

1. Einleitung

Die Multimediabranche hat sich seit Mitte der Neunziger Jahre in Deutschland etabliert. Dabei ist die Besonderheit dieser Branche, dass sie mehrere Medien vereint. Allerdings stehen wir erst am Anfang diverser technischer und ökonomischer Entwicklungen. So wird zur Zeit beispielsweise die Diversifizierung der Displays und Endgeräte für Internet-Inhalte und -Anwendungen diskutiert. Hier werden vor allem mobile Anwendungen und Inhalte einen wesentlichen Motor der Entwicklung darstellen. Mit den bereits vorhandenen Endgeräten sowie der Einführung des GPRS- und UMTS-Mobilfunksystems als Weiterentwicklung des GSM-Standards eröffnen sich neue Expansionsfelder. Die Produktion von Angeboten, Inhalten und Dienstleistungen sowie der Betrieb der dafür notwendigen Infrastruktur bilden somit den Nährboden für diese neue Multimediabranche (vgl. Felsenberg 2000).

Zuverlässige Daten über die (Multi-)Medien-Branche sind nach wie vor Mangelware. Zahlenreihen zu Medien und Software sucht man in Statistischen Ämtern vergeblich. Darüber hinaus sind die meisten Branchenstatistiken von Verbänden, Fachzeitschriften etc. kaum vergleichbar oder nicht repräsentativ. Es fehlen somit valide und reliable Daten über die Medienbranche. Es verwundert daher nicht, dass dies insbesondere für die noch junge Multimedia-Branche zutrifft.

Dabei verkünden die Meldungen der Tages- und Fachzeitungen der letzten Monate einen Multimedia-Boom in Deutschland. Die Schallmauer der 250.000 Arbeitsplätze in der Multimedia-Industrie ist im abgelaufenen Jahr 2000 erstmals durchbrochen worden. Auch beim Umsatz und Gewinn geht es weiter aufwärts. Doch in Sachen Zukunftssicherung muss die Branche ihre Hausaufgaben noch machen. Der Neugründungsboom bei den interaktiven Dienstleistungsunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist ungebrochen, der Bereich Electronic Commerce sorgt dabei dieses Jahr für einen besonders intensiven Wachstumsschub.

Nach Erhebung der Fachzeitschrift *iBusiness* (Ausgabe 01/2001) stieg die Zahl der deutschsprachigen Dienstleistungsunternehmen im Jahr 2000 um ein Drittel (32 Prozent) auf knapp 2.900 Firmen (allerdings bezieht sich diese Zahl auf die Grundgesamtheit der Studie von *iBusiness*). In den beiden Jahren zuvor waren es 24 beziehungsweise 14 Prozent mehr Dienstleister, die am Markt aktiv wurden. Im abgelaufenen Jahr 2000 erreicht die Wachstumsrate dagegen wieder den Wert des Gründungsjahrs 1993, lag aber deutlich unter dem Boomjahr 1995.

Ein Viertel aller Unternehmen in der Branche arbeitet dabei nach eigenen Angaben fast ausschließlich im Online- beziehungsweise im E-Commerce-Bereich, der das zweite Jahr in Folge wieder als Wachstumsmotor fungierte. Mit dem E-Commerce-Boom und dem nach wie vor sprudelnden Wagniskapital haben wieder viele Firmengründer den Sprung in die Selbstständigkeit geschafft.

Deutlich zu erkennen sind auch die beiden Online-Peaks: 1997 war es das neue Medium Internet, das eine Onlinefirmen-Gründerwelle in Deutschland, Österreich und der Schweiz auslöste. Dieser folgte eine Angebotsverbreiterung bei gleichzeitig geringerem Wachstum. Jetzt wiederholt sich dieses Phänomen mit dem Hype-Markt E-Commerce. Allerdings zeigt sich deutlich, dass die neugegründeten Online- und E-Commerce-Spezialisten in der Regel wenige Jahre nach ihrer Gründung ihre Angebotspalette signifikant verbreitern: Sie mutieren zu interaktiven Fullservice-Anbietern, weswegen die Zahl der am Markt aktiven Online-Spezialisten in den letzten Jahren nicht so stark wuchs, wie es die Zahl der Neugründungen seit 1997 eigentlich würde vermuten lassen.

Nach einem multimedialen Standort-Ranking ist der beste Standort für interaktive Unternehmen im deutschsprachigen Teil Europas das Land Baden-Württemberg. Dies ist das Ergebnis eines jährlich durchgeführten multimedialen Standort-Rankings.¹

¹ Wie jedes Jahr wurden die Angaben der mittlerweile 3.000 deutschsprachigen Dienstleistungsunternehmen, die sich im *iBusiness* Jahrbuch gelistet haben, den 16 deutschen

