

**Wächst zusammen, was zusammen ge-
hört? Konvergenzen und Allianzen im
Multimedia-Sektor**

Klaus Pickshaus / Michael Schwemmle

erschieden in:

WSI-Mitteilungen 3/1997

...input
consulting

Beratungsgesellschaft
für Innovationstransfer
Post & Telekommunikation

„Konvergenz“ ist ein Schlüsselwort der Multimedia-Debatte. Auch wenn es keine präzise, allgemein anerkannte Definition gibt - tatsächlich geht es um einen Terminus, „der unterschiedlichen Leuten unterschiedliches bedeutet“¹ -, so handelt der Begriff doch im gängigen Verständnis von einem Zusammenwachsen ursprünglich getrennter Technologien und Wirtschaftssektoren. Er steht insbesondere für die weitverbreitete Prognose, daß „die Branchen Computer (Hardware, Software und zugehörige Dienstleistungen), Kommunikation (Telefon, Kabel, Satelliten) und Inhalte (Verlagswesen, Unterhaltung, Werbung) ... zusammenfallen oder zusammenbrechen und schließlich zu einer neuen Branche verschmolzen werden“.² Wir wollen im folgenden der Frage nachgehen, ob ein solcher Prozeß tatsächlich stattfindet, wie weit er bis heute gediehen ist und welche ersten (gewerkschafts)politischen Schlußfolgerungen und Handlungserfordernisse sich daraus ableiten lassen.

I. Technische Grundlagen und ökonomische Trends

Grundlage der Konvergenz-These ist zum einen die Tatsache, daß die Digitalisierung überkommene technische Unterscheidungen zwischen den genannten Branchen zunehmend hinfällig macht. Heute läßt sich jedweder Inhalt - Sprache, Musik, Text, Daten, bewegte und Standbilder - in digitaler Form darstellen, aufzeichnen, speichern und transportieren. Für alle am „Bit-Business“³ beteiligten Akteure ergibt sich daraus die Möglichkeit, sämtliche denkbaren Kommunikations-, Informations- und Unterhaltungsangebote zu einer multimedialen Mixtur zu verarbeiten und diese online über die - sich gleichfalls technisch annähernden - Infrastrukturen der Telefon- und Kabelnetzbetreiber zu ihren Kunden zu transportieren.

Allerdings stellt die Digitalisierung nur das Potential für ein „Aufeinanderzuentwickeln“ der einzelnen Sektoren bereit - ein gebieterischer Zwang zur ökonomischen Konvergenz im Sinne einer Verschmelzung von Branchen ist mit dieser technischen Innovation

sicherlich noch nicht gegeben. Insofern trifft es zwar zu, daß „die Mutter allen Wandels digital ist“.⁴ Die Einschätzung jedoch, „die Kräfte der Digitalisierung (wirkten) ähnlich der Schwerkraft eines schwarzen Lochs in *Star Trek*, das eindeutig erkennbare Industrien ansaugt, um sie dann auf der anderen Seite in nicht mehr wiederzuerkennender Form wieder auszuspuken“⁵, scheint die technischen Ursachen des Wandels überzubetonen. Sollen sich derartig säkulare Umbrüche der industriellen Strukturen vollziehen, so bedarf es hierzu über das Vorhandensein technischer Möglichkeiten hinaus noch relevanter ökonomischer Triebkräfte, die ein Zusammengehen bisher getrennt agierender Industriezweige sinnvoll erscheinen lassen.

Aus dieser Überlegung speist sich die zweite Begründungslinie der Konvergenz-These: Auch wenn euphorische Hoffnungen auf rasche Superprofite in den Multimedia-Märkten mittlerweile einer realistischeren und differenzierteren Betrachtungsweise Platz gemacht haben⁶, so gilt Multimedia doch nach wie vor als „das größte Geschäft auf dem wichtigsten und lukrativsten Markt des 21. Jahrhunderts“.⁷ Wer auf diesem attraktiven und umkämpften Feld Fuß fassen will, muß in der Lage sein, die verschiedenen Komponenten einer Online-Multimedia-Anwendung zusammenzufügen.

Legt man dabei die komplexe Multimedia-Wertschöpfungskette zugrunde (vgl. Abb),

Multimedia-Wertschöpfungskette und ausgewählte Anbieter

aus:

Perillieux, René / Vogelsang, Gregor, Informationsgesellschaft: Märkte und Perspektiven in Deutschland; in: Tauss, Jörg / Kollbeck, Johannes / Mönikes, Jan (Hg.), Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft, Baden-Baden 1996, S. 462

so wird deutlich,

- daß es bis dato noch keine Unternehmen gibt, die auf sämtlichen Stufen der Produkterstellung (Netzinfrastruktur, Netzleistung, Server, Inhalte, Service Providing, Endgeräte, Software und Consulting) über originäre Kompetenzen verfügen - tatsächlich beschränken sich die traditionellen Fähigkeiten auch großer Konzerne in der Regel auf zwei, maximal drei dieser Stufen, und
- daß in den einzelnen Feldern der Produkterstellung Akteure aus unterschiedlichen Branchen tätig sind, die in der Tat zur branchenübergreifenden Kombination ihrer spezifischen Fähigkeiten gezwungen sind, wenn am Ende der Kette ein verkaufsfähiges multimediales Produkt stehen soll. „Ein Alleingang ist im Moment für keinen der Anbieter möglich, da die hierzu notwendigen Kompetenzen und einzelnen Komponenten nicht vorhanden sind und erst langfristig mit hohem Investitionsrisiko aufgebaut werden könnten.“⁸

Welche Akteure sind es nun, die sich zu solch multimedialer Kooperation genötigt sehen? In Erweiterung und Präzisierung der eingangs zitierten Dreiteilung (Computer - Kommunikation - Inhalte) bzw. des von Arthur D. Little entwickelten TIME-Konzepts (Telekommunikation - Informationstechnologien - Medien - Elektronik)⁹ lassen sich die folgenden sieben Gruppierungen - mit ihren jeweiligen Motiven - benennen:

In der Telekommunikation erhoffen sich sämtliche **Netzbetreiber** - sei es von Telefon- oder von TV-Kabelnetzen - von der massenhaften Nutzung multimedialer Dienste eine verstärkte und profitable Auslastung ihrer mit großem Kostenaufwand modernisierten Infrastrukturen. Gleiches beabsichtigen auch die neu in den Telekommunikationsmarkt eindringenden Konkurrenten aus anderen Branchen - in Deutschland z.B. die großen Energieversorgungskonzerne RWE, Veba und Viag, aber auch Mannesmann und die Deutsche Bahn AG -, die den etablierten Anbietern spätestens mit dem in der EU für 1998 terminierten Fall der Netz- und Telefondienstmonopole Marktanteile abjagen wol-

len und sich bereits heute auch im Multimedia-Sektor positionieren.

