

Dirk Hansen

**Medienmanagement im Wandel zwischen Cashcow und Kulturgut –  
Kreative Modelle zur Organisation und Finanzierung von  
Medienunternehmungen**

*Vortrag an der Hochschule Magdeburg-Stendal / Fachbereich Kommunikation  
und Medien am 18.07.2011*

Meine sehr geehrten Damen und Herren,  
Lehrende wie Studierende,

ich freue mich sehr, heute vor Ihnen sprechen zu dürfen. Weil das erstens eine  
Ehre ist. Und zweitens, weil mich Situation und Thema reizen.

Besonders dankbar bin ich für die Gelegenheit, einmal vor einem kompetenten  
Publikum über meine Erkenntnisse und Erfahrungen im Medienmanagement  
reflektieren zu können.

**Person**

Damit Sie wissen, mit wem Sie es jetzt zu tun bekommen: Ich bin vor 48 Jahren  
in Schleswig-Holstein geboren. Nach Schule und Marine habe ich an der  
Deutschen Journalistenschule München eine Redakteursausbildung absolviert.  
Außerdem durfte ich den Studiengang Diplom-Journalistik der Ludwig-  
Maximilians-Universität München durchlaufen, mit dem Hauptfach  
Kommunikationswissenschaft sowie den Nebenfächern Recht, Politik und  
Soziologie.

Freier Mitarbeit bei Zeitungen und im Hörfunk folgten dann über zwanzig Jahre  
Tätigkeit bei Radio Bremen. Zunächst habe ich diverse Funktionen im  
Fernsehen wahrgenommen, vor und hinter der Kamera, und dabei aktuellen  
Regionaljournalismus gemacht. Der kleinste Sender des öffentlich-rechtlichen  
Systems ARD produziert Talkshows wie 3nach9, Tatort-Filme und  
Dokumentationen, aber auch Radioprogramme und begleitende Internet-  
Angebote. Mehr als 60 Jahre alt, symbolisiert Radio Bremen die immer wieder  
neu zu stiftende Verbindung von Tradition und Innovation.

Außerdem hatte dieses Haus stets zuwenig Geld, anders als man es dem  
öffentlich-rechtlichen Rundfunk insgesamt unterstellt. Aber das motiviert ja  
auch zur Suche nach originellen Lösungen. Vielleicht wissen Sie, dass Bremen

als kleine, urban strukturierte Einheit immer wieder einmal als Testmarkt, z. B. für neue Produkte, genutzt wurde. Diese Labor-Funktion können wir durchaus auch auf den Landessender Radio Bremen übertragen, das – häufig der Finanznot gehorchend – immer wieder frühzeitig Trends erfassen, wenn nicht setzen musste.

## **Introduction**

Erlauben Sie mir beim Überblick zu meinem Vortrag etwas Metaphorik, quasi als Ersatz für all die Power Point-Bilder, die ich Ihnen heute vorenthalte.

Im Folgenden will ich versuchen, die häufig als uferlos empfundene Welt der Medienmanager mit ein paar Land- und Seekarten, vor allem für „Digitalien“, zu ordnen. Natürlich werde ich auch Kurswahl und Navigation behandeln. Denn es geht hier schließlich um Entscheidungen auf der Kommandobrücke. Auf einem Kurzausflug zu drei Stationen, werde ich Modelle vorstellen, mit denen sich mediale Tanker für Fahrten Richtung Neuland gerüstet haben.

Auch meinen eigenen Standort werde ich Ihnen am Schluss der Reise beschreiben. Nicht dass ich mich für Marco Polo hielte, aber nach zwanzig Jahren Medienpraxis, davon zehn Jahre Change Management im Traditions-Milieu, werde ich mich einfach ein paar Thesen trauen.

Nach dieser **Introduction** geht es also zunächst um eine Analyse der **Situation**, danach um Möglichkeiten der **Reaktion** für Medienmanagement und schließlich um eine zusammenfassende **Position**.