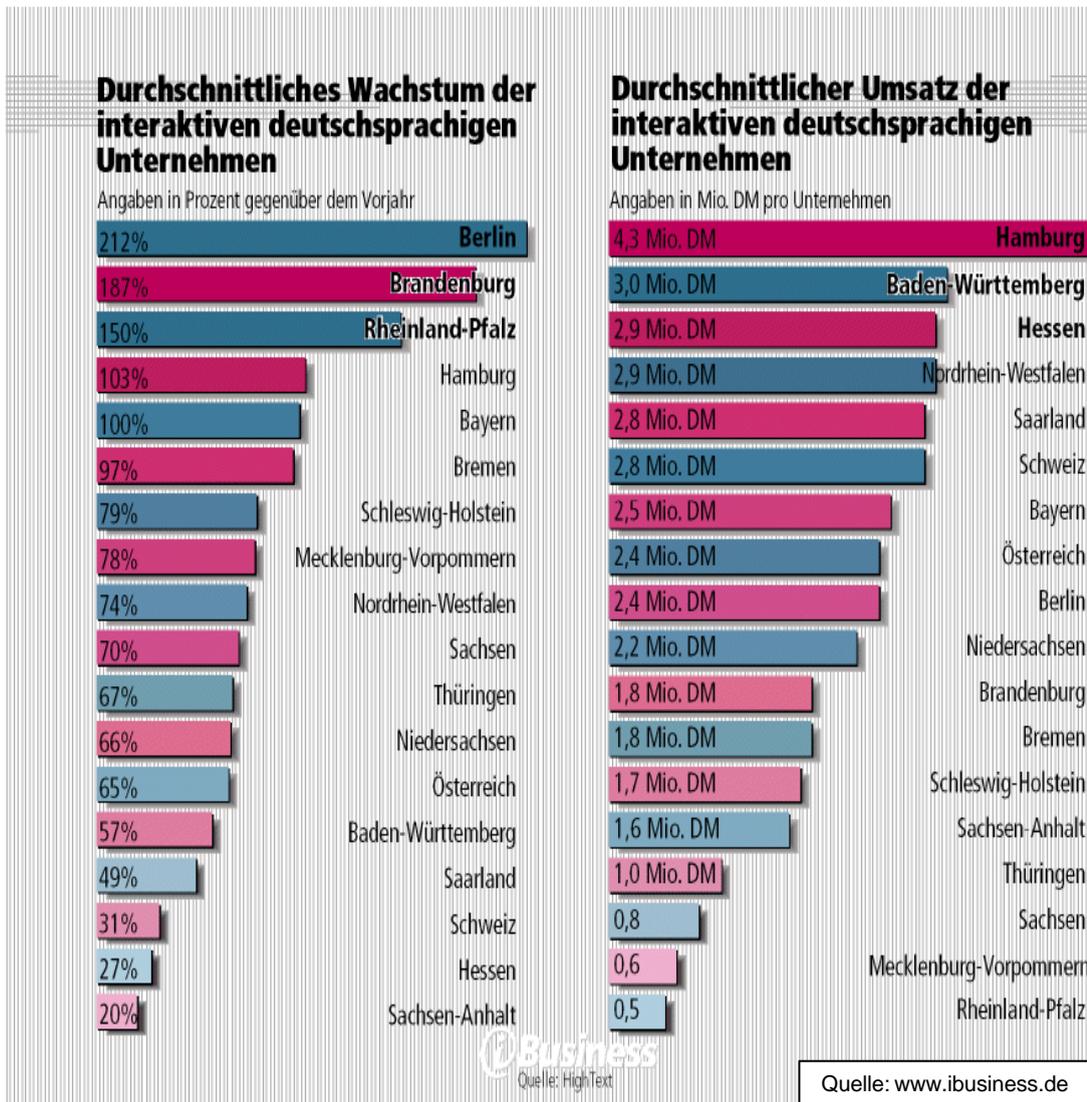
Baden-Württemberg wäre demnach im Jahr 2001 der beste Standort für einen interaktiven Dienstleister. Die Stadtstaaten Berlin und Bremen folgen als deutschsprachige Top-Standorte auf den Plätzen zwei und drei. Bayern und Hessen - letztes Jahr noch führend, konnten sich nur noch dahinter platzieren.

Eine erste Erklärung für diese Entwicklung, sofern sie dann auch repräsentativ wäre, bietet die (erstmal im Ranking aufgenommene) Ausbildungsrate. Den eher unauffälligen Regionen Saarland, Schleswig-Holstein, Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt kommt zugute, dass die hier ansässigen Multimedia-Unternehmen zum einen im Bundesdurchschnitt eher klein sind und zum anderen Abwerbungs-Schwierigkeiten haben. Deswegen ist in den Dienstleistungsunternehmen dieser Regionen die Zahl der Auszubildenden im Verhältnis zur Beschäftigtenzahl besonders hoch - in Zeiten knapper Personalressourcen ein deutlicher Standortvorteil. Hauptstadtbonus und Schwabenvorteil!

Der höchste Pro-Kopf-Umsatz und den zweithöchsten Durchschnittsumsatz katapultierten Baden-Württemberg zusammen mit seiner hohen Ausbildungsrate auf den ersten Platz aller Regionen.

