

MEDIENHÄUSER ALS ZUKUNFT

PERSPEKTIVEN FÜR EIN DRUCK- UND VERLAGSHAUS



REINHARD HABERFELLNER

*Prof. Dr. sc. techn.; Jg. 1942
1959 - 1965 Maschinenbau-
und Wirtschaftsingenieur-
Studium an den Techni-
schen Hochschulen Wien
und Graz; 1973 Promotion
an der ETH Zürich; 1965
bis 1979 Mitarbeiter in der
Beratungsabteilung am
Betriebswissenschaftlichen
Institut der ETH Zürich;
seit 1979 ordentlicher
Professor für Unterneh-
mungsführung und Organi-
sation an der Technischen
Universität Graz; seit 1995
Generaldirektor des
Medienhauses Styria
(Zeitungen, Bücher, elektro-
nische Medien)*

WAS IST EIN MEDIEN- HAUS?

Wesentliches Kennzeichen eines Medienhauses ist es, daß es - im Gegensatz zu einem Druck- und Verlagshaus - das Schwergewicht nicht in erster Linie auf Printprodukte legt, sondern bewußt eine breite Palette von Träger- und Übertragungstechnologien für die Darstellung und Übermittlung von Informationen einsetzt. Das Medienhaus Styria geht diesen Weg und hat aus diesem Grund auch seinen traditionellen Namen geändert.

WELCHE TECHNOLOGIEN BIETEN SICH ALS TRÄGER FÜR MEDIENPRODUKTE AN?

Hier sind vor allem zu nennen:

- Die **Print-Technologien**, die Papier als Trägermedium für Zeitungen, Zeitschriften oder Bücher verwenden. Trotz vieler - und auch erfolgreicher - Bemühungen, mit den Lesern zu kommunizieren (z.B. über Leserbriefe, Ombudsmann, Beratungsecken), handelt es sich doch überwiegend um eine Einweg-Kommunikation; der Informationsfluß geht überwiegend in eine Richtung, vom Verlag zum Leser.
- Die **audio-visuellen** bzw. besser die herkömmlichen elektronischen Technologien, wie z.B. Radio und Fernsehen bedienen sich elektronischer Wellen bzw. Signale, um über Funk oder Kabel Tonfolgen (Sprache, Musik) bewegte Bilder oder Text-Informationen zu übertragen. Auch hier ist der Informationsweg weitgehend eine Einbahnstraße.
- Die **elektronischen Technologien neuer Art** verwenden digitale

Signale zur Übermittlung bzw. Darbietung von Informationsinhalten. Beispiele sind: Online-Dienste, Internet, CD-ROMs etc. Kennzeichen der elektronischen Medien ist ein hohes Maß an Interaktions-Möglichkeiten für den Empfänger bzw. die sich verwischende Grenze zwischen dem „Autor“ und dem „Leser“. Der „Leser“ kann aus einer enormen Vielfalt an Informationsangeboten gezielt selektieren und er kann bei den Online-Diensten mit dem Anbieter besser kommunizieren, indem er selbst auf einfache Art zum Sender werden kann. Das Medienhaus Styria ist mittlerweile auf allen genannten Technologie-Schienen aktiv.

WAS IST DER SINN EINER DERARTIGEN ANGEBOTS- VIELFALT?

Wir glauben an die weitere Zukunft der Printmedien, sind uns aber auch dessen bewußt, daß unsere traditionellen Printmedien nicht alle Möglichkeiten nutzen können, die andere Technologien bieten:

- Ein **Printprodukt** (Zeitung, Buch) hat den großen Vorteil, daß es beim Anwender keinerlei technische Installation erfordert. Es kann von ihm an jedem beliebigen Ort gelesen werden, wenn dieser nur beleuchtet und ausreichend behaglich ist. Nachteile sind die relativ hohen Kosten für die Herstellung (Druck) und für die Verteilung. Die damit verbundene, relativ lange Vorlaufzeit, die zwischen Redaktionsschluß und Verfügbarkeit beim Leser-Kunden verstreicht, machen Printprodukte trotz aller Bemühungen um Aktualität vergleichsweise schwerfällig und weniger aktuell.

- Das **Radio** hat den Vorteil, daß es nicht alle Sinne seiner Hörer beansprucht, also z.B. auch im Auto oder während der Arbeit nebenbei konsumiert werden kann. Es ist außerdem ein sehr schnelles Medium: eine entsprechende Organisation vorausgesetzt, können aktuelle Meldungen ad hoc eingeschoben und kurze Zeit nach ihrem Eintreffen bereits „on air“ sein und breit übermittelt werden.
- Das **Fernsehen** bietet diesen Vorteil ebenfalls und kann, wie bekannt „stories“ in bewegten Bildern und Tönen übermitteln.