## **Situation**

### Kunst und Kommerz – eine Spannweite

Kunst und Kommerz stehen an sich gar nicht im Widerspruch, sondern sie bilden zunächst einmal einen Unterschied in der Intention: Kreative bereichern die Welt durch ihre Arbeit – und natürlich ein ganz klein bisschen auch sich selbst. Das kann zu Gegensätzen führen, zur „brotlosen Kunst“ zum Beispiel. Aber die Regel ist das nicht.

Wir haben es weniger mit einer klassischen Dichotomie zu tun, wo die Zugehörigkeit zum einen Begriff die zum anderen ausschließt. Vielmehr erleichtern es uns solche Paarungen, komplexe Themenfelder zu erfassen. Das eigentlich Spannende vollzieht sich zwischen den Polarisierungen. In der

Wirklichkeit suchen wir nach originellen Lösungen und erträglichen Kompromissen. Das gilt für die Kunst und auch für den Prozess der professionellen Kulturvermittlung im gesellschaftlichen Auftrag - für die Medienunternehmen.

Menschen erzählen sich seit Urzeiten Geschichten, finden sich selbst und begegnen anderen in der Kommunikation. Von der Technik der Gedankenübertragung über „Traumpfade“ der australischen Aborigines bis hin zum Twittern per mobiles Breitbandnetz der heutigen „Digital Natives“ hat die Gesellschaft einen langen Weg zurückgelegt. Und geht ihn weiter.

Weil Medien für die – altmodisch formuliert – „Volksbildung“, also das Selbstgespräch der Gesellschaft, so bedeutend sind, stellen staatliche Institutionen besondere Regeln für diesen Sektor auf. Krasser Missbrauch durch staatliche Lenkung im Regime der Nationalsozialisten haben Deutschland anschließend ein öffentlich-rechtliches, mittlerweile duales Rundfunksystem und eine höchst differenzierte Medienordnung beschert.

Freiheit regeln zu wollen – dies wird immer ambivalent bleiben. Hier geht es dem Medienbereich nicht anders als den Wirtschaftswissenschaften, wenn sie die Frage beantworten sollen, wie man Marktwirtschaft gleichzeitig fördert und im Zaum hält.

Unser gegenwärtiges Mediensystem in Deutschland stellt jedenfalls ein Gebäude aus dem letzten Jahrhundert, aus dem letzten Jahrtausend dar. Im eigenen Lande und um uns herum warten Visionäre und Spekulanten, mit Zukunftsplänen oder mit der Abrissbirne.

Für das Management heißt dies: Tendenzen erkennen und den eigenen Wandel gestalten. Oder warten, bis auch die letzte eigene Cashcow verendet ist. Leicht gesagt. Wie kann das gehen? Ich bin hier in einem Hörsaal und sage deshalb natürlich: Mit Hilfe von Erfahrungen, die kluge Wissenschaft in Erkenntnisse verwandelt und den Handelnden vermittelt.

Im Vergleich zu vielen klassischen universitären Feldern mag der Body of Science der Medienwissenschaften vielleicht noch etwas schwächig wirken. Aber wir können doch feststellen: Ihrer enormen Bedeutung entsprechend, ist die bekannte mediale Welt umfangreich ausgemessen und in ihren Gesetzmäßigkeiten differenziert beschrieben: aus rechtlicher, soziologischer, psychologischer und natürlich auch aus ökonomischer Sicht.

Hier möchte ich nur einen Lehrsatz herausgreifen, der nun bald hundert Jahre alt ist, für die aktuelle Situation jedoch immer noch relevant. Das berühmte, vielleicht auch berühmte „Riepl'sche Gesetz“, dem zufolge ein neues Medium

ein bestehendes niemals vernichtet, sondern nur für eine geänderte Funktionsverteilung sorgt. Menschen erzählen weiterhin gern Geschichten in Worten, Tönen und Bildern. Nur immer wieder anders.