Die **nachrichtentechnische Industrie** setzt vor allem auf die zu erwartenden Investitionsschübe in neues vermittlungs- und übertragungstechnisches Equipment, das die Fernmelde- und Breitbandkabelnetze durchgängig multimediatauglich machen soll.

In der Informationsverarbeitung hoffen die **Hardwarehersteller** hauptsächlich auf den massenhaften Absatz von Multimedia-PCs und Servern. Zu den sichersten Profiteuren des erwarteten Booms zählen die **Softwarefirmen**, deren Dienste in allen erkennbaren Marktsegmenten benötigt werden: Sowohl für die Modernisierung der Geräte und Netze als auch für die Entwicklung multimedialer Programme und Dienstleistungen, sowohl für Offline- wie für Online-Multimedia, für die Zielgruppe der privaten Haushalte ebenso wie für Multimedia-Anwendungen im Betrieb.

Auch die **Unterhaltungselektronik**, eine in den letzten Jahren angesichts weitgehend gesättigter Märkte stark unter Druck stehenden Branche, erwartet von Multimedia nicht nur einen Massenmarkt für die „Set-Top-Box“ und eine noch zu entwickelnde, die Funktionen von PC und Fernsehapparat integrierende „Multimedia-Informationen-Arbeits-Lern-Spielstation“¹⁰, sondern auch kurzfristige Wachstumsimpulse für Videospiele und -konsolen.

Die klassischen **Medienproduzenten** - Rundfunk- und Fernsehveranstalter, Verlagshäuser; Filmstudios und Entertainment-Konzerne - sehen sich naturgemäß dazu prädestiniert, die multimedialen Inhalte und Dienstleistungen zu produzieren, die via Datenautobahn - oder auch CD-Rom - auf die häuslichen Bildschirme gelangen sollen.

Kompliziert wird das Gesamtbild noch durch die zahlreichen Unternehmen, die sich, aus

unterschiedlichen **Industrie- oder Dienstleistungsbranchen** kommend, in Erwartung phänomenaler Erträge ebenfalls auf dem Multimediemarkt positionieren. Hierzu zählen in Deutschland nicht nur die bereits erwähnten Telekommunikations-Newcomer RWE, Veba, Viag und Mannesmann, sondern z.B. auch der Daimler-Benz-Konzern, Versandhäuser und Handelsketten.

Innerhalb und zwischen diesen Akteursgruppen haben sich in den letzten Jahren tatsächlich hektische Konzentrations- und Kooperationsbewegungen abgespielt¹¹:

- Zum einen gruppieren sich wichtige Player innerhalb ihrer jeweiligen Branche zu größeren, kapitalkräftigeren und stärker internationalisierten Formationen - herausragende Beispiele hierfür sind u.a. die Zusammenschlüsse von IBM und Lotus (Informationsverarbeitung), von Time Warner und Turner (Medien/Entertainment) und von British Telecom (BT) und MCI (Telekommunikation).
- Zum zweiten aber - und dies macht die unter dem Stichwort „Konvergenz“ interessierende neue Qualität aus - bildeten sich auch Kooperationen über angestammte Branchengrenzen hinweg, die insbesondere den Grundmustern „Inhalteanbieter sucht Vertriebsweg (Netz)“ bzw. „Netzbetreiber sucht Inhalte“ folgen.

Bilanziert man diese nach wie vor im Gang befindlichen Aktivitäten vorläufig, so wird deutlich, daß deren Schwerpunkte bis dato eindeutig in der erstgenannten Sphäre liegen, d.h. vieles von dem, was die Multimedia-Branchen erschüttert und umwälzt, läßt sich den klassischen Rubriken horizontaler bzw. vertikaler Konzentration zuordnen.¹²

Diese Konzentrationsprozesse beschleunigten sich in jüngster Zeit vor allem innerhalb des Telekommunikationssektors - allein in den USA wurden 1996 „mergers and acquisitions“ in einem Volumen von 103,89 Mrd. Dollar verzeichnet¹³ - sowie im Medien-sektor, wo u.a. durch den Zusammenschluß von CLT und der Bertelsmann-Tochter Ufa der größte private Rundfunkkonzern Europas entstanden ist. Während solche brancheninternen Kooperationen oft sehr stabile gesellschaftsrechtliche Formen - Fusionen,

Übernahmen, Kapitalbeteiligungen - annahmen, sind die Bindungen in den selteneren branchenübergreifenden „Kontaktaufnahmen“, also dort, wo tatsächlich von Konvergenz und nicht nur von Konzentration die Rede sein kann, in der Regel von loserer Art und typischerweise als Joint-Ventures oder strategische Allianzen realisiert worden.

