Qualität der Medienprodukte und damit die Rezipientennachfrage betrifft.

2. Kultur- und Wirtschaftsgüter

Medienangebote sind in einem ökonomischen und einem publizistischen System angesiedelt. Beide Systeme sind vor allem durch unterschiedliche Zielsetzungen und Zielbeziehungen charakterisiert. Im ökonomischen System dominieren die Formalziele (z.B. Effizienz oder Rentabilität) gegenüber den Sachzielen (z.B. Information, Aufklärung, Unterhaltung). Im publizistischen System dominiert hingegen das Sachziel. Auf dieser Basis definieren sich auch der ökonomische und publizistische

Wettbewerb durch einerseits das Rivalisieren um Geschäftsabschlüsse, Umsatz, Marktanteile und andererseits durch Indikatoren wie Relevanz, Ausgewogenheit oder Aktualität.

Aber auch bei diesem Sachverhalt gibt es einen Zusammenhang zwischen beiden Bereichen wie unter Punkt 1 zwischen Werbe- und Rezipientenmarkt: Das publizistische System oder der journalistische Erfolg beeinflusst den wirtschaftlichen Erfolg und der wirtschaftliche Erfolg ist Voraussetzung dafür, dass journalistischer Erfolg realisiert werden kann. Jedoch ist letztlich der wirtschaftliche Erfolg ausschlaggebend: Ohne Rentabilität

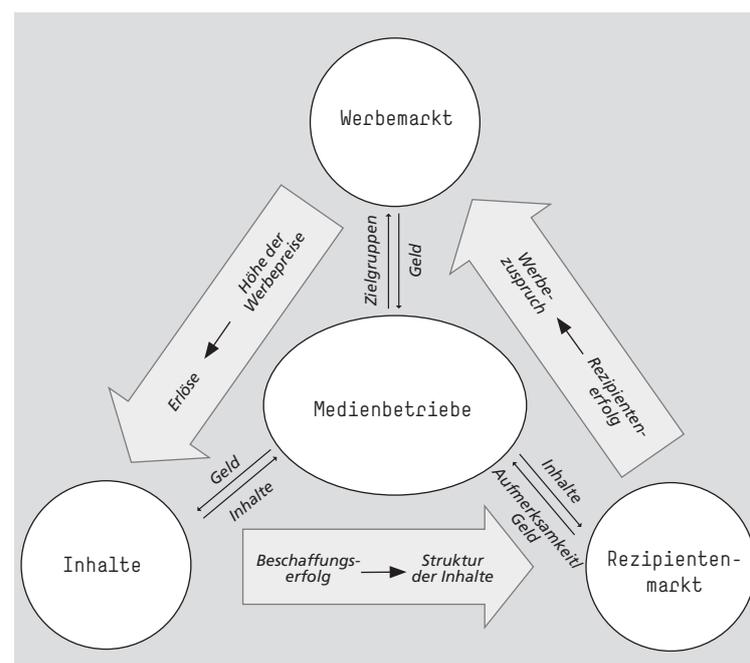


Abb. 3: Medien und Märkte, Quelle: Wirtz 2013, S. 14

kann kein journalistischer Qualitätsanspruch realisiert werden – ohne journalistische Qualität ist aber dennoch Rentabilität möglich (vgl. den Beitrag von Beck/Beyer in diesem Heft). Das erklärt sich durch die Informationsasymmetrie, die zwischen Anbieter und Rezipient vorliegt. Da die Qualität von Medienprodukten für den Rezipienten schwer zu erfassen und zu beurteilen ist, können auch qualitativ geringwertigere Medienprodukte mit niedrigeren Kosten angeboten und abgesetzt werden. Die Qualitätsmängel sind für den Rezipienten nicht sichtbar. Somit bleibt die Qualität des Angebotes hinter der zurück, die sich auf vollkommenen Märkten ergeben würde (sogenannte adverse Selektion von Akerlof, 1970).

Die Qualität von Medienprodukten zu erfassen und zu beurteilen ist schwierig, da es sich um komplexe Güter bzw. um verschiedene Gattungen handelt, Qualität selten kardinal messbar ist und einer permanenten Qualitätsbeurteilung bedarf, da es sich jeweils um neue Produkte handelt (Unikatcharakter der Medienprodukte). Es ist auch zu fragen, wer die Qualität beurteilt: Macher, Rezipienten, Unabhängige wären relevante Gruppen, würden aber auch andere Kriterien oder Ergebnisse in den Vordergrund stellen. Darüber hinaus ist die Qualität von Medienprodukten ein normatives Konstrukt, das deshalb auch von gesellschaftlichen Entwicklungen/Veränderungen beeinflusst ist.

Abgesehen von der technischen Qualität sind anerkannte und angewandte Qualitätskriterien: Aktualität, Relevanz, Richtigkeit, Verständlichkeit, Vielfalt, Sachlichkeit, Ausgewogenheit, Transparenz, Vollständigkeit, Rechtmäßigkeit und Professionalität, Originalität oder Gebrauchswert (Rager 1994 und Wellbrock/Klein 2014).

Medien als Kulturgut	Medien als Wirtschaftsgut
Gesellschaft	Wirtschaftssubjekte
Demokratische Kontrolle	Effizienz, Rentabilität
Aufmerksamkeitswettbewerb	Ökonomischer Wettbewerb/ Eigennutz
Öffentliche Meinung	Waren- und Dienstleistungen
Schwache Sanktion aufgrund Meinungs- und Pressefreiheit	Sanktion durch Wettbewerb
Publizität/Reputation	Geld
Publizistische Reichweite/ Meinungsmacht	Wirtschaftlicher Erfolg/ Marktmacht

Abb. 4: Medien als Kultur- und Wirtschaftsgüter, Quelle: In Anlehnung an: Dreiskämper 2009, S. 81 und Kiefer 2004, S. 561

3. Erfahrungs- und Vertrauensgüter

Mediengüter sind Erfahrungsgüter, da der Rezipient vor dem Kauf nicht weiß, welche Güter er kauft. Dies steht im Gegensatz zu den Inspektionsgütern, die vor der Kaufentscheidung gefühlt, getestet, gesehen oder gerochen werden (Zydarek 2013). Zeitungen können vor dem Kauf nicht gelesen oder Filme vor dem Kauf nicht gesehen werden. Das Gleiche gilt für bezahlpflichtige Inhalte im Netz oder bei Pay-TV-Angeboten im Fernsehen. Würde der Rezipient die Inhalte kennen, würde er sie nicht mehr kaufen wollen (Informationsparadoxon von Arrow, 1974). Bei Unterhaltungsangeboten relativiert sich dies zum Teil, da mehrmaliger Konsum, also Konsum von bereits gekaufter Unterhaltung, immer noch einen Nutzen bringt.

Den Charakter von Vertrauensgütern besitzen Medienangebote im Informationsbereich. Der Rezipient kann hier nur mit unverhältnismäßig hohen Kosten nachprüfen, ob die gelieferten Inhalte richtig sind – er muss deshalb auf sorgfältige Recherche und richtige Präsentation vertrauen.

Aufgrund dieser beiden Eigenschaften ist das Risiko für den Rezipienten beim Medienkauf hoch. Für Medienunternehmen ist daher die Markenpolitik und die Öffentlichkeitsarbeit ein wichtiges Element, um die Kaufentscheidung unter Unsicherheit mit einer positiven Imagewirkung zu beeinflussen (Sieger et al. 2015). Es kommt zum so genannten signalling, um die Eigenschaften und vor allem die Qualität der Güter darzulegen. Darüber hinaus reduzieren Trailer, Leseproben wie etwa bei Google Books, Schnupperabonnements oder auch Auszeichnungen, Besprechungen, Empfehlungen und Kritiken das Rezipientenrisiko (Detering 2001). Sie sind deshalb wichtige Marketinginstrumente für Medienunternehmen. Die Unsicherheit der Nachfrager nimmt ebenso durch die Wiederholung des Konsums und die dabei gemachten Erfahrungen sowie durch eine Erhöhung der Medienkompetenz ab und reduziert die Informationsasymmetrie.

4. Hoher Fixkostenanteil in der Produktion

Bei der Produktion von Medienprodukten liegen in einem hohen Maße Fixkosten vor (vgl. z.B. für Zeitungen BDZV 2015). Die so genannten First-Copy-Costs oder auch Kosten der Urkopie sind immer gleich hoch, unabhängig wie hoch die Auflage, die Zahl der Zuschauer oder die Anzahl der Visits ist. Die variablen Kosten sind im Vergleich dazu sehr niedrig – bei der Zeitungsproduktion sind dies beispielsweise die Papier- und Druckfarbenkosten. Je höher der Fixkostenanteil, umso niedriger sind die Grenzkosten, diese gehen gegen Null. Vor diesem Hintergrund kommt es bei steigendem Absatz zu sinkenden Stückkosten durch den Degressionseffekt der Fixkosten (Grau/Hess 2007).

Bei Vorliegen derartiger Kostenverläufe besteht die Tendenz, die Produktion unendlich auszuweiten und damit die Entste-

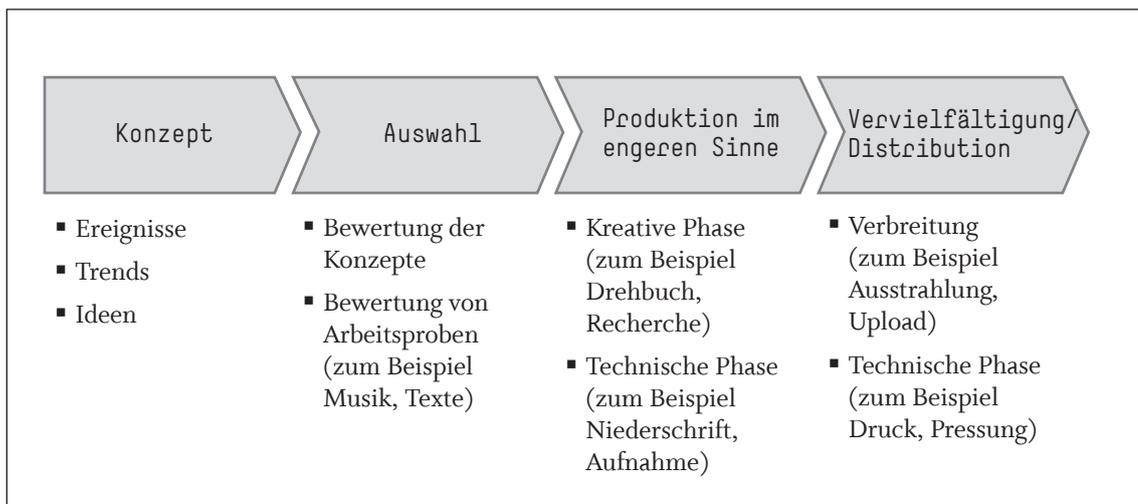


Abb. 5: Produktionsprozess von Medien, Quelle: Wirtz 2012, S. 124

hug natürlicher Monopole zu begünstigen. Ein einziger Anbieter kann den Markt am kostengünstigsten versorgen. Der resultierenden Konzentrationstendenz im Medienbereich stehen aber auch einige abschwächende Aspekte entgegen: Technischer Fortschritt vermindert den Anteil der Fixkosten und die Fragmentarisierung auf dem Rezipientenmarkt verlangt ein differenzierteres Angebot wodurch zusätzliche Kosten für die Bearbeitung entstehen und sich die Größenvorteile relativieren (Beck/Beyer 2010, Beyer 2010). Darüber hinaus ist die Höhe der Fixkosten von der Fertigungstiefe abhängig, die wiederum von der Funktionsfähigkeit der vor- und nachgelagerten Märkte beeinflusst ist. Wird ein immer umfangreicherer Teil der ursprünglichen Produktion an Externe vergeben, sinkt der Fixkostenblock ebenfalls (Schröder 2008).

5. Größenvorteile auf der Nachfragerseite (Netzeffekte)

Netzeffekte sind in direkte und indirekte Netzeffekte zu unterteilen. Bei den direkten Netzeffekten wächst der Nutzen eines Gutes mit der Zahl seiner Nutzer. Typische Beispiele hierfür sind Mailaccounts, Versteigerungs- oder Sharingplattformen oder Social-Communities. Indirekte Netzeffekte liegen vor allem bei Systemgütern vor, wenn der Nutzen eines Gutes mit einem breiten Angebot vorhandener Komplementärgüter, der Möglichkeit zum Austausch zwischen den Nutzern, durch realisierte Lerneffekte oder die Sicherheit für ein zukünftig vorhandenes Angebot dieser Produkte steigt (Shapiro/Katz 1985).

Netzeffekte und Netzwerkexternalitäten werden oftmals gleichgesetzt, da ja durch das Hinzukommen eines Nutzers der Nutzen anderer steigt. Jedoch können die Netzeffekte von dem Anbieter des Netzwerkes bei steigender Größe des Netzwerkes durch höhere Preise für die Nutzer internalisiert werden. Dar-

über hinaus kehren die Netzeffekte die Knappheitswirkung aus der klassischen Ökonomie um (Beyer/Carl 2012).

Die Konsequenzen aus der Existenz der Netzeffekte sind ähnlich den Größenvorteilen bei der Produktion. Auch hieraus resultieren Konzentrationstendenzen: Es wird sich der Anbieter durchsetzen, der viele Nachfrager erreicht und es setzt sich eine Eigendynamik zugunsten dieses Angebotes in Gang (Busch 2005). Damit ist aber nicht gesichert, dass sich der bessere Standard etabliert. Hier können auch Finanzierungs- oder Marketingvorteile wirken.

Allerdings ist das Wachstum von Netzwerkprodukten nicht grenzenlos oder stetig wachsend, bis es zu einem Innovationsprung durch andere Anbieter kommt. Es existieren auch negative Netzeffekte in Form von Unübersichtlichkeit, Koordinationskosten, Wartezeiten oder auch durch Snobeffekte. Darüber hinaus ist der Nutzenzuwachs durch Hinzukommen weiterer

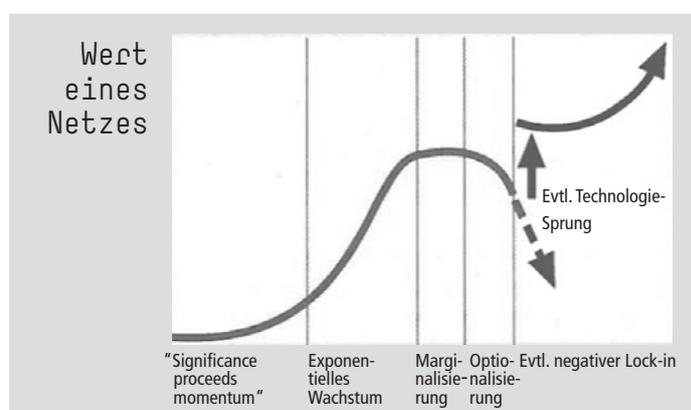


Abb. 6: Wachstum und Wachstumsgrenzen bei Netzeffekten
Quelle: Zerdick et al. 2001, S. 215

Nutzer nach einer kritischen Masse auch nur noch gering (Zer-dick et al. 2001 und Clement/Schreiber 2013).

6. Externe Effekte

Externe Effekte bezeichnen Auswirkungen bspw. einer unternehmerischen Aktivität auf Dritte, die dem Verursacher aber nicht über den Markt belastet/vergütet werden. Bei positiven externen Effekten werden dem Verursacher keine Erträge gezahlt, bei negativen externen Effekten werden dem Verursacher keine Kosten berechnet.

Medienunternehmen verursachen positive externe Effekte z.B. durch Bildung und Information, da hiervon der Informationsstand und die Meinungsbildung der Rezipienten beeinflusst ist, was wiederum die Rahmenbedingungen des Ideals vom „mündigen Bürger“ verbessert und damit einen sozialen Zusatznutzen produziert. Dass Medien eine öffentliche Aufgabe erfüllen, ist einerseits eine weitere Besonderheit von Medienunternehmen, andererseits kann dieser Tatbestand aber auch hier als Ergebnis der Überlegungen angeschlossen werden: Die Artikulations-, Sozialisations- und Kontrollfunktion sind Voraussetzungen für das Funktionieren einer Demokratie. Die Zurechenbarkeit der daraus entstehenden sozialen Effekte ist aber nur schwer möglich. Die besonderen Rechte von Medienunternehmen/Redaktionen könnten als teilweise Honorierung dafür gesehen werden, aber es sind

Film und Entstehungsdatum	Geschätztes Budget in \$	Weltweites Einspiel-ergebnis in \$
Pirates of the Caribbean – Am Ende der Welt (2007)	341,8 Mio.	963,4 Mio.
Cleopatra (1963)	339,5 Mio.	445,8 Mio.
Titanic (1997)	294,3 Mio.	2,2 Mrd.
Spider-Man 3 (2007)	293,9 Mio.	890,9 Mio.
Rapunzel – Neu verhöhnt (2010)	281,7 Mio.	590,7 Mio.
Harry Potter und der Halbblutprinz (2009)	275,3 Mio.	934,4 Mio.
Waterworld (1995)	271,3 Mio.	264,2 Mio.
Pirates of the Caribbean – Fluch der Karibik 2 (2006)	263,7 Mio.	1 Mrd.
Avatar – Aufbruch nach Pandora (2009)	261 Mio.	2,8 Mrd.
Der Hobbit: Eine unerwartete Reise (2012)	257,2 Mio.	1,02 Mrd.
The Dark Night Rises (2012)	257,2 Mio.	1,08 Mrd.

Abb. 7: Die 10 teuersten Hollywoodfilme aller Zeiten, Quelle: ZAW (Hrsg.) 2015

vor allem die Voraussetzungen dafür, dass Medienunternehmen ihre öffentliche Aufgabe wahrnehmen können. Hierbei handelt es sich vor allem um das Zeugnisverweigerungsrecht, das Beschlagnahmeverbot und um die Auskunftspflicht der Behörden.

Medienunternehmen verursachen negative externe Effekte, indem sie Einfluss auf Karrieren, Aktienkurse, Gewaltbereitschaft und vieles mehr durch ihre Berichterstattung nehmen können. Allerdings enden die Möglichkeiten für negative externe Effekte an den Grenzen, die durch die besonderen gesetzlichen Vorschriften zum Schutz der persönlichen Ehre, des Unternehmens, der Jugend, des Staates oder des Urhebers gegeben sind und durch die besonderen Pflichten für die Presse.

Sowohl für die Medienwirkungsforschung als auch für die juristische Abwägung zwischen Presserecht und Schutzrechten von Personen und Institutionen ist das Erfassen und Zuordnen von Effekten schwierig. Davon zeugt aktuell das Verfahren zwischen dem Wettermoderator Kachelmann und der Bildzeitung bzw. dem Axel Springer Verlag (Hanfeld 2015) sowie die vielen Prozesse von Prominenten gegen Medienberichte im Hinblick auf die Verletzung ihrer Privatsphäre.

7. Unikatcharakter

Die Produktion von Medienprodukten entspricht nach der betriebswirtschaftlichen Einteilung von Produktionsformen der Einzelfertigung. Das Angebot wird immer wieder neu erstellt. Das gilt für alle Gattungen und Medien, ganz besonders aber für das Informationsangebot und das Medium Internet. Es gilt auch dann, wenn bei Serien, Unterhaltungsshow oder der Zeitungs-gliederung die Struktur feststeht und auch ganz bewusst aufgrund des Wiedererkennungseffektes und der Gewohnheiten gleich bleibt: Auch dann sind die Inhalte immer neu produziert.

Der Unikatcharakter führt zu dem Nachteil, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit schwierig zu prognostizieren ist und daher ein sehr hohes Risiko im Vergleich zu anderen Branchen besteht. Am besten verdeutlicht dies die Produktion von Kinofilmen. Da aber keine Serien- oder Massenproduktion gestartet wird, sind die Produktmerkmale andererseits schneller und flexibler veränderbar. Das gilt für die klassischen Medien und das Internet. Für Kinofilme relativiert sich dieser Vorteil, da ja beträchtliche Investitionen getätigt wurden und der Planungszeitraum wesentlich länger ist.

Für das Outsourcing von Teilleistungen und ganzen Produkten stellt der Unikatcharakter eine weitere Schwierigkeit dar. Die Leistung muss immer wieder neu definiert werden, weshalb es zu erheblichen Transaktionskosten kommt.

Medienprodukte sind Unikate, die durch die Distribution erst zu Massengütern werden.

LITERATUR

- Akerlof, G. A. (1970):** The Market for Lemons, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, S. 488–500.
- Arrow, K. (1974):** Essays in the Theory of Risk-Bearing, Amsterdam u.a.
- BDZV (Hrsg.) (2015):** Infografiken 2015: Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen, <http://www.bdzv.de/maerkte-und-daten/schaubilder/>, Abruf 28.11.2015.
- Beck, H. (2011):** Medienökonomie, 3. Aufl., Berlin.
- Beck, H., Beyer, A. (2010):** Öffentlich-rechtlicher Rundfunk im Zeitalter der Digitalisierung, in: Ordo Bd. 61, Stuttgart, S. 235–265.
- Beyer, A. (2010):** Wettbewerb in den Medien, in: Starbatty, J., Vogt-Spira, G., Wertheimer, J. (Hrsg.): Kultur des Wettbewerbs – Wettbewerb in den Kulturen, Stuttgart, S. 107–118.
- Beyer, A., Carl, P. (2012):** Einführung in die Medienökonomie, 3. Aufl., Konstanz.
- Busch, S. (2005):** Pionier-Vorteile am Beispiel der Internet-Ökonomie, Köln.
- Clement, R., Schreiber, D. (2013):** Internet-Ökonomie, 2. Aufl., Berlin.
- Detering, D. (2001):** Ökonomie der Medieninhalte, Münster.
- Dewenter, R. (2006):** Two-sided markets, in: MedienWirtschaft 2/2006, S. 57–62.
- Dreiskämper, T. (2009):** Medienökonomie – Analysen im deskriptiven Umfeld, in: Ders. u.a. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement, Berlin 2009, S. 75-105.
- Gläser, M. (2014):** Medienmanagement, 3. Aufl., München.
- Grau, C., Hess, T. (2007):** Kostendegression in der digitalen Medienproduktion: Klassischer First-Copy-Cost-Effekt oder doch mehr?, in: MedienWirtschaft, Sonderheft 2007, S. 26–37.
- Hagen, L. M., Flämig, A., In der Au, A.-M. (2014):** Synchronisation von Nachricht und Werbung, in Publizistik 59/2014, S. 307–386.
- Hanfeld, M. (2015):** Rekordstrafe gegen „Bild“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 30.09.2015.
- Hanfeld, M. (2008):** Die Anzeige ist storniert, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.12.2008.
- Institut für Medien- und Kommunikationspolitik (Hrsg.) (2016):** Mediendatenbank, Deutsche Medienkonzerne, <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne.html>, Abrufdatum 28.01.2016.
- Karmasin, M., Winter, C. (Hrsg.) (2012):** Grundlagen des Medienmanagements, 3. Aufl., Stuttgart.
- Kiefer, M. L. (2004):** 20 Jahre privater Rundfunk, in: Media Perspektiven 12/2004, S. 558–568.
- Moviepilot (Hrsg.) (2016):** Top 10 der teuersten Filme aller Zeiten, <http://www.moviepilot.de/news/die-30-teuersten-hollywood-filme-aller-zeiten-130645/seite-2>, Abrufdatum 28.01.2016.
- Rager, G. (1994):** Dimensionen der Qualität. Weg aus den allseitig offenen Richter-Skalen?, in: Bentele, G., Hesse, K. (Hrsg.): Publizistik in der Gesellschaft, Festschrift für Manfred Rühl, Konstanz, S. 189–210.
- Schröder, G. (2008):** Positive Medienökonomie, Baden-Baden.
- Schumann, M., Hess, T., Hagenhoff, S. (2014):** Grundlagen der Medienwirtschaft, 5. Aufl., Berlin.
- Shapiro, C., Katz, M. L. (1985):** Network Externalities, Competition, and Compatibility, in: The American Economic Review, Vol. 75, No. 3, o.O., S. 424–440.
- Siegert, G., Förster, K., Chan-Olmsted, S., Ots, M. (Hrsg.) (2015):** Handbook of Media Branding, Berlin.
- Wellbrock, C.-M., Klein, K. (2014):** Journalistische Qualität – eine empirische Untersuchung des Konstrukts mithilfe der Concept Map Methode, in: Publizistik 59/2014, S. 387–410.
- Wirtz, B. W. (2013):** Übungsbuch Medien und Internetmanagement, Wiesbaden.
- Wirtz, B. W. (2012):** Medien- und Internetmanagement, 8. Aufl., Wiesbaden.
- ZAW (Hrsg.) (2015):** Nettoumsatzentwicklung der Werbeträger, <http://www.zaw.de/zaw/branchendaten/nettoumsatzentwicklung-der-werbetraeger/> Abrufdatum 28.01.2016.
- Zerdick, A., Picot A., Schrape, K., Artopé, A., Goldhammer, K., Heger, D. K., Lange, U. T., Vierkant, E., López-Escobar, E., Silverstone, R. (2001):** Die Internet-Ökonomie, 3. Aufl., Berlin.
- Zydarek, C. (2013):** Einführung in die Medienwirtschaftslehre, Wiesbaden.



KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT NACH DEM STAKEHOLDER-KOMPASS – WIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION ZUR WERTSCHÖPFUNG BEITRÄGT

Lothar Rolke



Prof. Dr. Lothar Rolke

lehrt heute Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskommunikation an der Hochschule Mainz – University of Applied Sciences.

E-Mail: lothar.rolke@hs-mainz.de

Kommunikation kann nur dort (wertschöpfend) wirken, wo Menschen beteiligt sind und monetarisierte Leistungen anerkennen. Für Unternehmen sind das zunächst einmal einerseits die *Mitarbeiter* (und Lieferanten) und andererseits die *Kunden* (und der Handel), die das tun und deren jeweilige Kooperationsbereitschaft für den Wertschöpfungsprozess konstitutiv ist. Sie agieren allerdings nicht unverbunden nebeneinander, sondern stehen mittelbar zueinander in Beziehung: Mitarbeiter müssen wissen, was Kunden erwarten. Kunden wollen wissen, was das Unternehmen (mit Hilfe der Mitarbeiter) leistet und anbietet. Dabei sollen sie wirtschaftlich rational mit dem Unternehmen kollaborieren – also möglichst zielgerichtet (effektiv) und ressourcensparsam (effizient) handeln. Unternehmenskommunikation unterstützt entlang dieser Achse den Aufbau und die Stabilisierung der nutzen-orientierten Austauschbeziehungen zu beiden Wertschöpfungspartnern.

