



Arbeitskreis Geschichte von Medienunternehmen: Auf dem Weg zum integrierten Medienunternehmen. Berlin: Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V. (GUG), 02.11.2007-02.11.2007.

Reviewed by Stephanie Lechner

Published on H-Soz-u-Kult (December, 2007)

Arbeitskreis Geschichte von Medienunternehmen: Auf dem Weg zum integrierten Medienunternehmen

Die vierte Sitzung des Arbeitskreises Medienunternehmen der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte fand im Hause der Axel Springer AG in Berlin statt. Das Thema der Sitzung „Auf dem Weg zum integrierten Medienunternehmen“ passte sowohl zum Veranstaltungsort als auch zu den Vorarbeiten des Arbeitskreises, die unter dieser Thematik zusammengefasst werden konnten. Gegenstand war die Beschreibung und analytische Einordnung der medienübergreifenden Expansion von Unternehmen, wobei neben dem Fallbeispiel Axel Springer, über das der Leiter des Archivs, RAINER LAABS (Berlin) berichtete, noch ein Vortrag von JAN-OTMAR HESSE (Frankfurt am Main) zum Schweizer Ringier-Konzern auf dem Programm stand.

Nach der Begrüßung durch den Finanzvorstand der Axel Springer AG, STEFFEN NAUMANN, der auf die Integrations- und Diversifizierungsstrategie der aktuellen Unternehmenspolitik des Konzerns und damit auf die Verknüpfung von historischen und aktuellen Fragestellungen hinwies, startete der Workshop mit einem Vortrag des Medienökonom MIKE FRIEDRICHSEN (Flensburg/Stuttgart). Friedrichsen führte in sehr umfassender Weise in die aktuellen Entscheidungsdilemmata von Medienunternehmen ein, deren Kerngeschäft beispielsweise im Bereich des klassischen Zeitschriften und Zeitungsverlages stark durch die Veränderung der Informationsgesellschaft, insbesondere durch die Möglichkeiten des Internets angegriffen wird. Es sei eine dreifache Herausforderung, die die Medienunternehmen derzeit zu bewältigen hätten: Ein fundamenta-

ler Wandel der Technik, eine Veränderung des Nutzerverhaltens und des Selbstverständnisses als Medienunternehmen. Die technische Veränderung bringe in Gestalt der Online-Geschäfte eine sehr unübersichtliche Situation für die Unternehmen mit sich, von denen nun Experimentierfreudigkeit verlangt werde bei einem hohen Risiko des Scheiterns. Es sei kaum zu prognostizieren, welche der zahlreichen Innovationen in der Web-Ökonomie sich tatsächlich auszahle. Zugleich sei es aber selbst für große Unternehmen unmöglich, alle Innovationen gleichermaßen selbst mit zu betreiben, wobei Startvorteile andererseits nicht mehr einholbar seien. Darüber hinaus sei ein vollkommen neues Nutzerverhalten entstanden. Die Konsumenten würden immer stärker als Produzenten von Medieninhalten in die Wertschöpfungskette von Medienunternehmen einbezogen, teils zum Nachteil der journalistischen Qualität, teils zum Vorteil der Partizipation. Jedenfalls hätten Medienunternehmen heute wesentlich stärker als noch vor einer Dekade die Eigeninteressen eines stark differenzierten Konsumentenfeldes zu berücksichtigen. Schließlich produzierten die gegenwärtigen Veränderungen Druck auf das Selbstverständnis von Medienunternehmen: Das Konzept einer traditionellen, journalistisch hochwertigen Tageszeitung ließe sich am Markt immer schwieriger durchsetzen. Eine Flexibilität in Bezug auf die Definition des eigenen Entwicklungs- und Traditionspotenzials von Medienunternehmen sei derzeit zwingend erforderlich. Friedrichsen legte als Strategie für Medienunternehmen nahe, in

den derzeit aufstrebenden Internetmärkten möglichst groÙflächlich präsent zu sein, dabei gleichzeitig das eigene Unternehmensziel möglichst zu schaffen und auf die rasche Veränderung der Konsumbedürfnisse weitsichtig zu achten.

RAINER LAABS schilderte im Anschluss an den medienökonomischen Vortrag Friedrichsens die Geschichte des Axel Springer-Verlages und ging damit zu dem unternehmenshistorischen Teil der Veranstaltung über. Die oberflächlich gut bekannte, aber im Detail doch zahlreiche Überraschungen bereithaltende Geschichte eines der wichtigsten Zeitungsverlage der Bundesrepublik wurde rekapituliert. Dabei stand die Unternehmensgeschichte zunächst vollständig unter der Dominanz der Biographie des Unternehmensgründers, der selbst aus einer Zeitungsverlegerfamilie kam, mit einer der begehrten Lizenzen der Alliierten nach 1945 aber ein vollständig neues Unternehmen aufbaute. Auch wenn von Laabs einige skurrile Produkte der Frühphase des Unternehmens zutage gefördert wurden, handelte es sich dennoch um einen klassischen Zeitungsverlag mit den Paradeprodukten *Ärzte und Bild*. Im Verlauf der 1960er-Jahre änderte sich dies. Wie wohl kaum ein anderer Zeitungsverleger in der alten Bundesrepublik hatte sich Axel Springer um den Aufbau von und die Beteiligung an privatwirtschaftlichen Fernsehsendern bereits in den 1960er-Jahren bemüht – ohne allerdings den gewünschten Erfolg, der eine Verfassungsänderung notwendig gemacht hätte. Alternativstrategien wie die Beteiligung an Werbeproduktionsfirmen und die Entwicklung der Bildplatte unter dem Label Ullstein AV, an dem sich Springer beteiligt hatte, konnten die eigentliche Großstrategie der Diversifizierung nicht ersetzen. Im Fall der Bildplatte hatte man auch auf das falsche Produkt gesetzt.