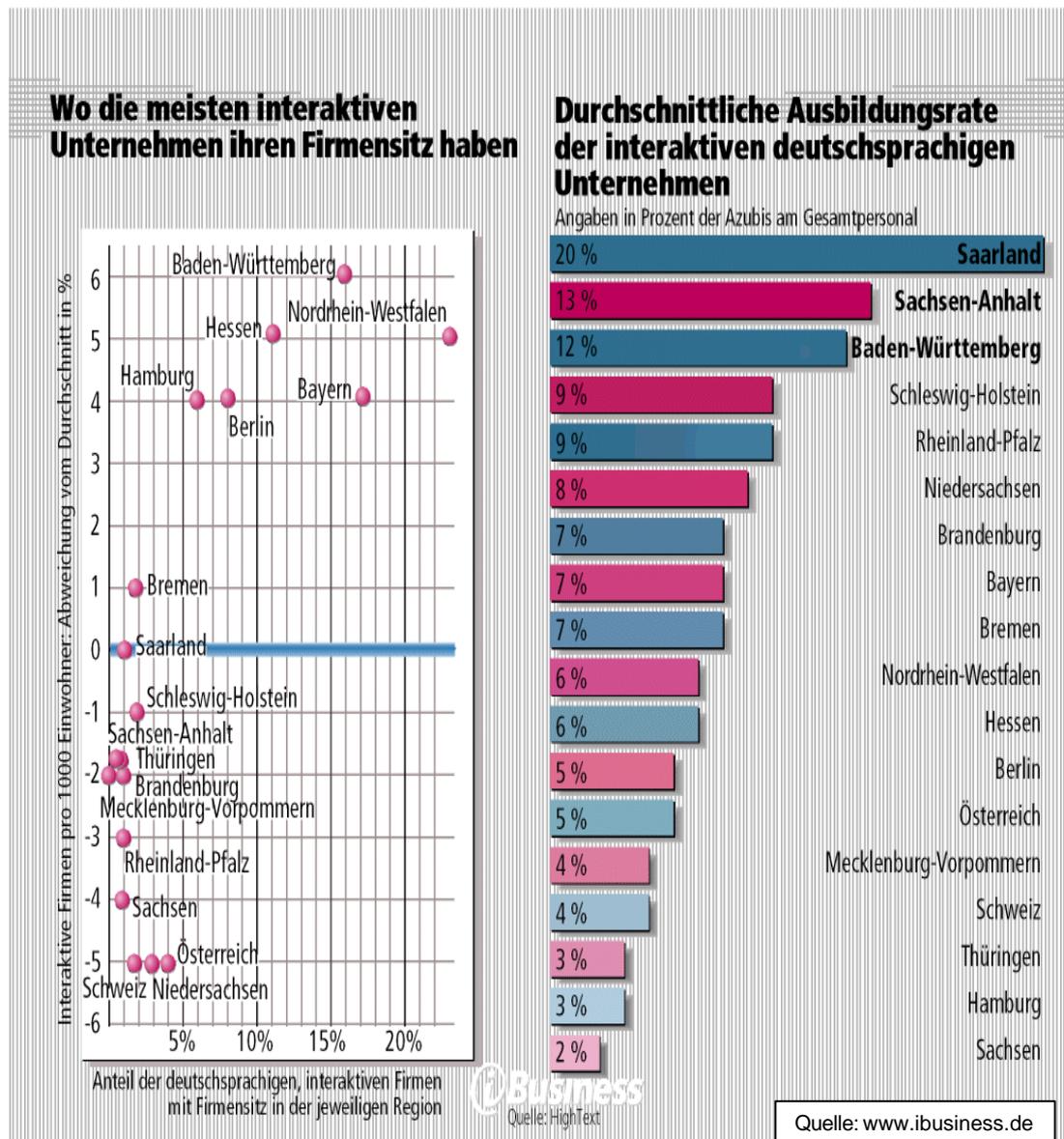
Bundesländern sowie den Ländern Österreich und Schweiz zugeordnet und gemittelt. Anschließend wurden die Regionen nach durchschnittlichem Pro-Kopf-Umsatz, Wachstum und Umsatz sortiert und aus den drei Rankings ein Gesamtranking ermittelt.

Abbildung 1: Multimedia-Unternehmen im Ländervergleich



Der überwiegende Teil der in Deutschland, Österreich und der Schweiz erwirtschafteten multimedialen Projektumsätze werden bekanntlich mit Kundenunternehmen im regionalen Umfeld erwirtschaftet. Die Enge der regionalen Multimedia-Märkte ist deshalb auch meine Erklärung für die gute Position, die Bremen und das Saarland im Vergleich zu den anderen Regionen einnehmen. Wer als Multimedia-Dienstleister hier (noch) am Markt aktiv ist, muss sein Business beherrschen, Fehler bestraft ein kleiner Regionalmarkt relativ schnell.

Abbildung 2: Firmensitz und Ausbildungsrate im Ländervergleich



Baden-Württemberg hat somit die große Chance, sich im Bereich Multimedia noch weiter zu profilieren und nach vorne zu schieben. Die Entwicklungspotenziale sind im Land vorhanden, alle Zeichen stehen auf Wachstum und Dynamik. Es gilt, diese Entwicklungspotenziale zu entfesseln. Dabei sind Wirtschaft, Wissenschaft und Politik gleichermaßen gefordert.

Eine Möglichkeit, die Potenziale zu erfassen, besteht in der Befragung der betroffenen Unternehmen. Hierbei bietet sich die boomende Multimedia-Branche als Untersuchungsgegenstand förmlich an. Dabei geht es nicht nur um die makroökonomischen Zusammenhänge. Die im folgenden präsentierten Befragungsergebnisse liefern auch den Multimedia-Unternehmen in Baden-Württemberg wertvolle Informationen über ihre eigene strategische Positionierung: Wenn die Unternehmen noch keinen Business Plan haben, erhalten sie möglicherweise Anregungen zur Formulierung ihres Geschäftsmodells und zu einer verstärkten strategischen Ausrichtung ihrer Geschäftspolitik. Schließlich ist eine in sich konsistente Strategie die Grundvoraussetzung, um in Zukunft am Markt bestehen zu können. Und wenn die Unternehmen bereits mit einem Business Plan arbeiten, können Ihnen die Befragungsergebnisse Möglichkeiten zur Neupositionierung, z.B. in Nischenmärkten, aufzeigen.

Ohne Zweifel unterstützen die Ergebnisse von empirischen Studien die politischen Akteure im Land, insbesondere durch Informationen über die Erfolgs- und Misserfolgskriterien. Branchen- und Standort-Rankings haben eine zunehmende Bedeutung für das Image eines Landes bzw. Standortes. Insbesondere die Etablierung erfolgreicher Fördermaßnahmen erfordert aktuelle Informationen zu Branchenanforderungen und -entwicklungen. Allerdings erschweren die Branchendynamik und die Medien-Konvergenz die Erhebung verlässlicher Daten. Durch das Zusammenwachsen der Old und New Economy ergeben sich Abgrenzungsprobleme hinsichtlich der Definition von Medienunternehmen.