Doch der Wertschöpfungsprozess mit dem Zweck der „Bedürfnisbefriedigung von Kunden“ (Schmid/Lyczek 2008, S. 28) endet nicht mit der einmaligen erfolgreichen Umwandlung und Veredelung von Vorleistungen des Beschaffungsmarktes in absetzbare Produkte mit dann höherem Wert, sondern beginnt immer wieder von vorn, indem die realisierten Werte reinvestiert werden. Dieser Prozess, der den Unternehmen regelmäßige Einnahmen ermöglicht und welcher der Gesellschaft und ihren Bürgern eine stabile Bedarfsdeckung bzw. Bedürfnisbefriedigung sichert, bedarf der zweifachen Absicherung: erstens der

finanziellen Überbrückung durch die Kapitalmärkte, weil in der Regel Einnahmen und Ausgaben zeitlich auseinanderfallen – mitunter sogar viele Jahre, wenn es sich um die Investitionen in Start-ups handelt. Das setzt Vertrauen in das Management und die Geschäftsidee voraus, was sich nur kommunikativ herstellen lässt.

Und zweitens ist die Akzeptanz durch die Gesellschaft erforderlich, die ihre Zustimmung zu einem Unternehmen, seiner Art der Produktion oder seinen Produkten bzw. Dienstleistungen jeder Zeit entziehen kann und die deswegen immer wieder neu „eingetauscht“ werden muss. Vor diesem Hintergrund bilden der Finanz- und aus betriebswirtschaftlicher Perspektive der Akzeptanzmarkt die sogenannte Wertsicherungsachse (Rolke 2010). Die Unternehmenskommunikation übernimmt hier eine öffnende und ausgleichende Funktion gegenüber den Erwartungen und Ansprüchen der beteiligten Stakeholder: den Geldgebern (und Analysten) auf der einen Seite und den Medienvertretern (und den politischen Repräsentanten) auf der anderen Seite. Wenn eine Seite ihr Vertrauen in das Unternehmen verliert, ist der betriebliche Wertschöpfungsprozess genauso gefährdet, wie wenn Kunden und Mitarbeiter ihre Kollaborationsbereitschaft aufkündigen würden. Umgekehrt vermag öffentliche Zustimmung den Prozess der Wertschöpfung sogar zu stimulieren oder zumindest zu stabilisieren. Gerade der gesellschaftliche Aspekt wird von Unternehmen häufig unterschätzt, worauf schon Peter Drucker (2002, S. 57) – einer der einflussreichsten Vordenker in Managementfragen – hingewiesen hat: „Das Unternehmen existiert in einer Gesellschaft und unter bestimmten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Wer in einer Einrichtung lebt, neigt stets zu der Annahme, diese Einrichtung existiere in einem Vakuum. Und der Manager betrachtet sein Unternehmen zwangsläufig von innen. Doch das Unternehmen ist eine Schöpfung der Gesellschaft und der Volkswirtschaft, und diese können seine Existenz über Nacht beenden. Das Unternehmen existiert nur mit Duldung der Gesellschaft und nur so lange, wie die Gesellschaft und die Volkswirtschaft seine Tätigkeit für notwendig, nützlich und produktiv halten.“ Das müssen Unternehmen in einem umfassenden Sinne immer wieder aktiv nachweisen.

Der Stakeholder-Kompass vermag die materiellen und immateriellen Interaktionen zwischen dem Unternehmen und seinen

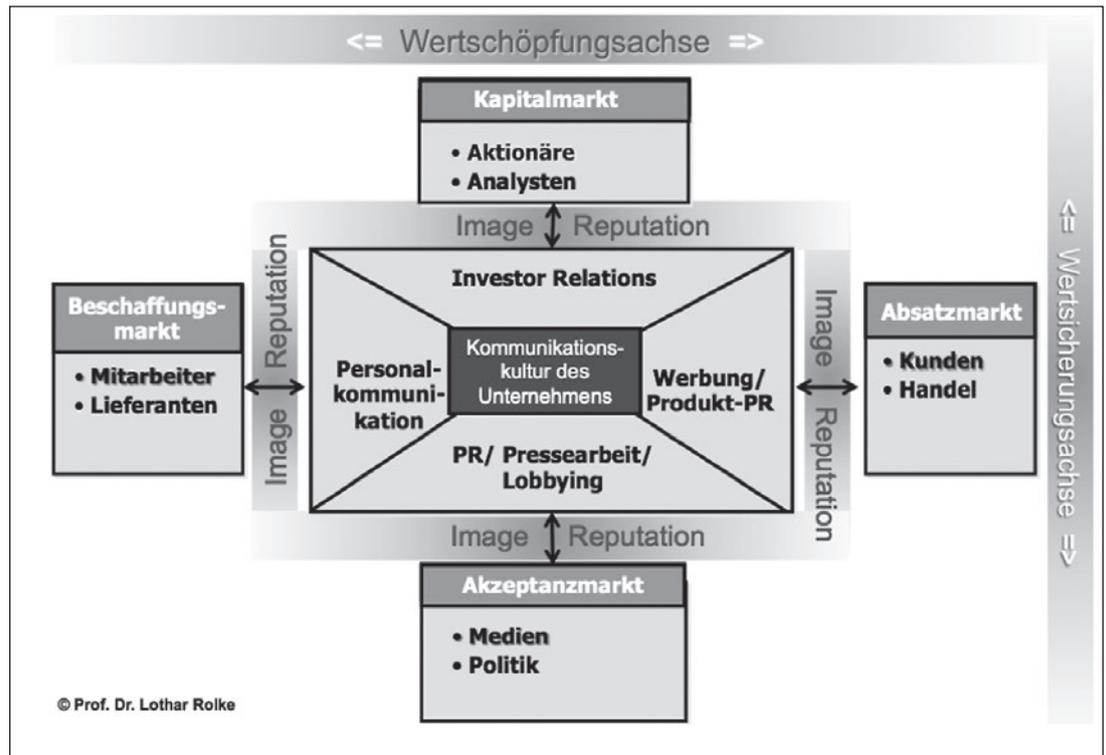


Abb.: Stakeholder-Kompass und Wertschöpfungsdimensionen

Anspruchsgruppen marktlogisch sichtbar zu machen (vgl. auch Rolke/Zerfaß 2014): Unternehmen tauschen auf allen Märkten werthaltige Angebote gegen entsprechende Gegenleistungen: Produkte und Dienstleistungen werden über einen zu zahlenden Preis auf dem *Absatzmarkt* veräußert, auf dem *Beschaffungsmarkt* Arbeitsleistungen gegen Einkommen verrechnet, auf dem *Finanzmarkt* Kapital und Zeit gegen Rendite gehandelt und auf dem *Akzeptanzmarkt* Reputation gegen Neuigkeiten (= Nachrichtenwerte) und Transparenz eingetauscht. Manche dieser Tauschbeziehungen dienen der direkten Wertschöpfung, andere der indirekten, indem sie den Wertschöpfungsprozess absichern helfen.

Kommunikation unterstützt die Tauschprozesse auf allen vier Märkten in doppelter Weise: Sie hilft den Unternehmen sich selbst, ihre Produkte und Handlungen ihren Stakeholdern zu erklären. Gleichzeitig versucht sie möglichst viele relevante Informationen ihrer Marktpartner zu erhalten, um so die Angebote des Unternehmens zu verbessern und damit seine Verhandlungsposition gegenüber den Marktteilnehmern zu stärken. Der Interaktionsprozess zwischen Unternehmen und Markt erfolgt also immer über einen doppelten, aber miteinander verknüpften Kreislauf: Tausch und Austausch. Insofern ist jedwede Interaktion zwischen Unternehmen und seinen Stakeholdern immer zugleich monetär- und verständigungs-orientiert.

Aus Sicht des Unternehmens ergeben sich daraus vier marktrelevante Kommunikationsfelder (siehe obige Abbildung):

- die Kommunikation mit und zwischen Führungskräften und Mitarbeitern (*interne Kommunikation*) und zu potenziellen neuen Mitarbeitern (*Personalkommunikation*) und Lieferanten zum Zwecke der gemeinsamen Leistungserstellung,
- die Kommunikation mit Kunden, (Handels-)Partnern und Wettbewerbern zur Anbahnung bzw. zur Verhinderung von Kaufhandlungen (*vertriebsunterstützende oder Absatzmarkt-kommunikation*),
- die Kommunikation mit gesellschaftspolitischen Gruppen, Meinungsmittlern, Parteien und Staatsvertretern zur Legitimation und Sicherung von Handlungsspielräumen (*Public Relations/Public Affairs*),
- die Kommunikation mit Anteilseignern und Akteuren des Kapitalmarktes, um die benötigte Liquidität für den Wertschöpfungsprozess abzusichern und Wachstum zu finanzieren (*Finanzkommunikation*).

Die Kommunikation des Unternehmens hat sich demnach sowohl interessenbezogen an den vier Märkten mit ihren Anspruchsgruppen auszurichten als auch prozessual an den beiden Achsen – also an der *Wertschöpfung* (direkter Wertbeitrag) und der Absicherung der Wertschöpfung, kurz: der *Wertsicherung*

(indirekter Wertbeitrag). Gleichzeitig baut das Unternehmen bei anhaltendem Erfolg kommunikative Wertpotenziale auf. Durch diese marktbezogene Modellierung der Stakeholder-Beziehungen des Unternehmens lassen sich nun auch die Wertschöpfungsbeiträge von Kommunikation systematisch rekonstruieren.

1. Kommunikation unterstützt den Prozess der Leistungserstellung bzw. Umwandlung

Entlang der *Wertschöpfungsachse* verhilft sie unmittelbar dazu, die jeweiligen Beziehungen zu den Kunden und zu den Mitarbeitern (bzw. Lieferanten) gewinnbringend zu entwickeln. Zugleich unterstützt sie den Aufbau einer erfolgsentscheidenden Verknüpfung: die (Rück-)Übersetzung von Kundenbedürfnissen in ein adäquates Mitarbeiter- und Organisationsverhalten. Funktioniert diese Rückübersetzung nicht, entstehen Brüche und Reibungen. Umgekehrt verhilft sie dazu, die Fähigkeiten der Mitarbeiter (Humankapital), die Systeme des internen Austausches (Informationskapital) und das Klima der Zusammenarbeit (Organisationskapital) für die Befriedigung der Kundenbedürfnisse zu optimieren. In diesem Sinne definieren Kaplan und Norton (2004, S. 29) Wertschöpfungsprozesse als „Prozesse, durch die immaterielle Vermögenswerte zu Kundenergebnissen und finanziellen Ergebnissen werden“. Aber das funktioniert eben nur, wenn die Austausch- und Umwandlungsprozesse, bei denen geistiges Vermögen zu Geldvermögen wird, durch den ständigen informationellen Austausch der Beteiligten gestützt werden. Kommunikationsunfähigkeit führt daher regelmäßig zu einer erkennbaren, aber noch häufiger verdeckten Wertvernichtung – etwa weil Mitarbeiter durch schlechte Führung demotiviert oder Kundenansprüche verkannt werden.

2. Kommunikation sichert Handlungsspielräume entlang der Wertsicherungsachse – durch Vertrauen am Kapitalmarkt und Akzeptanz bei Politik und Medien

Betriebstätigkeit in marktwirtschaftlichen Systemen verlangt von den Unternehmen, glaubhaft gegenüber den Geldgebern (Finanz-Community) zu vermitteln, dass und warum eine hinreichende Chance auf Gewinnerzielung besteht (Daum 2004, S. 51). Dabei spielen nicht nur finanzielle Kennzahlen eine Rolle, sondern eben auch weiche Faktoren wie die Unternehmensvision oder das Image. Je nach Börsensegment scheint ihr Einfluss zwischen 30 und 60 Prozent zu liegen (Rolke/Wolff 2000, S. 234). Indem Investor Relations von den „Erfolgspotenzialen des Unternehmens zu überzeugen“ versucht, sind sie „Marketing für die Aktie. Ein besonderer Schwerpunkt bei dieser Marketingaktivität liegt dabei auf der Kommunikationspolitik.“ (Leven 2000, S. 46) Aber auch nicht-börsennotierte Unternehmen, die sich über Kredite finanzieren, müssen ihre Geldgeber immer wieder von den Leistungen der Unternehmensführung und den hinreichend wahrscheinlichen Erfolgsaussichten der geplanten Investitionen überzeugen.

Gleichzeitig muss das Unternehmen der breiten Öffentlichkeit und ihren Repräsentanten vermitteln, dass und warum das Renditemotiv nicht die Gemeinwohlinteressen gefährdet. Damit ist ein struktureller Widerspruch gegeben, der in der Öffentlichkeit erklärungsbedürftig ist: Profitstreben einerseits, „good partnership“ andererseits. Unternehmenskommunikation hat hier mitzuhelfen, dass dieser Gegensatz nicht als Blockade virulent wird, sondern sich erfolgsförderlich auflösen lässt. Typischerweise ist der breiten Öffentlichkeit verständlich zu erklären, warum Personalfreistellungen, die häufig den Aktienkurs nach oben treiben und deshalb die Börse erfreuen, zumindest der verbliebenen Belegschaft helfen. Oder den Analysten, warum Investitionen in den Umweltschutz, die zunächst einmal gewinnmindernd wirken, langfristig positiv auf den Unternehmenserfolg einzahlen. Gegensätzliche Interessen müssen also hier strategisch ausbalanciert werden, um den zentralen Prozess der Wertschöpfung nicht zu gefährden.

Einerseits bedarf es also der Beschaffung von günstigem Investitionskapital und der möglichst langfristigen Bindung von Investoren/Geldgebern, die an die Erfolgsaussichten des Unternehmens glauben. Andererseits darf gegenüber der Politik und der (Medien-)Öffentlichkeit nicht die „licence to operate“ gefährdet oder verteuert werden. Insofern gehört die Lösung von Konflikten zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen, die Vermeidung von kommunikationsabhängigen Krisen und Skandalen sowie die rasche Beendigung von kritischen Entwicklungen durch eine entsprechende interne und externe Kommunikation zu den Kernaufgaben der Unternehmenskommunikation.

3. Kommunikation schafft schützende und stimulierende Potenziale in der Wahrnehmung einer Organisation (Image/Reputation)

Neben dem Wertschöpfungsprozess im engeren Sinne und seiner permanenten Absicherung rückt damit der Wertaufbau in den Fokus der Betrachtung. Die Wahrnehmung einer positiven Differenz (eines Unternehmens und seiner Angebote) im Vergleich zu den Wettbewerbern und die regelmäßige Bestätigung eben dieser Differenz durch eigene und/oder publizierte fremde Erfahrungen sorgt bei den Stakeholdern für eine nachhaltige Imagination, durch die auch ihr künftiges Verhalten freundlich beeinflusst wird. Aus Sicht der Unternehmenskommunikation entsteht so ein Image- bzw. Reputationswert, der bei einigen Unternehmen zur Leitwährung wird, wenn es um die Messung des kommunikativen Erfolges geht: „Reputation – oder Unternehmensimage – ist der wichtigste KPI, um den Erfolg der Konzernkommunikation (im breitesten Sinne, also über alle Kommunikationsdisziplinen hinweg) zu messen“, heißt es bei dem Logistikunternehmen DHL (Skogstad 2014, S. 71). Aus finanzwirtschaftlicher Sicht entsteht auf diese Weise ein Markenwert, der sich monetär ermitteln lässt (vgl. Menninger 2010). In der Kommunikationspraxis spielt der Treiber Effekt von Image bzw. Reputation allerdings die Hauptrolle: Denn durch eine starke

Marke wird jedwede neue Kommunikation verstärkt. Insofern lohnt es sich nicht nur im Sinne der Wertsteigerung Markenwert zu generieren, sondern über die Markenstärke Stakeholder kommunikativ zu binden. Voraussetzung dafür ist eine *achsenoptimale Kommunikation*, also das Verstehen der spezifischen Interessenslagen der einzelnen Stakeholder und die kommunikative Vernetzung mit diesen Gruppen.

Niemand wird die Wertschöpfungskette kommunikativ optimieren können, der nicht die beiden Anspruchsgruppen an den jeweiligen Eckpunkten der Achsen versteht: einerseits die Beziehung zwischen Kunden und Mitarbeitern/Lieferanten mit ihren spezifischen Ansprüchen und Potenzialen. Unter der Leitidee

des Internal Branding als interne Fortsetzung der Markenbildung und -durchsetzung im Absatzmarkt haben die Marketer für sich diesen Zusammenhang längst entdeckt (Wittke-Kothe 2001; Müller-Neuhof/Giehl 2004). Andererseits wird niemand das Wertsicherungsparadoxon zwischen Geldgebern und Öffentlichkeit lösen können, der nicht von beiden Seiten akzeptiert wird. Insofern beginnt jedes Management von Kommunikation mit dem Aufbau von Beziehungen, die von gemeinsamen und konfligierenden Interessen bestimmt werden. Kommunikativ besteht das übergeordnete Ziel darin, eine positive Vorstellung über den Nutzen einer Beziehung zum wechselseitigen Vorteil zu entwickeln – trotz unterschiedlicher und manchmal sogar widersprüchlicher Interessen.

LITERATUR

Daum, J. H. (2004): Transparenzproblem Intangible Assets: Intellectual Capital Statements und der Neuentwurf eines Frameworks für Unternehmenssteuerung und externes Reporting, in: Horváth, P., Möller, K. (Hrsg.): Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München, S. 45–81.

Drucker, P. (2002): Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, München.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004): Strategy Maps, Boston, MA.

Leven, F.-J. (2000): Investor Relations und Shareholder Value, in: Müller, M., Leven, F.-J. (Hrsg.): Shareholder Value Reporting. Veränderte Anforderungen an die Berichterstattung börsennotierter Unternehmen, Wien/Frankfurt am Main, S. 45–62.

Menniger, J. (2010): Markenbewertung: Methoden und Standards, in: Pfannenber, J., Zerfaß, A. (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis, Frankfurt am Main, S. 140–152.

Müller-Neuhof, K., Giehl, W. (2004): Fokus Internal Branding. Vom Mitarbeiter zum Mitmacher, Sternenfels.

Rolke, L. (2010): Der Stakeholder-Kompass, in: Paul, H., Wollny, V. (Hrsg.): Instrumente des Strategischen Managements, München, S. 108–118.

Rolke, L., Wolff, V. (2000): Finanzkommunikation zwischen Fakten und Phantasie, in: Rolke, L., Wolff, V. (Hrsg.): Finanzkommunikation. Kurspflege durch Meinungspflege. Die neuen Spielregeln am Aktienmarkt, Frankfurt am Main, S. 232–247.

Rolke, L., Zerfaß, A. (2014): Erfolgsmessung und Controlling der Unternehmenskommunikation: Wertbeitrag, Bezugsrahmen und Vorgehensweisen, in: Zerfaß, A., Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, Wiesbaden, S. 863–885.

Schmid, B. F., Lyczek, B. (2008): Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung, in: Meckel, M., Schmid, B. F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation, Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3–150.

Skogstad, S. (2014): Kommentar, in: Rolke, L., Forthmann, J. (Hrsg.): Exzellenz in der Unternehmenskommunikation. Die 12 Erfolgsfaktoren der Kommunikationselite, Nordestedt, S. 71.

Wittke-Kothe, C. (2001): Interne Markenführung. Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten, Wiesbaden.

WAS BRINGT DER ING-DIBA DER HELMUT SCHMIDT JOURNALISTENPREIS? VERSUCH EINER BILANZ

Ulrich Ott



Dr. Ulrich Ott
Leiter der Unternehmenskommunikation
der ING-DiBa AG
E-Mail: ulrich.ott@ing-diba.de

Im Jahr 2015 feierte der Helmut Schmidt Journalistenpreis Jubiläum: Zum zwanzigsten Mal vergab die ING-DiBa, Gründerin und Stifterin des Preises, die Auszeichnung an drei Journalistenteams für herausragende Leistungen in der verbraucherfreundlichen Berichterstattung über Wirtschafts- und Finanzthemen. Dass ausgerechnet eine Bank einen Preis stiftet, der kritischen Journalismus fördert, mag auf den ersten Blick erstaunen. Umso mehr, als dass nicht wenige der in den vergangenen zwei Jahrzehnten ausgezeichneten Beiträge gerade die Finanzwirtschaft unter die Lupe nahmen. Doch dieser vermeintliche Widerspruch löst sich auf, wenn man die PR- und Kommunikationsstrategie versteht, die die ING-DiBa seit Jahren konsequent verfolgt.

Nutzwertorientierte PR

Die ING-DiBa setzt auf eine PR-Strategie, die verbraucherorientierte Kommunikation in den Mittelpunkt stellt. Diese Strategie fußt auf der Überzeugung, dass Relevanz die Grundlage für erfolgreiche Kommunikation ist. Dies gilt umso mehr angesichts der Kommunikationsflut, die in der so genannten „Informationsgesellschaft“ Verbraucher mit Inhalten überschwemmt. In dieser Situation müssen Bürger auswählen, welche Informationsangebote Aufmerksamkeit verdienen. Diese Selektion erfolgt in erster Linie nach dem Nutzwert. Verspricht die Rezeption eines Beitrags einen direkten Vorteil? Beeinflusst die

Information konkrete Alltagsentscheidungen? Werden wichtige Sachverhalte in Zusammenhang gebracht? Dies sind die Richtlinien, nach denen Verbraucher entscheiden, was relevant ist und was weißes Rauschen.

Entsprechend dieses Relevanzgebots richtet die ING-DiBa ihre Kommunikationsinstrumente aus. Seit einigen Jahren gibt es zum Beispiel den WissensWert-Blog. Hier veröffentlicht die Direktbank wöchentlich Beiträge zu verbraucherrelevanten Themen. Außerdem macht sie regelmäßig Informationsangebote an Journalisten und Verbraucherschützer, zum Beispiel in Form von eigenen Studien. Solche Angebote machen auch andere Finanzdienstleister und sie werden von Redaktionen gerne genutzt, wenn sie professionell aufbereitet, neutral und fundiert sind (mehr hierzu in Ott 2004).

Nutzwertige PR-Arbeit wird glaubwürdiger, wenn das Unternehmen den Dialog mit den Medien und den Verbraucherschützern pflegt. Denn wer wissen will, was Verbraucher denken und was sie umtreibt, darf sich nicht allein auf den Kontakt mit den eigenen Kunden beschränken. Neben der Pflege des persönlichen Kontakts im Tagesgeschäft sieht die ING-DiBa den Helmut Schmidt Journalistenpreis als wichtiges PR-Format, um diesen Austausch zu fördern. Er schafft eine Institutionalisierung des Dialogs und bringt eine Regelmäßigkeit in den Kontakt zwischen Unternehmen und Journalisten, von der die alltägliche Pressearbeit maßgeblich profitieren kann. Gleichzeitig stellt der Preis selbst ein Thema dar, über das die Bank ihre Medienpräsenz stärkt. So ist die jährliche Preisverleihung mit Gästen aus Politik, Medien und Gesellschaft ein berichtenswertes Ereignis. Die Bank bietet auf diese Weise einen Anlass für Berichterstattung, die sie nicht nur als Akteur, sondern auch als Förderer von nutzwertiger Kommunikation zeigt.

Glaubwürdige Förderung

Die Journalismusförderung durch Unternehmen wird nicht ohne Kritik gesehen. Der Verdacht der Beeinflussung, der Begünstigung von Berichterstattungen, die im Sinne der Förderer sind, steht schnell im Raum, wenn Unternehmen Journalistenpreise ausrufen. Wo die Wirtschaft in aller Öffentlichkeit den Kontakt zu Medienvertretern sucht, scheint Misstrauen vor-

programmiert. Doch die Nähe dieser beiden gesellschaftlichen Kommunikatoren per se als Problem zu sehen, ist fehlgeleitet. Denn ein guter Kontakt zwischen Presseabteilung und Medien ist mitnichten nur zum Vorteil der Unternehmen. Journalisten profitieren ebenso vom Informationsaustausch. Die Bewerbung für einen Journalistenpreis kann ein Türöffner sein. Denn für Recherche- oder Interviewanfragen ist es durchaus hilfreich, wenn ein Journalist der Presseabteilung bekannt und sie mit seinen bisherigen Veröffentlichungen vertraut ist.

Wenn man berücksichtigt, dass Medien und Unternehmen sowieso im Austausch stehen und dies sogar eine Voraussetzung für gehaltvollen Wirtschaftsjournalismus ist, stellt sich die Frage, ob es grundsätzlich als problematisch zu sehen ist, wenn Unternehmen diese Beziehung durch die Stiftung eines Preises ein Stück weit öffentlich machen. Sollten Journalisten in den Verdacht geraten, als „Handlanger“ von Presseabteilungen zu agieren, ist dieser doch deutlich leichter zu bekräftigen, wenn sich die Betroffenen auf den Preisträgerlisten der involvierten Unternehmen wiederfinden.

Schließlich sollte man bedenken, woran sich der Wert einer Journalistenförderung für Unternehmen bemisst. Die Ziele, die ein preisstiftendes Unternehmen verfolgt – dies sind vor allem eine erhöhte Sichtbarkeit bei Journalisten und der Öffentlichkeit sowie die Kontaktpflege mit den Medien – erreicht es nur, wenn es Qualität liefert. Um als PR-Instrument erfolgreich zu sein, muss ein Journalistenpreis ein exzellentes Image haben. Anderenfalls werden sich Journalisten auf den Preis nicht bewerben und die Auszeichnung wird dem Stifter kaum oder negative Publicity einbringen. Der Helmut Schmidt Journalistenpreis beweist seit zwanzig Jahren, dass dies möglich ist. An seinem Beispiel sollen im Folgenden die Voraussetzungen für gelungene Journalismusförderung durch Unternehmen skizziert werden.