Aus diesem Grund werden auch die zwei Budgetgrößen der Konsumenten selbst in Zeiten von Wirtschaftskrisen und Strukturwandel insgesamt weniger tangiert: Zeit und Geld. Deren Verteilung ändert sich dagegen stark. Insofern lehrt und das Riepl'sche Gesetz eine beunruhigende Sicherheit: Medien bleiben, indem sie sich ändern. Damit muss Management klarkommen.

### Wandel als Dauerzustand

Was bedeutet das für die Märkte von heute? Das will ich anhand einer typischen Informationsunterlage darstellen, wie sie Entscheidern in der Branche auf den Tisch flattert.

Die Wirtschaftsprüfungs- und Unternehmensberatungsgesellschaft Price Waterhouse Coopers gibt seit 2003 den „German Entertainment and Media Outlook“ heraus. Hier fließen die Datensätze der gängigen Branchenstatistiken mit den Informationen der PWC-Experten für dieses Segment zusammen. So entstehen eine Momentaufnahme des Unterhaltungs- und Medienmarktes und ein Prognoseszenario. Aktuell liegt ein Bericht für die Zeit bis 2014 vor.

Im Krisenjahr 2009 betrug der Umsatz im deutschen Print-, Rundfunk-, Musik-, Film-, Videospiel- und Werbegeschäft ca. 58 Mio. € pro Jahr. Für die nächsten Jahre erwartet PWC ein durchschnittliches reales Wachstum von 2,2 Prozent.

Wie bereits erwähnt, sind die Konsumentenausgaben nicht völlig konjunkturabhängig. Dazu trägt in Deutschland auch das System der Rundfunkgebühren bei. Unter Druck geraten aber schnell die werbeabhängigen Medien, insbesondere der Printbereich. Hier haben die zurückliegende Wirtschaftskrise und der Wandel Richtung Online gleichzeitig eingeschlagen.

Im Titel dieser Vorlesung wird die „Cashcow“ aus dem berühmten Marktwachstums- Marktanteils-Portfolio der Beraterfirma Boston Consult erwähnt. Cash Cows sind jene zuverlässigen Wesen, die in einem Medienunternehmen Jahr für Jahr ihr Geld verdienen.

Bis sie langsam verenden, so wie beispielsweise die Anzeigen-Rubriken in den Zeitungen und Zeitschriften, vor allem in den Fachzeitschriften. So ein Einbruch muss dann noch nicht das Ende – in diesem Fall: der Presse - bedeuten. Aber er stellt zweifellos eine harte Herausforderung dar.

Diese Herausforderung hat einen Namen: Online. Nicht umsonst lautet der erste Satz im eben erwähnten Konjunkturbericht der Unternehmensberater von PWC: „Das Internet ist allgegenwärtig“. In der Tat wird die mediale Entwicklungsdynamik weniger durch Ideologie als durch Technologie vorangetrieben.

Verwirrender Weise wird allerdings vieles als „Neues Medium“ bezeichnet, was eher eine weitere Vertriebsplattform genannt werden müsste. Ein Radio-Livestream oder eine entsprechende App sorgen beispielsweise am Ende immer noch überwiegend für ein Hörfunk-Erlebnis. Der Content bleibt in etwa, der Vertriebsweg ist neu.

Unser deutsches Mediensystem dagegen ruht noch überwiegend auf jener Statik, die im vergangenen Jahrhundert ersonnen wurde, um die publizistischen Verhältnisse stabil zu halten. Globalisierung und Digitalisierung haben dieses System ins Wanken gebracht. Nun muss jeder Marktteilnehmer die perspektivischen Wachstumsfelder identifizieren und angemessene Geschäftsmodelle entwickeln. Um noch mal in der Terminologie des Boston-Consult-Portfolios zu sprechen: Gesucht werden „Question Marks“, die sich zu neuen „Stars“ entwickeln lassen. „Poor dogs“ (das ist die vierte und letzte Kategorie) gibt es bereits genug.

