



Quelle: Springer VS

## Strategieperspektiven für TV 2.0 Digitale Netzwerkmedien und ihre Auswirkungen auf Fernsehunternehmen

**Geser, Marc-Étienne**  
**Springer VS, Wiesbaden 2014**  
**341 Seiten, 49,99 Euro**  
**ISBN 978-3-658-01598-5**

Marc-Étienne Geser untersucht in seinem Buch „Strategieperspektiven für TV 2.0“ die Auswirkungen der unter der Bezeichnung „Web 2.0“ zusammengefassten Verhaltensmuster in der medialen Kommunikation auf die Strategiemöglichkeiten privater Fernsehsender. Er definiert dabei die im „Web 2.0“ entstehenden „digitalen Netzwerkmedien“, basierend auf der Unterscheidung zwischen Primärmedien (keine Technologie zum Konsum nötig), Sekundärmedien (Technologie auf Produktionsseite nötig), Tertiärmedien (Technologie sowohl auf Produktions- als auch auf Rezeptionsseite nötig) und Quartärmedien. Mit letzteren sind Medien(-produkte) gemeint, bei denen die Nutzer selbst kommunizieren können, der Dienst technisch oder kulturell organisiert ist, sich die Leistung des Dienstes eindeutig von der anderer Dienste unterscheidet und der Dienst erfolgreich ist. Dies bezeichnet er als „digitale Netzwerkmedien“ (oder synonym als Quartärmedien oder Online-Medien).

In den Kapiteln 1 und 2 entwickelt Geser insgesamt so den Hintergrund für seine Fragestellung, was denn die Veränderungen in der Mediennutzung für die Strategiemöglichkeiten von Fernsehunternehmen bedeuten. Entscheidend für den weiteren Gang der Arbeit ist auch die Feststellung, dass digitale Netzwerkmedien durch die Auflösung der linearen Abfolge der medialen Kommunikation einen grundlegenden Medienwandel herbeiführen (S. 48 ff.). Aktuelle Studien (z. B. von Goldmedia) zeigen im Übrigen, dass die nicht-lineare Nutzung im Vergleich zur linearen Nutzung in den vergangenen Monaten noch einmal deutlich zugenommen hat; insofern ist Gesers Buch hier hochaktuell.

Der Wandel der Medien und der Mediennutzung ist für Geser durch zwei Haupteffekte begründet, die beide als Konvergenzprozesse aufgefasst werden können: Auf der einen Seite steht die Produktions-Rezeptions-Konvergenz, bei der die Rollen von Sender und Empfänger, von Produzent und Nutzer, verschwimmen, wodurch es zu einer Entlinearisierung kommt. Auf der anderen Seite stehen markt- und technikbedingte Konvergenzen, bei denen neben einer eher zentripetalen Kraft (z. B. leichtere Integration mehrerer Mediengattungen durch ein zuvor auf eine Gattung spezialisiertes Unternehmen) auch ein Divergenz-fördernder Effekt (z. B. durch die Entstehung neuer Geräte oder Anwendungsformen) zu beobachten ist.

Aus diesen Effekten ergibt sich für Geser die Haupt-Herausforderung für das Management von Medien. Diese besteht darin, dass auch das Management konvergenter und nicht-linearer werden muss. Geser sieht bisher ein lineares Verständnis von Management prävalent, dem eine neue Nicht-Linearität folgen müsse: „Das Management digitaler Medien und neuer, digitaler Kommunikationsprozesse wird ... zunehmend zum Management von inhomogenen Wertschöpfungsnetzwerken, die eben nicht mehr linear, sondern netzwerkartig zusammenhängen“ (Geser, S. 70). Diese Sichtweise ist sicher richtig, wenn auch in anderen Zusammenhängen die „bisher verwendeten und entwickelten Konzeptionen von Management“ bereits deutlich weiterentwickelt sind, als er es annimmt (vgl. die grundsätzlich durchaus sehr systemische Managementsicht auch im Medienbereich, z. B. Gläser, M.: Medienmanagement, 3. Aufl., München 2014, der konsequent das St. Galler Management-Modell zugrunde legt, oder Krohn, T.: Trading von Werberaum, in: MedienWirtschaft 2/2013, der die Thematik systemisch-dynamisch beleuchtet).