Der Helmut Schmidt Journalistenpreis als Erfolgsmodell

Zweifellos profitiert das Image des Helmut Schmidt Journalistenpreises maßgeblich von seinem Namensgeber. Der kürzlich verstorbene Alt-Bundeskanzler Schmidt stand nie im Verdacht, sich von Wirtschaft oder Medien für deren Zwecke instrumentalisieren zu lassen. Seine kritische Haltung gegenüber beiden Gruppen war allgemein bekannt und gerade deshalb schätzte die Öffentlichkeit die Urteilskraft, mit der er bis zuletzt präzise Analysen und Erläuterungen zu aktuellen Sachverhalten lieferte.

So mag es nicht überraschen, dass Schmidt zunächst zögerte, als ihn die ING-DiBa darum bat, das Namenspatronat für den neu ins Leben gerufenen Preis für Wirtschafts- und Finanzjournalismus zu übernehmen. Doch die Ausrichtung des Preises und die Prämisse der Unabhängigkeit überzeugten ihn. „Wir brauchen

Journalisten, welche die Hintergründe transparent machen und zugleich für jeden verständlich formulieren können. Die Zielsetzung des Journalistenpreises entspricht meiner Vorstellung von einem Wirtschaftsjournalismus, der dem Bürger Urteilskraft über ökonomische Themen verschafft“, begründete Schmidt später seine Entscheidung (ING-DiBa 2015). Dieser Überzeugung verlieh er mit seiner regelmäßigen Präsenz bei den Preisverleihungen Ausdruck. In Podiumsgesprächen mit namhaften Journalisten legte er ihnen und dem Publikum der Preisverleihung bereitwillig seine Sicht zu aktuellen Gesellschaftsthemen dar. Die Möglichkeit, den Preisträgern und geladenen Gästen ein solches Programm bieten zu können, ist immer von hohem Wert für die ING-DiBa als Ausrichterin der Veranstaltung gewesen. Die Unterstützung des Preises durch seinen Namenspatron hat einen bedeutenden Beitrag zum Ruf der Auszeichnung geleistet und wird dies auch in Zukunft tun. Im Jubiläumsjahr des Helmut Schmidt Journalistenpreises folgte Peer Steinbrück der Einladung, anstelle des Namenspatrons im Interviewstuhl Platz zu nehmen.

Ein renommierter Name allein reicht natürlich nicht aus, um das Renommee eines Journalistenpreises aufzubauen und zu erhalten. Entscheidend ist, dass die Auszeichnung hält, was der Name verspricht. Domes (2011, S. 2 f.) gibt eine Checkliste für die Güte eines Journalistenpreises: „Neben der Jury ist vor allem Klarheit ein gutes Zeichen. Sind Ausrichter und Jury organisatorisch und institutionell getrennt? Kann die Jury unabhängig arbeiten? Ist der Preis frei zugänglich, kann sich also jeder bewerben? Werden die ausgezeichneten Arbeiten zusammen mit der Jury-Begründung öffentlich dokumentiert? Wenn Sie dies alles mit Ja beantworten können, haben Sie höchstwahrscheinlich einen honorigen Preis vor sich.“ Es wird deutlich, dass die Jury ein entscheidendes Kriterium ist. Ihre Zusammensetzung gibt nicht nur Aufschluss über die Unabhängigkeit des Preises, sondern bestimmt darüber hinaus die Wertigkeit der Auszeichnung. Hier zählt das Urteil von Experten, die das Handwerk verstehen. Hans Leyendecker kennt als Jurymitglied und ehemaliger Preisträger des Helmut Schmidt Journalistenpreises beide Seiten und bestätigt dies: „Einen guten Journalistenpreis, bei dem sich die Geehrten geehrt fühlen können, macht tatsächlich auch die Jury aus. Wenn in diesem Gremium viele Journalisten sitzen, die sich um ernsthaften, ergebnisoffenen Austausch bemühen [...], gewinnt ein solcher Preis auch dadurch an Bedeutung“ (ING-DiBa 2015, S. 88 f.).

Über die Vergabe des Helmut Schmidt Journalistenpreises entscheidet eine zehnköpfige Jury, aus renommierten Journalisten und Medienexperten. Nur ein Sitz wird von der ING-DiBa eingenommen. Viele der Experten sind langjährige Jurymitglieder. Als solche bürgen sie mit ihrem Namen für die Qualität der Auszeichnung. Juror Ulrich Wickert sagt über die Bedeutung der Jury: „Ich glaube, dass die Findung der Preisträger unabhängig sein muss. Und zwar unabhängig von den Preisgebern. Und hier gibt die ING-DiBa den Preis aus, eine Bank, und trotzdem wer-

den immer wieder Einreichungen über das Fehlverhalten von Banken ausgezeichnet. Dies zeichnet für mich einen ehrwürdigen Preis aus“ (ING-DiBa 2015, S. 89).

Neben hoher Qualität und Unabhängigkeit ist sicher auch die Transparenz der Preisvergabe von Bedeutung. Zu jeder Preisverleihung erscheint die Publikation „Best of Helmut Schmidt Journalistenpreis“, in der sich neben den Gewinnerbeiträgen und Interviews mit den Preisträgern auch Jurystatements finden. Zum zwanzigsten Jubiläum des Preises hat die ING-DiBa außerdem in Kooperation mit der ZEIT das Buch „Vom Umgang mit der Wahrheit – 20 Jahre Helmut Schmidt Journalistenpreis“ herausgegeben. Interviews mit der Jury und ehemaligen Preisträgern geben einen Blick hinter die Kulissen und auf die Entwicklung der Auszeichnung in den vergangenen zwei Jahrzehnten.

Fünf goldene Regeln

Der Helmut Schmidt Journalistenpreis zeigt, dass Journalismusförderung ein erfolgreiches PR-Instrument für Unternehmen sein kann. Voraussetzung ist, dass man das Format richtig aufbaut und einsetzt. Die wichtigsten Erkenntnisse seien hier in fünf Regeln zusammengefasst:

1. Realistische Zielsetzung

Unternehmen, die Preise zur Journalismusförderung stiften möchten, müssen sich von Anfang an darüber im Klaren sein, ob ihre Zielvorstellung stimmt: Dialogförderung mit den Medien ja, Beeinflussung nein. Wenn ein Preis als Mittel der Einflussnahme auf Journalisten erdacht wird, kann er nur scheitern.

2. Unabhängigkeit

Aus dem Bewusstsein über sinnvolle, realistische Zielvorstellungen muss zwingend das Gebot der Unabhängigkeit der Auszeichnung vom Unternehmen folgen. Über Preisträger muss eine Jury entscheiden, die mit Externen besetzt ist.

3. Die Jury

Wer über eine Auszeichnung entscheidet, beeinflusst maßgeblich den Wert der Auszeichnung. Hier gilt es, Experten zu gewinnen, deren Urteil von Journalisten geschätzt wird. Dies gelingt nur, wenn die Experten davon überzeugt sind, dass ihre fachliche Bewertung, nicht die Interessen des stiftenden Unternehmens, die Preisvergabe bestimmt.

4. Investition

Ein guter, unabhängiger Journalistenpreis macht Arbeit. Mit der Stiftung des Preisgeldes ist es nicht getan. Als Ausrichter stemmt das Unternehmen die Logistik, die hinter der Auszeichnung geht. Ausschreibung und Bewerbungsprozess müssen gemanagt, die Bewerbungsunterlagen an die Jury übermittelt wer-

den. Jurysitzungen müssen organisiert werden, ebenso wie die Preisverleihung, deren Programm und Gästekreis auch auf das Renommee der Auszeichnung einzahlen. Dies alles erfordert Arbeitsressourcen, die ein Unternehmen bereitstellen muss.

5. Keine Angst vor Kritik

Wer eine unabhängige Journalistenförderung stiftet, muss damit rechnen, dass auch Beiträge ausgezeichnet werden, die sich mit der eigenen Branche kritisch auseinandersetzen. Doch gerade an solchen Fällen zeigt sich, wie robust das Unabhängigkeitsversprechen des Stifters ist. Hier gilt es, die Juryentscheidung mitzutragen und auch gegen Kritik aus der eigenen Branche zu verteidigen.

LITERATUR

Domes, R. (2011): Geld oder Ehre?, in: Journalistenpreisguide, Salzburg, S. 2–3.

Ott, U. (2004): Zwischen kompetenten Ratgebern und Trojanischen Pferden – Nutzwertorientierte PR bauen Image und Vertrauen auf, in: Köhler, T., Schaffranietz, A. (Hrsg.): Public Relations: Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert, Wiesbaden, S. 85–93.

ING-DiBa (Hrsg.) (2015): Vom Umgang mit der Wahrheit: 20 Jahre Helmut Schmidt Journalistenpreis, Hamburg/Frankfurt.

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

Heinrich Holland, Nandhini Ramanathan



Prof. Dr. Heinrich Holland
lehrt Quantitative Methoden der Betriebswirtschaftslehre und Marketing an der Hochschule Mainz.
E-Mail: heinrich.holland@hs-mainz.de



Nandhini Ramanathan
ist Business Analyst bei Zurich Gruppe Deutschland und Absolvent des Masterstudienanges Management an der Hochschule Mainz.
E-Mail: nandhini.ramanathan@zurich.com

1. Kundenerlebnisse

„Customers always have an experience“ (Berry et al. 2002, S. 88). Jedes Produkt und jede Dienstleistung ist bei Kunden mit Erlebnissen verbunden. Dies trifft ebenfalls auf die Interaktionen mit einem Unternehmen zu (Holland 2014, S. 25). Die „Experience“ ist eine zentrale Dimension des Marktes, welcher durch einen immer stärker werdenden Wettbewerb und zunehmend austauschbare Produkte und Dienstleistungen gekennzeichnet ist. Auch vor dem Hintergrund einer zunehmenden Erlebnisorientierung in der Gesellschaft, die sich im Konsumentenverhalten widerspiegelt, gewinnt sie für die Unternehmenspraxis an Bedeutung (Kroeber-Riel/Esch 2004, S. 31 ff.). Führende Unternehmen sowohl aus dem stationären Einzelhandel als auch aus dem Online-Handel haben den Trend des „Erlebnis-Shopping“ bereits erkannt. Um Kunden ein positives Einkaufserlebnis zu vermitteln, haben sie entsprechende Konzepte entwickelt und umgesetzt.

Die Vermittlung einer positiven Customer Experience an den Kontaktpunkten mit einem Unternehmen wird als zukünftiges Handlungsfeld betrachtet, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren, eine nachhaltige Kundenloyalität aufzubauen und Kunden letztlich an das Unternehmen zu binden (Bruhn/Hadwich 2012, S. 7; Mayer-Vorfelder 2012a, S. 2 ff.). Denn insbesondere vor dem Hintergrund sinkender Loyalitätsraten und einer steigenden Wechselbereitschaft erhält die Kundenbindung zunehmend an Bedeutung.

Aktuelle Ergebnisse einer Studie zeigen, dass 9 Prozent der befragten Deutschen im Jahr 2013 ihren Festnetzanbieter wechselten, 12 Prozent eine Versicherung kündigten und 21 Prozent einen Vertrag mit einem neuen Stromanbieter abschlossen. Dabei seien viele dieser Kunden mit den Leistungen ihres Anbieters zufrieden. Beispielsweise bestätigt fast ein Viertel der Befragten, dass ihr Mobilfunkanbieter sehr gute Leistungen erbringt, sie dennoch nicht von Konkurrenzangeboten absehen würden (TNS Infratest 2014; Marketing Börse 2014).

In diesem Zusammenhang stellt das Customer Experience Management (CEM) einen neuen Ansatz zur Optimierung der Kundenbindung dar. Ziel des CEM ist es, Kundenerlebnisse systematisch zu analysieren und zu gestalten, um Kunden durch die Übererfüllung ihrer Erwartungen zu begeistern und nachhaltig an das Unternehmen zu binden (Bruhn/Hadwich 2012, S. 7; Mayer-Vorfelder 2012a, S. 2 ff.).

88 Prozent der Unternehmen schätzen CEM als erfolgskritisch ein, für 66 Prozent ist das Thema bereits Teil der Servicestrategie (Moneycab 2014). Dies zeigt sich auch darin, dass ein zunehmender Anteil von Unternehmen den Begriff der Customer Experience in ihren Leitbildern verankert und Positionen geschaffen hat, die sich mit dem Management der Customer Experience befassen (Verhoef et al. 2009, S. 31; Schmitt 2009, S. 417). Folglich gilt es für Unternehmen im Umfeld sich verändernder Wettbewerbs- und Rahmenbedingungen, ihren Kunden

neben Innovationen und einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis ebenfalls eine positive Customer Experience zu bieten.

2. Customer Experience als Themengebiet in der Wissenschaft und Forschung

Die wissenschaftliche Forschung zum Themengebiet der Customer Experience geht etwa auf das Jahr 1982 zurück und fundiert auf den Arbeiten von Hirschman und Holbrook, die herausstellten, dass den Emotionen beim Kauf eines Produktes bzw. bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung eine besondere Bedeutung zukommt. Der Konsument wurde nicht länger als ein rationaler Entscheidungsträger verstanden, sondern vielmehr als ein erlebnisorientiertes Individuum. In allen Phasen der Menschheitsgeschichte habe es das Bedürfnis nach emotionalen Ereignissen gegeben (Gerrig/Zimbardo 2008, S. 454 f.; Gröppel-Klein 2012, S. 41; Bruhn/Hadwich 2012, S. 5). Eine Verlagerung dieses Bedürfnisses in die Konsumwelt sei durch einen in den Industriestaaten vergleichsweise hohen Wohlstand sowie durch einen mit dem Wohlstand verbundenen umfassenden Wertewandel zu Beginn der 1980er Jahre verstärkt worden.

Das „Erlebnispänomen“ prägte die Terminologie des Erlebnismarketings (Kroeber-Riel 1993, S. 12 ff., 248, 270; Weinberg 1992, S. 3; Kinnebrock 1993, S. 43). In diesem Zusammenhang fanden sich ebenfalls die Begriffe „Erlebniskonsum“ und „Erlebnisgesellschaft“, die die Bedeutung des Erlebnismarketings hervorhoben. Der Forschungsbereich des Erlebnismarketings befasst sich mit der Frage, wie emotionale Präferenzen für Produkte und Dienstleistungen aufgebaut werden können, was insbesondere vor dem Hintergrund, dass in gesättigten Märkten Produkte und Dienstleistungen austauschbarer werden und hinsichtlich ihrer funktionalen Qualität wenig Differenzierungsmöglichkeit bieten bzw. feine Unterschiede von Konsumenten nicht wahrgenommen werden, an Relevanz gewinnt (Kroeber-Riel/Esch 2004, S. 22 ff.; Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 149 ff.).

„Das Erlebnismarketing konzentriert sich auf Nutzung und Konsumsituation (statt auf Produkte), auf Erlebnisarten (statt auf Produkteigenschaften) und auf das Managen von Schnittstellen mit dem Kunden.“ (Schmitt/Mangold 2004, S. 169). Die erlebnisorientierte Perspektive des Konsums wird in der wissenschaftlichen Diskussion zunehmend wichtiger und ist charakterisierend für das Begriffsverständnis der Customer Experience, welches im Folgenden näher betrachtet wird.

3. Begriffliche Grundlagen von Customer Experience

Trotz zahlreicher wissenschaftlicher Arbeiten zum Themengebiet der Customer Experience mangelt es bislang an einem einheitlichen Verständnis des Begriffs. Der Begriff „Experience“

lässt sich ins Deutsche sowohl als Erfahrung als auch als Erlebnis übersetzen. Es handelt sich dabei um ähnliche, jedoch nicht um identische Begriffe. Als Erlebnis wird „der Inhalt des Erlebens“ (Bruhn/Hadwich 2012, S. 9) verstanden. Hierunter werden alle bei einer Person stattfindenden psychischen Vorgänge wie das Denken, Vorstellen, Empfinden, Wahrnehmen und Fühlen zusammengefasst. Die Erfahrung hingegen wird als ein „verstandenes Erlebnis“ (Böhme/Potyka 1995, S. 469) betrachtet und setzt eine Reflexion der vergangenen Erlebnisse voraus.

Vor diesem Hintergrund werden die Begriffe Kundenerlebnis und Kundenerfahrung unterschieden. Das Kundenerlebnis bezeichnet eher kurzfristige, emotionale Erlebnisse, bei denen das „persönliche und subjektive Erleben des Konsums“ (Bruhn/Hadwich 2012, S. 9) im Vordergrund steht. Die Kundenerfahrung hingegen resultiert aus der Reflexion der einzelnen Kundenerlebnisse. Diese stellen somit einen Bestandteil der Kundenerfahrung dar. Zudem ist die Kundenerfahrung oftmals mit der „Aneignung von Wissen, Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten“ (Bruhn/Hadwich 2012, S. 9) hinsichtlich eines Produktes oder einer Dienstleistung verbunden. Darüber hinaus bildet sich der Kunde mittels der Reflexion der wahrgenommenen Erlebnisse ein Urteil darüber, ob die gemachte Erfahrung als positiv oder als negativ empfunden wird.

Blümelhuber differenziert zwischen den zwei Dimensionen „Erleben“ und „Erlebnis“. Unter dem Begriff „Erleben“ werden alle direkten und indirekten Erfahrungen, die ein Kunde während des gesamten Konsumprozesses mit einem Produkt oder einer Dienstleistung macht, verstanden (Meyer/Schwager 2007, S. 118). Die Erfahrungen werden dabei über die unterschiedlichen Sinne Sehen, Hören, Fühlen, Schmecken und Riechen aufgenommen. Indirekte Erfahrungen beinhalten die Werbung und die Erfahrungen von Dritten, über die ein Kunde im Lauf der Zeit erfährt. Erfahrungen werden erst dann zu Erlebnissen, wenn sie aus der Menge hervorstechen und eine besondere Bedeutung für den Kunden haben. „Diese Erlebnisse werden gespeichert, erinnert und aktiv weitererzählt.“ (Blümelhuber 2003, S. 11). Assoziiert werden mit diesen Erlebnissen ebenfalls die Qualität einer Leistung sowie das Bild von einer Marke.

Hierauf aufbauend wird für diesen Beitrag folgendes Begriffsverständnis der Customer Experience zugrunde gelegt. Die Customer Experience umfasst die Gesamtheit aller Eindrücke, die ein Kunde während der gesamten Dauer einer Kundenbeziehung von einem Unternehmen erhält. Sie umfasst sämtliche individuellen Wahrnehmungen und Interaktionen des Kunden an den verschiedenen Kontaktpunkten (Touchpoints) mit einem Unternehmen. Die Customer Experience stellt ein holistisches Konstrukt dar, das mehrere Prozessphasen mit einschließt und als vorgelagertes Konstrukt zur Kundenbindung betrachtet wird (Bruhn/Hadwich 2012, S. 10). Zur Erklärung der Customer Experience sind sowohl ökonomische als auch verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze von Bedeutung.

4. Ökonomische Erklärungsansätze von Customer Experience

Pine und Gilmore stellen im Rahmen ihrer Theorie „Experience Economy“ heraus, dass die Erlebnisorientierung, die „hedonistische Perspektive des Konsums“, nicht nur in erlebnisorientierten Branchen, wie beispielsweise in der Unterhaltungs- oder Telekommunikationsindustrie eine Rolle spielt, sondern auch in der Dienstleistungs- und Industriegüterbranche angewandt werden kann. Sie vertreten die These, dass sich westliche Volkswirtschaften vor einem Übergang von der Dienstleistungs- in eine Erlebnisökonomie befinden. Aufgrund dessen teilen sie die Auffassung, dass Unternehmen insbesondere durch die Gestaltung von Kundenerlebnissen einen ökonomischen Wert schaffen können, welcher die eigentlichen Produkte und Dienstleistungen als sekundär erscheinen lässt (Pine/Gilmore 2000, S. 4 ff.). Diese stellen lediglich Hilfsmittel zur Generierung von einzigartigen Kundenerlebnissen dar. Die Erlebnisse werden somit als eigenständige ökonomische Leistung und der Kunde als passiver Teilnehmer verstanden, der sie konsumiert. Der vom Kunden wahrgenommene Wert setzt sich dabei aus seinen einzelnen Erlebnissen zusammen.

Mit ihrer Theorie der „co-produzierten“ Erfahrungen erweitern Prahalad und Ramaswamy die Annahmen von Pine und Gilmore. Aus ihrer Sicht gelten Kundenerlebnisse ebenfalls als wesentlicher Bestandteil der Wertschöpfung. „Value is now centered in the experiences of consumers“ (Prahalad/Ramaswamy 2004, S. 137). Der Wert werde jedoch nicht allein durch das Unternehmen generiert, sondern gemeinsam mit dem Kunden, was als „co-creation“ bezeichnet wird. Der Kundennutzen wird demnach nicht nur durch die Produkte und Dienstleistungen des Anbieters bestimmt, sondern ebenfalls durch die aktive Mitgestaltung der Erlebnisse durch den Kunden. Im Mittelpunkt steht somit eine gemeinsame Wertgenerierung. Dies setzt eine Einbeziehung des Kunden als externen Faktor in die Wertschöpfungsprozesse voraus und erfordert hochwertige Interaktionsmöglichkeiten seitens des Anbieters. Die Interaktionen zwischen dem Kunden und dem Unternehmen werden letztlich als zentraler Ort der Wertschöpfung betrachtet.

5. Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze von Customer Experience

Im Rahmen der Verhaltenswissenschaften dient die von Pinker entwickelte „Computational Theory of Mind“ als Grundlage zur Erklärung der Customer Experience. Der menschliche Verstand beinhaltet nach dieser Theorie vier mentale Module, welche zur Erfahrung bzw. zum Erleben der Umwelt genutzt werden. Es werden das wahrnehmungsbezogene Modul (perception), das intellektuelle Modul (reasoning), das relationale Modul (social relations) sowie das emotionale Modul (emotion) unterschieden.

Das wahrnehmungsbezogene Modul dient dazu, Objekte, Ereignisse und Prozesse aus der Umwelt zu erfassen (Pinker 1997, S. 28 ff.). Um diese Sachverhalte und Ereignisse zu begreifen, ist eine intellektuelle Verarbeitung der Informationen erforderlich, welche durch das intellektuelle Modul sichergestellt wird. Das relationale Modul beinhaltet soziale Interaktionen, die das Gefühl vermitteln, einer Gruppe anzugehören. Das emotionale Modul trägt dazu bei, dass weniger negative und mehr positive Erfahrungen gesammelt werden. Durch das Zusammenwirken der vier Module entsteht ein ganzheitliches Erlebnis (Pinker 1997, S. 314 ff.; Drengner/Jahn 2008, S. 231).

Einen verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsansatz zur Customer Experience beinhalten ebenfalls die Arbeiten von Holbrook und Hirschman. „Sie argumentieren, dass Konsum nicht lediglich zur Erfüllung von Konsumbedürfnissen dient, sondern dass das Erlebnis des Konsums an sich bereits dem menschlichen Bedürfnis nach Erlebnissen entspricht.“ (Mayer-Vorfelder 2012a, S. 40). Die Autoren vertreten die Ansicht, dass das Erlebnis ein menschliches Bedürfnis darstellt, welches sich im Konsum widerspiegelt. „Ein Erlebnis löst beim Kunden Fantasien, Gefühle und Spaß aus“ (Bruhn/Hadwisch 2012, S. 12). Mit dem Konsum verfolge das Individuum hedonistische Ziele (Holbrook/Hirschman 1982, S. 92 ff.). Der hedonistische Konsum wird dabei definiert als „those facets of consumer behaviour that relate to the multisensory, fantasy and emotive aspects of one’s experience with products“ (Holbrook/Hirschman 1982, S. 92). Diese erlebnisorientierte Perspektive des Konsums stellt ebenfalls Gegenstand der Konsumentenverhaltensforschung dar, welche unter anderem die Rolle von Emotionen im Rahmen von Kaufentscheidungen sowie das Bedürfnis von Konsumenten nach Spaß und Freude untersucht.

6. Customer Experience als Konstrukt der Konsumentenverhaltensforschung

Die Customer Experience wird in der Literatur als ein vielschichtiges und multidimensionales Konstrukt beschrieben, welches durch Interaktionen mit einem Anbieter gekennzeichnet ist. Demnach setzt sie sich aus verschiedenen Erlebnisdimensionen zusammen. Wissenschaftliche Arbeiten im Rahmen der Konsumentenforschung zeigen, dass bislang keine Einigkeit über die exakten Dimensionen dieses Konstrukts besteht. Auf der Grundlage von Erkenntnissen aus der „Cognitive Science“ differenziert Schmitt in seinen Studien in Anlehnung an die Theorie der mentalen Module fünf verschiedene Erlebnisdimensionen: die sensorische, affektive, kognitive, verhaltensbezogene und soziale Dimension (Schmitt/Mangold 2004, S. 38; Schmitt 2003; Brakus et al. 2009). Gentile et al. erweitern diese Erlebnisdimensionen um die so genannte Lifestyle-Dimension (Gentile et al. 2007, S. 395 ff.).

Die sensorische Dimension umfasst die Aufnahme von Umweltreizen über die fünf Sinne. Sie bieten dem Kunden einen Nutzen in Form einer angenehmen, sensorischen Wahrnehmung. Die affektive bzw. emotionale Erlebniskomponente spricht die Stimmungs- und Gefühlsebene des Konsumenten an. Sie reicht von positiven Stimmungen bis zu Freude und Stolz. Der Nutzen besteht in der Befriedigung, die der Kunde durch ein positives Gefühl im Rahmen der Beziehung zu einem Unternehmen, einer Marke oder einem Produkt erlebt. Im Mittelpunkt der kognitiven Dimension steht der Intellekt des Konsumenten. Durch Überraschung, Provokation oder Faszination wird der Kunde dazu angeregt, sich gedanklich auf kreative Weise mit einer Sache zu befassen. Dabei wird ebenfalls das Problemlösungsverhalten des Kunden stimuliert (Schmitt/Mangold 2004, S. 40 f.; Bruhn/Hadwich 2012, S. 13).