## **Reaktion**

### Alte Welt und Neue Horizonte

Verlassen wir das einigermaßen sichere Feld der Analyse der Situation und wenden uns der interessanten und spekulativen Frage nach der Reaktion zu. Wie kommen Medienunternehmer zu einer Erfolg versprechenden strategischen Planung?

Auf der medialen Weltkarte haben wir es zum einen mit einer Art „Kontinentalverschiebung“ zu tun. Bislang getrennte Medien rücken näher aneinander, bis hin zur Konvergenz. Zeitungsverlage haben wir schon lange nicht mehr, sondern „Medienhäuser“. Darin finden wir häufig so genannte „Newsrooms“, aus denen heraus zentral Inhalte auf diverse Vertriebswege geschickt werden: Print, Audio, Video. Alle Fernseher der nächsten Generation werden in sich lineare TV-Programme und nicht-lineares Internet vereinigen.

Und zum anderen zeigt sich eine erhebliche Ausweitung über die bislang erkannten Grenzen hinaus: Konsumenten fordern Beteiligung, Partizipation. Neue Player drängen hinzu: Globale Internetriesen wie google oder nationale Infrastrukturanbieter wie die Telekom. Von den Hedgefonds einmal ganz zu

schweigen. Außerdem ist mittlerweile häufig von der Kultur- und Kreativwirtschaft die Rede – eine erweiterte Definition, der sich nicht nur die klassischen Medienschaffenden zuordnen, sondern auch beispielsweise Designer oder Architekten.

Es gilt in der globalen Medienwelt, Neuland zu erkunden. Gleichzeitig werden auch die bestehenden Grenzen verschoben. Dies führt unter anderem zu verschärften Auseinandersetzungen unter den bisherigen Marktgrößen. Besonders schrill geht es da im Moment zwischen den privaten Verlegern und dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu.

Im Zentrum steht dabei die Frage: Verdirbt die Gebühr die Preise im Online-Geschäft? Fakt ist, dass bislang die Geschäftsmodelle der Vermarktung von klassischen Zeitungs-Inhalten im Web kaum funktionieren. Andererseits spielen die Öffentlich-Rechtlichen dort in Wahrheit kaum eine Rolle. Werbung im Internet ist Ihnen ganz verboten. Aber gerade im Online-Anzeigenmarkt sehen Wirtschaftsexperten die größten Wachstumspotenziale.

Es hilft jedoch wenig, sich mit der Konkurrenz um Ordnungspolitik zu streiten. Diese wird auf lange Sicht zweifellos die Rahmenbedingungen immer wieder verändern, aber das ist ein behäbiger Vorgang, der sich zudem nicht auf nationales Recht beschränken lässt.

### Von Machern und Nutzern – die Bewohner der Medienwelt

Für Medienmanager geht es vielmehr um die Frage: Wo finde ich in Zukunft meine Kunden? Es wird kaum dieselbe Stelle sein wie heute. Breitband-Netze, bald vor allem die mobilen, erschaffen eine andere, erweiterte Wegebeziehung zwischen Anbietern und Kunden.

Die „Initiative D21“ ist eine Vereinigung von rund 200 Firmen und Institutionen, die sich mit der Perspektive der Informationsgesellschaft beschäftigt. Aus der jüngst veröffentlichten Studie der „Initiative D21“ lernen wir: Dreiviertel der Deutschen ab 14 sind mittlerweile online. Damit ist das Internet mit den schnellsten Schritten auf dem Weg nach vorn im Relevant Set der Mediennutzer.

Das ganze Publikum erreicht es aber nicht! Noch ist Internet eher etwas für Jüngere als für Ältere, nutzen es mehr Männer als Frauen, mehr Gebildete als weniger Gebildete, mehr Stadt- als Landbewohner, mehr West- als Ostdeutsche usf. Wie die Medienforschung weiter lehrt, differenziert Online das Publikum nicht nur, sondern es zersplittert es geradezu.