In ähnlicher Weise von einer gescheiterten Strategie der Diversifizierung berichtete JAN-OTMAR HESSE in seinem Vortrag über den Schweizer Ringier-Verlag, der sich schon deshalb als Ergänzung der Fallstudie über Springer geradezu aufdrängte, weil die beiden Unternehmen traditionell durch zahlreiche Kooperationen in Erscheinung traten, Springer 1958 Starthilfe bei der Lancierung des schweizerischen Bild-Pendants *Äblich* gab und der Schweizer Konzern in den 1960er- und 1970er-Jahren den ungeliebten Beinamen *ÄSpringier* erhielt. Auch Ringier startete als beinahe mustergültiger Zeitungs- und Zeitschriftenverlag, wobei die Wurzeln des Familienunternehmens bis in das Jahr 1833 zurückreichen. Bereits in den 1920er-Jahren des 20. Jahrhunderts erwarb man sich ei-

ne Schlüsselkompetenz im Bereich des Bildjournalismus und des Bilddrucks. Die Gelegenheit zur Diversifikation bot sich dem Konzern unter der Leitung des Managers Heinrich Oswalds mit der Übernahme des Bucher Verlages 1973, einem Fachverlag für Bildband und Fotografie. Oswald gliederte mit der Übernahme dem Unternehmen ein Buchverlagsgeschäft an, das aber nie wirklich lukrativ wurde. Die Gründung von zahlreichen kleinen Werbefilmproduktionsgesellschaften und anderen Aktivitäten im Bereich der *ÄNeuen Medien* im Verlauf der 1960er-Jahre, was Hesse als *Äintuitive Diversifizierung* bezeichnete, weil es sich weniger um eine systematische Geschäftsstrategie als um Instinktkaufe eines per Hauskarriere zum Geschäftsführer aufgestiegenen Managers handelte, brachten ebenfalls keinen dauerhaften Erfolg. Die Strategie der Diversifizierung blieb in den 1970er-Jahren Episode in der Unternehmensgeschichte und mündete in einer umso stärkeren Konzentration auf das Kerngeschäft, das seit den späten 1980er- und vor allem dann in den 1990er-Jahren mit der Expansion in den osteuropäischen Markt die Stärke des Konzerns zementierte.

In der Diskussion der Vorträge wurde die Bedeutung der Medienunternehmensgeschichte für die allgemeine Unternehmensgeschichte erneut sichtbar: Medienunternehmen waren in zahlreichen Punkten mit den heute von der Unternehmensgeschichte zu Recht in den Vordergrund rückenden Fragen der internen Informationsorganisation und der Beobachtung der Konsumentenseite sehr früh konfrontiert. Für die nächsten Sitzungen wurde vorgeschlagen, das Thema der Integrationsprozesse mit Fallbeispielen aus anderen Bereichen der Medienwirtschaft (Buchverlage, Musikindustrie, Film) weiter zu treiben. Alternativ wurde angeregt, sich mit der Markenbildung im Bereich der Medienwirtschaft zu beschäftigen. Schließlich wurde diskutiert, ob sich eine Sitzung mit der Frage der Ausstellbarkeit von Medienunternehmen beschäftigen könnte oder der Bedeutung der technischen Innovationen.

Konferenzübersicht

Steffen Naumann, Mitglied des Vorstands der Axel Springer AG: Begrüßung

Knut Hickethier, Leiter des Arbeitskreises Geschichte von Medienunternehmen: Einführung in das Thema der Sitzung

Mike Friedrichs, Universität Flensburg: Integrationsprozesse in Medienunternehmen – aktuelle Beispiele
Rainer Laabs, Axel Springer AG Berlin: Die Unterneh-

mensgeschichte der Axel Springer AG

Horizontale Integration im Schweizer Ringier-Verlag

Jan-Otmar Hesse, Universität Frankfurt am Main:

If there is additional discussion of this review, you may access it through the network, at:

<http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/>

Citation: Stephanie Lechner. Review of , *Arbeitskreis Geschichte von Medienunternehmen: Auf dem Weg zum integrierten Medienunternehmen*. H-Soz-u-Kult, H-Net Reviews. December, 2007.

URL: <http://www.h-net.org/reviews/showrev.php?id=29195>

Copyright © 2007 by H-Net, Clio-online, and the author, all rights reserved. This work may be copied and redistributed for non-commercial, educational purposes, if permission is granted by the author and usage right holders. For permission please contact H-SOZ-U-KULT@H-NET.MSU.EDU.