Die verhaltensbezogene Dimension umfasst die Schaffung von physischen Erlebnissen sowie von Interaktionsmöglichkeiten. Das Ziel sind rationale Verhaltensänderungen über die gesamte Dauer der Nutzung eines Produktes bzw. einer Dienstleistung sowie die Veränderung des Lebensstils des Konsumenten. Auf der sozialen bzw. relationalen Ebene werden individuelle Erlebnisse in einen entsprechenden sozialen Bezug gesetzt. Durch Interaktionsmöglichkeiten mit dem Anbieter sowie mit anderen Kunden kann dem Kunden eine soziale Identität und das Gefühl von Zugehörigkeit vermittelt werden. Mit der Lifestyle-Dimension sollen dem Kunden alternative Lebensstile aufgezeigt werden, die ihm ein Produkt bzw. eine Dienstleistung bietet. Sie dient zudem zur Bestätigung der Werte, Einstellungen und Meinungen der Konsumenten.

Die verschiedenen Erlebnisdimensionen sind zwar eng miteinander verknüpft, dennoch verdeutlichen sie, dass Kunden auf unterschiedlichen Ebenen angesprochen werden können, die neben dem funktionalen Nutzen einen emotionalen Mehrwert generieren. Durch die Bündelung mehrerer Erlebniskomponenten können Synergieeffekte genutzt werden. Ein ganzheitliches Erlebnis wird dabei nach Schmitt et al. erst durch die Ansprache aller Dimensionen sichergestellt (Schmitt 1999, S. 193; Schmitt 2003, S. 39, 43).

7. Customer Experience als Managementansatz

Spätestens seit den ersten wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Themengebiet der Customer Experience in den 1980er Jahren hat sich dieses ebenfalls in der Marketingpraxis etabliert (Weinberg 1992; Schmitt 2003; Pine/Gilmore 2000). In der Praxis geht es dabei um das Management von Erlebnissen, was den Begriff des Customer Experience Managements (CEM) hervorrief. CEM wird in der Literatur als Managementstrategie, prozess oder -konzept zur Gestaltung von Kundenerlebnissen aufgefasst. Insbesondere in praxisorientierten Arbeiten kommt dem CEM zunehmend Beachtung zu (Schmitt 2003; Shaw 2007; Palmer 2010; Shaw et al. 2010).

In Anlehnung an Schmitt und Mangold definieren Bruhn und Hadwich CEM als „Prozess des strategischen Managements aller Kundenerlebnisse mit einem Anbieter an sämtlichen Kontaktpunkten“ (Schmitt/Mangold 2004, S. 23; Bruhn/Hadwich 2012, S. 23). Während Schmitt und Mangold die Erlebnisse mit einer Marke vordergründig betrachten, thematisieren Bruhn und Hadwich die Erlebnisse mit einem Anbieter. Der CEM-Prozess umfasst demnach die systematische, d.h. die bewusste und zielgerichtete Analyse und Gestaltung von Interaktionen zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden, um letztere durch positive Erlebnisse zu begeistern und nachhaltig an das Unternehmen, die Marke bzw. das Produkt zu binden (Bruhn/Hadwich 2012, S. 23; Schmitt/Mangold 2004, S. 23).

Blümelhuber ergänzt „Customer Experience Management“ bedeutet deshalb weniger produktorientiert, weniger in ‚Features und Benefits‘, weniger in Design und Ästhetik zu denken, und stattdessen wirklich zu erfassen und zu managen, was und wie Kunden eine bestimmte Situation erleben“ (Blümelhuber 2003, S. 10 f.). Diese Aussage verleiht der Perspektive des Kunden eine zentrale Bedeutung im Rahmen des CEM.

In diesem Zusammenhang ist der Begriff des Customer Relationship Managements (CRM) abzugrenzen. In der Literatur finden sich sehr vielfältige Definitionen des CRM-Begriffs (Hippner 2006, S. 18; Holland 2002, S. 76; Uebel 2013, S. 327; Rai 2008, S. 22 f., 132 f.). „Zum einen wird unter CRM ein umfassendes kundenorientiertes, technologiegestütztes Managementkonzept verstanden und zum anderen wird die Auffassung vertreten, dass CRM hauptsächlich ein rein (operatives) technologisches Instrument zur Bearbeitung von Kundendaten darstellt“ (Bruhn 2013, S. 14). CRM-Ansätze werden häufig aus der Perspektive des Unternehmens auf den Kunden erarbeitet. Hierbei stehen zumeist funktionale Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, die rationalen Erwartungen von Kunden an das Produkt bzw. an die Dienstleistung zu erfüllen, im Mittelpunkt der Betrachtung.

CEM hingegen beinhaltet die Perspektive des Kunden auf das Unternehmen. Es findet nicht nur eine Ausrichtung auf die Funktionalität des Produktes und auf funktionale Transaktionen statt, sondern ebenfalls auf das Erleben sowie auf Verwendungs- und Verbrauchssituationen des Kunden. Zentraler Ansatzpunkt ist dabei die Schließung der Lücke zwischen den Erwartungen und dem tatsächlich wahrgenommenen Erlebnis des Kunden an den Kontaktpunkten mit einem Unternehmen. Das Ziel ist die Generierung einzigartiger, positiver Kundenerlebnisse über alle drei Phasen des Kundenbeziehungszyklus hinweg. Aufgrund dieses holistischen Ansatzes kommt dem CEM in der Praxis immer mehr Beachtung zu (Rai 2008, S. 132 f.; Bruhn/Hadwich 2012, S. 7 f., 23 f.; Popp 2005, S. 22).



Abb.: 1: Ziele des CEM, Quelle: Detecon 2010, S. 24

8. Zielsetzung des Customer Experience Managements

Die zentrale Zielsetzung des CEM ist es, die Erlebnisse eines Kunden an den Kontaktpunkten mit einem Anbieter derart zu gestalten, dass eine positive Kundenerfahrung über alle Beziehungsphasen hinweg realisiert wird. In der Praxis werden hiermit weitere, konkrete Ziele verfolgt, wie die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Abbildung 1 zeigen, die auf einer Expertenbefragung von Entscheidern verschiedener Unternehmen und Einrichtungen beruhen.

9. Konzeptualisierung und Operationalisierung des CEM-Ansatzes

Zur Konzeptualisierung des CEM-Ansatzes finden sich in der Literatur bislang nur wenige praxisorientierte Vorschläge (Schmitt/Mangold 2004, S. 43; Homburg et al. 2013, S. 10; Detecon 2010, S. 35). Zur Ausgestaltung des CEM in Unternehmen wird im Folgenden das beziehungsphasenübergreifende CEM-Konzept von Mayer-Vorfelder gewählt. Das Konzept basiert auf dem aktuellen Forschungsstand zum CEM und führt einzelne Forschungsaktivitäten zu einem umfangreichen Managementansatz zusammen. Zur Strukturierung des CEM werden die idealtypischen Phasen eines entscheidungsorientierten Managementprozesses, Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle, zugrunde gelegt (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 138; Mayer-Vorfelder 2012a, S. 247). Diese sind in Abbildung 2 dargestellt.

Analysephase

Innerhalb der drei Phasen des Kundenbeziehungszyklus (Kundenakquisition, -bindung und -rückgewinnung) bestehen

zahlreiche Kontaktpunkte zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden. Den Ausgangspunkt des strategischen Prozesses des CEM stellt die Schaffung einer ausreichenden Informationsgrundlage dar. Hierzu ist eine Kontaktpunktanalyse erforderlich, die die folgenden zwei Analyseschritte umfasst: die Kontaktpunkt-Identifikation sowie die qualitative Kontaktpunkt-Erlebnismessung.

Im Rahmen der Kontaktpunkt-Identifikation sind zunächst alle relevanten Kundenkontakte vor, während und nach der Dienstleistungserbringung zu identifizieren und zu strukturieren. Dabei lassen sich die Kontaktpunkte beispielsweise nach der Direktheit der Einflussnahme des Unternehmens auf den Kontakt

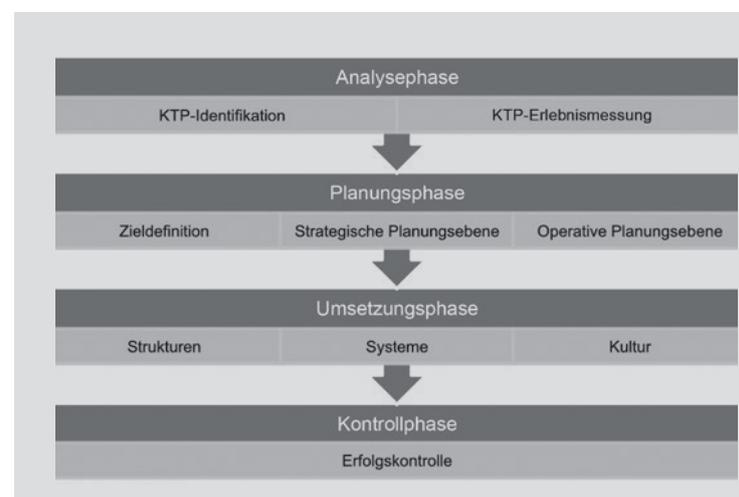


Abb. 2: CEM-Prozess, Quelle: Mayer-Vorfelder 2012a, S. 264 f.

	direkt	indirekt
zweiseitig	<ul style="list-style-type: none"> ● Persönlicher Verkauf ● Call-Center/Hotlines ● Schrift-/E-Mailverkehr ● Persönliche Kommunikation auf Messen und Events 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mund-zu-Mund-Kommunikation ● Blogs und Communities
einseitig	<ul style="list-style-type: none"> ● Werbung ● PoS ohne Dialog ● Product Placement ● Verpackungen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Massenmedien ● TV-/Presseberichte ● Public Relation

Abb. 3: Kategorisierung von Kundenkontaktpunkten, Quelle: Esch et al. 2010, S. 9

(direkt vs. indirekt) sowie nach der Rückkopplungsmöglichkeit zwischen dem Sender und dem Empfänger (einseitig vs. zweiseitig) differenzieren, wie Abbildung 3 verdeutlicht. Zum Beispiel können persönliche Kontakte mit einem Verkäufer oder einem Call-Center den direkten, zweiseitigen Kontaktpunkten, die Mund-zu-Mund-Kommunikation den indirekten, zweiseitigen Kontakten, die klassische Werbung den direkten, einseitigen Kontaktpunkten sowie Berichte im TV und in der Presse den indirekten, einseitigen Kontaktpunkten zugeordnet werden (Mayer-Vorfelder 2012a, S. 248).

Hierauf aufbauend gilt es im Rahmen der qualitativen Kontaktpunkt-Erlebnismessung, die tatsächlich wahrgenommenen Erlebnisse der Kunden an den identifizierten Kontaktpunkten zu messen („Experience Audit“) (Berry et al. 2002, S. 86). Da ganzheitliche Kundenerlebnisse aus einem Zusammenspiel funktionaler und emotionaler Erlebnistreiber bestehen, ist bei der Kontaktpunkt-Erlebnismessung und der darauffolgenden (inhaltsanalytischen) Auswertung zu beachten, dass die emotionalen Eindrücke der Kunden (z.B. Freude, Spaß, Verärgerung, Begeisterung) an den einzelnen Kontaktpunkten ebenso Berücksichtigung finden wie die funktionalen Merkmale der Dienstleistung (z.B. Wartezeit, Bearbeitungsdauer usw.) (Mayer-Vorfelder 2012a, S. 251). Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse sind im Rahmen der Planung von CEM-Maßnahmen zu berücksichtigen.

Planungsphase

Die Planungsphase beinhaltet die Zieldefinition sowie die strategische und operative Planungsebene. Im Rahmen der Zieldefinition ist festzulegen, welche Ziele das Unternehmen mit dem CEM verfolgt. Neben der zentralen Zielsetzung, der Generierung einzigartiger, positiver Kundenerlebnisse, wurden weitere mögliche Ziele bereits dargelegt.

Im Rahmen der strategischen Planung wird ein übergeordnetes Erlebnismotiv konzipiert. Dieses dient zum einen als Bezugspunkt für die Maßnahmen zur Schaffung bzw. Steigerung der Customer Experience und spiegelt zum anderen die Kernwerte

sowie die übergeordnete Marketingstrategie des Unternehmens wider. So kann beispielsweise das Erlebnismotiv des Freizeit- und Unterhaltungsparks „Europa Park“ mit den Attributen Einzigartigkeit, Vielfalt der Attraktionen sowie aufregende Inszenierung umschrieben werden (Bruhn/Hadwich 2012, S. 26). Zudem ist darauf zu achten, dass eine Erlebnispositionierung des Unternehmens derart erfolgt, dass möglichst viele der genannten Erlebnisdimensionen (sensorisch, affektiv, kognitiv, verhaltensbezogen, sozial, Lifestyle-bezogen) angesprochen werden (Schmitt/Mangold 2004, S. 43).

Im Zentrum der operativen Planung steht das „Customer Experience Design“. Dieses umfasst die Gestaltung der einzelnen Kontaktpunkterlebnisse. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass sich das zentrale Erlebnismotiv in den einzelnen Designelementen widerspiegelt. Die Designelemente beinhalten z.B. die multisensorische Ansprache von Konsumenten durch die gleichzeitige Stimulierung mehrerer Sinne sowie die Sicherstellung von ausreichenden Interaktionen der Kunden untereinander. Zudem ist darauf zu achten, dass eine klare Abstimmung zwischen den Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt („Frontline“) und den Mitarbeitern mit unterstützenden Funktionen („Backoffice“) erfolgt, um erstere bei der Schaffung von Kundenerlebnissen gezielt zu unterstützen (Mayer-Vorfelder 2012a, S. 254).

Umsetzungsphase

Im Rahmen der Umsetzung werden die internen Voraussetzungen, die für das CEM zu schaffen sind, betrachtet. Hierzu zählt die erlebnisorientierte Ausrichtung bzw. Anpassung von Unternehmensstrukturen (Aufbau- und Ablauforganisation), von Unternehmenssystemen und der Unternehmenskultur (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 138, 146).

Eine wesentliche Anpassung im Rahmen der erlebnisorientierten Ausrichtung der Unternehmensstrukturen bezieht sich auf die Weiterentwicklung der klassischen Marketingfunktion zu einer erlebnisorientierten Funktion, die sich weniger auf einzelne Produkte und Dienstleistungen fokussiert, sondern vielmehr auf deren Nutzung und die Konsumsituation. Kennzeich-

nend für diese Entwicklung kann die Etablierung einer eigenen CEM-Abteilung sein. „Im Idealfall wird durch die organisatorische Anpassung im Sinne einer nächsten Evolutionsstufe eine integrierte, cross-funktionale Organisationseinheit geschaffen, die die Bereiche Dienstleistungsmanagement (Prozesse/Arbeitsabläufe) und Kundenmanagement (Erlebnis/Marketing) integriert“ (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 146 f.). Des Weiteren ist die Verankerung des CEM auf der Vorstands- bzw. Top-Management-Ebene sicherzustellen. Es ist erforderlich, dass die oberste Führungsebene den Grundgedanken des CEM an ihre Mitarbeiter vermittelt und entsprechend vorlebt. Gleichzeitig bedarf es einer organisatorischen Anpassung des Personalmanagements, die sicherstellt, dass Mitarbeiter im Sinne der Erlebnispositionierung des Unternehmens handeln, da sie als die zentralen Treiber der Kundenkontaktpunkterlebnisse gelten. Dies betrifft insbesondere die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt.

Anpassungen von Unternehmenssystemen beinhalten die Einführung analytischer CEM-Systeme, die Gestaltung der „unpersönlichen CEM-Schnittstellen“ (Mensch-System-Schnittstellen) sowie die Erweiterung bestehender CRM-Systeme. Analytische CEM-Systeme beispielsweise sollten zum einen zur systematischen Erfassung und Auswertung von Erlebnissen an den einzelnen Kundenkontaktpunkten genutzt werden und zum anderen Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt als Hilfsmittel zur Generierung eines positiven Erlebnisses beim nächsten Kundenkontakt dienen. Idealerweise integrieren sie jede Form des Kundendialogs und des Kundenfeedbacks über die verschiedenen Kommunikationskanäle wie z.B. Telefon, E-Mail, Social Media-Plattformen oder Internet-Blogs und führen diese einem systematischen Analyse- und Auswertungsprozess zu. Hieraus lassen sich anschließend konkrete Verbesserungen zur Opti-

mierung der Customer Experience ableiten (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 138, 147 f.; Detecon 2010, S. 47 f.).

Überdies ist es erforderlich, eine Unternehmenskultur zu etablieren, in der die Schaffung von Kundenerlebnissen als selbstverständlicher Bestandteil der Tagesarbeit betrachtet wird. Die zentrale Herausforderung besteht darin, die individuellen Werte- und Normvorstellungen sowie das Denk- und Verhaltensmuster von Mitarbeitern und Führungskräften im Sinne dieses Verständnisses zu beeinflussen. Einen wesentlichen Bestandteil stellt dabei die Generierung von Mitarbeitererlebnissen dar. Die Umsetzung der hierzu erforderlichen Maßnahmen erfolgt idealerweise im Rahmen eines erlebnisorientierten Konzepts des Internen Marketings. Zudem ist es erforderlich, Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt im Zuge eines Empowerments erweiterte Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten (inhaltlicher und finanzieller Natur) zu erteilen, die für die Gestaltung von Kundenerlebnissen notwendig sind. Als Beispiele dienen kleine Überraschungen wie ein Upgrade der Mietwagenklasse bei einer Autovermietung oder kleine Aufmerksamkeiten bei Hotelgästen.

Kontrollphase

Im Rahmen der Kontrollphase gilt es, den Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen zur Erlebnissteigerung in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. Hierzu wird das folgende Kausalmodell zugrunde gelegt, welches an die Erfolgskettenlogik des Relationship Marketings angelehnt ist.

Anhand der in Abbildung 4 dargestellten Erfolgskette lässt sich schematisch darlegen, wie sich CEM-Maßnahmen (Input) auf den ökonomischen Erfolg von Unternehmen (Output) auswir-

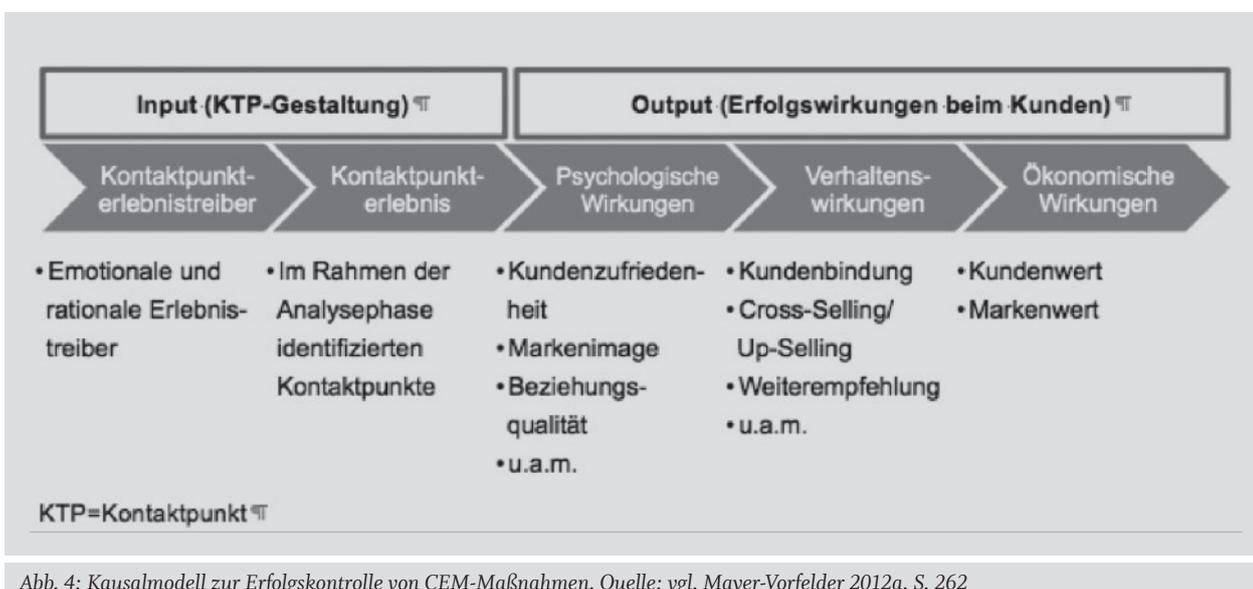


Abb. 4: Kausalmodell zur Erfolgskontrolle von CEM-Maßnahmen, Quelle: vgl. Mayer-Vorfelder 2012a, S. 262

ken. Hierdurch lassen sich die Wirkungen zwischen den Konstrukten (z.B. Einfluss des Kontaktpunkterlebnisses auf die Kundenzufriedenheit) sowie der Einfluss emotionaler und rationaler Erlebnistreiber auf das Kundenerlebnis messen. Hierzu sind hinsichtlich der Input-Größen die im Rahmen der Analysephase identifizierten Kontaktpunkte sowie die kontaktpunktspezifischen Erlebnistreiber abzustimmen. Im Hinblick auf die Output-Größen gilt es festzulegen, welche psychologischen, verhaltensbezogenen und ökonomischen Wirkungen beim Kunden gemessen werden sollen. Eine kontinuierliche – mindestens jährliche – Erfolgskontrolle ermöglicht es, die Wirkung der eingeleiteten Maßnahmen zu überprüfen und Verbesserungspotenzial abzuleiten (Mayer-Vorfelder 2012b, S. 138, 149 ff.).

10. Zukunftsperspektiven des Customer Experience Managements

Vor dem Hintergrund sich verändernder Markt- und Wettbewerbsbedingungen sowie Änderungen im Konsumentenverhalten wird die zukünftige Bedeutung des CEM anhand der folgenden drei Entwicklungen aufgezeigt:

- Notwendigkeit der Verknüpfung der Online- und Offlinewelt aufgrund einer zunehmenden Digitalisierung

Aufgrund der wachsenden Digitalisierung wird im Fokus zukünftiger CEM-Maßnahmen vor allem die Integration der Online- und Offline-Welt durch einen konsequenten Omni-Channel-Ansatz stehen. Es gilt, das traditionelle Geschäftsmodell mit digitalen Medien zu verknüpfen. Ein Omni-Channel-Ansatz bietet vielfältige Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung. Bei einer Verknüpfung der klassischen Unternehmensauftritte (z.B. Fernseh- oder Printwerbung) mit digitalen Auftritten (z.B. Unternehmenswebseite, Kundenportale etc.) entfallen bislang erforderliche Doppelarbeiten sowie Informationsverluste. Eine stärkere Nutzung der digitalen Kommunikationswege ermöglicht weitere Effizienzsteigerungen.

- Erfordernis der Differenzierung vom Wettbewerb aufgrund zunehmend homogener Produkt- und Leistungsangebote sowie aufgrund einer steigenden Markttransparenz

Die mit der Digitalisierung verbundene steigende Markttransparenz beinhaltet ein weiteres zukünftiges Handlungsfeld des CEM. Geringe Qualitätsunterschiede führen zu zunehmend austauschbaren Produkten und Dienstleistungen, die eine Differenzierung vom Wettbewerb erschweren. Anbieter können sich gegenüber ihren Wettbewerbern kaum noch auf funktionale Merkmale ihrer Leistungsangebote berufen (Kroeber-Riel/ Esch 2004, S. 24). Verstärkt wahrnehmbar wird diese Entwicklung für Kunden durch die Nutzung von Vergleichsportalen im Internet. Neben rechtlichen Bindungsmöglichkeiten, wie z.B. Vertragslaufzeiten und damit verbundenen Wechselbarrieren, ist es somit erforderlich, Kunden emotional an sich zu binden.

Denn nur auf diese Weise kann Kundenloyalität aufgebaut werden, die sowohl dem Kunden als auch dem Unternehmen einen Mehrwert verspricht. Die Vermittlung von einzigartigen Kundenerlebnissen stellt in diesem Zusammenhang eine bedeutende Möglichkeit zur nachhaltigen Differenzierung von Wettbewerbern dar (Grewal et al. 2009, S. 1 ff.; Leischnig et al. 2012, S. 427).

- Verknüpfung funktionaler Eigenschaften des Produktes mit erlebnisstiftenden, emotional geprägten Elementen vor dem Hintergrund einer zunehmenden Erlebnisorientierung in der Gesellschaft

Neben sich verändernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen stellen insbesondere Änderungen im Konsumentenverhalten die Unternehmen vor weitere Herausforderungen. So hat sich zum einen gezeigt, dass der Anteil der Personen, der seine Produkte nach Empfehlungen von Verwandten oder Bekannten auswählt, in den letzten Jahren erkennbar zugenommen hat und in der Zukunft vermutlich weiter ansteigen wird. Somit werden Weiterempfehlungen künftig im Zuge eines Vertragsabschlusses von entscheidender Bedeutung sein. Zum anderen tragen Bedeutungsverschiebungen in der Bedürfnis- und Wertestruktur von Konsumenten dazu bei, dass individuelle Erwartungen und Wünsche immer wichtiger werden (Klaus 2007, S. 2; Kroeber-Riel/Esch 2004, S. 31). Kunden fordern von den Unternehmen auf sie zugeschnittene Angebote sowie Flexibilität. Ferner ist aufgrund einer zunehmenden Freizeit- und Erlebnisorientierung der Konsumenten eine emotionale, erlebnisorientierte Ansprache notwendig, um im Wettbewerb langfristig bestehen zu können.

Erfolgreiche Unternehmen verbinden als Reaktion auf diese zunehmende Erlebnisorientierung funktionale Eigenschaften des Produktes mit emotionalen Ereignissen. Eine emotionale Verbundenheit des Kunden zu dem Unternehmen sowie zu seinen Produkten und Dienstleistungen bildet letztlich einen schwer zu imitierenden Wettbewerbsvorteil.

Zur Optimierung der Kundenbindung ist ein erfolgreiches Customer Experience Management die Voraussetzung. Das CEM bietet einen Ansatz zur systematischen Gestaltung der Kundenkontaktpunkte mit einem Unternehmen. Auf diese Weise kann eine langfristige Kundenbeziehung aufgebaut werden.