Daraus läßt sich nun keinesfalls die voreilige Schlußfolgerung ableiten, daß die Konvergenz-These empirisch nicht zu untermauern oder gar widerlegt wäre. Es ist vielmehr offensichtlich, daß Unternehmen der diversen Branchen verstärkt der Notwendigkeit Rechnung tragen, sich in ihren Multimedia-Aktivitäten komplementär zu verhalten und sich auch branchenübergreifend untereinander abzustimmen. Erkennbar ist allerdings, daß diese Prozesse faktisch weit weniger rasant ablaufen als dies vielfach prognostiziert wurde und daß die Akteure sich noch vorsichtig tastend in das unsichere Terrain fremder Branchen hinein bewegen. Von Konvergenz im Sinne eines Verschwindens und Verschmelzens bisher getrennter Branchen kann bis dato also noch nicht die Rede sein, von verstärkter, Branchengrenzen überschreitender Kooperation, die durchaus Vorstufe für eine spätere Branchenintegration sein könnte, dagegen sehr wohl. Gründe für die bisherige Zurückhaltung dürften u.a. zu suchen sein

- in der allgemeinen Unsicherheit über die tatsächlichen Nachfragepotentiale auf dem Multimedia-Markt, wo die vielbeschworene, die Konsumenten elektrisierende „Killer-Applikation“ noch immer nicht entdeckt zu sein scheint - insofern ist Konvergenz auch bis heute in der Tat „noch weit davon entfernt, ein nachfragegetriebenes Phänomen“ zu sein¹⁴;
- in der Scheu vor den hohen Investitionsaufwendungen, die zur flächendeckenden multimedialen Modernisierung der Kommunikationsinfrastrukturen - u.a. mittels Glasfasertechnik - erforderlich werden;
- im Fehlen eines benutzerfreundlichen multimedialen Endgeräts, das die bisherige Streitfrage „PC oder TV?“ im Sinne einer integralen Lösung beantworten und ent-

sprechende Nachfrageimpulse auslösen könnte, nicht zuletzt aber auch

- in regulatorischen, medien- und/oder kartellrechtlichen Barrieren, die es beispielsweise klassischen Telefongesellschaften schwer machen, in den Bereich „content provision“ vorzudringen.¹⁵

Trotz dieser Hemmnisse haben sich bereits heute Konzernformationen herausgebildet, die der Konvergenz-Prognose empirische Plausibilität verleihen. Von prototypischer Bedeutung als Vorform eines künftigen „Multimedia-Mega-Konzerns“ könnte dabei vor allem die Kooperation zwischen dem zweitgrößten US-amerikanischen Ferngesprächscarrier MCI und Rupert Murdoch sein, dem weltweit operierenden, „ungezähmten Medienzar“, der bei der erwähnten „Elefantenhochzeit zwischen BT und MCI ... der heimliche Dritte im Bunde ist. Seine Dachgesellschaft News Corporation erwarb vor eineinhalb Jahren (1995; d.Verf.) 20 Prozent von MCI; die Amerikaner erhielten im Gegenzug 13,5 Prozent von News Corp. Auch mit BT ging Murdoch bereits eine strategische Partnerschaft ein.“¹⁶ Im multimedialen Sinne abgerundet wird diese Kooperation noch durch die intensive Zusammenarbeit von BT und MCI mit dem weltweit größten Software-Unternehmen Microsoft, die sich vor allem auf die gemeinsame Entwicklung von Diensten für Intranets - unternehmensinterne, auf dem Internet-Standard basierende Kommunikationsnetze - konzentriert.

II. Konturen und Grenzen der Branchenintegration: das Beispiel des Medien-sektors

Betrachtet man die deutsche Entwicklung, so stellt sich die Frage "Wer mit wem?" immer wieder neu. Die Verlagsgruppe Bertelsmann und das Softwarehaus Debis, eine Daimler-Tochter, gaben im September 1996 eine enge Kooperation bekannt, um künftig gemeinsam Netzwerk-Dienstleistungen auf Basis der Internet-Technologie für Geschäftskunden anzubieten.¹⁷ Der Schwerpunkt liegt auf der Realisierung von Internetanbindungen und Intranets. Netzwerke seien, so das Bertelsmann-Vorstandsmitglied Mittelhoff, die elektronischen Druckereien der Zukunft. In den letzten Jahren haben die Bertelsmann-Gruppe, die Kirch-Gruppe und die Telekom in wechselnden, sich phasenweise auch erbittert bekämpfenden Allianzen immer wieder versucht, gemeinsame technische Standards für Pay-TV-Angebote zu schaffen.

In diesen Ereignissen spiegeln sich charakteristische Trends auf dem deutschen Multimediemarkt der letzten beiden Jahre wider:

Erstens haben mittlerweile Internet und Online-Dienste als Multimedia-Geschäftsfelder der Unternehmen an Gewicht gegenüber den diversen Pay-TV-Aktivitäten gewonnen. Zweitens erweisen sich angesichts der unsicheren Marktentwicklung die jeweiligen Allianzen und Kooperationen oft als instabil und kurzlebig.

Und nicht zuletzt dominieren in den wechselnden Verbindungen nach wie vor die Branchengroßen oder sogar die global player.¹⁸

Diversifizierung und Entwicklung neuer, bislang nicht branchentypischer Geschäftsfelder gehören im Mediensektor ebenso zu den Reaktionen auf den Multimedia-Markt wie eine branchenübergreifende Allianzbildung. Das Gesamtfeld der wechselnden Kooperationen versucht das DIW als Medien- und Kommunikationssektor zu beschreiben, zu dem die Teilbereiche Medien (sowohl Print- wie elektronische Medien), Medien- und Kommunikationstechnik (von Unterhaltungselektronik bis zu DV-Einrichtungen) und Kommunikationsdienstleistungen (DV-Software und -Dienstleistungen sowie Telekomunikations- und Postdienste) gehören.¹⁹

Der Medien- und Kommunikationssektor (Arbeitsplätze)

	1992	2010	Veränderung in Tsd.
Druckmedien	416	366	-50
Elektronische Medien	93	151	58
Medien insgesamt	509	517	8
Medien- und Kommunika- tionstechnik	554	623	69
Kommunikationsdienste	845	950	105
Medien- und Kommunika- tionssektor	1 908	2 090	182

Quelle: DIW/Prognos (1996)

Die erwarteten Arbeitsplatzeffekte sind mit 182 Tsd. angesichts vollmundiger Prognosen aus EU- und Regierungskreisen recht bescheiden, wobei der Beschäftigungsabbau in den Druckmedien den starken Zuwachs bei den elektronischen Medien nahezu kompensiert.