Andererseits zeichnen sich durchaus belastbare Belege dafür ab, dass die Menschen im digitalen Zeitalter nicht nur neue Wege gehen wollen. Zwei Beispiele:

1. Auch wenn es das „World Wide Web“ ist – Die regionale Orientierung, vor allem im Sinne von Kommunikation und Service, bleibt ein sehr bedeutendes, in der Perspektive wachsendes Bedürfnis der Online-Nutzer
2. Obwohl Online vor allem durch seine Fähigkeit zu Rückkopplung gekennzeichnet sind, will die überwiegende Mehrheit im Internet rezipieren, nicht ständig agieren.

Grundsätzlich einmal haben wir es beim Publikum wie bei den Medienschaffenden in der digitalen Welt sowohl mit „Eingeborenen“ als auch mit „Einwanderern“ zu tun. Der Unterschied besteht im Alter und damit in der Sozialisation. Dies ist sowohl für das Konsumentenverhalten als auch für das Rollenmodell der Produzenten bedeutsam. Für diesen Wandel gilt: Je jünger, also digitaler, desto radikaler.

Wir müssen von einem höheren Anspruch des nachwachsenden Publikums auf Partizipation und Transparenz ausgehen. Es will Inhalte an den Orten abrufen und auch kommentieren können, die seinem Nutzerbedürfnis entsprechen.

Außerdem verschwimmen an manchen Stellen die Rollen im Sinne einer Konvergenz. Aus Empfängern werden Absender, die Wert auf eigenen Beiträge und Rückkopplung legen. Dies alles betrifft in besonderem Maße die so genannten „Digital Natives“, die „Eingeborenen“.

Darauf müssen sich die Medienschaffenden einstellen. Überflüssig werden sie dadurch aber noch lange nicht. Denn auch in der neuen Welt gelten ein paar alte Regeln. Das Internet braucht glaubwürdige Vermittlungsinstanzen, ob es nun um Demokratie- oder Konsumententscheidungen geht. Allergisch reagiert die Netzgemeinde allerdings auf jegliche Form, die wie Bevormundung wirkt.

„Media is people business“ hat der Verleger Hubert Burda einmal gesagt. Dieser Satz weist der entscheidenden – etwas unsentimental ausgedrückt – „Ressource Mensch“ eine Schlüsselfunktion im Prozess zu.

Die Entwicklung der medialen Berufsbilder ist seit Jahren stark technologiegetrieben. Manchmal hören wir die Bezeichnung „Redaktroniker“ statt „Redakteure“. Dabei spielt durchaus die Sorge vor einer schleichenden De-Professionalisierung eine Rolle. Können Medienleute heutzutage überhaupt noch sorgfältig Inhalte schöpfen und aufbereiten?

Ich meine: Ja. Und füge gleichzeitig hinzu, dass dies eine „Re-Professionalisierung“ voraussetzt: Ohne Kenntnis crossmedialer Tools besteht heute kaum jemand mehr im Wettbewerb. Gleiches gilt für die Fähigkeit, ein Gespür für die Haltungen und Bedürfnisse des künftigen Publikums zu gewinnen. Dies kann nur gelingen, wenn Medienschaffende die Zielgruppen enger als bisher einbeziehen. Das ist ein Art iterativer Prozess der Entwicklung durch Annäherung, beispielsweise in Sozialen Netzwerken, wo beide Gruppen aktiv sind.

### Flexibilität als entscheidende Kompetenz im Wettbewerb

Medienwirtschaft bleibt eine Wachstumsbranche. Weil die Gesellschaft sie braucht, wird hier auch künftig eine Menge Geld umgesetzt: Durch Abgaben der Rezipienten, Werbung, Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen. Für Dynamik sorgen kommunikative Grundbedürfnisse und technologische Sprünge, vor allem das mobile Breitband-Internet.