LITERATUR

- Berry, L. L., Carbone, L. P., Haeckel, S. H. (2002):** Managing the Total Customer Experience, in: MIT Sloan Management Review, Vol. 43, No. 3/2002, <http://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-total-customer-experience/>, S. 85–89.
- Blümelhuber, C. (2003):** CEX: Customer Experiences – Bauplan und Gebrauchsanweisung, in: FGM e.V. (Hrsg.): Tagungsband zum 29. Münchner Marketing Symposium – Total Customer Experience Management – Kundennutzen umfassend erlebbar machen!, München, S. 7–20.
- Böhme, G., Potyka, K. (1995):** Erfahrung in Wissenschaft und Alltag: Eine analytische Studie über Begriff, Gehalt und Bedeutung eines lebensbegleitenden Phänomens, Idstein.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., Zarantonello, L. (2009):** Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?, in: Journal of Marketing, Vol. 73, No. 3/2009, S. 52–68.
- Bruhn, M. (2013):** Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, 3. Aufl., München.
- Bruhn, M., Hadwich, K. (2012):** Customer Experience als Themenbereich in Wissenschaft und Praxis, in: Bruhn, M., Hadwich, K. (Hrsg.): Customer Experience, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 3–36.
- Detecon (Hrsg.) (2010):** Customer Experience Management in der Telekommunikationsbranche, Bonn.
- Drengner, J., Jahn, S. (2008):** Konsumererlebnisse im Dienstleistungssektor – Die Konzeptualisierung des Erlebnis-konstrukts am Beispiel kollektiv-hedonistischer Dienstleistungen, in: Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 227–249.
- Esch, F.-R., Brunner, C., Gawlowski, D., Knörle, C., Krieger, K. H. (2010):** Customer Touchpoints marken- und kundenspezifisch managen, in: Marketing Review St. Gallen, 27. Jg., Nr. 2/2010, S. 8–13.
- Gentile, C., Spiller, N., Noci, G. (2007):** How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer, in: European Management Journal, Vol. 25, No. 5/2007, S. 395–410.
- Gerrig, R. J., Zimbardo, P. G. (2008):** Psychologie, 18. Aufl., München.
- Grewal, D., Levy, M., Kumar, V. (2009):** Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework, in: Journal of Retailing, Vol. 85, No. 1/2009, S. 1–14.
- Gröppel-Klein, A. (2012):** 30 Jahre „Erlebnismarketing“ und „Erlebnisgesellschaft“ – Die Entwicklung des Phänomens „Erlebnisorientierung“ und State-of-the-Art der Forschung, in: Bruhn, M., Hadwich, K. (Hrsg.): Customer Experience, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 37–60.
- Hippner, H. (2006):** CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte, in: Hippner, H., Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 15–44.
- Holbrook, M. B., Hirschman, E. C. (1982):** The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun, in: Journal of Consumer Research, Vol. 9, No. 2/1982, S. 132–140.
- Holland, H. (2014):** Dialogmarketing – Offline und Online, in: Holland, H. (Hrsg.): Digitales Dialogmarketing – Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden, 2014, S. 3–28.
- Holland, H. (2002):** Direktmarketing-Fallstudien: Beispiele für Datenbanken, Adress-Selektionen, Mailings, Wiesbaden.
- Homburg, C., Jozic, D., Kühnl, C. (2013):** Customer Experience Management, https://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/36099/1/RI_019.pdf, Erscheinungsdatum 03.11.2013, Abruf 05.09.2014.
- Kinnebrock, W. (1993):** Integriertes Eventmarketing, Wiesbaden.
- Klaus, K. (2007):** Banken und Erlebnisorientierung – Verhaltenswirkungen aus umweltspsychologischer Perspektive, Wiesbaden.
- Kroeber-Riel, W. (1993):** Bildkommunikation: Imagerystrategien für die Werbung, München.
- Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R. (2004):** Strategie und Technik der Werbung – Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 6. Aufl., Stuttgart.
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009):** Konsumentenverhalten, 9. Aufl., München.
- Leischnig, A., Schwertfeger, M., Enke, M. (2012):** Customer Experience als Ansatzpunkt zur Differenzierung im Einzelhandel, in: Bruhn, M., Hadwich, K. (Hrsg.): Customer Experience, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 425–443.
- Marketing Börse (Hrsg.) (2014):** Den Customer Code für die eigene Marke knacken, <http://www.marketing-boerse.de/News/details/1424-Den-Customer-Code-fuer-die-eigene-Marke-knacken/47849>, Erscheinungsdatum 12.06.2014, Abruf 15.09.2014.

LITERATUR

Mayer-Vorfelder, M. (2012a): Kundenerfahrungen im Dienstleistungsprozess – Eine theoretische und empirische Analyse, Wiesbaden.

Mayer-Vorfelder, M. (2012b): Customer Experience Management im Dienstleistungsbereich – Konzeption eines entscheidungsorientierten Managementansatzes, in: Bruhn, M., Hadwich, K. (Hrsg.): Customer Experience, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 133–157.

Meyer, C., Schwager, A. (2007): Understanding Customer Experience, in: Harvard Business Review, Vol. 85, No. 2/2007, S. 116–126.

Moneycab (Hrsg.) (2014): <http://www.moneycab.com/mcc/2014/10/22/customer-experience-swisscom-migros-amazon-a1-und-apple-begeistern-ihre-kunden/>, Erscheinungsdatum 22.10.2014, Abruf 25.12.2014.

Palmer, A. (2010): Customer Experience Management: A Critical Review of an Emerging Idea, in: Journal of Services Marketing, Vol. 24, No. 3/2010, S. 196–208.

Pine, B. J., Gilmore, J. H. (2000): Erlebniskauf – Konsum als Ereignis, Business als Bühne, Arbeit als Theater, München.

Pinker, S. (1997): How the Mind Works, New York.

Popp, W. (2005): Customer Experience (CEX) und Weiterempfehlungsverhalten – Theoretische Bezüge & Managementimplikationen, München.

Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004): Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers, Boston.

Rai, A. K. (2008): Customer Relationship Management: Concepts And Cases, New Delhi.

Schmitt, B. H. (2009): The Concept of Brand Experience, in: Journal of Brand Management, Vol. 16, No. 7/2009, S. 417–419.

Schmitt, B. H. (2003): Customer Experience Management – A revolutionary approach to connecting with your customers, Hoboken (New Jersey).

Schmitt, B. H. (1999): Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands, New York.

Schmitt, B. H., Mangold, M. (2004): Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil – Mit Customer Experience Management Marken und Märkte Gewinn bringend gestalten, Wiesbaden.

Shaw, C. (2007): The DNA of Customer Experience: How Emotions Drive Value, Basingstoke.

Shaw, C., Dibeehi, Q., Walden, S. (2010): Customer Experience: Future Trends and Insights, Basingstoke.

TNS Infratest (Hrsg.) (2014): Cracking the Customer Code: Warum das Beste manchmal gerade nicht gut genug ist, http://www.tns-infratest.com/newsletter/Gutzuwissen/2014_05/GutZuWissen_2014_05_01.asp, Erscheinungsdatum 01.05.2014, Abruf 15.09.2014.

Uebel, M. F., Helmke, S., Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2013): Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 5. Aufl., Wiesbaden.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L. A. (2009): Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, in: Journal of Retailing, Vol. 85, No. 1/2009, S. 31–41.

Weinberg, P. (1992): Erlebnismarketing, München.

EINSATZMÖGLICHKEITEN VON AUGMENTED REALITY IM VERTRIEB

Anett Mehler-Bicher, Lothar Steiger



Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher

ist seit 2002 Professorin für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Mainz. Seit 2008 berät sie Unternehmen zu Augmented Reality Aktivitäten. Zu ihren Forschungsschwerpunkten zählen Augmented Reality, Innovative Mensch-Maschine-Interaktion, E-Business, insbesondere Geschäfts- und Preismodelle, sowie Geo-Business Intelligence Lösungen.

E-Mail: anett.bicher@hs-mainz.de



Lothar Steiger

ist seit 1985 Lehrkraft für besondere Aufgaben an der Hochschule Mainz. Seit 2008 berät er Unternehmen zu Augmented Reality Aktivitäten. Seine Forschungsschwerpunkte sind IT-gestützte empirische Analysen, Augmented Reality sowie Innovative Mensch-Maschine-Interaktion.

E-Mail: lothar.steiger@hs-mainz.de

1. Einleitung

Durch die Flut an digitalen Informationen gewinnt Time-to-Content, d.h. der schnelle Zugriff auf die richtigen Informationen zur richtigen Zeit und ihre effiziente Darstellung zunehmend an Relevanz; dies gilt auch bei Vermarktung oder Vertrieb von Produkten. Die Vermittlung derartiger Informationen erfolgt heute meist unter Nutzung klassischer Darstellungsformen und Materialien wie Büchern, Videofilmen, Vorträgen etc. Augmented Reality (AR) bietet eine innovative Alternative, Informationen auf völlig neue Art und Weise genau dort zu präsentieren, wo sie benötigt werden – im Blickfeld des Anwenders.

Augmented Reality ist eine neue Form der Mensch-Technik-Interaktion: Virtuelle Objekte werden in reale, durch Kameras bereitgestellte Szenen in Echtzeit so eingefügt, dass sie räumlich korrekt positioniert sind und das reale Bild ergänzen. Die digitale Information verschmilzt mit der Umwelt des Benutzers; dies ermöglicht, dass der Nutzer die aktuell wichtigen Informationen direkt an dem Ort erhält und sieht, an dem er sie benötigt. Erweiterte Realität ist insbesondere immer dann unschlagbar, wenn Objekte nicht physisch verändert werden können, entweder weil sie nicht abschaltbar – z.B. in Produktionsanlagen – oder Unikate – z.B. in Museen – sind (Ludwig/Reimann 2005, S. 4). Salopp beschrieben liegt Augmented Reality vor, wenn man etwas sieht, was nicht da ist und keine Zauberei im Spiel ist.

Zielsetzung dieses Beitrags ist, einerseits wichtige Grundlagen von Augmented Reality aufzuzeigen, andererseits aber die Anwendungsmöglichkeiten von AR vor allem im Vertrieb darzustellen. In diesem Kontext ergeben sich Fragen wie z.B.:

- Wie und was lässt sich durch Augmented Reality im Vertrieb besser kommunizieren?
- Wieso ist Augmented Reality als zusätzliches User Interface sinnvoll?
- Welchen Mehrwert hat der Einsatz von AR?

Nach einer kurzen Beschreibung der Grundlagen von Augmented Reality schließt sich die Vorstellung möglicher Anwendungsszenarien an. Darauf aufbauend werden vertriebsspezifische Einsatzgebiete aufgegriffen und in Szenarien verdeutlicht. Abschließend folgt ein Fazit mit einem Ausblick.

2. Grundlagen zu Augmented Reality

2.1 Definition

Augmented Reality zielt auf eine Anreicherung der bestehenden realen Welt um computergenerierte Zusatzobjekte. Im Gegensatz zu Virtual Reality werden keine gänzlich neuen Welten erschaffen, sondern die vorhandene Realität mit einer

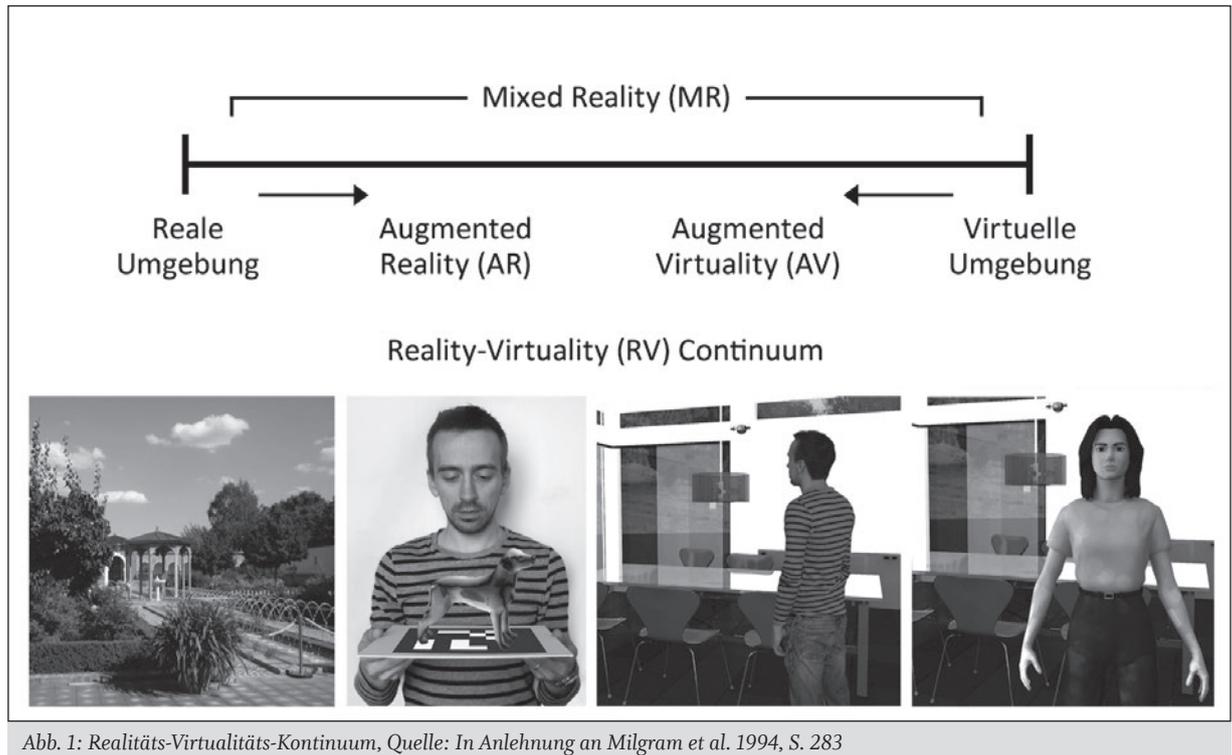


Abb. 1: Realitäts-Virtualitäts-Kontinuum, Quelle: In Anlehnung an Milgram et al. 1994, S. 283

virtuellen Realität ergänzt (Klein 2009, S. 1). Eine einheitliche Definition zu Augmented Reality gibt es in der Literatur nicht (Milgram et al. 1994, S. 283); meistens wird auf das von Milgram et al. entwickelte „reality virtuality continuum“ Bezug genommen. Dieses postuliert einen stetigen Übergang zwischen realer und virtueller Umgebung (Milgram et al. 1994, S. 283).

Der linke Bereich des Kontinuums (vgl. Abbildung 1) definiert Umgebungen, die sich nur aus realen Objekten zusammensetzen, und beinhaltet alle Aspekte, die bei Betrachtung einer realen Szene durch eine Person oder durch ein beliebiges Medium wie z.B. Fenster, Fotoapparat etc. beobachtet werden (Milgram et al. 1994, S. 283). Der rechte Bereich hingegen definiert Umgebungen, die nur aus virtuellen Objekten bestehen, wie z.B. entsprechende Computerspiel-Simulationen (Milgram et al. 1994, S. 283).

Die Literatur verwendet meist die Definition zu Augmented Reality von Azuma, wonach AR durch folgende Charakteristika definiert ist (Azuma 1997, S. 1 f.):

- Kombination von virtueller Realität und realer Umwelt mit teilweiser Überlagerung,
- Interaktion in Echtzeit,
- dreidimensionaler Bezug virtueller und realer Objekte.

Die Möglichkeit der Interaktion mit den computergenerierten Zusatzobjekten wird als wesentlicher Aspekt von Augmented Reality gesehen; teils wird sogar weitergehender von der Möglichkeit der Manipulation der Informationselemente gesprochen (Fraunhofer IGD 2003). Der dreidimensionale Bezug virtueller und realer Objekte ist oftmals gerade im mobilen Bereich nicht gegeben.

Um Augmented Reality Anwendungen zu ermöglichen, ist es notwendig, zunächst die reale Umgebung zu erfassen, um anschließend diese reale Umgebung um virtuelle Objekte zu ergänzen. Ein im Kamerabild identifizierter Marker – Code oder Bild – löst die AR Anwendung aus. Die hierzu notwendige Software wird als „Tracking Software“ oder „Tracker“ bezeichnet. Der Tracker soll die reale Umgebung und gegebenenfalls darin befindliche Objekte erfassen und den Blickwinkel des Betrachters und/oder die Lage eines Markers im Raum möglichst genau und in Echtzeit erkennen und verfolgen.

Eine perfekte Illusion wird dann erzielt, wenn das Rendering eine perfekte Komposition ermöglicht, d.h. die Integration der virtuellen Objekte in die reale Umgebung einerseits so genau wie möglich erfolgt und sich andererseits ein Mehrwert für den Anwender ergibt.

2.2 Anwendungsformen

Augmented Reality Anwendungen können entweder stationär oder mobil bereitgestellt werden:

Stationäre Anwendung

Die für die Augmented Reality Anwendung notwendige Software ist auf einem Rechner installiert. Dies liegt z.B. vor, wenn eine AR Anwendung am Point of Sale (POS) aufgerufen wird.

Mobile Anwendung

Ein mobiles Endgerät wird eingesetzt, um eine Augmented Reality Anwendung zu nutzen. Diese Form der Verfügbarkeit gewinnt zunehmend an Relevanz.

Abhängig von der Anwendungsform lassen sich entsprechende Anwendungsszenarien entwickeln und darauf basierend geeignete Geschäftsmodelle konzipieren.

2.3 Anwendungsszenarien

Anwendungsszenarien dienen insbesondere der Darstellung konkreter Einsatzmöglichkeiten, da die Abstraktion von einer Technologie ohne geeigneten Anwendungsbezug schwer fällt. Um die Verschmelzung zwischen Realität und Virtualität sowie die Interaktion zu verdeutlichen, wird den verschiedenen Anwendungsszenarien der Begriff „living“ vorangestellt. Dieser Ausdruck assoziiert, dass eine Erweiterung stattfindet, die dem Benutzer das Gefühl vermittelt, dass Gegenstände oder Medien „zum Leben erweckt werden“. Unterschieden werden folgende Anwendungsszenarien (Mehler-Bicher/Steiger 2014, S. 23):

Living Mirror

Beim Living Mirror erkennt eine Kamera das Gesicht des Betrachters und platziert lagegerecht dreidimensionale Objekte auf dem Gesicht bzw. Kopf. Die Projektion erfolgt üblicherweise über einen großen Bildschirm oder einen Beamer, sodass ein Spiegeleffekt hervorgerufen wird.

Living Print

Dieses Szenario basiert auf dem Erkennen eines Printmediums und entsprechender Augmentierung. Dabei wird zwischen verschiedenen Prospekten bzw. Broschüren (Living Brochure) oder Verpackungsmaterialien (Living Object) unterschieden. Weitere Möglichkeiten bestehen in der Augmentierung von Büchern (Living Book) oder Spielen (Living Game print-basiert).

Living Game mobile

Mobile Endgeräte bilden die Basis von Living Game mobile; dabei werden augmentierte Spiele z.B. auf dem Smartphone zur Anwendung gebracht.

Living Architecture

Eine typische Anwendung im Architekturbereich ergibt sich, wenn ein Betrachter einen Eindruck eines Raumes oder eines ganzen Gebäudes „erfahren“ möchte, indem er durch Bewegungen wie z.B. Drehen des Kopfes oder Gehen durch einen realen

Raum und weitere Aktionen wie z.B. Sprache oder Gestik dessen Darstellung selbst bestimmt.

Living Poster

Unter einem Living Poster wird eine Werbebotschaft im öffentlichen Raum verstanden, die mit Augmented Reality um manipulative Informationselemente erweitert wird.

Living Presentation

Messestände und Präsentationen müssen immer spektakulärer und interessanter werden, damit sie in Zeiten der Informationsüberflutung überhaupt noch wahrgenommen werden. Mittels AR Technologie lässt sich dieses Ziel erreichen. Darüber hinaus ist es möglich, reale Objekte, die durch ihre reine Größe oder Komplexität nicht live „präsentierbar“ sind, darzustellen und sogar mit diesen zu interagieren.

Living Meeting

Durch die zunehmende Globalisierung finden immer mehr Meetings als Videokonferenzen statt. Mittels Augmented Reality kann man Videokonferenzen anreichern, sodass sie fast wie reale Zusammentreffen wirken.

Living Environment

Alle AR Anwendungen, die mit mobilen Systemen reale Umgebungen oder Einrichtungen mit Zusatzinformationen jeglicher Art wie Text, 2-D-Objekten, 3-D-Objekten, Video- und Audiosequenzen erweitern, bezeichnen wir als Living Environment.

Ziel aller Anwendungsszenarien ist die zeitnahe Informationsgewinnung (Time-to-Content).

3. Augmented Reality im Vertrieb

3.1 Nutzen von AR im Vertrieb

Augmented Reality passt sich in den Trend der Entwicklung der Kommunikationsbeziehung zum Kunden ein. Gerade für Vermarktung und Vertrieb von Produkten sind entsprechende Kommunikationsbeziehungen unerlässlich. Durch die Interaktion zwischen Nutzer und Applikation fühlt sich der Nutzer eingebunden und ist fasziniert.

Kommunikationsaktivitäten, die mehrere Sinne gleichzeitig ansprechen und damit zu einem Zusammenwirken mehrerer Reizmodalitäten führen, sind besonders erfolgreich (Kroeber-Riehl/Weinberg 2003, S. 122). D.h. durch die Verbindung eines haptischen Gegenstands wie z.B. Buch oder Prospekt mit einem digitalen Gerät wie z.B. Rechner oder Mobiltelefon erfolgt die gleichzeitige Ansprache mehrerer Sinne. Dies führt zu einer intensiveren Speicherung der übermittelten Informationen beim Betrachter, was wiederum bewirkt, dass sich der Betrachter schneller und besser erinnert (Kroeber-Riehl/Weinberg 2003, S. 123).

Augmented Reality ermöglicht das Zusammenwirken mehrerer Reizmodalitäten und bewirkt einen deutlichen Mehrwert in der Kommunikation. Ein Verzicht auf Augmented Reality wird in den kommenden Jahren für Unternehmen zu einem deutlichen Nachteil in der Marktorientierung führen.

Kommunikation zum Kunden ist sowohl in der Push- als auch Pull-Variante möglich. Liegt eine Push-Strategie vor, ist das aktive Einwirken vom Hersteller auf den Handel gemeint, damit die Produkte gelistet und optimal unterstützt werden. Bei der Pull-Strategie setzt der Hersteller hingegen auf konsumergerichtete Maßnahmen, die darauf abzielen, dass der Endkonsument das entsprechende Produkt im Handel nachfragt (Bruhn 2010, S. 80). Der Einsatz von Augmented Reality eignet sich für Pull- wie auch für Push-Strategien; im Fall mobiler AR Anwendungen kommt insbesondere die Pull-Strategie zum Tragen.

3.2 Augmentierte Produktkataloge

Augmentierte Produktkataloge stellen eine interessante Möglichkeit im Vertrieb dar. Durch neue Lösungen wie AR aus der Cloud sind derartige Lösungen heute realisierbar. Dieses Verfahren ermöglicht z.B. komplette Produktkataloge mit augmentierten Inhalten; Verbrauchern und potenziellen Käufern können Zusatzinformationen zu entsprechenden, im Katalog abgebildeten Produkten zur Verfügung gestellt werden.

Bei üblichen Kampagnen ist eine verfügbare Datenbasis von bis zu hundert Bildern, genauer gesagt Bildmarkern ausreichend. Vor allem wenn es sich um schnell wechselnde und umfangrei-

che Bildmarker wie z.B. bei einem Produktkatalog oder einem aktuellen Printmedium wie einer Tageszeitung handelt, dann sind Anzahl der Marker wie auch ihre leichte Austauschbarkeit limitierende Kriterien.

Diese neuen cloud-basierten Lösungen sind sehr leistungsfähig und versprechen bei entsprechender Internetverbindung Erkennungsraten innerhalb von maximal drei Sekunden Response-Zeit bei einer Grundgesamtheit von ca. 1 Million Texturmarkern, die nach Aussage des Herstellers einer App zugeordnet werden können (Qualcomm 2014). Solche Größenordnungen waren noch vor wenigen Jahren unvorstellbar.

Anbieter in Deutschland sind z.B. be!Columbus mit der Lösung *ar-kiosk*, Metaio mit der *Metaio Cloud* oder *Instant AR* von der Fraunhofer Gesellschaft (Fraunhofer IGD 2014). Mit Hilfe eines einfachen webbasierten Editorsystems lassen sich in *Instant AR* einfach ganze Szenarien entwickeln.

Eine Szene im entsprechenden Autoren- und Content Managementsystem ist in Abbildung 2 dargestellt, das Ergebnis hierzu in Abbildung 3; Programmierkenntnisse sind hierzu nicht erforderlich. Ähnlich wie bei einer Powerpoint-Präsentation können – durch bestimmte Events auf dem Tracker gesteuert – Video, 2-D oder 3-D-Objekte augmentiert werden.

3.3 Erlebniswerbung

Augmented Reality eröffnet, neben augmentierten Produktkatalogen, auch in der Ansprache des Kunden neue Möglichkeiten.