Mit der vorliegenden Studie soll somit ein Beitrag zur Lösung der oben skizzierten Probleme geleistet werden. Im Mittelpunkt steht die Darstellung, wie die Multimedia-Unternehmen in Baden-Württemberg sich selbst und ihre Umwelt wahrnehmen. Denn ein Unternehmen ist in der Regel nur dann langfristig erfolgreich, wenn es fähig ist, sich intern so zu strukturieren, dass es auf die externen Anforderungen des Marktes optimal reagieren kann. Dabei waren u. a. Antworten auf die folgenden Fragen von besonderem Interesse:

- Welches sind die kritischen Faktoren, von denen der Erfolg der baden-württembergischen Multimedia-Branche abhängt?
- Wo sehen die Multimedia-Unternehmen ihre Stärken und wo sehen sie Schwächen?
- Wie sind externe Einflussfaktoren zu bewerten, z.B. technische Rahmenbedingungen und Trends, gesellschaftliche Trends, ökonomische und rechtlich-politische Rahmenbedingungen?
- Welche Standortfaktoren werden als besonders kritisch angesehen?
- Welche Zukunftspläne haben die Multimedia-Unternehmen?

Die Initiative für die Studie ging von der MFG Medienentwicklung Baden-Württemberg aus.² Auch das Adressmaterial stammt überwiegend von der MFG Medienentwicklung. Befragt wurden Multimedia-Unternehmen in ganz Baden-Württemberg.

An dieser Stelle gebührt allen Multimedia-Unternehmen ein großes Dankeschön. Der sehr ausführliche Fragebogen hat die Geduld und Zeit der Unternehmen strapaziert. Zudem möchten wir uns bei Syster Friedrichsen und Martin Wysterski für die Dateneingabe und Datenaufbereitung bedanken. Auch den Studierenden des Studiengangs Medienwirtschaft an der Hochschule für Druck und Medien in Stuttgart sei an dieser Stelle für ihre Unterstützung gedankt, insbesondere: Martina Greschner, Anke Will, Kerstin Neuser, Thomas Thiel sowie Karolin Laicher. Besondere Erwähnung verdient zudem die hervorragende Zusammenarbeit mit der MFG Medienentwicklung Baden-Württemberg. ⁿ⁼³⁵⁶

² Bereits im Jahre 1999 war die MFG Urheber einer ähnlichen Studie (vgl. Fuchs/Wolf 1999).

2. Methodik der Studie

Als Zielgruppe der Befragung dienten Multimedia-Unternehmen, d.h. Unternehmen, deren Tätigkeitsschwerpunkt auf der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen für Multimedia liegt (also Multimedia-Agenturen, CD-ROM-Produzenten usw.). Allerdings ist zu berücksichtigen, dass es um diese Unternehmen herum viele verwandte Branchen gibt, die neben ihrem Kerngeschäft ebenfalls als Multimedia-Produzenten tätig sind (vgl. Fuchs/Wolf 1999). Im Zuge der zunehmenden Konvergenz ein kaum noch aufzulösendes Problem hinsichtlich der Definition von Multimedia-Unternehmen. In der vorliegenden Studie wurde versucht, durch drei Eingangsfragen (siehe Fragebogen im Anhang) Klarheit zu schaffen:

- *Wie ist der Status Ihres Unternehmens/Ihrer Abteilung? (Ausprägungen u.a. eigenständiges Unternehmen, Multimedia-Abteilung etc.)*
- *In welche angegebenen Rubriken würden Sie sich/Ihr Unternehmen einordnen?
(Ausprägungen u.a. Multimedia-Agentur, Online-Service, Beratung, Systemhaus etc.)*
- *In welchen Geschäftsfeldern ist Ihr Unternehmen tätig? (Ausprägungen u.a. Inhalte, E-Commerce, Werbung, Entertainment, Bildung etc.)*

.Die Ergebnisse der Befragung basieren auf einem überwiegend standardisierten Fragebogen mit insgesamt 62 Fragen. Die Datengrundlage der empirisch-quantitativen Studie bildeten rund 1.350 Multimedia-Unternehmen mit Sitz in Baden-Württemberg. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Teil des Adressmaterials (MFG, IHK, eigene Recherchen) veraltet war und einige Unternehmen sich selbst nicht als Multimedia-Unternehmen einstufen. Die Grundgesamtheit betrug nach Abzug aller „Problemfälle“ 995 Unternehmen. Der Befragungszeitraum erstreckte sich von Mai bis August 2000. Die Rücklaufquote betrug 35 Prozent, somit konnten 356 Fragebögen in die Datenanalyse einbezogen werden.

Inhaltlich wurde der Fragebogen in zehn Bereiche aufgeteilt: Unternehmen allgemein, Produkte und Dienstleistungen, Kapital und Finanzierung, Mitarbeiter, Entstehung des Unternehmens, Unternehmensstruktur und -management, Kundenstruktur, Kooperationen und Konkurrenz, Standortfaktoren, Zukunftspläne und -erwartungen.

Die Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg hat bereits 1997/1998 sowie 1999 Befragungen von Multimedia-Unternehmen durchgeführt (vgl. Fuchs/Wolf 1998; Fuchs/Wolf 1999). In der vorliegenden Befragung wurden überwiegend identische Fragen gestellt, um eine Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten. Allerdings führte die Aufnahme einer nicht unerheblichen Anzahl neuer Fragen in den Fragebogen zu einer offenbar für viele Unternehmen nicht mehr annehmbaren Fülle.