In Kapitel 3 widmet sich Geser den Geschäftsmodellen von – wie er es nennt – „TV 1.0“ (linear) und „TV 2.0“ (netzwerkmedial – konvergent – als quartäres Medium). Dabei analysiert er bestehende Geschäftsmodelle anhand der analytischen Einheiten „Nutzenversprechen“, „Wertschöpfungsarchitektur“ und „Ertragsmodell“. In den Grundlagen der Wertschöpfung geht er dabei auf Skaleneffekte durch Fixkostendegression und Netzwerkeffekte ein. Er versucht eine Einordnung der Geschäftsmodelle in die Geschäftsmodelltypen nach Wirtz (2009), um festzustellen, dass hier durch die Konvergenz die Grenzen der Typen miteinander verschwimmen. Dies ist sicher eine der schwächeren Passagen des Buches, vergisst Geser doch dabei auch, dem „Winner-take-all“-Prinzip das Prinzip des „Long Tail“ (vgl. Anderson) gegenüberzustellen, weil er relativ unkritisch grundsätzlich bestehende hohe First-Copy-Costs annimmt, die aber gerade in digitalen Netzwerkmedien vergleichsweise gering ausfallen können (vgl. User Generated Content). Im empirischen Teil taucht der „Long Tail“ zwar später auf, aber hier hätte er bereits auch als Grundlage für Strategieoptionen diskutiert werden können.

Die Gegenüberstellung von Geschäftsmodellen in „TV 1.0“ und „TV 2.0“ lässt Geser darauf schließen, dass die Ausgestaltung des Nutzenversprechens und die Wertschöpfungsarchitektur

je nach Angebot von linearen oder nicht-linearen Inhalten kategorial unterschiedlich sein müssen. Bei der anschließenden Betrachtung existierender „spezifischer“ digitaler Netzwerkmedien, um dies zu zeigen, leidet das Buch etwas unter der fehlenden Aktualität der ausgewählten Fälle (vor allem das Auftreten von Netflix als eigenständiger Produzent wird gar nicht erwähnt und die jüngsten Entwicklungen von Google TV (Chromecast) werden nicht abgebildet, und auf Apple TV wird lediglich in einem Halbsatz verwiesen).

In Kapitel 4 geht Geser auf die theoretischen strategischen Optionen zur Transformation zum Netzwerkmedienunternehmen ein. Dabei stellt er die Aspekte „Offenheit und Selbstorganisation in digitalen Netzwerkmedien“ und „Nutzerzentriertheit und Integration aller Nutzungsoptionen“ mit der Einbindung des Nutzers in die Wertschöpfung in den Vordergrund, die durch Vernetzung von Angebot und Nutzer eine Diversifikation strategischer Optionen nach sich zieht. Das bedeutet im Endeffekt (hierbei stark auf Jarvis 2009 rekurrierend), dass – wie er später noch einmal zusammenfasst – „alle Inhalte auf einer zentralen und integralen IP-basierten Plattform angeboten und die Vorteile aller verfügbaren Nutzungsoptionen ausgeschöpft werden sollen“ (S. 296). Sein Fazit ist, dass die Strategie dabei als „fortlaufender Entwicklungsprozess“ zu begreifen ist. Leider ist der theoretische Rahmen sehr stark an nur wenigen (wenn auch durchaus aussagefähigen) Quellen ausgerichtet (Jarvis 2009, Li und Bernoff 2008, Pralahad/Ramaswamy 2004 und Pralahad/Krishnan 2009, Kim und Mauborgne 2005, Hamel 2007), die eher kompilationsartig abgearbeitet werden. Das daraus resultierende theoretische Fazit (S. 213 ff.) wirkt dadurch ein wenig redundant.