Ein Nachteil aller bisher genannten Medien (Print, Radio und Fernsehen) ist, daß ein bestimmtes Medienprodukt - wenigstens derzeit noch - allen Kunden eines bestimmten Zielgebiets das genau gleiche Programm übermittelt. Der Kunde kann natürlich ein anderes Medienprodukt (eine andere Zeitung, ein anderes Radio- oder TV-Programm) wählen, er hat aber (derzeit) noch keine Möglichkeit, sein persönliches Informationsangebot zu gestalten.

Die **elektronischen Medien** (Online-Dienste, Internet) bieten nun Technologien an, die es dem Kunden ermöglichen, mit einem einzigen Gerät Zugriff zu einer Vielzahl von Informationsangeboten zu haben, aus denen er zudem noch selbst interaktiv und selektiv auswählen kann. Der Kunde hat damit die Möglichkeit, sein Informationsangebot selbst zu gestalten. Nicht der Sender sondern der Empfänger beeinflusst aktiv das, was er an Informations- bzw. Unterhaltungsangeboten übermittelt haben will.

Auch dieses Medium ist sehr schnell: Inhalte können vom Anbieter rasch verändert bzw. neu gestaltet und vom Kunden rasch und gezielt gesucht werden. Transport und Verteilung sind vergleichsweise billig - und das weltweit. Kunden können sowohl mit Informationsanbietern, als auch mit an-

deren Kunden bzw. Teilnehmern rasch und einfach über beliebige Distanzen kommunizieren.

Die Frage, ob die Kunden diese Möglichkeiten auch aktiv nutzen wollen, bzw. ob sie in kurzer Zeit bereit sind, ihre bisherigen Gewohnheiten zur Beschaffung von Information oder Unterhaltung radikal zu ändern, soll hier offen bleiben. Wir glauben, daß auch in Zukunft eine Redaktion als jene Instanz gebraucht wird, die aus der überbordenden Informationsfülle eine gezielte Auswahl trifft. Man spricht in diesem Zusammenhang von der „Redaktion des Vertrauens“, der diese Aufgabe auch im elektronischen Zeitalter zufallen wird.

Die Geschichte der Medien hat nun gezeigt, daß die Erfindung neuer Technologien neue Darbietungs- und Übermittlungsformen ermöglicht, die zwar die bisher verbreiteten hinsichtlich ihrer Bedeutung verändert, aber niemals ganz verdrängt haben. Das Radio hat die Zeitungen nicht gegenstandslos gemacht, das Fernsehen weder die Zeitungen, noch die Bücher, noch das Radio, noch das Kino. Sogar der mittelalterliche Ausrufer ist in Form von Lautsprecherwagen heute noch gelegentlich anzutreffen.

Was sind nun die Herausforderungen, denen sich ein Medienhaus stellen muß, wenn es in der veränderten Medienlandschaft bestehen will, indem es bewußt mit verschiedenen Medienprodukten verschiedene Technologieschienen nutzt.

Medienhäuser müssen:

1) DIE CHARAKTERISTIKEN DER EINZELNEN MEDIEN GENAU KENNEN UND GEZIELT NÜTZEN:

Dazu ist es sowohl nötig, über die vorhandenen Medienprodukte genau nachzudenken und ihren Charakteristiken treu zu bleiben,

als auch neue Entwicklungen aufmerksam und aktiv zu verfolgen.

- Es wäre beispielsweise nicht sinnvoll, wenn Zeitungsmacher versuchten, das Fernsehen zu imitieren, denn „das geschriebene und gedruckte Wort ist der Gegenpol zum (bewegten) Bild und dem damit verbundenen flüchtigen Wort. Das ist die Chance der Zeitung“ (Kurt Wimmer). Und „eine gute Zeitung surft nicht durch die Nachrichtenfülle, sondern beschreibt, erklärt und kommentiert Tatbestände und Hintergründe“ (Jürgen Richter).
- Neue Medien und deren Technologien können nicht vom Schreibtisch aus beurteilt werden, es ist vielmehr nötig, sie selber mitzuvollziehen: Die Devise lautet „learning by doing“, d.h. probieren, korrigieren, verstärken - und gegebenenfalls auch abbrechen, wenn ein Weg sich als nicht gangbar erweist.

2) RESSOURCEN VERFÜGBAR MACHEN UND GEZIELT ZUTEILEN:

Kennzeichen einer guten Strategie ist es, nicht mehr Projekte zu beginnen, als man Mittel hat, um sie in eine gute Marktposition zu führen. Das heißt, daß ein Medienhaus nur dann die Möglichkeit hat, neue Medienprodukte zu entwickeln und in den Markt zu setzen, wenn mit den bisher vorhandenen ausreichende Überschüsse erwirtschaftet werden. Neue Geschäftsfelder benötigen zunächst mehr Mittel, als sie abwerfen. Diese Mittel müssen von vorhandenen Geschäftsfeldern bereitgestellt bzw. weniger attraktiven bewußt vorenthalten werden.