3. Status und Standort

In der Regel handelte es sich bei den befragten Unternehmen um „eigenständige Multimedia-Unternehmen“ (73 Prozent).³ Knapp 20 Prozent gaben an, entweder ein „Multimedia-Tochter-Unternehmen“ (14 Prozent) oder aber eine „Multimedia-Abteilung/-Bereich“ (5 Prozent) zu sein. Unter „Sonstiges“ fielen Graphik-Designer, IT-Dienstleister, Lern-Dienstleister, Werbeagenturen usw., die sich allesamt jedoch im Dienstleistungsspektrum Multimedia bewegen. Zur Vereinfachung der Dateninterpretation werden in den folgenden Betrachtungen die soeben genannten Kategorien zu „Multimedia-Unternehmen“ zusammengefasst.

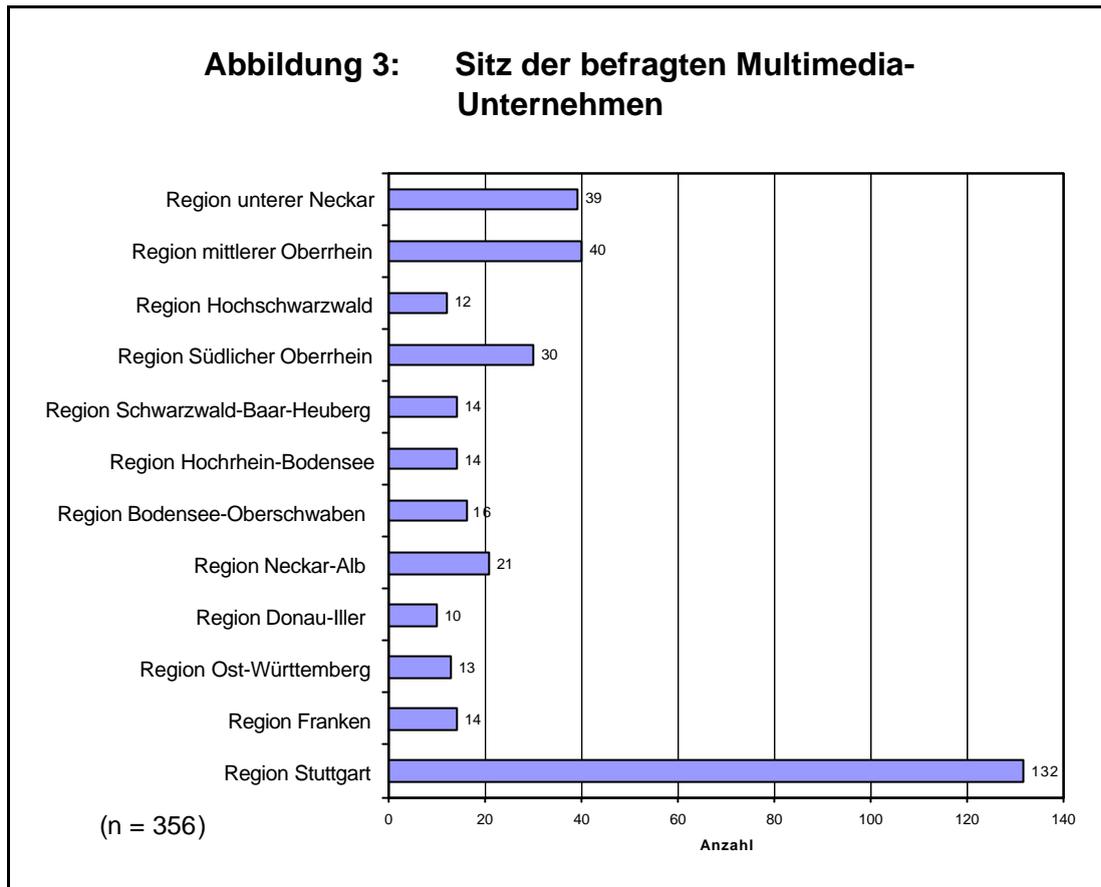
³ Das entspricht in etwa der Befragung aus dem Jahr 1998, wo 79 Prozent „eigenständige Multimedia-Unternehmen“ waren (vgl. Fuchs/Wolf 1999, S. 10).

Tabelle 1

Status des Unternehmens/der Abteilung		
	Häufigkeit	Prozent
eigenständiges Multimedia-Unternehmen	261	73,3
Multimedia-Tochterunternehmen	17	4,8
Multimedia-Abteilung/-Bereich	49	13,8
Sonstiges	29	8,1
Gesamt	356	100,0

Kaum überraschend, wenn man die Multimedia-Unternehmens-Verteilung in Baden-Württemberg zugrundelegt, dass die meisten befragten Unternehmen aus der Region Stuttgart stammen (132, vgl. Abbildung 1). Relativ viele Unternehmen aus den Regionen mittlerer Oberrhein (Karlsruhe, Baden-Baden), unterer Neckar (Mannheim, Heidelberg) sowie südlicher Oberrhein (Freiburg) beantworteten den Fragebogen. Die Verteilung der befragten Unternehmen nach Regionen entspricht den Ergebnissen der Studie aus dem Jahr 1998 (vgl. Fuchs/Wolf 1999, S. 12).⁴ Tendenziell kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Regionen mit den höchsten Anteilen auch in der Grundgesamtheit die stärksten Positionen einnehmen.

⁴ Allerdings sind die Ergebnisse nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit der Multimedia-Unternehmen in Baden-Württemberg. Der Rücklauf der Fragebögen war regional gesehen sehr unterschiedlich.