In der empirischen Untersuchung in Kapitel 5 und der Auswertung in Kapitel 6 wählt Geser das Experteninterview und die Fallstudie, um in der Realität zu testen, inwiefern sich Fernsehunternehmen bereits in digitale Netzwerkunternehmen transformieren. Hierbei wählt er drei Fälle – den einer Plattform für User Generated Content, den einer Video-on-Demand-Plattform und die HbbTV-Technologie, um seine in der Theorie entwickelten Ansätze zu überprüfen. Sein Ergebnis fällt zurückhaltend aus, weil die Fernsehsender in ihren Strategieoptionen starke Angst vor der Kannibalisierung des linearen Fernsehens haben. Und so stellt er fest: „Die Überwindung dieser konservativen Geisteshaltung stellt eine wichtige Herausforderung für Fernsehunternehmen dar“ (S. 298). Auf der anderen Seite sieht er durchaus bereits erfolgreich eingeschlagene Wege, wenn Kooperationen mit Pay-TV-Charakter (Set-Top-Box-Vertrieb oder Abonnement-Vertrieb für VOD-Plattform) aufgegeben und somit aus einer Push-Strategie eine werbefinanzierte Pull-Strategie werden kann. Geser stellt fest, dass die Fernsehsender sich darauf konzentrieren, digitale Angebote in den Markt zu bringen, die komplementär zur linearen Nutzung sind. Das sieht er als Möglichkeit für Akteure von außen, in den Markt einzudringen, so dass die Fernsehsender ihre Gatekeeper-Funktion für audio-visuelle Inhalte verlieren könnten. Problematisch bei aller sorgfältigen Fallarbeit ist die geringe Fallzahl seiner Untersuchung,

wenn auch die gewählte qualitative Methode dies in Ansätzen bereits bedingt. Schwerwiegender erscheint eher, dass seine beiden Plattform-Fälle alle nur aus einem Medienkonzern gewählt sind, was die Erkenntnisreichweite seiner Schlussfolgerungen doch etwas einschränkt.

Sein Fazit (Kapitel 7) propagiert – wenig überraschend – das Angebot der Inhalte unter maximaler Ausschöpfung der Nutzungsoptionen für eine nicht-lineare, plattformorientierte Nutzungsform: „Fernsehunternehmen dürfen sich nicht auf die Optimierung der gegenwärtigen Verhältnisse beschränken“ (S. 322). So simpel diese Erkenntnis als Ergebnis einer Studie auch klingt, so schwierig wird deren Umsetzung mit Sicherheit sein.

Insgesamt bietet das Buch eine gute Übersicht über die Auswirkungen der Veränderungen in der Mediennutzung auf strategische Überlegungen. Im Besonderen gelingt Geser bei der Darstellung von konkreten Fällen aufzuzeigen, wann und warum etwas funktioniert oder funktionieren kann. Die grundlegende kategoriale Gegenüberstellung von tertiären und quartären Medien könnte auch hilfreich für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen in ursprünglich sekundären Medien sein (Zeitungen, Zeitschriften) – und hier vor allem für das Verständnis für die Entwicklung von Content. Denn diese Mediengattungen haben in den vergangenen Monaten vor allem in die Entwicklung eines tertiären Geschäftsmodells investiert (vgl. die überall entwickelten Zeitungs-Apps). Dass zur weiteren Entwicklung der Eintritt in den quartären Bereich und somit die Ablösung von einer linearen Produktion von (Zeitungs-) Content für die digitalen Netzwerkmedien nötig ist, ist sicher ein guter Ansatzpunkt.

Einen weiteren Aspekt vernachlässigt Geser: Während er die „Medienkonvergenz 1.0“ (Konvergenz über die Gattungen hinweg – die Entwicklung vom Gattungs- zum Medienhaus) ob der darin noch immanenten Linearität nur kurz erwähnt und sich mit der „Medienkonvergenz 2.0“ (der v. a. durch Community-Aktivitäten geprägten Nicht-Linearität und damit dem Verschwimmen der Rollen zwischen Rezipient und Sender) sehr stark beschäftigt, kommt die „Medienkonvergenz 3.0“ viel zu kurz. Unter „Medienkonvergenz 3.0“ wird hier verstanden, dass die Grenzen zwischen den Rollen der Marktteilnehmer „Medienunternehmen“, „Agenturen“ und „Werbetreibende“ dadurch verschwimmen, dass aus strategischen Gründen diese Akteure Geschäftsmodelle der jeweils anderen Akteure übernehmen. Dieses Vorgehen (vgl. Trading, Content Marketing) ist mit Sicherheit auch eine „Strategieoption“, die sich aus den durch Geser geschilderten Konvergenzen und der verstärkten nicht-linearen Mediennutzung ergibt. Dies, und die z. T. doch offensichtlich lange Bearbeitungsdauer bis zur Publikation des Buches, schmälert den Erkenntnisgewinn ein wenig. Doch das Buch zeigt dennoch eindrucksvoll, welche enormen Implikationen Veränderungen in Marktumfeldern für die Entwicklung von Strategieoptionen haben.