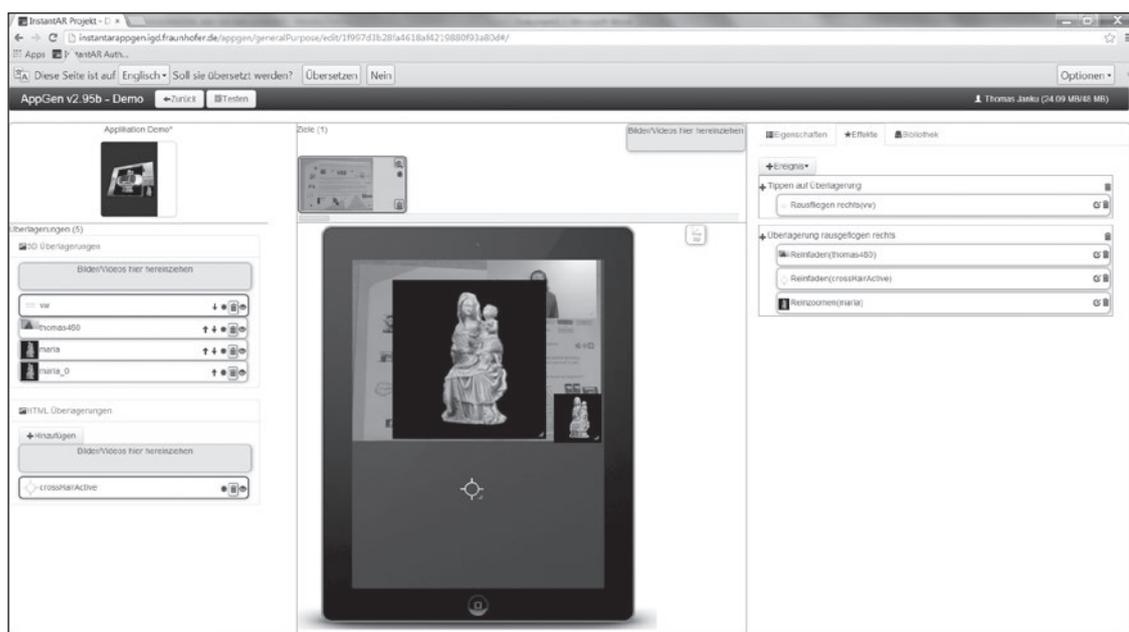


Abb. 2: InstantAR – Definition einer Szene, Quelle: Mehler-Bicher/Steiger 2014, S. 56



Abb. 3: InstantAR – Darstellung der realisierten Szene
Quelle: Mehler-Bicher/Steiger 2014, S. 56

Eine Variante ist die Erlebniswerbung. Hier kommen insbesondere Verfahren zur Erkennung biometrischer Merkmale zur Anwendung, die eine Schätzung von Geschlecht und Alter ermöglichen.

Dabei steht ein Betrachter vor einem „intelligenten“ Plakat, das mit einer Kamera ausgestattet ist. Der Betrachter wird von der Kamera erfasst und hinsichtlich Alter sowie Geschlecht geschätzt. Als nächstes wird der Betrachter in eine auf ihn individuell zugeschnittene Werbebotschaft versetzt und kann die Szene oder das Werbeobjekt steuern. Zur Steuerung bieten sich insbesondere innovative Mensch-Maschine-Interaktionsmechanismen wie Gesten- oder Mimiksteuerung an.

Hieraus ergibt sich ein deutlicher Mehrwert. Die klassische Werbung wird für den Betrachter zur Erlebniswerbung; es erfolgt eine deutlich stärkere Aktivierung des Betrachters. Die Werbebotschaft wird entsprechend nachhaltiger.

Diese Form der Erlebniswerbung spiegelt sich in einem Forschungsprojekt der beiden Autoren wider.

4. Fazit und Ausblick

Augmented Reality wird unser zukünftiges Leben deutlich beeinflussen; immer mehr virtuelle Inhalte werden mittels AR dargestellt werden und zu einer stärkeren Verschmelzung von Realität und Virtualität führen. Die aufgezeigten Anwendungsszenarien zeigen deutlich die Potenziale, die AR auch im Vertrieb bietet. Bereits heute sind einige Anwendungen praxistauglich; entscheidend sind jedoch Anwendungskontext und dauerhafter Nutzen.

Gerade Living Environment Applikationen werden in den kommenden Jahren zunehmend an Relevanz gewinnen. Die Möglichkeit, AR aus der Cloud zu beziehen und mit einer einzigen App zu bedienen, wird hierzu entscheidend beitragen. Augmentierte Produktkataloge lassen sich einfach realisieren und werden durch ihren Mehrwert begeistern.

LITERATUR

Azuma, R. (1997): A Survey of Augmented Reality, <http://www.cs.unc.edu/~azuma/ARpresence.pdf>, Abruf 15.03.2014.

Bruhn, M. (2010): Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, 10. Aufl., Wiesbaden.

Fraunhofer IGD (2014): BBVA – Mobile und Snapshot Augmented Reality, <https://www.igd.fraunhofer.de/Institut/Abteilungen/Virtuelle-und-Erweiterte-Realit%C3%A4t-A4/Projekte/BBVA-%E2%80%93-Mobile-und-Snapshot-Augmen>, Abruf 10.11.2015.

Fraunhofer IGD (2003): Studie des ARToolKits für Collaborative Augmented Reality, <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-18716.html>, Abruf 10.11.2015.

Klein, G. (2009): Visual Tracking for Augmented Reality: Edge-based Tracking Techniques for AR Applications, Saarbrücken.

Kroeber-Riehl, W., Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München.

Ludwig, C., Reimann, C. (2005): Augmented Reality: Information im Fokus, C-Lab Report, Vol. 4, No. 1, Paderborn.

Mehler-Bicher, A., Steiger, L. (2014): Augmented Reality – Theorie und Praxis, 2. Aufl., München.

Milgram, P., Takemura, H., Utsumi, A., Kishino, F. (1994): Augmented Reality: A Class of Displays on the Reality-Virtuality Continuum. Telemanipulator and Telepresence Technologies, S. 282–292.

Qualcomm (2014): Augmented Reality (Vuforia), <https://developer.qualcomm.com/mobile-development/add-advanced-features/augmented-reality-vuforia>, Abruf 14.03.2014.

DIE MEDIENBRANCHE IM UMBRUCH – NEUE HERAUSFORDERUNGEN IN DER AUDIOVISUELLEN WELT

MICHAEL DIENES



Michael Dienes
Leiter Business Development, Marketing und Controlling
Lehrbeauftragter der Hochschule Mainz
E-Mail: michael.dienes@omnimage.tv

1. Ausgangslage

Was waren das noch für Zeiten, als die gesamte Familie abends gemeinsam vor dem Fernseher saß und die Wahl des Senders zwischen ARD oder ZDF fallen musste. Und spätestens mit Beginn des Testbilds war auch dem TV-Junkie klar, dass für ihn das Programm heute beendet ist. Nicht zuletzt mit der Einführung der privaten Sender und veränderter Übertragungstechnologien

Das Unternehmen

Die OMNIMAGO GmbH ist ein Medienunternehmen mit Sitz in Ingelheim am Rhein und knapp vierzig Mitarbeitern. Die Dienstleistungen reichen von klassischer Postproduktion (Schnitt, Farbkorrektur, Tonbearbeitung und Qualitätskontrolle) über Film- und TV-Bearbeitungen zu „Full-Service“-Leistungen für Lizenzhändler und Archive (Digitalisierung, Hosting).

Zu den nationalen und internationalen Kunden zählen öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten sowie kommerzielle Fernsehsender, Lizenzhändler, Film- und TV-Auftragsproduzenten, Archive, Industrieunternehmen sowie Privatkunden. Das Unternehmen ist Ausbildungsbetrieb und über dreißig Jahre in der TV- und Medienbranche tätig.

hat sich das Programmangebot gewaltig verändert. Von sieben der durchschnittlich pro Haushalt empfangbaren TV-Sender in Deutschland im Jahr 1988 hat sich bis 2015 die Zahl auf 78 Sender erhöht (Statista 2015). Die tägliche Sehdauer ist im gleichen Zeitraum nur moderat gestiegen, so dass auch die Programmanbieter einem höheren Wettbewerb um jeden Zuschauer ausgesetzt sind. Bedeutender als die Zahl der verfügbaren Fernsehsender sind allerdings Art und Anzahl der Endgeräte, die einen massiven Wandel vollzogen haben und unser tägliches mobiles Leben unterstützen. Internetangebote wie Mediatheken, YouTube oder Netflix drängen mit Macht in den Markt und stellen die klassischen TV-Sender auf eine harte Probe. Das Zusammenspiel von Programmvielfalt, veränderten Technologien, Digitalisierung und Mobilität stellt auch die Postproduktionsbranche vor bedeutende Herausforderungen, die Chancen bringt, aber auch eine Reihe von Risiken beinhaltet.

2. Herausforderungen und Trends in der digitalen Welt

Seit über 120 Jahren vermitteln bewegte Bilder dem Menschen Informationen und Emotionen. Im Übrigen fällt der Beginn dieser Zeitrechnung auch in die Geburtsstunde des Automobils, und wir wissen, welche revolutionären Entwicklungen in beiden Bereichen bis heute unsere Welt prägen. Im audiovisuellen Sektor gab es in den letzten Jahrzehnten eine Reihe von unterschiedlichen Trägermaterialien wie Film, Video-, Audio- oder Datenbänder, aber wahrscheinlich hatte keine technologische Formatänderung einen derart großen Einfluss wie der Übergang in das digitale Zeitalter (siehe Abbildung 1).

Um das nicht falsch zu verstehen: auch in der digitalen Welt haben wir es mit einer Vielzahl von unterschiedlichsten Formaten zu tun, aber die Entwicklungszyklen neuer Technologien und Endgeräte werden immer kürzer. Und dies hat natürlich auch Auswirkungen auf die Lebenszeit des für Bearbeitungen benötigten technologischen Equipments der Dienstleister. Technische Geräte für Farbkorrektur, Schnitt, Tonmischung oder Filmrestaurierung sind zunehmend softwarebasiert und weniger auf Hardwarelösungen aufgebaut. Dadurch werden die Systeme nicht nur günstiger, sondern sind u.a. auch flexibler einsetzbar, so dass z.B. neue Produktionen direkt am Set vor Ort einfacher farbkorrigiert oder geschnitten werden können.

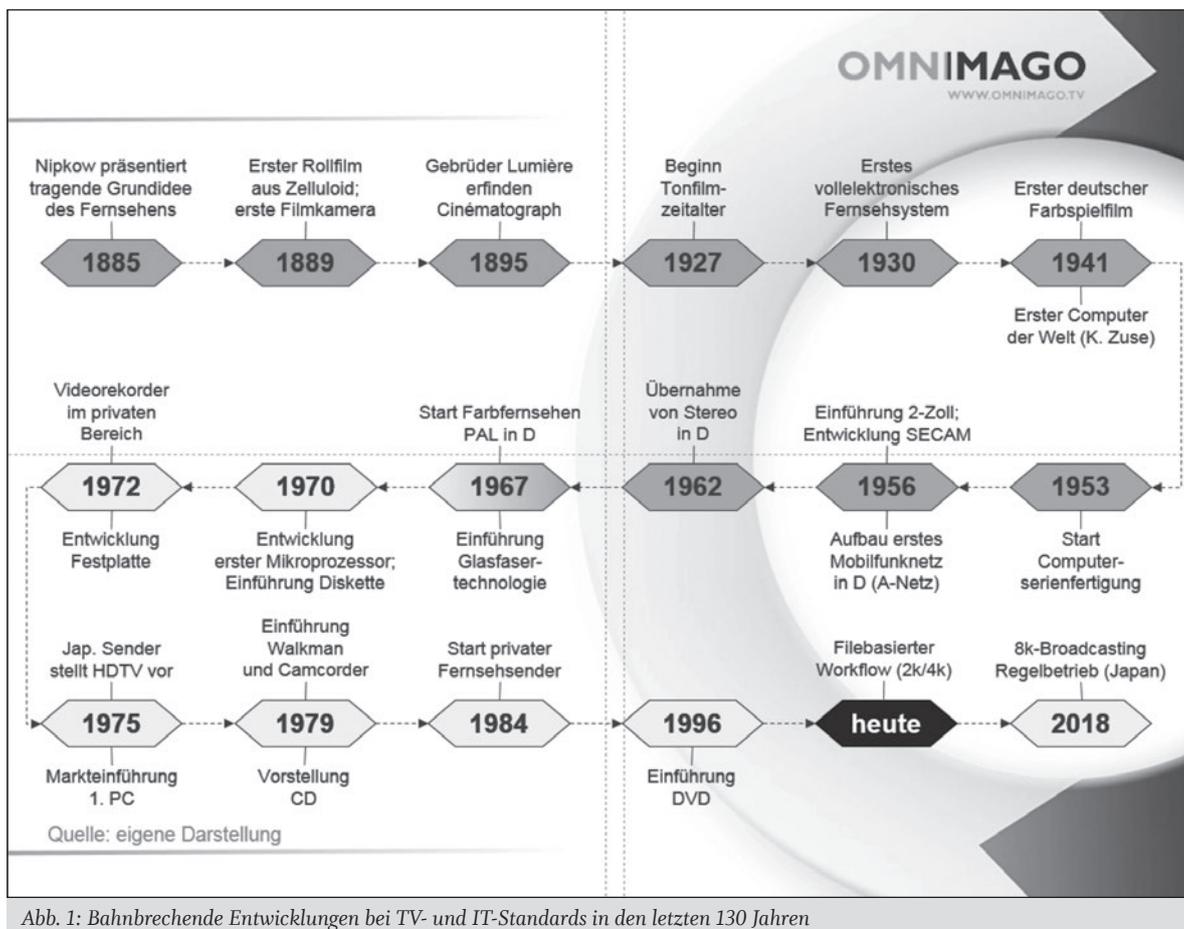


Abb. 1: Bahnbrechende Entwicklungen bei TV- und IT-Standards in den letzten 130 Jahren

Aber auch Endgeräte erleben ihre Revolution. Kunden sind für die Aufnahme von bewegten Bildern nicht mehr nur an den Fernseher oder das Kino gebunden. Computer, Tablets und Smartphones übermitteln die Inhalte dem User nach dessen individuellen und personalisierten Wünschen, egal wo und zu welcher Uhrzeit. In einer Studie der Goldmedia geben über 50 Prozent der Befragten an, unabhängig von Gerät und Situation Fernsehen und/oder Videos auf mobilen Endgeräten zu schauen (siehe Abbildung 2). Damit wird Bewegtbild auf immer mehr Devices verfügbar und führt zur Steigerung der Mobilität und Interaktivität (Goldhammer/Schlüter 2015).

Darüber hinaus werden Anforderungen an die Bildschirmgröße und die Schärfe immer höher. Jeder zweite Zuschauer wünscht sich einen 4k-Fernseher, obwohl die meisten Sender noch gar keine Programme in dieser Auflösung ausstrahlen. Die Hersteller von Monitoren und Endgeräten sind somit auch wichtige Treiber von neuen Technologien und haben bedeutenden Einfluss auf das Equipment und die Infrastruktur der Dienstleister.

Die Digitalisierung birgt aber auch eine Reihe von Risiken. Die dauerhafte Speicherung von audiovisuellen Inhalten ist zeitlich begrenzt und die notwendige Umkopierung gemäß dem aktuellen technischen Stand nach ein paar Jahren zwingend notwen-

dig. Somit können Aufwand und Kosten für die Archivierung durchaus höher ausfallen als vorher erwartet. Eine weitere große Herausforderung sind die Erfassung und die Verwaltung der so genannten Metadaten, also „...Daten, die Informationen über Merkmale anderer Daten erhalten, aber nicht diese Daten selbst.“ (Wikipedia 2015). Eine systematische Ordnung dieser Metadaten in einer geeigneten Datenbank kann mehr Ressourcen binden als die Digitalisierung selbst.

3. Veränderung des Wettbewerbs durch neue Player

Mit den technologischen Veränderungen hat auch der Wettbewerb einen bedeutenden Wandel vollzogen. Im analogen Zeitalter waren die Konkurrenten hauptsächlich im regionalen oder nationalen Umfeld zu finden. Mit der digitalen Welt und dem einfacheren Zugang zu bestimmten Märkten hat sich die Situation drastisch verändert. Die „alten“ Player sind zumindest teilweise noch vorhanden, aber die Kundenanforderungen von heute erfordern ein anderes Leistungsspektrum oder einen variableren Kundenzugang. Darüber hinaus ist es heute unerlässlich, auch über die deutschen oder sogar europäischen Grenzen zu schauen. Konkurrenten aus Indien, China, USA, Osteuropa

etc. versuchen, an dem ohnehin dürrtigen Kuchen zu partizipieren. Und damit nicht genug: auch große Konzerne wie Siemens, Ericsson oder IBM wittern im Rahmen von Digitalisierungsstrategien ihre Chance, neue Geschäftsfelder zu entwickeln.

Dabei kommen ihnen Regularien der europäischen Ausschreibungsanforderungen zugute, die bei großen Aufträgen häufig lediglich den Preis als alleiniges Entscheidungskriterium voraussetzen. Da z.B. große Digitalisierungsprojekte oft eine Bearbeitung beim Kunden vor Ort erfordern, entstehen schnell neue Niederlassungen in der jeweiligen Stadt oder sind bei Global Playern ohnehin schon vorhanden. Die möglicherweise fehlende deutsche Sprache wird durch Akquisition von Personal im Zielland aufgefangen. Ein viel größeres Problem bei dieser Vergabep Praxis ist die fehlende Vergleichbarkeit der technischen Ausstattung sowie geeigneter Referenzen. Bei einigen Projekten werden beim Kunden die Augen groß, wenn Projekte an den günstigsten Anbieter vergeben worden sind, aber bei der anschließenden praktischen Realisierung große Probleme oder zeitliche Verzögerungen auftreten. Im schlimmsten Fall kann eine Neuvergabe notwendig sein, die nicht nur zusätzliche interne Ressourcen in Anspruch nehmen, sondern auch einige Monate Zeitverlust mit sich bringen kann.

Inzwischen muss man die Kunden aber auch selbst als Konkurrenten betrachten. Oft erhalten diese z.B. staatliche Förderungen für Hard- bzw. Software, um im Rahmen der Erhaltung des

kulturellen Erbes ihre Bestände den kommenden Generationen zugänglich zu machen. Nach Abschluss eines solchen natürlich förderungswürdigen Projektes sind die internen Arbeiten erledigt, aber es kann durchaus Interesse aufkommen, auch für andere Kunden tätig zu werden, um die abbeschriebenen und von externer Seite bezahlten Maschinen auch weiterhin auszulasten. In diesem Fall ist der Kampf unverhältnismäßig und nicht gerechtfertigt, da ein privatwirtschaftliches Unternehmen seine Investitionen aus eigenen Mitteln stemmen muss.

4. Der Druck auf Preis und Kosten nimmt zu

Die Zunahme der (internationalen) Konkurrenz führt selbstverständlich auch zu einem Preisdruck innerhalb der Branche. Vier von fünf Unternehmen im Postproduktionsbereich mussten laut einer Studie in den letzten Jahren einen Preisverfall von über 25 Prozent hinnehmen (Castendyk/Richter 2015, S. 60). Aber auch regional oligopolistische Wettbewerbsstrukturen tragen dazu bei, dass sich Preise unnötigerweise den Weg nach unten suchen. Fernsehsender und Auftragsproduzenten benötigen trotz zunehmender Insourcing-Bestrebungen auch weiterhin Unternehmen im Postproduktionsbereich und können entsprechende Marktconstellationen positiv für sich nutzen. Also gibt es für Dienstleister ab einer gewissen Größe Notwendigkeiten, neben regionalen Aufträgen auch nach nationalen oder internationalen Projekten zu suchen.

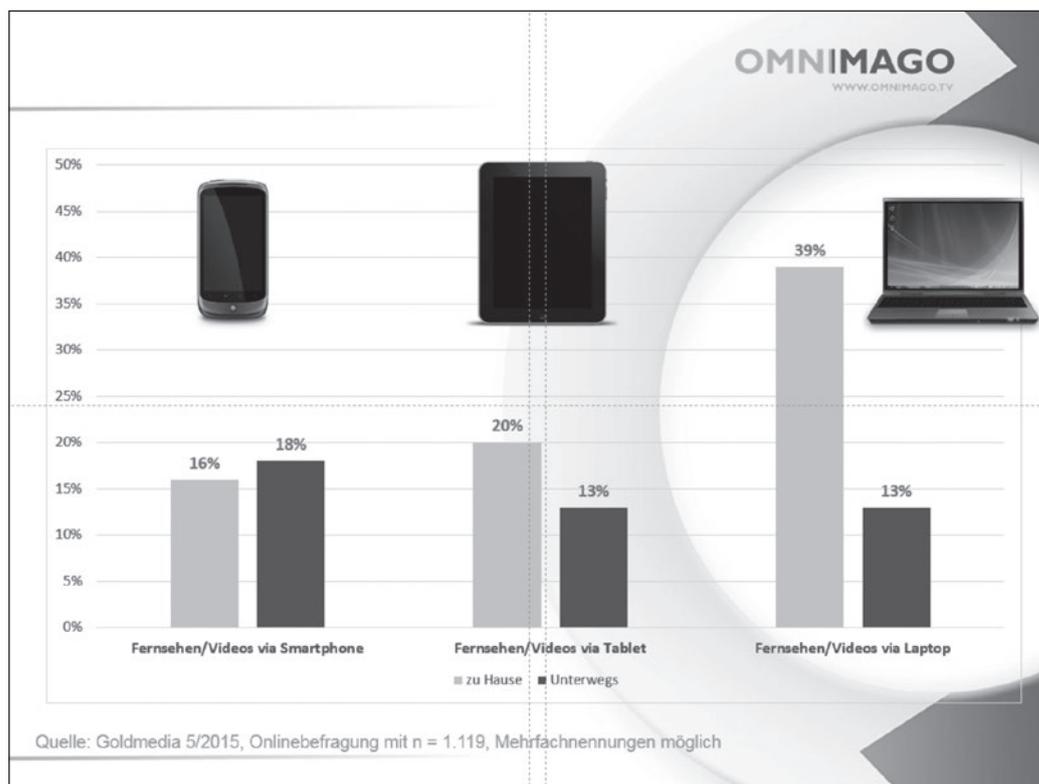


Abb. 2: Mehr als jeder Zweite schaut bereits Bewegtbild-inhalte über mobile Endgeräte, vornehmlich zu Hause

Postproduzenten sind technikintensive Unternehmen, die durch in der Regel hohe Fixkosten gekennzeichnet sind. Inzwischen sind hohe Investitionen in Hardware im Vergleich zur Situation vor einigen Jahren eher die Ausnahme, was sich auch im Anlagevermögen widerspiegelt. Aber auch scheinbar günstige alternative Software-Lösungen bergen zusätzlich versteckte Kosten wie z.B. teure Supportverträge oder ergänzende notwendige Peripherie. Des Weiteren muss in der Regel die kalkulatorische Abschreibung kürzer gewählt werden, da ein schnelleres Reinvestment erforderlich wird. Aus diesem Grund führen sinkende Abschreibungszeiten zu einer notwendigen schnelleren Amortisation des technischen Equipments. Ein technikintensiver Dienstleister muss daher fortwährend für eine dauerhafte Auslastung sorgen, um Mensch und Maschine kontinuierlich zu beschäftigen. Dabei gilt es immer den Spagat zu finden zwischen einer optimalen Auslastung im gesamten Jahresverlauf und der Vermeidung von sprungfixen Kosten durch zusätzliches Personal oder Equipment, sofern diese nur zur Überbrückung von kurzfristigen Spitzenlasten (z.B. am Jahresende) dienen sollen.

In Kenntnis dieser wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wird klar, dass ein leichtfertiges Drehen an der Preisschraube für das eigene Unternehmen wie auch für die Konkurrenten sehr riskant ist. Ein stagnierender Markt führt bei einem rückläufigen Preisniveau oft direkt zu einer Reduktion der Umsatzrendite. Eine geringere Qualität des Outputs wird von den Kunden dabei nicht oder nur selten toleriert. Die Diskrepanz zwischen sinkenden Preisen, neuen wirtschaftlich potenten Wettbewerbern und wenig Spielraum auf der Kostenseite führt in einem stagnierenden Markt zwangsläufig zu einer Bereinigung. In den letzten Jahren sind eine Reihe von Dienstleistern in Turbulenzen geraten, mussten Insolvenz anmelden oder sind gar von der Bildfläche verschwunden.

Auch die Einführung neuer Technologien kann Zusammenbrüche von Traditionsunternehmen verursachen. Seit der Kino-Digitalisierung wurden in den letzten Jahren 90 Prozent der mechanischen Projektoren in den Lichtspielhäusern durch Beamer etc. ersetzt. „Dies führte dazu, dass die Herstellung von analogen Massenkopien und damit das Kopierwerk als älteste Teilbranche der Postproduktion komplett überflüssig gemacht wurde.“ (Castendyk/Richter 2015, S. 5) Die Arbeit konzentriert sich jetzt im Wesentlichen auf die Erhaltung des kulturellen Filmerbes, sofern entsprechend Budgets und Fördersummen dafür bereitgestellt werden.

5. Fazit

Die gesamte Medienbranche befindet sich in einem enormen Veränderungsprozess, dessen Ende nicht abzusehen ist und vielleicht auch kein Ende haben wird. Fernsehen, in seiner ursprünglichen Wortbedeutung ohnehin nicht mehr zeitgemäß, wird auch weiterhin größer, schärfer und mobiler werden. Die Entwicklungen gehen weiter, technologische Zyklen wer-

den kürzer und haben direkt Auswirkungen für anknüpfende Dienstleistungen. Postproduktionsunternehmen werden sich in Zukunft diesen Veränderungen anpassen und flexibler auf Marktanforderungen reagieren müssen. Die Branche wird weiterhin langjährige Player verlieren und sich stattdessen mit neuen Anbietern um Aufträge streiten müssen. Dabei muss auch das Personal seinen Beitrag leisten und sich den zukünftigen Herausforderungen im audiovisuellen Bereich stellen. Denn trotz der zunehmenden Automatisierung bleibt der Faktor Mensch eine wichtige Rolle im Wertschöpfungsprozess. Und solange die Zuschauer Augen und Ohren haben, wird der Bedarf an individuellen Bearbeitungslösungen für Bild und Ton Bestand haben.

LITERATUR

Castendyk, O., Richter, E. (2014): Dienstleister für audiovisuelle Medien – Wirtschaftliche Eckdaten einer Branche im Umbruch, Hamburg.

Goldhammer, K., Schlüter, J. (2015): Kursbuch: Medienkonsum der Zukunft – Ergebnispräsentation der Studie der Goldmedia GmbH Strategy Consulting, http://anga.de/media/file/887.2_Goldmedia_ANGA-Studie_Medienkonsum_der_Zukunft_Ergebnispraesentation.pdf, Abruf 30.11.2015.

Statista (2015): <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/160407/umfrage/frei-empfangbare-tv-sender-in-deutschland-seit-1988/>, Abruf 30.11.2015.

Wikipedia (2015): <https://de.wikipedia.org/wiki/Metadaten>, Abruf 30.11.2015.