3) TRADITIONELLE GESCHÄFTSFELDER NICHT VOREILIG UND AUFGRUND MODISCHER STRÖMUNGEN VERLASSEN:

Wie bereits oben erwähnt, glauben wir keineswegs an das baldige

Ende der Printmedien. Diese können sogar durch elektronische Medien sinnvoll unterstützt und ergänzt werden, indem sie z.B. Basisinformationen liefern und außerdem gezielte Hinweise, unter welcher Adresse der Kunde in einem elektronischen Medium vertiefte Informationen finden kann.

4) SYNERGIEN ERKENNEN UND NUTZEN:

Medienhäuser haben vielfältige Möglichkeiten, ihre Kernfähigkeiten und ihre Ressourcen mehrfach zu nützen bzw. von einem Medium auf das andere zu übertragen.

Dazu gehört beispielsweise die Fähigkeit, Informationen zu beschaffen, zu recherchieren, auszuwählen, zu Angeboten zu verdichten, sie zu gestalten, aber auch die Fähigkeit, Werbeeinnahmen zu acquirieren, sowie die Möglichkeit, ganze Angebotspakete zu schnüren.

Zu den zentralen Ressourcen gehören die einmal gesammelten Informationsinhalte (die sog. „contents“). Wenn diese elektronisch bearbeitet und verwaltet werden, ist es von sekundärer Bedeutung, auf welche Art sie schließlich an die Kunden übermittelt bzw. ihnen dargeboten werden. Die redaktionellen Inhalte und die Anzeigeninhalte unserer Zeitung werden heute praktisch durchgängig in einem neuen und wegweisenden elektronischen Redaktions- und Anzeigensystem bearbeitet.

Nach der elektronischen Fertigstellung werden sie aus dem digitalen Speicher via Datenleitungen an die Druckereien übermittelt, wo die Zeitung in der Nacht gedruckt und dann bis sechs Uhr früh im ganzen Land durch die Austräger verteilt wird.

Die redaktionellen Inhalte (Texte, Bilder) werden aber aus dem digitalen Speicher auch automatisch in das elektronische Onlinesystem übertragen und stehen dort via Internet den Kunden in aller Welt zur Verfügung. Unabhängig vom Internet werden sie auch über Te-

lefonleitungen oder in Form von Disketten an interessierte Abnehmer übermittelt, wo sie für sehbehinderte Menschen auf Bildschirmen beliebig vergrößert dargestellt, oder auch blinden Menschen mit Hilfe von Synthesizern akustisch „vorgelesen“ werden können.

Redaktionelle Inhalte können aber auch von Radioredaktionen aus dem digitalen Speicher abgerufen und von Radiosprechern in verkürzter oder veränderter Form verlesen werden.

Dies sind nur einige wenige Beispiele für Synergiemöglichkeiten.

5) KONKURRENZSITUATIONEN BEWÄLTIGEN:

Da ein großer Teil der Kosten, für die Gestaltung der Inhalte eines Mediums, dessen Herstellung und Verteilung nur über Werbeeinnahmen gedeckt werden kann, stehen sich in logischer Folge verschiedene Geschäftsbereiche eines Medienhauses auf dem Anzeigenmarkt als Konkurrenten gegenüber. Dieses Problem ist nicht neu: auch verschiedene Printprodukte eines Hauses bemühen sich häufig um die gleichen Anzeigenkunden (z.B. Tageszeitungen und Gratiszeitungen). Es verschärft sich aber mit jedem neu dazukommenden Medienprodukt.

Um diese Konkurrenzsituation zu entschärfen, ist es nötig, die spezifischen Vorteile, die jedes Medienprodukt für seine Leser- und Anzeigenkunden hat, zunächst selbst zu kennen und den Kunden primär jene Möglichkeiten anzubieten, welche die größten Vorteile für ihn haben. Ein neues Produkt, das klar erkennbare Marktchancen hat, ist weder im freien Wettbewerb zu verhindern, noch soll dies innerhalb der Grenzen des eigenen Hauses geschehen, auch wenn dies einer Teilkannibalisierung gleichkommt.

SCHLUSSFOLGERUNG:

Wir glauben an eine gute Zukunft unseres Medienhauses, weil

wir uns des Werts und des Potentials unserer heutigen Medienprodukte bewusst sind und diese weiter pflegen werden. Sowohl ihre Inhalte und ihre Darbietung, als auch die Produktions- und Distributionsverfahren werden laufend weiterentwickelt und verbessert.

Zusätzlich dazu begreifen wir neue Entwicklungen als Chancen, die wir aktiv nützen. Dies erfordert nicht zuletzt die Entwicklung und Förderung personeller Ressourcen, die Weiterentwicklung von fachlichen Qualifikationen und mentalen Einstellungen. Nur so können attraktive und professionelle Angebote entwickelt und erfolgreich im Markt positioniert werden.

Wir werden in einer bewußt experimentellen Grundhaltung zunächst eher vorsichtig an den neuen Entwicklungen aktiv teilhaben und - so hoffen wir - im jeweils richtigen Zeitpunkt den Schritt zu einem stärkeren Engagement machen.

Dies ist eine veränderte Fassung eines Artikels in „politicum“ Nr. 71/96.