**Prof. Dr. Tobias Krohn, DHBW Ravensburg –  
Duale Hochschule Baden-Württemberg**



Quelle: Nomos Verlag

## Qualitätsmodelle im Hörfunk – Mehr als Quoten und Formate

**Vogel, Kirsten Annette / Wienken, Ursula (Hrsg.)**  
**Nomos-Verlag, Baden-Baden 2014, 2., akt. Auflage,**  
**148 Seiten, 14,90 Euro, ISBN 978-3-8329-4416-2 (Print)**

Trotz aller intra- und intermedialer Veränderungen einer konvergenten Medienwelt genießt das älteste elektronische und seit der Erfindung des Transistorradios vor rund 60 Jahren auch erste mobile Massenmedium, der Hörfunk, nach wie vor eine große Wertschätzung. Als ein in den Alltag gut integriertes Medium mit stark habitualisierten Nutzungsformen weist der Hörfunk in Deutschland Reichweiten und Nutzungsprofile wie kaum ein anderes Massenmedium auf und kann im gattungsspezifischen Vergleich laut ARD/ZDF-Langzeitstudie „Massenkommunikation 2010“ mit einer täglichen Reichweite von 79 Prozent, nach dem Spitzenreiter Fernsehen, seinen zweiten Platz verteidigen.

Der Sammelband widmet sich dem Qualitätsmanagement und der Qualitätssicherung im Hörfunk und betont die Wichtigkeit des Themas, das zumindest im professionellen Hörfunkjournalismus ein fester Bestandteil des Redaktionsmanagements ist. Nach dem Vorwort, in dem die Herausgeberinnen das Thema in den Kontext einer lernenden, journalistisch geprägten Organisation positionieren, gliedert sich die Publikation in neun Beiträge, die von sieben Autoren verfasst und in fünf inhaltlichen Abschnitten vorgestellt werden.

Im einleitenden Abschnitt („Essenzielles“) skizzieren die Herausgeberinnen in einem gut lesbaren Prolog die Problemstellung und ihre persönlichen Erkenntnisse, die sie aus ihrer langjährigen Praxis zusammengetragen haben. Er definiert den Anspruch des Bandes, einen ersten oder vertiefenden Einblick zum Thema vermitteln zu wollen.

Kapitel 1 („Qualitätsmanagement und Medien“) skizziert den Medienwandel, der im Wesentlichen durch die von neuen Techniken getriebene Digitalisierung bzw. Vernetzung und der damit einhergehenden hohen Dynamik im Markt alle klassischen Hörfunkanbieter, von den Angeboten sogenannter Bürgermedien bis zu professionellen Angeboten mit einem primär lokalen bzw. regionalen Bezug, gleichermaßen herausfordert. Das Kapitel dient zugleich als Teaser, um die in den nachfolgenden beispielhaft genannten und kapitelweise vorgestellten drei Modelle zu beschreiben und betont, dass Qualität und dessen Steuerung sich sowohl auf die Produktebenen (Sender, Sendeachse, Sendung, Beitrag) als auch auf das Humankapital und dessen Qualifizierung bezieht. Qualität sei zudem nie statisch und abgeschlossen zu verstehen, sondern habe einen Prozesscharakter und müsse den eigenen Anspruch und das Profil mithilfe von selbstgesetzten Zielen fortwährend selbstkritisch reflektieren.