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

OMNIMAGO GmbH

Gründungsjahr: 1983
Sitz: Ingelheim (Zentrale),
Leipzig (ab Mitte 2016)
Mitarbeiter: 36

Konrad-Adenauer-Str. 42
55218 Ingelheim
Telefon: 06132/79002-0

www.omnimago.tv

OMNIMAGO

WWW.OMNIMAGO.TV

DER FACHBEREICH WIRTSCHAFT IM ÜBERBLICK (STAND WINTERSEMESTER 2015/2016)

Zahl der Studierenden:	3.000
------------------------	-------

davon	- männliche Studierende	1.467
	- weibliche Studierende	1.533
	- im Vollzeitstudium	1.993
	- im Teilzeitstudium (berufsintegrierend, dual)	1.007
	- in Bachelorstudiengängen	2.269
	- in Masterstudiengängen	731

Zahl der Beschäftigten:	252
-------------------------	-----

davon	- Professorinnen und Professoren	66
	- Vertretungsprofessorinnen und -professoren	1
	- Lehrbeauftragte	123
	- Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Assistentinnen/Assistenten	62

Partnerhochschulen im Ausland:	53
--------------------------------	----

davon	- in Europa	35
	- in Nordamerika	7
	- in Asien	4
	- in Mittel- und Südamerika	4
	- in Afrika	2
	- in Australien	1

DAS STUDIENANGEBOT

Vollzeit-Studiengänge

- Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaftslehre, B.A.
- Master-Studiengang Management, M.A.
- Master-Studiengang International Business, M.A.
- Maestría Argentino-Alemana International Business | Negocios Internacionales, M.A.
- Master-Studiengang International Business in Kooperation mit der LSBU, Weiterbildung in Vollzeit, MSc
- Master-Studiengang Business Administration für Nicht-Wirtschaftswissenschaftler, Vollzeit/auch in Teilzeit studierbar, M.Sc.
- Master Management Franco Allemand, M.A.
- Bachelor-Studiengang Wirtschaftsrecht, LL.B.
- Master-Studiengang Wirtschaftsrecht, LL.M.

Teilzeit-Studiengänge

- Berufsintegrierender Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaftslehre, B.A.
- Dualer Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft, B.A.
- Berufsintegrierender Master-Studiengang Management, M.A.
- Dualer Bachelor-Studiengang Wirtschaftsinformatik, B.Sc.
- Berufsintegrierender Master-Studiengang IT Management, M.Sc.
- Dualer Bachelor-Studiengang Medien, IT & Management, B.Sc.
- Weiterbildungsmaster-Studiengang Business Law, LL.M.
- Berufsintegrierender Weiterbildungsmaster-Studiengang Auditing (in Kooperation mit der Frankfurt School of Finance & Management), M.Sc. Auditing
- Berufsintegrierender Weiterbildungsmaster-Studiengang Taxation, Master of Taxation

MEDIENSTADT MAINZ ODER GUTENBERG 4.0

Christopher Sitte



Christopher Sitte
Wirtschaftsdezernent Stadt Mainz

Vor 565 Jahren druckte Johannes Gutenberg in Mainz mit dem „Gedicht vom Weltgericht“ (www.gutenberg.de, Landeshauptstadt Mainz, Abruf 26.11.2015) erstmalig mit beweglichen Lettern und legte damit die Grundlage für eine moderne Medienwirtschaft in der Welt. Die Landeshauptstadt und die Region Mainz/Rhein-Main zeichnen sich bundesweit durch ihre einmalige Kombination aus Medien-, IT- und Kommunikationswirtschaft (MIK), Wissenschaft und Rundfunkanstalten aus.

Mainz hat einen ausgewogenen Branchenmix spezialisierter Unternehmen, die durch Kreativität und Innovationsstärken punkten. Mit dem Sitz von ZDF und Südwestrundfunk sowie Studios von RPR 1, Rockland Radio und Antenne Mainz ist die Landeshauptstadt ein Zentrum der Rundfunkwirtschaft und Konzentrationspunkt zahlreicher Agenturen. Hinzu kommen renommierte Verlage, wie die Verlagsgruppe Rhein-Main oder der international angesehene Musikverlag Schott und auch zahlreiche kleine Spezialverlage. In nahezu allen dieser Unternehmen und Institutionen steht das Thema „Multi-Channel-Media“ im Fokus.

Neben den Mainzer Hochschulen mit ihren zahlreichen Forschungsprojekten im Bereich Medien, haben auch einige namhafte Forschungsreinrichtungen hier ihren Sitz. Diese sind:

- Institut für Mediengestaltung
- Institut für Medienpädagogik und Medientechnik Landesfilmdienst RLP e.V.

- i3mainz – Institut für raumbezogene Informations- und Messtechnik
- Institut für Buchwissenschaft
- Mainzer Medieninstitut
- Medienhaus Mainz
- Akademie der Wissenschaften und Literatur/ Digitale Akademie

Vor diesem Hintergrund ist die am 09.11.2015 gegründete Initiative „mainzed“ hochspannend. In „mainzed“ führen sechs Mainzer Wissenschaftsorganisationen ihre Kompetenzen in den digitalen Geistes- und Kulturwissenschaften zusammen. Schwerpunkte des gemeinsamen Spektrums sind neben Forschungsdateninfrastrukturen die digitalen Methoden im Bereich Spatial Humanities, Sprachverarbeitung, Linguistik, Musik und Multimedia sowie Webanwendungen und Semantik (<http://www.mainzed.org/de/#network>, Abruf 26.11.2015).

Heute haben rund 660 Medienunternehmen in Mainz und der nahen Umgebung ihren Firmensitz. Die umfassende Medienbranche in Mainz (Zusammenfassung der Cluster „Kultur- und Kreativwirtschaft“ und „Informations- und Kommunikationstechnologie“) beschäftigt im Jahr 2013 ca. 22.000 feste Mitarbeiter (Clusterstudie FrankfurtRheinMain 2013).

Aus der Medienwirtschaft entwickelte sich mit der Kultur- und Kreativwirtschaft ein bedeutender Wirtschaftszweig, der wichtige Impulse für neue Produkte und Prozesse in vielen anderen Branchen setzt und einen steigenden Einfluss auf die Wertschöpfung hat. Allein die Mainzer Unternehmen dieser Branche profitieren von über 11.000 talentierten und kreativen Beschäftigten. Besonders die Schwerpunkte Produktdesign, Werbung, Rundfunk, Film, Web und Social Media sind in Mainz verstärkt anzutreffen.

Die Zahlen im Einzelnen:

Audiovisuelle (AV) Medien

Auf den Bereich AV Medien entfallen fast 7.500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Dies entspricht einem Anteil von ca. 45 Prozent. Mit einem Wachstum von nur 0,70 Prozent ist dieser Bereich weitgehend stabil, konnte jedoch im Vergleich

zum Bundestrend, welcher einen Rückgang um fast 5 Prozent aufweist, seine Stellung leicht ausbauen.

Print-Medien

Im Untersuchungszeitraum 2008 bis 2011 hat der Bereich der Print-Medien um gut 6 Prozent auf ca. 2.800 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte abgenommen. Im Untersuchungszeitraum 2003 bis 2008 war der Rückgang mit etwa 13 Prozent mehr als doppelt so hoch. Der Anteil dieses Bereichs an den MIK Branchen betrug im Jahr 2011 17 Prozent und ist mit 16 Prozent gegenüber 2008 nahezu gleich geblieben.

Telekommunikation

Der Bereich Telekommunikation wuchs um 12 Prozent und entspricht dem Landesdurchschnitt. Nach einer Verdopplung der Beschäftigungszahlen im Zeitraum 2003 bis 2008 und leichten Rückgängen in den Jahren 2009 und 2010 auf eine Zahl von etwa 1.100 Beschäftigten scheint sich dieser Bereich zu stabilisieren.

Darüber hinaus steuert die IT-Branche, die sich aufgrund verschwimmender Grenzen, zumindest teilweise, der Medienwirtschaft zuordnen lassen kann folgende Zahlen bei:

IT/Internet

Während dieser Bereich im Untersuchungszeitraum 2003 bis 2008 noch einen Rückgang von fast 20 Prozent erfuhr, verzeichnet er nun eine Stabilisierung, da die Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter im Jahre 2011 nahezu konstant bei 4.100 blieb. Der Anteil des Bereichs IT/Internet an den MIK Branchen liegt aktuell bei 25 Prozent gegenüber 28 Prozent im Jahre 2008 (Weber, Hajo Prof. Dr., Voigt, Lore Dr., Orawski, Gregor: Follow-up Studie 2012 zum Medienstandort Rheinland-Pfalz im Auftrag des Ministeriums des Innern, für Sport und Infrastruktur des Landes Rheinland-Pfalz; Multimediainitiative rlpinform]

Interessante Akteure innerhalb der Branche sind:

- descom – Designforum Rheinland-Pfalz
- Film- und Medienforum Rheinland-Pfalz
- NORDHAFEN e.V. – Zentrum für Medien und Kommunikation
- Gründerzentrum „Alte Fahrkartendruckerei“
- TechnologieZentrum Mainz (TZM)
- Mainzer Innovations- und Gründerzentrum
- PENG – Gesellschaft zur Förderung von Design, Kunst und Kommunikation e.V.
- Stijl DesignMarkt, c/o Neue Projekt GmbH & Co. KG

Medienkompetenznetz RheinMain

Rhein-Main ist nicht nur eine der führenden Adressen für Finanzen, Industrie, Handwerk und Handel, sondern gehört auch zu den innovativsten Medienstandorten der Bundesrepublik. Hessen und Rheinland-Pfalz haben auf vielfältige Weise gezeigt, dass sie auf die Wirtschaftskraft der Medien und der neuen Technologien setzen und die Kooperation zwischen den Unternehmen fördern.

Im Jahr 2001 wurde auf Beschluss der Regionalkonferenz Rhein-Main mit dem Aufbau des Medienkompetenznetzes begonnen. Unter der Federführung der Landeshauptstadt Mainz, dort das Wirtschaftsdezernat, wurde in Kooperation mit der Wirtschaftsförderung FrankfurtRheinMain eine Mediendatenbank für die Medienwirtschaft im Rhein-Main-Gebiet geschaffen, um eine stärkere Vermarktung der Medienbranche auf nationaler und internationaler Ebene zu erreichen und eine Schärfung des Profils der Region zu generieren.

Herzstück des Medienkompetenznetzes Rhein-Main ist das Internetportal. Durch tagesaktuelle Neuigkeiten aus der Medienszene Rhein-Main ist das Medienkompetenznetz am Puls der Zeit und erfreut sich einer immer größer werdenden Nutzergemeinschaft. Mit derzeit rund 1.500 Abonnenten hat sich der Newsletter als regionales Medium etablieren können und liefert Informationen über Veranstaltungen und Mediennachrichten. Als Branchenwegweiser dient ein umfassender Veranstaltungskalender, der monatlich die wichtigsten medienrelevanten Veranstaltungen, wie beispielsweise Foren und Business-Treffs der Medienwirtschaft, listet und somit den Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Medienschaffenden aktiv fördert.

Kontakt/Projektleitung

Landeshauptstadt Mainz
Amt für Wirtschaft und Liegenschaften
Medienbüro der Wirtschaftsförderung
Axel Klug
Telefon: 06131 – 122391
Fax: 06131 – 122363

medienbuero@stadt.mainz.de



Initiative Mainzer Medienwirtschaft

Der Zukunftsbeirat Mainzer Medienwirtschaft ist eine Initiative von Wirtschaft, Medienanstalten, Wissenschaft und Politik.

Folgende Ziele hat sich der Zukunftsbeirat Mainzer Medienwirtschaft gesetzt:

Zukunftsentwicklungen erkennen und mitgestalten

Wer Trends in der Medienwirtschaft und in den Medienberufen rechtzeitig erkennt, kann sie auch mitgestalten. Der Medienstandort Mainz soll in Bezug auf die technologische Entwicklung, dynamische Berufsbilder und eine zukunftsorientierte Qualifizierung zur ersten Adresse werden.

Wissenstransfer ermöglichen und steuern

Der Zukunftsbeirat will eine Plattform für das gemeinsame Know-how von Wirtschaft und Wissenschaft im Medienbereich schaffen. Die interdisziplinäre Vernetzung soll die Entwicklung innovativer Projekte am Medienstandort Mainz unterstützen.

Kooperationspotenziale nutzen und entwickeln

Der Zukunftsbeirat möchte die Planungen der Landesregierung für das Medienhaus auf dem Gelände der Universität mit konzeptionellen Vorschlägen begleiten. Damit sollen Innovation und Bedarfsorientierung in der Aus- und Fortbildung aber auch in der Medienwirtschaft insgesamt gefördert werden.

Die Projektgruppe der Initiative Mainzer Medienwirtschaft besteht aus Vertreterinnen und Vertretern der IHK für Rheinhessen, der Stadt Mainz, der Verlagsgruppe Rhein-Main und dem ZDF.

Kontakt

Geschäftsführerin
Karin von der Groeben
Telefon: 0171 – 5480507

initiative@mainzer-medienwirtschaft.de
<http://mainzer-medienwirtschaft.de>



GVG - Grundstücksverwaltungsgesellschaft der Stadt Mainz mbH

Die GVG ist eine hundertprozentige Tochter der Landeshauptstadt Mainz. Sie wurde 1991 gegründet, um Gewerbe- und Wohnflächen zu entwickeln und damit zur Verbesserung der sozialen und wirtschaftlichen Struktur der Landeshauptstadt Mainz beizutragen. Aufgrund ihrer hohen Attraktivität für Unternehmen, insbesondere auch im zukunftsorientierten Dienstleistungsspektrum, u.a. der Medienbranche, ist die Stadt Mainz als Teil des Rhein-Main-Gebietes einem Nachfragedruck ausgesetzt, dem der private Grundstücksmarkt weder im Umfang noch im Hinblick auf die Verfügbarkeit ein ausreichendes Potenzial an Gewerbeflächen zur Verfügung stellen kann. Die GVG hat speziell für Unternehmen der Medienbranche den Medienberg entwickelt und bereitet für Ausgründungen aus dem Hochschulbereich (Spin-offs) ein weiteres Gebiet an der Saarstraße vor.

Medienberg Lerchenberg/Marienborn

Unmittelbar an der L426 mit kurzer Anbindung zu den Autobahnen BAB 60 und 63, in der Nachbarschaft des ZDF, ZDF Enterprises, ZDF Werbefernsehen GmbH, der Verlagsgruppe Rhein Main, TV Skyline und weiterer Medienunternehmen. Dort stehen noch vier Parzellen von 3.442 bis 7.380 Quadratmetern, die auch teilbar sind, für weitere Ansiedlungen bereit. Zukünftig wird das Gebiet durch die Mainzelbahn mit Hauptbahnhof, Hochschule und Universität verbunden sein.

Hochschulnahes Gewerbe zwischen Saarstraße und Hochschule Mainz

Ein zentrales Vorhaben der Landeshauptstadt Mainz in den nächsten drei Jahren ist ein neuer Gewerbepark zwischen Saarstraße und dem Campus der Hochschule Mainz. Auf der einen Seite der Saarstraße liegt der Kisselberg, ein Gebiet für Bürogebäude, hier sind Coface, Aareon, die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung und die Berufsgenossenschaft Holz und Metall angesiedelt. Freie Grundstücke gibt es hier nur noch von privaten Eigentümern. Auf der gegenüberliegenden Seite der Saarstraße soll nun auf ca. 150.000 Quadratmetern ein Gewerbegebiet für hochschulnahes Gewerbe entstehen. Die städtische GVG besitzt hier mehr als 50 Prozent des Geländes und wünscht sich Unternehmen, die mit der Hochschule kooperieren – Forschungsunternehmen, Uni-Ausgründungen oder auch Unternehmen der Gesundheitswirtschaft oder Medienbranche.

Kontakt

Gewerbeansiedlung, Grundstücksentwicklung,
Projektsteuerung
Roland Elter
Leiter Vertragsmanagement
Telefon: 06131 – 12-4192
Roland.Elter@Stadt.Mainz.de



WIE UNTERSTÜTZT DIE LANDESHAUPTSTADT MAINZ DIE „MEDIENSTADT“?

Gersi Gega

Bereits vor 2001 wurde im Rahmen der Regionalkonferenz Rhein-Main (Vorläufer der Metropolregion FrankfurtRhein-Main) herausgearbeitet, dass das Rhein-Main-Gebiet zu den deutschlandweit führenden Medienstandorten gehört. Das subjektive Gefühl der Mainzer/-innen, innerhalb der Region ein Kristallisationspunkt zu sein, wurde dabei mit handfesten Daten verifiziert.

Folgerichtig wurde der rheinland-pfälzischen Landeshauptstadt der Auftrag erteilt, ein Medienkompetenznetz aufzubauen und damit den Grundstein, für einen sich gezielt entwickelnden Cluster in diesem Wirtschaftssektor zu legen. Dies wurde mit dem Aufbau des Web-Portals www.medienkompetenznetz.de, der Einrichtung eines Medienbüros innerhalb der Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt sowie der Gründung des IT Forums umgesetzt. Aus dem IT Forum ging vor einigen Jahren der Verein „IT Klub Mainz & Rheinhessen“ hervor, welcher sich als regionale Branchenvertretung der IT- und medienaffinen Unternehmen versteht. Bis heute ist die Geschäftsstelle dieses ausgesprochen erfolgreichen Netzwerks im Medienbüro der Landeshauptstadt Mainz angesiedelt. Zusätzlich bietet die Stadt Mainz, gemeinsam mit dem Land Rheinland-Pfalz, für junge Unternehmen der MIK-Branche im Technologie Zentrum Mainz (TZM) kostengünstige Räume und Unterstützung an.

Aus der regionalen Verpflichtung, innerhalb der Metropolregion FrankfurtRheinMain die Medienwirtschaft zu betreuen, gingen in Mainz die Cluster „Informations- und Kommunikationswirtschaft“ sowie „Kultur- und Kreativwirtschaft“ hervor. Darüber hinaus entwickelte sich, ursprünglich aus den IT-orientierten Unternehmen im Medizinsektor, ein eigener Wirtschaftsschwerpunkt, der sich im Laufe der Zeit mit technologiebasierten Unternehmen im Bioscience Bereich anreicherte. Die Landeshauptstadt Mainz erkannte dies frühzeitig und entwickelt nun auch diesen Wirtschaftssektor als Cluster „Gesundheitswirtschaft“, welcher gerade durch einige sehr erfolgreiche „Spin-offs“ einen hervorragenden Ruf genießt. Start-ups aus diesem Bereich werden im so genannten „Biotechnikum“ einer Dependence des Technologiezentrum Mainz GmbH (TZM) in unmittelbarer Nachbarschaft zum KKM (Katholisches Klinikum Mainz) umfassend betreut.



Gersi Gega
Leiter Wirtschafts- und Strukturförderung
Stadt Mainz

Im Zuge der Nachwuchsförderung im Mediensektor hat die Landeshauptstadt Mainz 2015 den erstmalig von der Hochschule Mainz ausgeschriebenen Medienpreis gestiftet. Diese kleine Auszeichnung soll Motivator für die jungen Medienleute sein, die sich, unabhängig von kommerziellen Überlegungen, in ihrem Studium im Rahmen eines konkreten Projekts erstmalig die Aufmerksamkeit eines breiteren Publikums sichern möchten und somit ins Rampenlicht der Öffentlichkeit treten können. Auch der ungewohnte Druck vor einem Publikumsvoting bestehen zu müssen, ist ein Teil des Berufsbildes, der mit dieser Veranstaltung der Hochschule praxisnah trainiert werden kann.



ELTERNZEIT NERVT! – VOM UMGANG MIT DEM WUNSCH AUF ELTERNZEIT VON MÄNNERN IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

Thomas Bouzanne, Dirk Heinzemann



Thomas Bouzanne

arbeitet als Personalleiter bei der Rena Technologies GmbH in Gütenbach/Schwarzwald.

E-Mail: bouzanne.t@sv-fr.de



Dirk Heinzemann

ist als selbständiger Rechtsanwalt in Freiburg tätig. Er berät Unternehmen im Arbeits- und Wirtschaftsrecht und ist Trainer für Seminare.

E-Mail: kontakt@anwalt-heinzemann.de

1. Draußen tobt der Fachkräftemangel und Papa nervt mit seiner Elternzeit!?

Seit Einführung des „neuen“ Gesetzes zur Elternzeit 2007 steigt der Anteil der Männer, die in Elternzeit gehen, kontinuierlich. Nach einer Statistik des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2013 nehmen 32 Prozent der Väter Elternzeit, von denen wiederum knapp 80 Prozent aber nur die zwei „Vätermonate“. Wer länger als zwei Monate wegbleibt kommt überwiegend aus dem öffentlichen Dienst.

Zwar steigt auch in der Privatwirtschaft die Anzahl der Männer in Elternzeit, dennoch ist die absolute Zahl gering. Ständen diese Exoten mit Einführung des Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) 2007 noch einer fast geschlossenen Ablehnungsfront gegenüber, herrscht auch hier „Glasnost“. Zumindest die „Zwei Monate Urlaub“ sind inzwischen zunehmend gesellschaftsfähig. Wehe aber dem, der höhere Ansprüche hat! Da ist der Karriereknick programmiert: Vom High- zum Low-Performer geht es in den Augen des Chefs innerhalb von 24 Stunden am einfachsten mit einem entsprechenden Elternzeitantrag.

Folgendes Beispiel aus der Beratungspraxis ist leider nicht frei erfunden:

Personalleiterin: „Da kommt einfach ein Mitarbeiter zu mir und will zwei Monate Elternzeit nehmen. Darf der das überhaupt?“

Die eindeutige Antwort lautet: „Ja!“

Personalleiterin: „Kann man das denn gar nicht verhindern?“

Antwort: „Nein“

Personalleiterin: „Ja will der denn gar nichts mehr werden bei uns?“

2. Was bedeutet Elternzeit?

Ursula von der Leyen, zu diesem Zeitpunkt Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, hat mit dem Inkrafttreten des BEEG Männern das Tor zur Gleichberechtigung einen Spalt weit geöffnet. Zwar war auch vorher eine Elternzeit in Form von Erziehungsurlaub bedingt möglich, diese war aber zudem kaum mit staatlichen Leistungen verbunden und eine nahezu väterfreie Zone. Beide Elternteile konnten bis zu drei Jahre Elternzeit nehmen. Eine finanzielle Unterstützung in Form des Elterngeldes bekommt seit 2007 aber

immer nur ein Elternteil für maximal zwölf Monate. Zwei zusätzliche Monate gibt es nur, wenn „der andere“ Elternteil auch Elternzeit nimmt. Im Volksmund spricht man in diesem Fall von den „Vätermonaten“, was die Realität leider ganz gut abbildet, da diese Elternzeitvariante mit der Mindestlänge in der Regel von Männern in Anspruch genommen wird. Dadurch hat Ursula von der Leyen den Männern erstmals ein unschlagbares Argument der Gleichberechtigung in die Hand gegeben: Wenn ich die zwei Monate nicht nehme, verfällt die staatliche Geldleistung!

Erst das Geld war das Argument, mit dem junge Väter begründen konnten, sich um die eigenen Kinder kümmern zu wollen. Eigentlich schade. Auf die Spitze treiben es erfinderische und gierige Mitarbeiter, die der Personalabteilung einen Deal vorschlagen. Zwei Monate Elterngeld kassieren, normal weiterarbeiten und die Stunden werden nicht ausgezahlt, sondern gehen in ein Stundenkonto. Leider kein konstruierter Fall, sondern gelebte Praxis.

Die gesetzlichen Voraussetzungen sind also da und wurden mit Einführung des ElterngeldPlus 2015 sogar aktuell noch erweitert. Der Gesetzgeber geht dabei von dem Idealfall aus, dass beide Eltern sich die Erziehung teilen wollen und unterstützt dies mit attraktiven Teilzeitmöglichkeiten während der Elternzeit.

Elternzeit muss mindestens sieben Wochen vor Beginn beantragt werden; acht Wochen vor dem Start hat der Arbeitnehmer einen besonderen Kündigungsschutz. Traditionell eingestellte Chefs werden also im Zweifel erst sieben bis acht Wochen vor Beginn der Elternzeit vom Elternzeitwunsch des Mitarbeiters erfahren. In modernen innovativen Unternehmen mit einer guten Betriebskultur wird sich der Mitarbeiter dagegen frühzeitig bei der Personalabteilung melden und eine für alle Seiten tragbare Elternzeit absprechen.

3. Zwei Beispiele aus der Praxis

Beide Verfasser sind Juristen (ein Berufsstand, der nicht unbedingt für Trendsetter und Querköpfe steht) und arbeiten in unterschiedlichen Positionen in und für die mittelständische Wirtschaft. Beide haben mehrere Kinder und sind mit dem Thema Vereinbarkeit von Kind und Beruf frühzeitig sowohl als Juristen, als auch als Väter konfrontiert worden und zwar vor und nach Einführung des BEEG.

Fangen wir mit der Zeit vor 2007 an:

Damals – noch vor der Jahrtausendwende – arbeitete Thomas Bouzanne als angestellter Personalreferent in einem patriarchalisch geführten französischen Großkonzern. Als die erste Tochter 1999 geboren wurde, waren die Betreuungsplätze für Kinder ab sechs Monate noch rar und der Wunsch der Ehefrau, zeitnah wieder ihren Beruf ausüben zu können nur dank

eines weisen und weitsichtigen Vorgesetzten möglich. Zur Überbrückung der Wartezeit auf einen Krippenplatz wagte es Thomas Bouzanne, seinen Wunsch auf Reduzierung der Arbeitszeit zu äußern. Reagierte sein direkter Vorgesetzter noch sehr verständnisvoll, klangen die Worte aus der zentralen Personalabteilung schon anders: „Sie müssen sich schon entscheiden, ob Sie bei uns Karriere oder auf Vater machen wollen.“ Zum Glück hatte der Vorgesetzte vor Ort genügend Rückgrat und auch Weitsicht, eine pragmatische individuelle Lösung vorbei an der Zentrale zu finden. Thomas Bouzanne dankte seinem Chef diese Flexibilität mit einer hohen Effektivität und der Bereitschaft zur Mehrarbeit, auch am Abend und am Wochenende. Das geschah schon vor dem Zeitalter der Smartphones und der ständigen Erreichbarkeit. Eine klare Win-win-Situation. Das Schmunzeln konnte Bouzanne sich nicht verkneifen, als er Jahre, nachdem er dem Unternehmen den Rücken zugewendet hatte erfuhr, dass sich der ehemalige Arbeitgeber genau diesen Trend zu Nutzen gemacht hat. Er schreibt sich nun die Förderung der Elternzeit groß auf seine Fahnen und hat einen Mitarbeiter Vollzeit für diese Tätigkeit abgestellt. So ändern sich die Zeiten. Thomas Bouzanne, der selbst Personalleiter ist, freut sich über jeden Antrag auf Elternzeit. Er sieht es als Herausforderung, die Wünsche der jungen Väter umzusetzen.