Ausgehend von der DIW-Brancheneinteilung analysiert ein Gutachten des Instituts für angewandte Sozialwissenschaft, infas, die einzelnen unterschiedlichen Bereiche und Geschäftsfelder.²⁰ Im gesamten Medien- und Kommunikationssektor unterscheidet infas am Beispiel Baden-Württembergs elf noch deutlich getrennte Bereiche:

- die Druck-/Produktionstechnik (vom Zeitungs- und sonstigen Druck, Satz und Repro bis zur Papierverarbeitung),
- das Verlagswesen,
- die Film- und audioteknische Betriebe sowie Dienstleister und Produzenten,
- die Grafik- und Designateliers,
- die Audiovisuellen (AV-) Medien (öffentlich-rechtliche wie private Anbieter),
- die Zulieferung von Inhalten (Nachrichtenagenturen, Journalistenbüros, Bildagenturen),
- Werbung und PR,
- Medien- und Kommunikationsforschung und -beratung,
- Telekommunikationssoftware,

- die Anbieter von Telekommunikationsdienstleistungen und -infrastruktur,
- die Hersteller elektronischer Geräte.²¹

Die reale Wirtschaftskraft verteilt sich sehr unterschiedlich: Ein Drittel des Umsatzes des Gesamtsektors in Baden-Württemberg wird von den Elektronikherstellern erbracht. Umsatzstark ist ebenfalls der Printbereich und das Verlagsgewerbe, die zusammen ein weiteres Drittel erwirtschaften. Ins Auge fallen die Vielseitigkeit der Geschäftsfelder sowie Überschneidungen (etwa zwischen Werbung, Druckvorstufe und AV-Bereich). Die jüngste Branche stellen die Telekommunikationsdienstleister (fast die Hälfte wurde in den letzten zwei Jahren gegründet). Die Hälfte aller Betriebe sind Kleinunternehmen mit weniger als vier Beschäftigte.

Infas kommt zu folgender Zwischenbilanz: "Insgesamt deutet die Analyse der Geschäftsfelder darauf hin, daß die klassische Medienwirtschaft und die herkömmliche Telematikindustrie erst zaghafte beginnen, miteinander zu verschmelzen".²² Eine Mehrheit der befragten Betriebe habe die Meinung vertreten, "Multimedia werde sich in ihrer Branche in erster Linie im Verbund von Unternehmen verschiedener Branchen umsetzen lassen".²³ Damit bestätigt die infas-Studie unsere These, daß gegenwärtig eher von verstärkten branchenübergreifenden Kooperationen, nicht aber von einem Verschmelzungsprozeß auszugehen ist.

Die große Bedeutung strategischer Allianzen hebt ebenfalls eine "Expertenumfrage zur Konvergenz der Medienunternehmen mit der Telekommunikationsbranche und der Computerindustrie" hervor, die das Unternehmen Braxton & Partner im Auftrag des Bundeswissenschaftsministeriums 1996 durchführte.²⁴ Rund 80 vH der Befragten hielten strategische Allianzen für eine wichtige Option, um möglichst viele Komponenten der Multimedia-Wertschöpfungskette zu beherrschen.

Entsprechend rasant ist die Zahl der strategischen Allianzen im Verlagsgeschäft in den vergangenen Jahren gestiegen. Die USA standen Pate für die Entwicklung hierzulande: "Rund 220 Partner haben sich in Amerika für diese Art der Kooperation entschieden, 1980 waren es gerade mal 35."²⁵ Jörg Schiele von A.D. Little nennt Beispiele: "In den

USA kooperieren Verlage mit Versandhausketten, um deren Zugang zu bestimmten Zielgruppen schnell und ohne Streuverluste zu nutzen. In Zusammenarbeit mit Werbeagenturen und Multimedialabs entwickeln Zeitschriftenverlage interaktive Anzeigenformen zur Absicherung ihres Werbevolumens. Finanzdienstleister müssen mit Verlagen kooperieren, um Produkt-Know-how ansprechend aufbereitet online an den Kunden zu bringen."²⁶

Besonders hohe Umsatzpotentiale mit Multimedia-Diensten werden den Lieferanten und den Bearbeitern und Verknüpfern von Inhalten vorausgesagt. Dennoch sind die Reaktionen unter den "Inhalte-Lieferanten" nach der infas-Erhebung sehr unterschiedlich: Während die AV-Produzenten sehr große Chancen sehen, bleiben die Verlage eher auf der skeptischen Seite.²⁷ Stärker noch ist diese Skepsis im Druckbereich angesichts des Electronic Publishing ausgeprägt.

Wie stellt sich die skeptische Verlagsbranche auf die Multimedia-Herausforderung ein?

Die großen Fachverlage nehmen eine Pionierrolle im Feld des elektronischen Publizierens ein. So stellt eine neuere Untersuchung fest, daß etwa die Hälfte der größeren Verlage ein Offline- oder Online-Engagement betreibt.²⁸ Dennoch fehle es in der Regel an stringenten verlagsspezifischen Strategien und an Konzepten, wie der Einstieg in die multimediale Fertigung für die weitere Verlagsentwicklung genutzt werden kann. Das Engagement erfolgt zumeist in drei Schritten: Eine Produktion von CD-ROMs bietet zumeist den Einstieg, der dann oft das Angebot von thematischen Onlinerecherchen einzelner Artikel folge. Die Online-Veröffentlichung ganzer Zeitschriftenhefte unmittelbar nach Fertigstellung folgt als nächstes.

Allerdings sind reine Online-Wiedergaben in der Regel nicht sehr effizient, wenn sie keinen sichtbaren Zusatznutzen erbringen. Hier besteht nach wie vor einer der großen Mängel bisheriger Angebote. Hinzu kommt, daß die mangelnde Leistungsfähigkeit der Netze und eine fehlende Standardisierung der Software echte Barrieren für eine breitere Akzeptanz bilden.