Mit der Entdeckung multimedialen Neulandes entsteht gleichzeitig eine komplexere Medientopographie. Mit welchen Modellen können Kreativbetriebe sich hier bewegen? Für deren Manager gilt es zunächst zwei Arten der Reaktion zu unterscheiden: Umbau oder Neubau.

Verlage, Rundfunkanbieter, Unterhaltungskonzerne – sie alle verändern derzeit mehr oder weniger stark ihre Strukturen, um crossmediale Betriebe zu werden. Vor allem im Printbereich bleibt dies eine Überlebensfrage.

Etablierte Unternehmen zukunftsfähig umzubauen ist ein ebenso spannendes wie aufwändiges Vorhaben. Die Voraussetzungen dafür sind recht unterschiedlich. Für private Unternehmen wie Verlage gelten zum Beispiel andere Freiheitsgrade, aber auch höhere Risiken als für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten. Letztere verfügen über mehr Sicherheit in den Einkünften, haben jedoch auch ungleich höhere Bindungen, etwa an viele Kontrollgremien.

Nur scheinbar einfacher gestaltet sich der Neubeginn auf der „grünen Wiese“: Die Branchen-Entwicklung eröffnet durchaus auch Räume, in die hinein sich kleine bewegliche Start Ups bewegen können. Allerdings mit erheblichem Risiko, als Neulinge auf Grund zu laufen. Die Refinanzierung von Inhaltsangeboten im Internet ist immer noch ein sehr schwieriges Feld.

Deshalb funktionieren Einzelkämpfer-Modelle sicher nicht so ohne weiteres, während neue Firmen durchaus Teil einer kooperierten medialen Wertschöpfungskette werden können. Von den eben erwähnten etablierten Unternehmen im Umbau stellen sich im Grunde alle die Frage nach „make or

buy“, also nach der Eigenproduktion und der Auftragsvergabe an Dritte. Hier bieten sich Chancen für flexible Neulinge.

So unterschiedlich die Ausgangssituation bei Umbau und Neubau sind. Es gibt fünf Orientierungshilfen, mit denen sich der künftige Kurs von Medienbetrieben fahren lässt:

1. Standortbestimmung zur Kompetenz
2. Marke als Flaggschiff
3. Kartographie des Marktes
4. Medienforschung als Radar
5. Berater und User als Lotsen

Es geht darum, die richtigen Fragen zu stellen. Dieses Vorgehen will ich kurz skizzieren:

*Standortbestimmung zur Kompetenz:* Für einen erfolgreichen Weg bedarf es einer genauen Kenntnis der eigenen Substanz: Wo steht mein Unternehmen? Auf solidem Grund mit einem Stall voller gutmütiger Cashcows? Ganz am Anfang, gar ohne Business-Case? Dann wird es Zeit für neue Entwicklungen, die die Zukunft sichern helfen.

Die Basis dafür liegt in der Antwort auf eine andere Frage: Für welche Kompetenz steht mein Betrieb? Glaubwürdiger Journalismus, spannende Unterhaltung, professionelle Produktionen, umfassendes Fachwissen wären denkbare Antworten.

*Marke als Flaggschiff:* Glücklicher, wer bereits über eine Marke verfügt. Er muss sich nur fragen: Wie führe ich meine Marke? Anstelle der wesentlich aufwändigeren Frage: Wie werde ich eine Marke? Denn deren Schlagkraft bringt das eigene Kompetenzprofil zum tragen. Inhalts-Anbieter und alle weiteren Glieder der Medien-Wertschöpfungskette müssen um die knappe Ressource Aufmerksamkeit ringen.

*Kartographie des Marktes:* Gemeint ist damit vor allem die Kenntnis von Entwicklungsfeldern. Wo liegen die Wachstumsmärkte und wie entwickelt sich der gegenwärtige Markt? Folgt man nun den bereits zitierten Unternehmensberatern von PWC sowie manchen Branchendiensten, dann bieten sich gute Wachstumspotenziale Online bei den Themen Regionales und Service.