Dirk Heinzemann berät juristisch seit 2003 mittelständische Unternehmen unter anderem im Arbeitsrecht. Bis ins Jahr 2014 war er für einen Unternehmensverband tätig, seit 2015 ist er selbständig. Die Fragen zur Elternzeit aus kleinen und mittelständischen Unternehmen waren vor allem am Anfang zahlreich und meistens negativ geprägt. Dirk Heinzemann wurde 2008 erstmals Vater. Auch er hatte über eine Arbeitszeitreduzierung nachgedacht. Sie hätte aber den gleichen Job in kürzerer Zeit sowie viel Ablehnung bedeutet. Den Antrag auf zwei Monate Elternzeit hat der Arbeitgeber zuerst mit viel Unverständnis quittiert und nur zähneknirschend akzeptiert. Das BEEG war erst ein Jahr alt und in der Praxis noch ungenügend angekommen.

Bei Kind 2 waren es vier Monate, bei Kind 3 ein Jahr Elternzeit. Macht auf die Gesamtzeit von gut elf Jahren Betriebszugehörigkeit ein Jahr und sechs Monate. Aus dem Umgang mit dem Thema Familie und Elternzeit beim Arbeitgeber war klar, wie die Reaktion („auch noch als Mann“) auf den Rechtsanspruch Elternzeit für zwölf Monate dann ausfallen würde. Bleiben wir bei der Zeugnissprache: Die Geschäftsleitung erfüllte die in sie gesetzten Erwartungen stets und in allerbesten Weise.

Der Verfasser kündigte dann selber zum Ablauf der Elternzeit und machte sich als Rechtsanwalt in Freiburg selbständig.

4. Elternzeit nervt, wir erinnern uns!

Für Unternehmen ist die Auszeit vom Job lästig. Vieles muss anders organisiert werden. Für einen relativ kurzen Zeitraum ist es aufwendig, qualifizierten Ersatz zu finden, dessen Einsatz auch noch befristet ist. Die Umverteilung der Arbeit auf Kollegen ist ebenfalls unangenehm und aufwendig. Kleine und mittelgroße Unternehmen trifft dies deutlich härter als Großunternehmen oder die öffentliche Verwaltung. Die Personaldecke ist hier dünner, so dass Ausfälle schwerer aufgefangen werden können.

Während bei Frauen die Elternzeit in der Praxis tendenziell eher akzeptiert wird („die müssen ja wegen des Kindes“) ist es für Männer nicht in gleichem Maße der Fall. Der Mann gehört der Firma, er ernährt die Familie – basta!

Warum werden Frauen im Schnitt immer noch schlechter bezahlt als Männer? Unternehmer wissen, dass Frauen Kinder bekommen, in Teilzeit gehen und eher zu einer Auszeit wegen der Kinder bereit sind. Dieser „Makel“ wird eingepreist. Würden sich Männer genauso wie Frauen um die Kinder kümmern, entfielen vermutlich dieses Argument und damit auch der Einkommensunterschied – und für Paare das beliebte Argument, dass lieber derjenige in Elternzeit geht, der weniger verdient. Nach wie vor herrscht ein klassisches Rollenbild in den Chefetagen.

Dann gibt es noch die Männer, denen die Arbeit als Generalausrede dient. Das zeigt sich bei großartigen Reden, bei denen im Nebensatz „der besseren Hälfte“ für ihren unermüdlichen Einsatz gedankt wird, dass sie dem Chef „den Rücken freigehalten“ hat. „Rücken freigehalten“ bedeutet übersetzt: Familienmodell der 1950er Jahre. Im Zeugnisjargon der Personalverantwortlichen erinnert das an: „Er bemühte sich seinen Anforderungen gerecht zu werden“. Vom High- zum Low-Performer kommt es eben wie immer im Leben auf die Blickrichtung an.

Unternehmen denken in erster Linie wirtschaftlich. Das müssen sie auch, um im harten Wettbewerb bestehen zu können. Ist es da nicht mehr als logisch, dass ein Unternehmen einen omnipräsenten Mitarbeiter vorzieht? Grundsätzlich ist das verständlich. Diese Mitarbeiter machen administrativ deutlich weniger Arbeit und sind einfacher zu führen.

Ob sie die besseren Mitarbeiter sind, hängt vom Einzelfall ab. Jedenfalls ist ein Mitarbeiter ohne Scheuklappen, der auch mal von der geraden Spur abweicht und dort zupackt, wo es nervt oder stinkt bei einer offenen Unternehmenskultur ein klarer Gewinn. Selbst anpacken und Verantwortung übernehmen statt sich den Rücken freigehalten lassen ist nicht nur in der Familie wichtig, sondern eben auch bei der Arbeit! Ein solcher Mitarbeiter wird dem Unternehmen treu bleiben, wenn dieses ihn in einer wichtigen Lebensphase unterstützt statt Steine in den Weg zu legen. Auch hier liegt eine der vie-

len Antworten auf die Probleme der Unternehmen beim Thema Fachkräftemangel und Demografie. Diese Antwort werden wir nicht gemäß dem Sankt-Florians-Prinzip finden: Kinder sind gut für die Wirtschaft, solange nicht meine Mitarbeiter sie bekommen.

5. Fazit

Beide Verfasser kennen die Welt der KMUs durch ihre mehr als zehnjährige Berufstätigkeit sehr gut und denken unternehmensnah. Das Thema Elternzeit kennen sie aus unterschiedlichen Facetten. Der Mittelstand tut sich langfristig keinen Gefallen, wenn er das Thema Elternzeit negativ beäugt. Vielmehr sollten Geschäftsleitung und Personalabteilung sich auf die neuen gesellschaftlichen Realitäten einstellen und diese konstruktiv und kreativ begleiten. Fassen die Arbeitnehmer hier Vertrauen, schafft das Unternehmen Spielraum, die Elternzeit gemeinsam zu gestalten. Erfahrene Mitarbeiter, die über den Tellerrand hinausschauen werden an den Arbeitgeber gebunden. Dann nervt auch Papa nicht mit seiner Elternzeit, sondern liefert einen wertvollen Beitrag gegen den Fachkräftemangel und für das Firmenimage.

MODERNE PERSONALPOLITIK @ KMU. MIT DEM PROGRAMM UNTERNEHMENSWERT: MENSCH.

Dr. Paulina Jedrzejczyk im Gespräch mit Therese Bartusch-Ruhl*

Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Wettbewerb um Nachwuchskräfte sind längst Dauerthemen. Wie sehen diese Herausforderungen aus der Perspektive kleiner und mittlerer Unternehmen aus?

Die Entwicklungen am Arbeitsmarkt treffen KMU immer noch besonders hart. In aktuellen Studien berichten viele Unternehmen von großen Schwierigkeiten, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Etwa ein Drittel der Bewerber sagt wegen besserer Jobalternativen ab. Die Kandidaten stellen zu hohe Gehaltsforderungen. Häufig benötigen Unternehmen sechs Monate oder länger, um vakante Stellen zu besetzen. Mancherorts klappt es überhaupt nicht.

Wie gehen KMU mit diesen Herausforderungen um?

KMU konzentrieren sich immer noch sehr stark auf das operative Geschäft, strategische oder komplexere Themen bleiben leider auf der Strecke. So haben beispielsweise viele KMU ihre Bemühungen im Bereich Recruiting verstärkt. Das kann aber nur der erste Schritt sein. Die häufig unter großer Mühe angeworbenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen mit Hilfe von zeitgemäßen Personalinstrumenten, wie Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement, Coaching bei Laune und bei der Stange gehalten werden. Recruiting und Mitarbeiterbindung sollen Hand in Hand gehen... Auch wenn die Relevanz der beiden Themen größtenteils bereits erkannt wurde, folgen daraus nicht immer konkrete Schritte.

Mitarbeiterbindung setzt voraus, dass man Erwartungen und Wünsche von Arbeitskräften gut kennt. Was erwarten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heutzutage von den Unternehmen?

Diese Frage wurde in der letzten Zeit in zahlreichen Studien genauer beleuchtet. Vor allem die Erwartungen von jungen Nachwuchskräften können wir bereits ziemlich präzise beschreiben: persönliche Weiterentwicklung, Work-Life-Balance, gute Führungskultur sowie Feedback und Anerkennung gehören zu den am häufigsten genannten Punkten. Angesichts der steigenden Heterogenität der Gesellschaft sind Unternehmen gut beraten, auch den Bedürfnissen von anderen Gruppen, z.B. weiblichen und älteren Arbeitskräften, Aufmerksamkeit zu schenken. Hier ist es besonders wichtig, stereotype Denkweisen zu überwinden, etwa „ältere Mitarbeiter brauchen Gesundheitsmanagement,



Dr. Paulina Jedrzejczyk

ist Mitarbeiterin am Hochschulzentrum für Weiterbildung der Hochschule Mainz (HZW). Das HZW unter der Leitung von Professor Dr. Kurt W. Koeder, langjähriger Leiter der berufsintegrierenden Studiengänge und Senior-BWL-Professor mit Schwerpunkt Human Resource Management, ist eine zentrale Einrichtung der Hochschule Mainz und bietet unter anderem Weiterbildung, Beratung und wissenschaftliche Begleitung von Projekten auch für kleine und mittlere Unternehmen. Seit August hat das HZW gemeinsam mit dem Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz die Arbeit als Erstberatungsstelle für kleine und mittlere Unternehmen im Rahmen des Bundesförderprogramms *unternehmensWert:Mensch* aufgenommen. Dr. Jedrzejczyk ist Erstberaterin und Koordinatorin für dieses Programm. Im Rahmen ihrer Forschungsprojekte befasst sie sich mit den gegenwärtigen Trends in der Personalarbeit und deren Auswirkungen auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Dr. Jedrzejczyk erläutert im Interview, wie das Programm *unternehmensWert:Mensch* den KMU hilft, aktuelle Herausforderungen zu bewältigen.

Mütter brauchen einen Betriebskindergarten“. Studien zeigen, dass sich auch ältere Beschäftigte weiterbilden wollen und Mütter von Unternehmen in erster Linie passende Karrieremodelle – wie Führung in Teilzeit – und nicht unbedingt Kinderbetreuung erwarten. Auch andere Gruppen dürfen nicht vergessen werden. Wir haben Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter mit Behinderung, mit Migrationshintergrund, mit anderer sexueller Orientierung... Viele ‚mits‘ und alle mit Besonderheiten, Potenzialen und Einschränkungen. Es ist wichtig heutzutage, als Arbeitgeber flexibel zu sein. Themen ‚Chancengleichheit‘ und ‚Diversität‘ sind also sehr aktuell.

Können KMU die Erwartungen der Arbeitskräfte erfüllen? Können sie im Wettbewerb mit großen Unternehmen bestehen?

Einerseits ist es nicht von der Hand zu weisen, dass KMU weniger bekannt sind und sich häufig nicht durch ein Produkt vermarkten können. Ferner verfügen sie über kleinere Budgets für die Personalarbeit und müssen nicht selten mit personellen und finanziellen Einschränkungen kämpfen. Gelegentlich fehlt das Bewusstsein für die Relevanz einer modernen Personalpolitik. Andererseits besagen Studien, dass einige Vorteile von großen Unternehmen differenzierter betrachtet werden müssten. So sind beispielsweise die Aufstiegschancen in großen Unternehmen tatsächlich besser, gleichzeitig aber besteht eine größere Gefahr des beruflichen Abstiegs. Auch die weit verbreitete Meinung, dass große Konzerne besser vergüten, hält der Realität nicht stand: Die Ausgestaltung der Vergütungspolitik unterscheidet sich je nach Unternehmensgröße. Große Unternehmen vergüten aber nicht besser, sondern anders. Ferner ist festzuhalten, dass Nachwuchskräfte und Mitarbeiter Vorteile von KMU, wie persönliche Anerkennung, flache Hierarchien, teambasierte Arbeitsweise, Nähe zum Produkt und zu den Kunden, das Gefühl, etwas Sinnvolles zu leisten, kennen und schätzen. In Bezug auf die Personalarbeit haben KMU den entscheidenden Vorteil, dass sie auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexibler eingehen können. Die bürokratischen Hürden sind eben nicht so hoch. Auch die werteorientierte Personalpolitik lässt sich bei KMU besser umsetzen, denn die Werte werden von den Führungskräften häufiger vorgelebt. KMU können also durchaus mit großen Unternehmen mithalten.

Was können KMU tun, um ihre Position auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern?

Es wird von KMU mehr Mut gefordert, eigene Stärken als Arbeitgeber zu kommunizieren. Manche Lösungen für personalpolitische Fragen, die man bei den kleinen Unternehmen findet, sind richtig kreativ und innovativ.

Können Sie uns konkrete Beispiele schildern?

Mehrere KMU haben sich zusammengetan und einen firmenübergreifenden Cluster aufgebaut, welcher wie ein Netzwerk funktioniert. Der Cluster ermöglicht den beteiligten Unternehmen, im Personalbereich voneinander zu lernen, attraktive Personalinstrumente anzubieten, wie beispielsweise Trainee-Programme und sich im Allgemeinen besser auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren.

Weitere Beispiele: Ein mittelständisches Unternehmen aus der Internetbranche hat die Stelle eines Feel-Good-Managers eingerichtet, dessen Aufgabe ist, für eine gute Kommunikation und ein positives Betriebsklima zu sorgen. Ein anderes IT-Unternehmen fördert bei neuen Mitarbeitern die Freude auf die Neueinstellung, indem es handgeschriebene Countdown-Karten verschickt. werdende Eltern erhalten von dem Unternehmen einen klar strukturierten Wiedereinstiegsplan und werden durch Intranet-Zugang von zu Hause unterstützt. Eine Anwaltskanzlei hat die Personalarbeit modern organisiert: Eine festan-

gestellte Mitarbeiterin ist für operative Aufgaben zuständig, für komplexere, strategische Projekte, greift das Unternehmen auf die Unterstützung einer externen Beraterin zurück, mit der ein langfristiges, flexibles Kontingent ausgehandelt wurde. Ein kleines Beratungshaus hat mehrere Methoden des Wissensmanagements implementiert... Wir könnten fortfahren, vielleicht nicht unendlich, aber noch eine Weile.

Das hört sich gut an. Wo liegt dann das Problem?

Die Zielgruppen kriegen davon viel zu wenig mit. Deshalb ist es Zeit für KMU, Rankings und Gütesiegel zu nutzen, um die Reichweite und den Ruf als guter Arbeitgeber zu erhöhen. Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, der Talente erkennt, wertschätzt und entwickelt, Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben fördert ist für KMU überlebenswichtig. Das Überleben kann natürlich nur dann gesichert werden, wenn das was nach außen kommuniziert im Unternehmen tatsächlich auch gelebt wird.

Viele Autorinnen und Autoren empfehlen den KMU, sich bei der Suche nach Arbeitskräften nicht ausschließlich auf junge Absolventen zu konzentrieren, sondern ihren Fokus zu erweitern: Ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anzusprechen, Frauen zu fördern, Menschen mit Migrationshintergrund und mit Behinderung zu integrieren. KMU müssen sich dabei die Frage stellen, „Sind wir als Unternehmen gut aufgestellt bei Themen, die für unsere Zielgruppen relevant sind und deren Entscheidungen ‚für‘ oder ‚gegen‘ einen potenziellen oder den aktuellen Arbeitgeber beeinflussen?“.

Ohne eine zukunftsfähige Personalpolitik, welche Felder, wie Personalführung, Gesundheit, Wissensmanagement, Diversität umfasst, klappt es aber nicht.

Können KMU aus eigener Kraft eine zukunftsfähige Personalpolitik aufbauen?

Ja, vorausgesetzt sie setzen sich aktiv mit diesem Thema auseinander. Das ist gar nicht selbstverständlich. Denn immer noch häufig genug wird die Personalarbeit zwischen Tür und Angel erledigt und ohne externe Unterstützung ist es nicht möglich, Methoden der modernen Personalpolitik anzuwenden. Und das hat natürlich mit dem Mangel an Ressourcen oder mit den im Unternehmen bestehenden Kompetenzen in breitem Feld der modernen Personalpolitik zu tun. Aber eben auch mit der Bereitschaft, sich mit diesem Thema überhaupt zu befassen. Der Spruch „Wo der Wille da ist, findet sich auch der Weg.“ ist in diesem Zusammenhang heute aktueller denn je. Denn es gibt sehr viele Unterstützungsangebote für KMU: Programme, Veranstaltungen, Beratungsstellen getragen von Hochschulen, Kammern, Banken und Ministerien. Das bedeutet, Unternehmen haben zahlreiche Möglichkeiten, Informationen und Wissen zu holen, um ihre Herausforderungen zu meistern. Das Wichtigste, was Unternehmen brauchen, ist das Bewusstsein für die Relevanz einer zukunftsfähigen Personalpolitik.

Wie kann die Hochschule KMU unterstützen?

Es gibt vielfältige Möglichkeiten. Die Hochschule bietet Informationsveranstaltungen an. Im Rahmen von studentischen Projekten, beispielsweise Bachelorarbeiten, können aktuelle Probleme konkreter Unternehmen analysiert und bearbeitet werden. Unser Career Service stellt verschiedene Plattformen zur Verfügung, auf denen Studierende und Unternehmen in direkten Kontakt miteinander treten können. Das Hochschulzentrum für Weiterbildung unter Leitung von Professor Dr. Kurt W. Koeder bietet neben Seminaren und Workshops auch Beratung und wissenschaftliche Begleitung von Projekten an. Für Unternehmen werden individuelle Konzepte (z.B. im Bereich Personal oder Marketing) entwickelt und deren konkrete Umsetzung auch stufenweise begleitet. Das Angebot ist sehr vielfältig. Mein Kollege, Achim Saulheimer, der die Projektkoordination verantwortet, freut sich auf Kontaktaufnahme seitens interessierter Unternehmen.

Seit August bietet das Hochschulzentrum für Weiterbildung eine Beratung für KMU im Rahmen des Projektes *unternehmensWert:Mensch* an.

Wir freuen uns sehr, an diesem Programm mitzuwirken. Das Hochschulzentrum für Weiterbildung kooperiert im Rahmen dieses Programms in dieser Form erstmals mit dem Zentrum für Wissenschaftliche Weiterbildung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Beide Institutionen treten als gleichberechtigte Partner im Rahmen dieser durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds geförderten Maßnahme speziell für kleinere und mittlere Unternehmen auf.

Inwiefern hilft das Programm *unternehmensWert:Mensch* den KMU die gerade besprochenen Herausforderungen zu bewältigen?

Das Programm wurde speziell für die Bedürfnisse von kleineren Unternehmen konzipiert und hat die besonderen Herausforderungen der KMU im Blick. Wie gerade besprochen, von sich aus können viele KMU den Wünschen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht gerecht werden. Es fehlen häufig Ressourcen, Ideen, Zeit. Hier setzt das Programm an. Es bietet schnelle, unbürokratische Hilfe, die nicht an schwer erfüllbare Bedingungen geknüpft ist. Ganz konkret: Das Programm bezuschusst Beratung zu vier aktuellen Feldern der Personalpolitik Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz. Den KMU soll Zugang zu Beratungs- und Unterstützungsleistungen ermöglicht werden. Auf diese Weise werden sie dazu befähigt, den vorhin besprochenen Anforderungen gerecht zu werden. Eine gute Führungskultur ist ein Muss, um sich als ein attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Unternehmen, die Chancengleichheit leben, sind flexibler auf dem Arbeitsmarkt, denn sie können unterschiedliche Arbeitnehmergruppen ansprechen und integrieren. Das Gesundheitsmanagement trägt dazu bei,

dass Fluktuation oder Frühverrentung sinken, die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter steigen. Mit einer gut aufgestellten Personalentwicklung kann ein Unternehmen dem Wunsch der Arbeitskräfte nach persönlicher Weiterentwicklung entsprechen.

Welchen Umfang hat die finanzielle Förderung?

Das Unternehmen erhält im Optimalfall eine Beratungsleistung im Umfang von 10.000 Euro und zahlt dafür 5.000 oder sogar nur 2.000 Euro. Letzteres gilt für ganz kleine Unternehmen, die weniger als zehn Mitarbeiter beschäftigen.

Wie sehen die einzelnen Schritte des Programms aus?

In einer kostenlosen Erstberatung werden nach Prüfung der Teilnahmebedingungen die individuellen Beratungsbedarfe der KMU ermittelt. Die Unternehmen bekommen einen Beratungsscheck ausgestellt. In einem zweiten Schritt erfolgt die Prozessberatung. Hier erarbeiten die für das Programm autorisierten Prozessberaterinnen und -berater gemeinsam mit der Unternehmensführung und den Beschäftigten maßgeschneiderte Konzepte und Maßnahmen in einem oder in mehreren der Schwerpunktfelder des Programms. Sechs Monate nach Abschluss der Prozessberatung erfolgt ein Ergebnisgespräch mit der Erstberatungsstelle. Gemeinsam mit der Unternehmensführung und der Mitarbeitervertretung werden hier die Ergebnisse der Prozessberatung resümiert.

Warum ist das Programm besonders wertvoll?

Natürlich ist die finanzielle Förderung der Projekte wichtig. Zudem haben die Projekte keine punktuellen Maßnahmen zum Gegenstand, sondern zielen auf nachhaltige Veränderungen in der Unternehmenskultur unter Einbeziehung einer möglichst großen Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab.

Mindestens genauso wichtig ist aber die Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit, die im Rahmen des Programms geleistet wird. Wenn wir für *unternehmensWert:Mensch* werben, dann werben wir gleichzeitig für zukunftsfähige Personalpolitik. Wir zeigen den KMU, dass dies kein Privileg von großen Unternehmen ist. Wir machen darauf aufmerksam, dass eine moderne Personalpolitik vieles bewegen kann. In unseren Projekten erleben die Geschäftsführer hautnah, dass Investitionen in ‚weiche Faktoren‘ kein Luxus sind und sich tatsächlich amortisieren, dass man mit wenigen Maßnahmen an den richtigen Stellen viel bewegen kann und dass es sich lohnt, externe Hilfe zu holen. Das muss nicht immer ein Berater sein. Wie bereits gesagt, heutzutage gibt es sehr viele Möglichkeiten, sich Wissen und Ideen zu holen.

Welche Themen werden von den KMU am häufigsten angefragt?

Uns liegen im Moment die Erfahrungswerte aus der Modellphase vor. Es zeigte sich, dass besonders häufig die Personalführung als Herausforderung erlebt wird. Dazu gehören Themen, wie

Aufbau- und Ablauforganisation, Kommunikationsstrukturen oder Regelung von Verantwortlichkeiten. Auch Beratung zum Thema Wissen & Kompetenz, welche Schwerpunkte, wie Personalentwicklung oder lebenslanges Lernen umfasst, wurde häufig in Anspruch genommen. Über unsere Erfahrungen berichten wir gerne in der nächsten Ausgabe.

Wo können sich interessierte Unternehmen informieren?

Auf der Internetseite des Programms gibt es ausführliche Informationen. Wir laden Sie natürlich auch herzlich dazu ein, Kontakt mit uns aufzunehmen. Übrigens, auch Unternehmen, die aufgrund der formalen Kriterien an dem Programm nicht teilnehmen können, unterstützen wir nach Möglichkeit dabei, eine passende Beratungsform zu finden.

Frau Dr. Jedrzejczyk, wir danken Ihnen für dieses Gespräch!

** Das Interview führte Frau Therese Bartusch-Ruhl,
Interne und Externe Kommunikation Fachbereich Wirtschaft.*

Das Programm *unternehmensWert:Mensch* auf einen Blick



Ziele

Das Programm hat das Ziel, kleine Unternehmen bei der Entwicklung einer zukunftsorientierten Personalpolitik niedrigschwellig zu unterstützen. Mit professioneller Hilfe von akkreditierten Prozessberaterinnen und -beratern und unter Beteiligung der Beschäftigten werden nachhaltige Veränderungen in Unternehmen angestoßen.

Zielgruppe

Unternehmen, die mindestens zwei Jahre bestehen, mit Sitz und Arbeitsstätte in Deutschland, Jahresumsatz geringer als 50 Millionen Euro und Jahresbilanzsumme geringer als 43 Millionen Euro, weniger als 250 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, mindestens eine/n Sozialversicherungspflichtige/n in Vollzeit.

Förderung

Das Programm bezuschusst Kosten für Beratung direkt im Unternehmen zu folgenden Handlungsfeldern Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit, Wissen & Kompetenz. Maximal zehn Tage und 1.000 Euro pro Beratungstag können je nach Unternehmensgröße zu 50 oder 80 Prozent gefördert werden. Die restlichen Kosten tragen die Unternehmen selbst.

Hintergrund

Das Programm wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds. Das Programm ist inhaltlich verzahnt mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit und steht im Kontext der Fachkräfteoffensive der Bundesregierung.

Kontakt

Dr. Paulina Jedrzejczyk
Erstberatungsstelle Hochschule Mainz
Hochschulzentrum für Weiterbildung
Lucy-Hillebrand-Str. 2
55128 Mainz
Telefon: 06131 628 7357
E-Mail: uwm@hs-mainz.de
Internetseite: hzw.hs-mainz.de



Zusammen. 
Zukunft. 
Gestalten. 

Quelle: *Gut beraten in die Zukunft, Programmkoordinierungsstelle unternehmensWert:Mensch im Bundesministerium für Arbeit und Soziales Referat Ic1, Zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt und Arbeitskräftesicherung, 11017 Berlin.*



WIRTSCHAFT
HOCHSCHULE MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Hochschule Mainz
University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaft
School of Business
Lucy-Hillebrand-Str. 2
55128 Mainz

ISSN 1861-3152