Trotz aller Skepsis und behutsamen Schritte haben sich die Online-Aktivitäten der Fachverlage wie der Zeitungsverlage in den letzten beiden Jahren vervielfacht. "Während Anfang 1995 noch kaum eine Onlineausgabe einer deutschsprachigen Publikation im World Wide Web zu finden war, tummeln sich dort mittlerweile unzählige Fachpublikationen, ein Dutzend Publikumszeitschriften, ein halbes Dutzend Wochenzeitungen und rund 50 Tageszeitungen."²⁹

Dennoch handelt es sich bei fast allen Verlagen noch um ein finanzielles Verlustgeschäft. "Eine Finanzierung ist wohl nur möglich, wenn die Zeitungsverlage ihre Onlineaktivitäten als Erweiterung ihres traditionellen Printprodukts ansehen."³⁰ Am ehesten lassen sich noch "Premiumdienste" für professionelle Nutzer wie Archivrecherchen und Datenbankabfragen gegen Gebühren abrechnen. In der Zukunft wird mit einer möglichen Refinanzierung durch Online-Werbung gerechnet.

Aktuelle Triebkraft für das Verlagsengagement im Onlinebereich ist die potentielle Konkurrenz von Branchenfremden, die in den Kleinanzeigenmarkt, etwa durch digitale Immobilienmärkte oder Stellenböden, drängen könnten, wie die Entwicklung in den USA belegt. Dies könnte auch kleinere regionale Zeitungen bedrohen. In Bayern kooperieren deshalb seit Mai 1996 inzwischen 18 Tageszeitungsverlage, um kostengünstiger selbst Internet-Provider zu werden und diesen Markt zu erschließen.³¹

Der Einstieg in das elektronische Publizieren verändert die Verlage selbst. Erforderlich wird über kurz oder lang ein effektiveres Informationsmanagement innerhalb der Verlage, das den Aufbau von digitalen Text- und Bilddatenbanken einschließt. Aber auch die unternehmensinterne Kommunikation, die mittlerweile in vielen Unternehmen computergestützt nach der Client-Server-Architektur funktioniert, kann durch den Übergang auf die gleiche Benutzeroberfläche, wie sie die Intranets bieten, effektiver werden. Intranets wickeln den Datentransfer auf WWW-Standards ab, wie sie im Internet verwendet werden. Dies kann die Unternehmensverwaltung ebenso wie die interne Kommunikation erleichtern. "Nicht zuletzt kann ein Verlag durch den Umgang mit einem Intranet Know-how aufbauen, das ihm beim Aufbau einer Internetpräsenz zugute kommt."³²

Nach einer neuen Studie der EU-Kommission, die die Andersen Consulting durchführte, trägt Electronic Publishing wesentlich zu einer Diversifikation des klassischen Verlagswesens bei.³³ Die Rolle der Verlage sei als Full-Service-Anbieter neu zu definieren. Die Verlage sollten nicht nur redaktionelle Inhalte generieren und auf verschiedene Weise präsentieren, sondern zudem materielle Services sowie Transport- und Vertriebsleistungen anbieten. Von dieser Transformation von produkt- zu dienstleistungsorientierten Unternehmen hänge die Zukunft der Verlage ab, lautet die Kernthese der EU-Studie.

Ein solche Funktionserweiterung ist schon heute bei vielen Großverlagen und Medienunternehmen zu beobachten. Hierzu gehört der Ausbau der Vertriebsstrukturen, um nach der weiteren Liberalisierung des Postvertriebs eigene Leistungen anzubieten. Vor allem aber versuchen Medienkonzerne, mit der Schaffung von Tochterunternehmen oder Joint Ventures sich auf dem Multimedia-Markt zu positionieren. Einige Beispiele:

* Weit über das Fernseh-Kerngeschäft hinaus versteht sich die zur Kirch-Gruppe gehörende "Pro Sieben Media AG", so der Vorstandsvorsitzende Georg Kofler, als "Medienhaus der elektronischen Kommunikation".³⁴ Die Aktivitäten der 13 Tochtergesellschaften reichen von der CD-ROM-Produktion bis zu Diensten rund um das digitale Fernsehen, darunter auch der Tele-Shopping-Dienst HOT. Einige Unternehmen wie Navigo zur CD-ROM-Entwicklung und Starwatch Navigation mit dem Schwerpunkt Online-Geschäft wurden gemeinsam mit dem Burda Verlag gegründet. Leitmotiv dieser Unternehmenspolitik ist es nach Kofler, vorhandene Synergien zu nutzen und "eine vollständige Kette zur Auswertung von Programm- und Programmnebenrechten" zu bilden.³⁵

* Der Burda Verlag setzte recht früh auf die neuen Medien. Während das Engagement in "Europe Online" zu einem Desaster wurde, besitzen Burda New Media und Burda Com für das elektronische Publizieren eine Schlüsselrolle im Konzern und bedienen auch den externen Markt.³⁶

* Der Sender RTL gründete Ende 1996 mit der Münchner Software-Firma Softlab das gemeinsame Unternehmen "Solutions for Media" (S4M). Dieses Unternehmen bietet komplette EDV-Lösungen für Medienhäuser, ausdrücklich für den gesamten TV- und Printmarkt.

* Um neue Geschäftsfelder im elektronischen Bereich zu erschließen, setzt Gruner + Jahr mit der "G+J Electronic Media Service" ebenfalls auf den Full-Service-Gedanken. In erster Linie wird der Online-Auftritt der G+J-Zeitschriften betreut, darüber hinaus werden aber auch zunehmend externe Kunden bedient.

* Auch der öffentlich-rechtliche Rundfunk öffnet sich für das Full-Service-Geschäft. Die ZDF gründete 1996 gemeinsam mit der Kommunikationsagentur Meiré und Meiré das Unternehmen "Screenworks" als Design- und Redaktionsbüro, das künftig bis zu 50 vH Fremdgeschäfte erzielen will. Mit Microsoft Network schloß das ZDF im April 1996 einen Kooperationsvertrag, um Online-Angebote zu präsentieren. Ähnliche Aktivitäten entwickeln ebenfalls die ARD-Anstalten.