*Medienforschung als Radar:* Über die aktuelle Entwicklung gibt eine weit ausgebaute Medienforschung Auskunft: Mit der GfK-Reichweitenmessung Fernsehen, der Media Analyse Radio sowie den IVV-Zahlen für Print und Online seien hier nur die wichtigsten Instrumente genannt. Rein quantitative

Verfahren werden durch qualitative Studien ergänzt, beispielsweise die Mediennutzer-Typologien. Was wollen die Nutzer?

*Berater und User als Lotsen:* Beratungskompetenz zur Feinsteuerung ist in den letzten Jahren auf dem Mediensektor derart stark gewachsen, dass es fast kein Entrinnen gibt. Ein neutraler, kompetenter Blick von außen kann wichtig werden, aber letztlich nicht von der eigenen Entscheidung entbinden. Immer wichtiger wird es indes, die Nutzer auch in die Produktionsprozesse per Rückkopplung einzubinden. Diese Orientierungshilfe hat in Sozialen Netzwerken und im Internet ganz allgemein eine Plattform. Und kann meines Erachtens in seiner Qualität sichernden Funktion kaum überschätzt werden.

### Exkursion: Aufbruch aus der Tradition in Richtung Innovation

Dergestalt ausgerüstet, würde ich Sie nun gern zu einem kurzen Ausflug entführen. Mit welchen konkreten Modellen antworten ein Zeitungsverlag, eine Rundfunkanstalt, oder eine Nachrichtenagentur auf die Herausforderungen der schönen neuen Medienwelt?

Beginnen wir mit einem örtlichen Zeitungsverlag: Beim Weser Kurier geht seit Jahren sanft die verkaufte Auflage zurück, das Anzeigengeschäft sowieso. Das liegt im Branchentrend. Ebenso gängig die Reaktion: Der Verlag entwickelt sich zum crossmedialen Medienhaus, beteiligt sich am privaten lokalen Hörfunk und am privaten lokalen TV. Ein ambitionierter Online-Relaunch kommt hinzu.

Im Internet entwickelt das *Zeitungshaus* rund um seine regionale Kompetenz über die journalistischen Inhalte hinaus auch Dienstleistungsangebote wie Ticketverkauf. Mit der Erweiterung seines Geschäftsmodells weit auf die Vermarktungsebene folgt der Weser Kurier vielen Verlagen, deren klassisches Geschäft weg bricht. Es reicht dabei nicht aus, die eigenen Inhalte auf neue Plattformen zu heben, z. B. als „E-Paper“ im Online-Abonnement. Ziel ist ein regionaler Service, der die Bedürfnisse der Nutzer ermittelt und aufgreift - von der Information bis zum Event.

Nächste Station auf dieser Kurzreise: Die *Nachrichtenagentur* dpa. Die Agentur, die seit Jahrzehnten Zeitungen mit Texten und Bildern versorgt, hat mit ihrem Umzug nach Berlin jetzt gleichzeitig den Wandel zum crossmedialen Content-Dienstleister vollzogen.

Auf einer Web-basierten Kundenplattform bietet dpa weiterhin Texte und Bilder für seine Abonnenten, aber auch Audios und TV-Beiträge für die Online-Angebote der Verlage.

Hinzu treten interessante Spezialangebote wie „Data Driven Journalism“, eine Entwicklung aus den USA. Hier werden frei zugängliche Statistiken aus dem Netz mit geeigneten Tools und Sachverstand journalistisch ausgewertet und visuell aufbereitet. Im Idealfall gelingt es so, interessante Themen im umfangreichen Datenmaterial zu identifizieren.