Erhoben wurde neben dem Stammsitz ferner, ob und wo die Multimedia-Unternehmen weitere Standorte haben. Diverse verteilen sich relativ gleichmäßig auf die übrigen Bundesländer (39 Prozent), auf das Ausland (31 Prozent) sowie auf das Land Baden-Württemberg (30 Prozent). Dabei sind die Standorte in Baden-Württemberg auf die Regionen Stuttgart und Neckar-Alb zentriert.

Die Frage nach dem Unternehmensschwerpunkt bestätigt die Tendenz der Ergebnisse zum Status (siehe Frage 1 des Fragebogens). Die meisten Unternehmen sehen sich als Multimedia-Agentur oder Multimedia-Produzent. Es ist davon auszugehen, dass die Rubriken Online-Service, Inhaltenanbieter, Hersteller Software, Beratung (zusammen schon knapp 20 Prozent) ebenfalls dem multimedialen Bereich zugeordnet werden können. Auch die restlichen Kategorien verdeutlichen das Zusammenwachsen der Branchen und Märkte. Dabei ist es nach wie vor schwierig zu entscheiden, wann von einem

Multimedia-Unternehmen gesprochen werden kann. Viele Geschäftsfelder sind gleichrangig im Unternehmen vertreten. Die Abgrenzung ist ob der zunehmenden Konvergenz äußerst problematisch. Daher scheint es vertretbar, an dieser Stelle eher großzügig zu verfahren und auch Unternehmen zu berücksichtigen, die sich nicht überwiegend „multimedial“ eingeordnet haben.

Tabelle 2: Unternehmensschwerpunkt

	in Prozent
Multimedia-Agentur	28,0
Multimedia-Produzent	28,0
Inhalteanbieter	4,5
CBT-/WBT-Produzenten	2,0
Online-Service	6,7
ISP (Hosting/Access)	2,0
Netzbetrieb (Carrier)	1,0
Händler Software	1,0
Händler Hardware	1,0
Hersteller Software	4,5
Bildungseinrichtung	3,3
Beratung	3,9
Systemhaus	3,1
Wirtschaftsunternehmen mit Multimedia-Produktion für Eigenbedarf	2,0
Wirtschaftsunternehmen mit Multimedia-Produktion für Eigenbedarf und Externe	3,9
anderes	5,1
Gesamt	100,0

Bei der Frage, welche weiteren Bereiche über den Schwerpunkt hinaus relevant sind, wurden vor allem Beratung (23 Prozent), Multimedia-Produzent (14 Prozent), Online-Service (11 Prozent) sowie Software-Hersteller (10 Prozent) und Inhalte-Anbieter (7 Prozent) genannt. Dies betraf vornehmlich Unternehmen mit den Schwerpunkten Software-Herstellung, Beratung und Systemhaus.

4. Produkte und Dienstleistungen

Die Hauptgeschäftsfelder der Multimedia-Unternehmen in Baden-Württemberg liegen in den Bereichen „Werbung/Kommunikation“ (30 Prozent) sowie in der Verknüpfung verschiedener Geschäftsfelder, hier dokumentiert durch die Kategorie „kein bestimmtes Geschäftsfeld“ (21 Prozent). Inhalte („Contents“) und E-Commerce spielen noch nicht die große Rolle im operativen Geschäft. Überraschend vielleicht die noch sehr geringen Anteile in den Bereichen „Entertainment/Spiele“, „Bildung/Erziehung/Wissenschaft“ sowie „Kataloge/Nachschlageprodukte“, die jeweils deutlich unter 5 Prozent liegen. Allerdings zeigt die Betrachtung der weiteren Geschäftsfelder, dass die Orientierung in Richtung neuer Informations- und Kommunikationsdienstleistungen und –produkte deutlich erkennbar ist. An dieser Stelle spielt sicherlich auch die Unsicherheit über die Entwicklung auf den Neuen (Aktien-)Märkten eine gewichtige Rolle.

Die Umsatzanteile sollten mit einer gewissen Vorsicht interpretiert werden, da viele Unternehmen auf diese Angabe verzichteten. Somit beziehen sich die vorliegenden Daten in den Tabellen drei und vier nicht auf alle in der Untersuchung beteiligten Unternehmen.⁵ Den höchsten Mittelwert erzielt der Bereich Werbung (knapp 50 Prozent Umsatzanteil), das geht einher mit dem Hauptgeschäftsfeld (siehe Abbildung 4).

⁵ Die Angabe des Umsatzanteils war unabhängig von der Differenzierung in „Hauptgeschäftsfeld“ und „Weitere Geschäftsfelder“. Es sollte hierbei herausgefunden werden, in welchen Bereichen die höchsten Umsätze, unabhängig von den selbst definierten Geschäftsfeldern, erzielt werden.

Abbildung 4: Hauptgeschäftsfeld (in Prozent)