Schon seit einigen Jahren hat sich im privaten Rundfunk auch medienfremdes Kapital, insbesondere das Handelskapital, engagiert. Bei Leo Kirchs Kabel-Kanal stieg der Beisheim-Konzern mit ein, beim Musiksender VIVA der Otto-Versand. Der Handelskonzern REWE ist mit 40 vH an der "Pro Sieben Media AG" beteiligt, wobei das Hauptinteresse dieses Konzerns sich sicherlich auf den Tele-Shopping-Dienst HOT (Pro Sieben Home Entertainment) richtet. Es ist zu erwarten, daß sich dieser Trend - wie schon beispielsweise in Frankreich oder den USA - fortsetzt.

Zwar dominieren im Multimedia-Geschäft die großen Medienkonzerne, doch ist die Betriebsgröße der im elektronischen Medien- und Multimedia-Markt tätigen Unternehmen in der Regel niedrig, auch wenn viele der Betriebe als Tochtergesellschaften oder Joint-Ventures zu großen Kapitalgruppen gehören. Zugleich entwickeln sich aus dem Agenturbereich auch zahlreiche neue Multimedia-Betriebe. In diesem Sektor wie auch im Verlagsbereich ist die Beschäftigung von "freien Mitarbeitern" besonders hoch. Die infas-Studie stellt fest, daß "traditionell ... die Medien- und Kommunikationswirtschaft,

mehr noch als andere Wirtschaftsbereiche, mit freien Mitarbeitern" arbeitet.³⁷ Im Rundfunkbereich übersteigt die Zahl der Freien sogar diejenige der fest Beschäftigten. Generell ist mit einem weiteren Anstieg des Anteils der Freien zu rechnen.

Diese Ausfransung der Branchen bleibt nicht ohne Folgen für die Verbandsstrukturen. Auch wenn traditionelle Arbeitgeberverbände wie der Bundesverband Druck versuchen, die Themen Multimedia und Electronic Publishing ebenfalls zu bearbeiten, bildete sich dennoch 1995 als eigene Interessenvertretung der Online- und Offline-Multimedia-Branche der "Deutsche Multimedia Verband", in dem sowohl die Tochtergesellschaften der großen Unternehmen als auch die zahlreichen Kleinagenturen und Studios vertreten sind.³⁸

III. Allianzen und Kooperationen -ziehen die Gewerkschaften nach?

Auch wenn von einer Verschmelzung der Multimedia-Branchen zum gegenwärtigen Zeitpunkt der Entwicklung noch nicht die Rede sein kann, so ist ein verstärkter Trend zur branchenübergreifenden Kooperation, die Vorstufe zu einer späteren Branchenintegration sein könnte, doch unverkennbar. Damit stellt sich die Frage, ob die auf der klassischen Branchengliederung basierende Arbeitsteilung der unterschiedlichen, im Multimedia-Sektor agierenden Einzelgewerkschaften auf Dauer noch zeitgemäß sein kann. Offensichtlich spricht vieles dafür, die intensiven Kooperationen auf Arbeitgeberseite mit neuen Formen gewerkschaftlicher Kompetenzbündelung zu beantworten, um die Effektivität der Interessenvertretung zumindest in den „Überschneidungszonen“ der Organisationsbereiche sicherzustellen.

Tatsächlich haben betroffene Gewerkschaften auf internationaler Ebene mit verstärkten Kooperationsbestrebungen oder z.T. auch mit Fusionen auf die Prozesse der Branchenintegration reagiert. In den USA und Kanada existieren mittlerweile gemeinsame

Gewerkschaften (CWA und CEP) für die Bereiche Telekommunikation, Breitbandübertragung, Druckvorstufe und in den USA auch Journalisten). In den beiden italienischen Gewerkschaftsbünden CGIL und CISL haben die Medien- und Telekommunikationsgewerkschaften fusioniert. In Schweden und in der Schweiz werden ähnliche Projekte diskutiert. Auch auf internationaler Ebene beginnen die Telekommunikations- und die grafischen Gewerkschaftszentralen PPTI und IGF zu kooperieren.

Einen neuartigen und innovativen Weg der Zusammenarbeit jenseits von Fusionen haben die niederländischen Gewerkschaften im Medien- und Kommunikationssektor eingeschlagen. Um unerschlossene Bereiche z.B. der Verlage, Agenturen und des Rundfunks gewerkschaftlich zu betreuen, bildeten die verschiedenen zuständigen Gewerkschaften wie Druk en Papier, Dienstenbond und Kunstenbond ein Outsourcing-Projekt, um für die Beschäftigten dieser benachbarten Branchen gemeinsame Dienstleistungen anzubieten. Das Unternehmen mit mehreren hauptamtlichen Kräften wird anteilig finanziert und soll ausgebaut werden. In der nächsten Stufe könnten sich die Journalistengewerkschaft und Gewerkschaft für den Telekommunikationsbereich und die Post anschließen. Das Projekt, derzeit KIEM (Kunst - Information - en - Media) genannt, würde dann zur KIEM & Co (en Communication) erweitert.

In der Bundesrepublik Deutschland vollzieht sich gegenwärtig eine Neuordnung der Gewerkschaftslandschaft vorrangig unter finanziellen Spar-Vorzeichen. Aspekte der Branchenintegration und Branchennachbarschaft spielen eher eine nachgeordnete Rolle. Bei der schon in den achtziger Jahren vollzogenen Fusion der IG Druck und Papier und der Gewerkschaft Kunst war dagegen der inhaltliche Bezug auf eine gemeinsame Medienbranche ein ausschlaggebender Faktor für die programmatische Fundierung. Dies hat den langwierigen und komplizierten Fusionsprozeß erleichtert.