*Letzter Halt Rundfunkanstalt:* Vor zehn Jahren hat Radio Bremen damit begonnen, aus einem öffentlich-rechtlichen Traditionssender mit zwei Standorten ein gemeinsames neues trimediales Funkhaus zu entwickeln. Seit 2007 produzieren Radio, Fernsehen und Online in einem komplett vernetzten Haus. Neben Einspareffekten soll das Konzept auch der zunehmenden Überalterung des eigenen Publikums entgegenwirken. Im Regionalfernsehen liegt der Altersdurchschnitt der Zuschauer immerhin bei 60 Jahren.

Deshalb existiert bei Radio Bremen seit kurzem eine Innovationsredaktion mit dem internen Titel „Digitale Garage“. Sie besteht aus Jungredakteurinnen und Jungredakteuren der Generation der Digital Natives.

Sie betreuten beispielsweise ein interaktives Projekt namens „Pendlercheck“: Dabei riefen sämtliche Radio Bremen-Programme On Air, auf der Homepage und im Sozialen Netzwerk Facebook Berufspendler dazu auf, ihre Erfahrungen mit der Bahn auf dem Weg zur Arbeit zu schildern. Es beteiligten sich Hunderte, so dass die dreiwöchige multimediale Aktion zu einer Fülle von Radio- und Fernsehberichten, Blogeinträgen zum Thema führte.

Drei recht unterschiedliche Stationen, allerdings mit Gemeinsamkeiten: Alle drei Unternehmen setzen auf eine mediale Multiplattformstrategie, die sie mit Hilfe zentraler Einheiten wie Newsrooms steuern und bei der die Publikumsbeteiligung eine wichtige Rolle spielt. Im Falle von dpa und Radio Bremen nutzen beide die Kompetenz des Internets und seiner Benutzer, sie betreiben „Crowdsourcing“, profitieren also von den Beiträgen anderer.

## **Position**

### Konsequenzen für die Finanzierung und Organisation

Welche Schlussfolgerungen können wir am Ende dieser Tour für Finanzierung und Organisation von Medienbetrieben aus dem bisher Gesagten ziehen? Meine Position möchte ich zusammenfassend in Form von sieben Kernaussagen bestimmen:

1. Es lohnt sich, in den Medien zu arbeiten. Die Konsumenten-Budgets und die Werbeetats sowie die weiteren Verwertungsketten sind insgesamt stabil und lassen überwiegend Steigerungen erwarten.

2. Auch der gesellschaftliche Auftrag bleibt in Kraft. Eine blühende Medienlandschaft ist ein Wert, was uns auch aktuelle Diskussionen in Großbritannien oder Italien lehren.
3. Auf Sicht geht die technologische Entwicklung Richtung (mobile) Breitband.
4. Wer unternehmerisch teilhaben will, sollte mit einer Selbstvergewisserung beginnen. Über die eigene Kompetenz und hinsichtlich der eigenen Marke.
5. Für die Strategische Planung sind Marktkenntnis und Medienforschung wesentliche Instrumente der Orientierung
6. Die Organisation sollte über flexible Strukturen und ein transparentes, aber verhältnismäßiges Controlling verfügen.
7. Wohldosierte externe Beratung, vor allem aber eine gute Branchenvernetzung und eine intensive Nutzerbeziehung halten Medienunternehmen auf dem richtigen Kurs.

Es mag banal erscheinen, aber es ist mir wichtig. Publizistische Könnerschaft, flexible Organisation und genaue Marktkenntnis verhelfen zum Erfolg, können ihn aber nicht garantieren. Seit zehn Jahren gilt in Hollywood ein schlichter Satz, angesichts der ständigen Sorge, ob Filme topp oder Flops werden: „Nobody knows anything.“. Schließlich ist auch das Mediengeschäft nur ein Subsystem der Weltwirtschaft.

Damit will ich im Hörsaal keinen Fatalismus lehren, sondern nur auf die Schlüssel-Eigenschaft von Führungspersonlichkeiten im Medienmanagement hinweisen. Neben Wissen und Kreativität brauchen sie vor allem auch – Mut!