Kapitel 2 („QMFBplus® - Ein Entwicklungsmodell für die Medien“) stellt auf 41 Seiten ein erstes Modell vor und gliedert sich in zwei Teile. Im Beitrag „Das Modell – Hintergrund und Anwendung“ wird durch die Mitherausgeberin *Kirsten Annette Vogel* sowohl die interdisziplinäre und theoriegeleitete Herleitung, die schwerpunktmäßige Verortung in der Organisation und die Bedeutung des Gedankenmodells für die Qualitätsentwicklung für das Produkt bzw. für die personenbezogene Kompetenzsicherung und deren Wechselwirkung praxisnah vorgestellt. Ergänzt wird die Vorstellung des QMFBplus®-Modells, das für Qualitätsmanagement-FeedBackplus steht, durch einen von *Colleen Sanders* verfassten Erfahrungsbericht, der am Beispiel eines lokalen und kommerziellen Hörfunkanbieters in Nordrhein-Westfalen einen vertiefenden Einblick in das dort praktizierte Redaktions- bzw. Qualitätsmanagement gewährt. Hierbei wird u. a. das dort zur Anwendung kommende Tool-Set (z. B. Leitbild, Sendungs- bzw. Moderatoren-Aircheck) vorgestellt, ebenso werden die Mühen des betrieblichen Alltags und die Einbindung in die tägliche journalistische Arbeit beschrieben.

Kapitel 3 („Qualitätsmanagement in (Bürger-)Medien“), kurz QMB, beschäftigt sich folgerichtig in insgesamt vier Beiträgen mit dem Thema des Bürgerjournalismus, den Stellwert des Qualitätsmanagements und der Qualifizierung für die Arbeit der Bürgermedien und der externen Testierung respektive Begutachtung. *Hans Paukens* gibt einen Einblick in die gemeinnützige Arbeit und zugleich einen Überblick über die „vielfältigen Bemühungen, die Qualität der Bürgermedien – durch Quantifizierung des ehrenamtlichen Personals und der Nutzer“ (S. 63), nachhaltig zu organisieren und somit die Schwäche des Modells, die Komplexität, zu überwinden. Einem anderen Aspekt bei der Umsetzung dieses Anspruchs in Bürgermedien widmen sich *Ursula Wienken* und *Rainer Zech* in ihrem Beitrag „Das Qualitätsentwicklungs- und Testierungsmodell QMB“. Neben der Vorstellung der Besonderheit und der Prämissen dieses speziellen Modells gehen sie insbesondere der in (professionellen) Redaktionen stets aktuellen Frage nach, wie die ehrenamtlichen Mitarbeiter des

Bürgerjournalismus sich ihr Programm vorstellen und den Aspekten eines strukturierten Qualitätsmanagements und der personenbezogenen Qualifizierung bei der Gestaltung des immateriellen Erfahrungs- und Vertrauensgutes Radio auch Zeit einräumen. Die Darstellung wird um einen separaten und von *Hans Paukens* verfassten kurzen Erfahrungsbericht ergänzt, der die grundsätzliche Übertragbarkeit der Idee „testiert“.

*Friederike Erhart* und *Rainer Zech* greifen in ihrem Beitrag „Qualitätsmanagement und Qualitätstestierung – ein Modell für den Journalismus“ den Gedanken einer standardisierten Strukturierungs- und Testierungsverfahrens des Qualitätsmanagements als Basismodell (S. 71) auf und ergänzen diesen um die Komponente des QMB-Gutachtens (S. 81). Dies soll mithilfe eines kriteriengestützten und dokumentierten (Selbst-)Reportings der jeweiligen Radiowerkstatt erfolgen, wobei das Gutachten prüfende und beratende Aufgaben miteinander verquickt (S. 81) und so die grundlegende, aber stets vor Ort nur zu bestimmende Beantwortung des „Wie“ (S. 83) zum Gegenstand hat. Das Kapitel schließt mit einem Beitrag der Mitherausgeberin *Ursula Wienken* („QMB als Denk- und Praxismodell für Hörfunksender“), die im Gegensatz zu den anderen Beiträgen des Kapitels die Übertragbarkeit der Grundidee des ausführlich beschriebenen und modular aufgebauten QMB-Modells „auch auf professionelle Radiosender / Medien“ (S. 84) modellhaft vorstellt.