Die aus den Prozessen der Branchenintegration resultierenden neuen Anforderungen an gewerkschaftliche Interessenvertretung erfordern auf jeden Fall eine enge Kooperation der betroffenen Gewerkschaften. Dies betrifft mehrere Komplexe:

* Die jenseits der bisherigen klassischen Branchengrenzen entstehenden neuen Offline- und Online-Betriebe etablieren sich zumeist auch außerhalb der Tarifgrenzen. Ähnliches gilt für viele Software-Unternehmen und neuen Telekommunikationsbetriebe und Netzprovider. In der Regel fehlen Strukturen gewerkschaftlicher Interessenvertretung und Organisation. Hinzu kommt, daß benachbarte Bereiche wie Verlage und privater Rundfunk, in denen vielfach auch die Eigentümer und Muttergesellschaften solcher Offline- und Online-Agenturen sitzen, nach wie vor zu den nicht sehr hoch organisierten Sektoren gehören. Angesichts der Verbandsflucht und aggressiven Haltung der Arbeitgeberverbände erwarten manche sogar schon, daß "in der Druck- und Verlagsbranche Deutschlands ... als erstes amerikanische Verhältnisse zu besichtigen sein" werden.³⁹ Die für diese Zukunftsbereiche derzeit zuständigen Gewerkschaften werden diese Aufgaben kaum in Konkurrenz, eher schon kooperativ erfolgreich angehen können. Dies verlangen nicht nur die geschrumpften Ressourcen, sondern vor allem die Glaubwürdigkeit in der Interessenvertretung.

* Angesichts der Zunahme kleinbetrieblicher Strukturen und massiven Verlagerung von Tätigkeiten auf Selbständige im Medien- und Kommunikationssektor entstehen neue Anforderungen an gewerkschaftliche Unterstützungs- und Organisationsangebote. Basierend auf den langjährigen Erfahrungen der IG Medien in der Arbeit mit „Freien“ könnten hier gemeinsame Angebote für solche Gruppen und Probleme der Selbständigen entwickelt werden.

* Die im Ergebnis der technologischen Konvergenz entstehenden Multimedia-Dienste erfordern neue politische Regulierungen, die im Grenz- und Mischbereich zwischen individuellen Kommunikationsmitteln und den Massenmedien liegen. Insofern erwächst aus der Branchenintegration auch ein weiterer politischer Gestaltungsanspruch für die Gewerkschaften, der die Abwehr einer neoliberalen Deregulierung ebenso einschließt wie die Verteidigung eines gesellschaftlichen Infrastrukturanspruchs und demokratischen, nichtmonopolisierten Presse- und Medienwesens. Denn was ökonomisch Sinn machen kann - Ergänzung in unterschiedlichen Kompetenzfeldern, Risikominimierung bei der Markterschließung, Mobilisierung größerer Kapitalmassen für Investitionen -, ist poli-

tisch von höchster Brisanz: Perspektivisch dürften aus solchen Zusammenschlüssen die mächtigsten Kapitalformationen der Wirtschaftsgeschichte entstehen, die sowohl die Netzinfrastrukturen und damit das „Nervensystem“ der Informationsgesellschaft wie auch die auf diesen transportierten Inhalte in ihrem Griff halten. „Was sich da in strategischen Allianzen, in dubiosen Fusionen oder schlicht feindlichen Übernahmen zusammenbraut, ist die Ursuppe der Informationsgesellschaft. Die daraus hervorgehenden Medienmonopole werden im 21. Jahrhundert weltweit die Produktion, die Verteilung und den Fluß von Informationen auf den Datenautobahnen kontrollieren und damit die kommerzielle Verwertung der hochwertigsten Ware des neuen Zeitalters, der Ware Information, übernehmen.“⁴⁰ Momentan hat es den Anschein, als ob es erst noch eines zweiten „Berlusconi-Schocks“ bedürfe, damit dieses Thema an die Spitze der politischen Agenda rückt.

Die Multimedia-Problematik fordert alle Gewerkschaften heraus - je nach Branchennähe allerdings in unterschiedlicher Intensität. Schon seit 1994 begannen die unmittelbar betroffenen Gewerkschaften DPG und IG Medien in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe, fachliche Aspekte dieser Thematik zu bearbeiten und sowohl für die innergewerkschaftliche Strategie- und Programmdiskussion als auch für die öffentlichkeitswirksame Präsentation aufzubereiten.⁴¹ 1996 eröffneten beide Gewerkschaften ein gemeinsames Kooperationsbüro zu dieser Thematik. Aufgabe des Kooperationsbüros ist die Erschließung und Nutzung vorhandener Ressourcen, d.h. auch die Vermeidung von Doppelarbeit, der Aufbau und Ausbau von Kompetenz in der Technologie- und Medienpolitik sowie die Erarbeitung eines Orientierungs- und Strukturierungsrasters für die uneinheitliche Multimediabranche mit Konzepten für die Erschließung neuer Mitgliedergruppen in diesem Bereich.⁴²

Mit dem im Herbst 1996 gestarteten Verbund zwischen DPG, IG Medien und Gewerkschaft hbv wird eine weitere unmittelbar betroffene Organisation einbezogen. Eine dauerhafte und effektive gewerkschaftliche Präsenz im branchenübergreifenden Multimedia-Sektor wird Kooperationen auch über diesen Verbund hinaus erfordern.