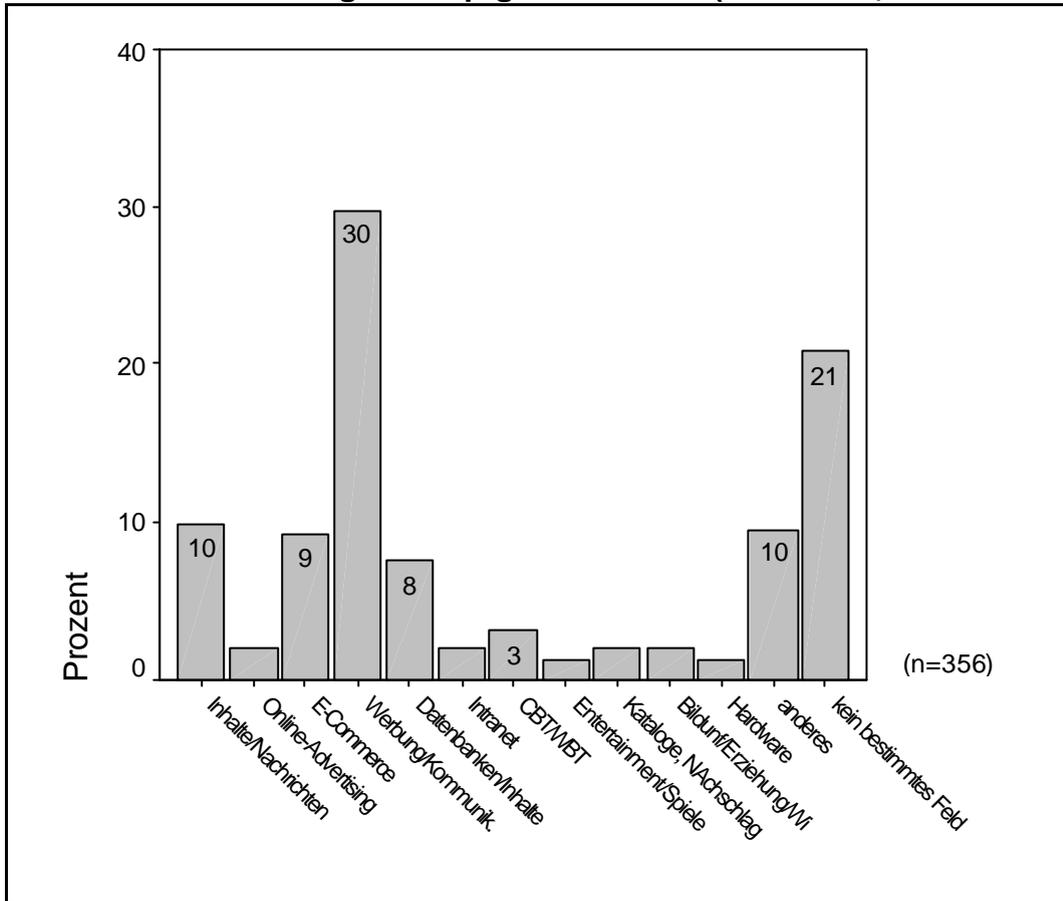
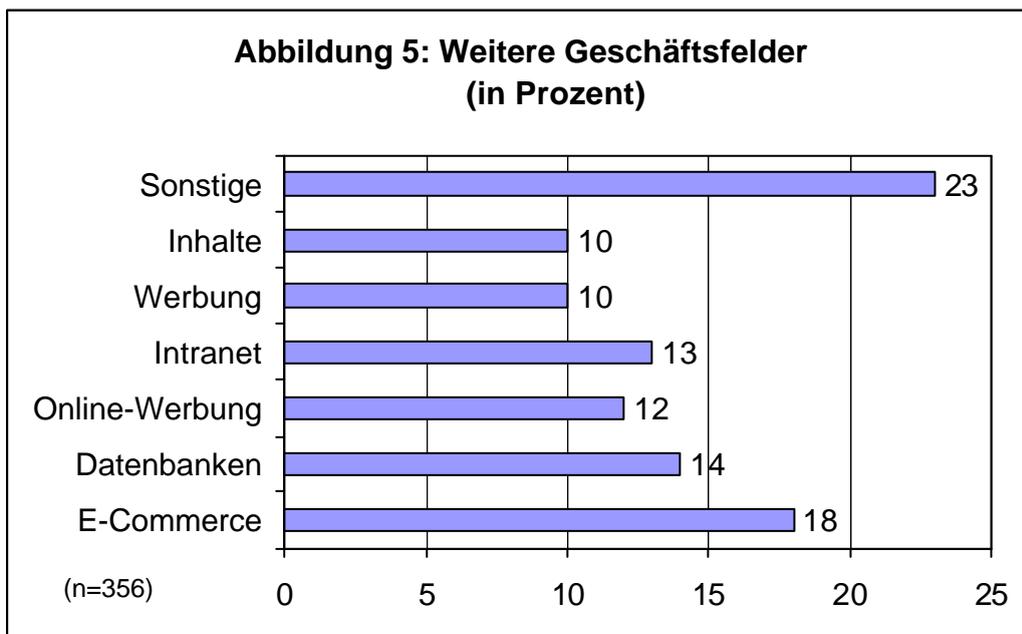


Abbildung 5: Weitere Geschäftsfelder (in Prozent)



Es gibt offenbar auch hohe Umsatzanteile in nicht zentralen Feldern, wie beispielsweise „CBT/WBT“ oder „Inhalte/Nachrichten“. Bei den Multimedia-Unternehmen, die im Bereich „Bildung/Erziehung/Wissenschaft“ Anbieter sind, ist immerhin knapp ein Drittel Umsatzanteil im Durchschnitt erzielt worden. Im „E-Commerce“-Sektor liegen die durchschnittlichen Umsatzanteile noch deutlich unter 20 Prozent.

Hauptsächlich werden die multimedialen Produkte und Dienstleistungen speziell für einen bestimmten Kunden erstellt (siehe Tabelle 4). Standardprodukte sind gerade bei der Vielzahl der kleineren und mittleren Multimedia-Unternehmen eher die Ausnahme. Es ist somit davon auszugehen, dass die Multimedia-Unternehmen eher selten in Vorleistung gehen bzw. innovative Produkte selbst herstellen und dann auf dem Markt zur Verfügung stellen. Der klassische Weg über die Akquisition und der dann folgenden Produktion bestimmt offenbar das Geschäftsleben. Offenbar fehlt es gerade den vielen kleineren Multimedia-Unternehmen vor allem an Kapazitäten und finanziellen Grundlagen, um zielgerichtet auf innovative Produkt- bzw. Dienstleistungsangebote über das operative Geschäft hinaus hinzuwirken.