Das abschließende Kapitel 4 („Hörfunk-Monitoring“ (SQC)) thematisiert als drittes der im vorliegenden Werk beschriebenen Modelle ausschließlich das vom Mitarbeiter des Hessischen Rundfunk (hr), *Wolfgang Spang*, entwickelte und dort auch im Redaktionsalltag praktizierte Qualitätsanalyse- und -steuerungsverfahren. Nach einer kurzen Einleitung, der auch den schleichenden Prozess der Digitalisierung im Hörfunk des hr und insbesondere die Arbeitsverdichtung eines produzierenden Redakteurs konkretisiert, wird das kriterienorientierte und im hr standardisierte QM-Modell detailliert und mithilfe von Visualisierungen auch der Workflow dargestellt. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf dem Instrumentarium des (internen) Monitorings bzw. der (internen) Evaluation, die für die qualitative Datenerhebung von hoher Relevanz sind. Hierbei lenkt er die Aufmerksamkeit auf die konkreten Ausprägungen und Arbeitsformen des Verfahrens und schließt mit einem Ausblick von Monitoring-Prozessen ab.

Gemessen an der Zielsetzung der Herausgeberinnen, dass der Leser „durch die Lektüre einen ersten oder vertiefenden Eindruck“ (S. 10), also einen schnellen Einblick und beispielhaften Überblick zum Themenfeld erhalten soll, fällt das Fazit insgesamt positiv aus, liegt doch hier die wesentliche Stärke des Buches. Zudem bekommt der Leser in positiven Sinne auch das, was mit dem Titel versprochen wird, jedoch nicht selbstverständlich ist: die Vorstellung und Erläuterung von Ideen, Modellen und Verfahren des Qualitätsmanagements im Hörfunk. Und dies verstanden als *einen* Teil des Redakti-

onsmanagements, das das Kaufversprechen auch in die Tat umzusetzen hat – und in dessen Betrachtung auch nicht, wie nur allzu oft in der vorliegenden deutschsprachigen Fachliteratur, unter dem Deckmäntelchen des wenig trennscharfen Synonyms „Rundfunk“ zumeist Modelle für das Fernsehen präsentiert werden.

Ein elementares Versäumnis der Publikation besteht jedoch darin, dass der für das emotionale Medium Hörfunk und die Nutzung seiner Programmangebote so wesentliche Bestandteil, die Musik, in der gesamten Publikation nicht direkt genannt und thematisch eingebunden wird (sic)! Und dies, obwohl in der im Literaturverzeichnis aufgeführte Studie „Radioqualität“ von *Gerhard Vowe* und *Jens Wolling* nachzulesen ist, dass „die Musikmischung das Kriterium ist, nach dem vom Hörer entschieden wird, ob er einem Sender treu bleibt oder ihn wechselt.“ (S. 53) und somit in der Regel als Markenkern eines Hörfunksenders auch für das Qualitätsmanagement von hoher Relevanz ist. Ferner werden wichtige Sachverhalte aus der Praxis, etwa dass relevante Dimensionen wie Ressourcen, Budget, Profil, Qualität und Quote eines Hörfunkprogramms stets in einer Wechselwirkung zueinander stehen und nur im ganzheitlichen und ausbalancierten Sinne zu betrachten und dem Controlling zu unterwerfen sind, dem interessierten Leser leider vorenthalten. Kritisch zu sehen ist auch die fehlende Berücksichtigung der externen, primär qualitativen Evaluation durch den Kunden im Tool-Set, womit ein relevanter Maßstab der qualitativen Datenerhebung für den Outcome des Senders bzw. der Sendestrecke unberücksichtigt bleibt. Des Weiteren lassen sich fehlende Abstracts zu den Kapiteln und die nicht auf ein notwendiges Maß reduzierten thematischen Redundanzen bemängeln. Auch der Hinweis darf nicht fehlen, dass Sach- und Grammatikfehler den Lesegenuss stören. Last but not least kann man sich im Zusammenhang mit den in der Gliederung ausgewiesenen und auf der letzten Seite angeführten Aus- und Weiterbildungsangeboten des Eindrucks nicht ganz entziehen, dass die Publikation auch den Nebeneffekt einer gezielten Akquisition in eigener Sache billigend in Kauf nimmt, da hier ausschließlich die beiden Herausgeberinnen angeführt werden.

Wer also aufgrund des breit aufgestellten und plakativen Titels sich nach dem Kauf eines Fachbuches vorschnell darauf freut, dass ihm Anstöße für Diskussionen oder gar Anstöße zu Forschungsideen vermittelt werden, dessen höher gesteckte Erwartungshaltung werden indes enttäuscht. Trotz aller Versäumnisse und der zum Ausdruck gebrachten Ambivalenz, bietet das Werk gleichwohl hoch interessante Einblicke in die Praxis des Radio-Qualitätsmanagements.