-
- ¹ KPMG, Public Issues arising from Telecommunications and Audiovisual Convergence. Summary Report (1996); unter: <http://www.ispo.cec.be/infosoc/promo/pubs/exesum.html>; Zitat im Original englisch.
- ² Tapscott, D., Die digitale Revolution, Wiesbaden 1996, S. 257.
- ³ Negroponte, N., Total digital, München 1995, S. 96.
- ⁴ Burgelman, J.-C., Convergence and Trans European Networks: Some Policy Problems (1995); unter: <http://www2.echo.lu/legal/en/smit/.html>; Zitat im Original englisch.
- ⁵ Bane, P. W. / Bradley, S. P. / Collis, D. J., Winners and Losers: Industry Structure in the Converging World of Telecommunications, Computing and Entertainment (1995); unter: http://www.hbs.edu/mis/multimedia/link/p_winners_losers.html.
- ⁶ vgl. Schwemmler, M., Es ist nicht alles Gold, was glänzt. Die Multimedia-Industrie formiert sich; in: Wechselwirkung Februar/März 1996, S. 6 ff.
- ⁷ US-Vizepräsident Al Gore zitiert nach: DER SPIEGEL Nr. 50 vom 12.12.1994.
- ⁸ Perillieux, R. / Vogelsang, G., Informationsgesellschaft: Märkte und Perspektiven in Deutschland; in: Tauss, J. / Kollbeck, J. / Mönikes, J. (Hrsg.): Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft, Baden-Baden 1996, S. 463.
- ⁹ Arthur D. Little, Innovationen und Arbeit für das Informationszeitalter. Ergebnisdokumentation BMBF, Berlin 1996, S. 1 u.ö.
- ¹⁰ Tapscott, a.a.O., S.267
- ¹¹ Vgl. für 1994 und 1995 die Übersichten bei Schwemmler 1996, a.a.O., S. 10 f. und ders., Das größte Geschäft des 21. Jahrhunderts; in: van Haaren, K. / Hensche, D. (Hrsg.): Multimedia. Die schöne neue Welt auf dem Prüfstand, Hamburg 1995, S. 23.
- ¹² Siehe hierzu die empirischen Befunde für die USA bei Sarkar, R.S., Mit Allianzen in die Digitalisierung: Akteure, Interessen und Strategien; in: Kleinsteuber, H. J. (Hrsg.), Der „Information Superhighway“. Amerikanische Visionen und Erfahrungen; Opladen 1996, S. 171 ff. sowie bei: Kürble, P., Multimedia-Kooperationen am Beispiel US-amerikanischer Unternehmen; in: WIK-Newsletter Nr. 21, Dezember 1995, S. 9 ff.
- ¹³ Übersicht in New York Times vom 02.01.1997: Merger Activity was brisk last year ... especially in Telecommunications; neben der bereits erwähnten Übernahme von MCI durch British Telecom zählten hierzu u.a. die Deals zwischen den regionalen Telefonkonzernen Nynex und Bell Atlantic sowie Pacific Telesis und SBC Communications, ferner auch der Kauf von MFS Communications durch Worldcom.
- ¹⁴ KPMG, a.a.O., Zitat im Original englisch.
- ¹⁵ vgl. hierzu insgesamt KPMG, a.a.O.
- ¹⁶ Krönig, J., Ungezügelter Medienzwar; in: Die Zeit Nr. 46 vom 08.11.1996.
- ¹⁷ "Bertelsmann und Debis bündeln Internet-Dienste", in: Handelsblatt v. 19.09.1996.
- ¹⁸ Vgl. hierzu Pickshaus, K., Klassenziel global player: Die Rolle des Medienkapitals im Multimedia-Geschäft, in: van Haaren/Hensche (Hrsg.), a.a.O., S. 43 ff.
- ¹⁹ DIW/Prognos, Zukünftige Entwicklung des Mediensektors, Berlin 1996.
- ²⁰ infas, Gutachten "Medienwirtschaft in Baden-Württemberg" (Schlußbericht (Band 1), Bonn-Bad Godesberg 1995.
- ²¹ Ebenda, S. 126.
- ²² Ebenda, S. 135.
- ²³ Ebenda, S. 162.
- ²⁴ Braxton & Partner, Online-Multimedia. Eine Expertenumfrage zur Konvergenz der Medienunternehmen mit der Telekommunikationsbranche und der Computerindustrie, Düsseldorf 1996.
- ²⁵ "Verlage verabschieden Monokultur Print", in: horizont vom 1.11.1996
- ²⁶ Ebenda.
- ²⁷ infas, a.a.O., S. 163/4.
- ²⁸ Vogel, A., Fachverlage: Behutsame Schritte zum Electronic Publishing, in: Media Perspektiven 10/1996, S. 526 ff.
- ²⁹ Riefler, K., Zeitungen online - Chance oder Risiko? in: Media Perspektiven 10/1996, S.548. Hier sind auch die jeweiligen E-Mail-Adressen dokumentiert, S. 540-544.
- ³⁰ Ebenda, S. 547.
- ³¹ Die bayerischen Tageszeitungen haben deshalb die Firma mbt online KG in München gegründet. Vgl. Riefler, K., a.a.O., S. 545.
- ³² Ebenda, S. 546.

³³ "Der Schrittmacher in die Zukunft. Studie über die strategische Entwicklung der europäischen Verlagsindustrie", in: *horizont* vom 29.11.1996, S. 57.

³⁴ Vgl. *horizont* vom 6.12.1996.

³⁵ Ebenda.

³⁶ Das aufwendige Engagement in den neuen Medien wurde u.a. auf Kosten des Darmstädter Tiefdruck-Standorts finanziert, der 1996 geschlossen wurde.

³⁷ infas, a.a.O., S. 147.

³⁸ Die Beschäftigtenzahl der zu diesem Verband gehörenden Unternehmen liegt zwischen 5 000 und 10 000.

³⁹ Hank, R., Böcke treten als Gärtner auf, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* v. 20.4.1996, S. 15.

⁴⁰ Serexhe, B.: Vom Abendland zum Disneyland?; in: *Die Zeit* Nr. 43 vom 20.10.1995

⁴¹ Ergebnisse waren u.a. eine große Fachtagung "Multimedia gestalten - Vorfahrt für Arbeit und Menschlichkeit" am 1./2. Juni 1995 in Frankfurt am Main sowie die Herausgabe einer gemeinsamen Buchpublikation, vgl. van Haaren/Hensche (Hrsg.), *Multimedia*, a.a.O. Im Februar 1997 fand eine weitere Fachtagung "Multimedia und Arbeitswelt" statt, deren Ergebnisse ebenfalls als Buch veröffentlicht werden.

⁴² Vgl. Pohle, R., Neue Wege beschreiten. Das Kooperationsbüro „Multimedia und Arbeitswelt“, in: *Gewerkschaftliche Praxis*, Heft 5-6/1996, S. 23 ff.