## Wolfgang Reising, Mitteldeutscher Rundfunk, Hörfunkdirektion



Quelle: SpringerGabler

## Geschäftsmodelle für Fachverlage in der Weiterbildung. Eine Analyse auf Basis berufsbegleitender Angebote in Deutschland

**Alexander Kolano**  
**SpringerGabler, Wiesbaden 2014**  
**106 Seiten, 39,99 Euro**  
**ISBN 978-3-658-04747-4**

Dass Fachinformation und berufliche Weiterbildung sich im Punkt der inhaltlichen Kompetenz überschneiden, liegt auf der Hand. Umgekehrt unterscheidet sich das Verlagsgeschäft von der Erwachsenenbildung als Dienstleistung erheblich. Für Fachverlage mit Diversifikationsbestrebungen ist der Weiterbildungssektor eine naheliegende Option. Das Beispiel der Verlagsgruppe Haufe zeigt, dass dies auch am Markt Erfolg haben kann. Vor diesem Hintergrund wendet sich die Untersuchung von Alexander Kolano einer ebenso aktuellen wie relevanten Thematik zu. Bei der Arbeit handelt es sich um eine an der HHL Leipzig Graduate School of Management entstandene Masterthesis.

Relevanz und Potenzial der berufsbegleitenden Weiterbildung leitet der Verfasser aus der Kluft zwischen dem von Politik und Wirtschaft konstatierten Weiterbildungsbedarf in Deutschland her. Die Untersuchung fokussiert dezidiert wissenschaftliche berufsbegleitende Weiterbildung, was weiterhin auf bestimmte Sachgebiete eingegrenzt wird.

Die sich anschließende externe Analyse unterscheidet zunächst *formal education* im Sinne ganzer Bildungsgänge von einzelnen Weiterbildungsveranstaltungen als *non-formal education*. Beides findet bei der Analyse Berücksichtigung, während der Bereich des *informal learning* im Sinne von Selbstlernen ausgeklammert wird. Nicht ganz klar wird dabei, wo der Autor hier selbstgesteuertes und unbetreutes E-Learning zuordnen würde, das einen wachsenden Anteil in dem betrachteten Markt einnimmt und zu Recht im weiteren Verlauf der Arbeit auch thematisiert wird. Die Analyse von Zielgruppe, Wettbewerb und Marktgröße überzeugt

methodisch, wirft aber im Detail Fragen auf. So werden eine Reihe statistischer Werte aus der ersten Dekade unseres Jahrhunderts angeführt, die als Ausgangspunkt an Aktualität verloren haben. Zu Recht konstatiert der Verfasser dagegen die Fragmentierung und Unübersichtlichkeit des Marktes, die gesamthafte Analysen geschweige denn Prognosen seit jeher erschwert. Die Begriffsdefinitionen der Lern- und Lehrformen sind wichtig, vermögen aber nicht zu überzeugen: Blended Learning wird als eine Mischform aus Präsenz- und Fernunterricht bezeichnet, was wiederum das selbstgesteuerte Lernen vernachlässigt.

Die interne Analyse beleuchtet das Segment der deutschen Fachverlage. Im Rahmen der Marktdaten werden Fachverlage als Content-Lieferanten eingestuft, was vor dem Hintergrund gängiger Wertschöpfungsketten verwundert, da – insbesondere Fachverlage – ihren Content selbst am Markt beziehen (Autoren, Lizenzgeber, Packager). So findet sich in der folgenden Wertkettenanalyse auch die „Beschaffung der Lehrinhalte“ (S. 41/Abb. 6). Im Anschluss an die folgende Darstellung der Kernkompetenzen von Fachverlagen geht der Autor der Frage nach, wo diese in die Wertschöpfungskette von Weiterbildungsanbietern integriert werden könnten. Dies wird überzeugenderweise bei der Lernmedienerstellung verortet. Bei dem Verweis auf „Entwicklung und Produktion“ als drittgrößtem Kostenblock bei Fernunterrichtsanbietern wird allerdings übersehen, dass Fachbuch-Content für den Einsatz in einer Weiterbildungsmaßnahme didaktisiert und dafür grundlegend überarbeitet werden muss. Diese Tatsache schmälert die vermuteten Skaleneffekte erheblich.

Nach drei bezüglich der Forschungsfrage vorbereitenden Kapiteln widmet sich das vierte Kapitel der Frage, mit welchen Geschäftsmodellen Fachverlage in den Markt der wissenschaftlichen Weiterbildung eintreten können. Dabei wird eingangs pauschal auf die zunehmende Bedeutung von E-Learning hingewiesen. Die aus didaktischer Sicht entscheidende Frage, für welche Teilzielgruppen und Qualifikationsziele sich E-Learning als Methode eignet, bleibt unberührt. Die *sunk costs* früher und gescheiterter E-Learning-Initiativen, die der Autor nennt, haben genau das vernachlässigt, wie wir rückblickend wissen.

Es folgt die Darstellung dreier Geschäftsideen, die als Geschäftsmodelle I-III präsentiert werden:

### 1. Erstellung von Bildungsinhalten als Dienstleistung

Diese Option wird aus der Erfahrung und Expertise der Fachverlage in der Content-Entwicklung abgeleitet. So zutreffend dies vom Grundsatz her ist, so sehr verkennt dieser Analogieschluss die Unterschiede beim Autorenteam und den erforderlichen redaktionellen Kompetenzen.

Im Detail kann man der Aussage der Printorientierung von Fachverlagen kaum zustimmen, hat dieses Verlags-

segment doch die längste, umfassendste und weitreichendste Erfahrung mit digitalen Publikationen. Ebenso wenig eröffnet das B2B-Segment durch den verbreiteten Direktvertrieb zwangsläufig höhere Margen, da die Vertriebskosten kalkulatorisch an Stelle der Provision für den Absatzmittler treten.

## 2. Entwicklung einer E-Learning-Plattform

Diese Geschäftsidee setzt bei dem hohen Kostenanteil für die Organisation von Weiterbildung an und ist im Kern ein Rationalisierungsansatz. Über eine vereinfachte Amortisationsbetrachtung wird dargestellt, wie sich die Anfangsinvestitionen über Skaleneffekte ab einer bestimmten Menge durchgeführter E-Learning-Maßnahmen rechnen können.

## 3. Integrierter Weiterbildungsanbieter (Franchising)

Eine Hochschule vergibt im Franchise-Verfahren das Recht, in ihrem Namen Lehrgänge durchzuführen und Prüfungen abzunehmen. Der Fachverlag agiert als Franchisenehmer und engagiert das benötigte Lehrpersonal.

Diese Geschäftsidee besticht durch die Konzentration auf die jeweiligen Kernkompetenzen. Dem Fachverlag obliegt dabei jedoch die Organisation und Administration der Weiterbildungsmaßnahmen, für das Angebot von Dienstleistungen fehlt in Verlagen aber oft das notwendige Know-how.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Autor die relevanten Aspekte zur gewählten Forschungsfrage behandelt und grundsätzlich zu überzeugenden Ergebnissen kommt. Im Detail findet sich jedoch eine Reihe von Ungenauigkeiten, wie auch – was letztlich schwerer wiegt – unzutreffender Prämissen. Es gelingt daher leider nicht, der Komplexität des Themas gerecht zu werden und zufriedenstellende Antworten zu geben. Dieser Umstand ist aber insofern zu relativieren, dass das erforderliche Know-how auch in der Verlagsbranche selbst nur punktuell vorhanden ist. Es bleibt das Verdienst, sich mit der für manche Verlage existenziellen Frage auseinander gesetzt zu haben, welche Diversifikationsoptionen für Existenzsicherung und Wachstum in Frage kommen.

Der Fokus auf Weiterbildung als Dienstleistung hat einen spezifischen Vorteil, den der Verfasser gar nicht thematisiert: Dienstleistungen sind im Gegensatz zu (digitalen) Medienprodukten gegen Piraterie immun, auch die Zahlungsbereitschaft ist stabiler, insbesondere dann, wenn ein Problemlösungsversprechen mit der Dienstleistung einhergeht. Man darf auf weitere Beiträge zu diesem Thema gespannt sein.

**Prof. Dr. Okke Schlüter,  
Hochschule der Medien Stuttgart**