Hinsichtlich der technischen Medien, mittels derer die multimedialen Produkte und Dienste angeboten werden, ist der Umsatzanteil der Kategorie „Internet/Intranet“ beachtlich (durchschnittlich gaben die Multimedia-Unternehmen knapp 75 Prozent an). Daneben spielt immer noch die „CD-ROM“ eine gewichtige Rolle (durchschnittlich etwas über 30 Prozent des gesamten Umsatzanteils). „Kiosksysteme“ und „DVD“ rangieren noch im hinteren Bereich, jedoch ist deren Zunahme ob der Marktentwicklung nur noch eine Frage der Zeit.

Tabelle 3: Umsatzanteile der Geschäftsfelder

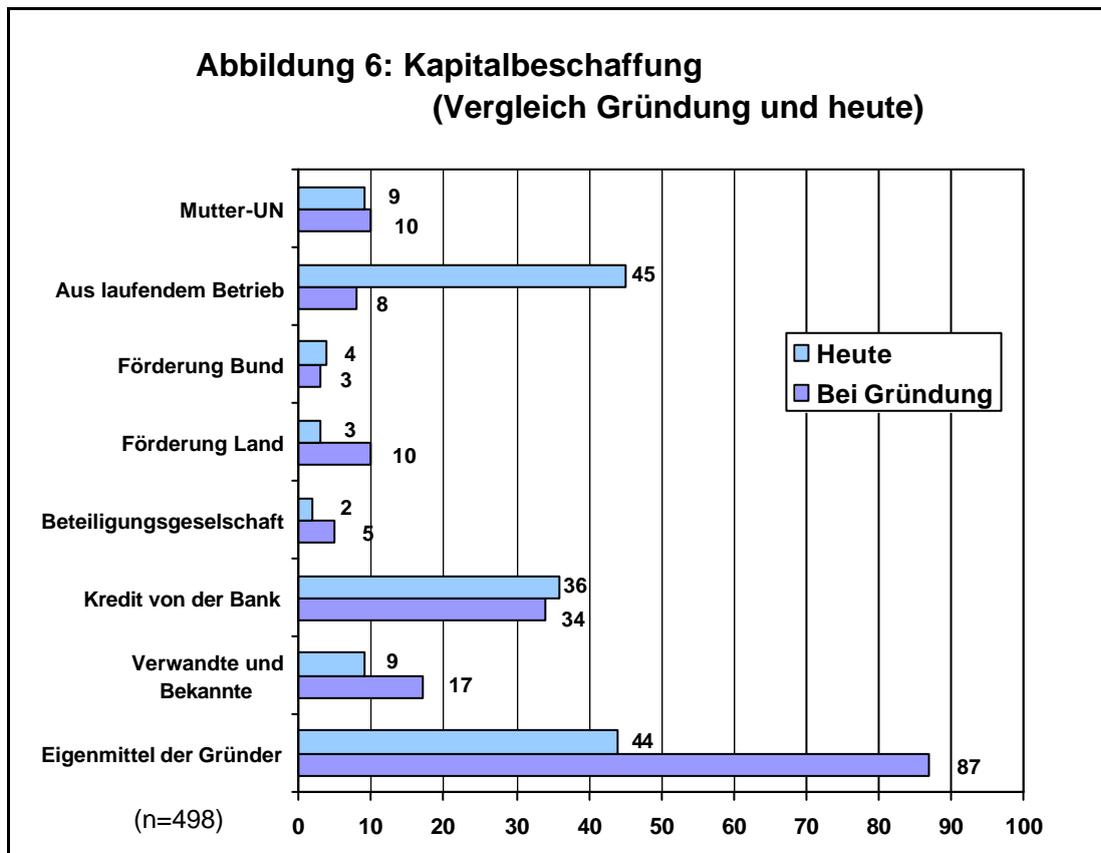
	N	Mittelwert
Umsatzanteil - Inhalte/Nachrichten	68	28,63
Umsatzanteil - Online-Advertising	60	10,52
Umsatzanteil - E-Commerce	110	16,94
Umsatzanteil - Werbung etc.	140	49,96
Umsatzanteil - Datenbanken/Inhalte	81	20,41
Umsatzanteil - Intranet	81	15,02
Umsatzanteil - CBT/WBT	36	30,83
Umsatzanteil - Entertainment/Spiele	44	22,98
Umsatzanteil - Kataloge, Nachschlagewerke	32	8,13
Umsatzanteil - Technische Dokumentaion	18	10,00
Umsatzanteil - Bildung/Erziehung/Wissenschaft	18	35,00
Umsatzanteil - Software-Tools	37	9,54
Umsatzanteil - Hosting/Access	37	9,51
Umsatzanteil - Sonstiges	38	36,45
Umsatzanteil - kein bestimmtes Geschäftsfeld	16	35,94

Tabelle 4: Multimediale Umsätze

	N	Mittelwert
Umsatzanteil multimediabler Produkte und Dienstleistungen für einen Kunden	269	72,86
Umsatzanteil multimediabler Produkte und Dienstleistungen für mehrere Kunden	198	40,45
Umsatzanteil multimediabler Produkte und Dienstleistungen aus Eigenarbeit/-kosten	219	32,21
Umsatzanteil multimediabler Produkte und Dienstleistungen aus Auftragsarbeit	260	71,62
Umsatzanteil CD-ROM/CD-I	215	34,38
Umsatzanteil - Internet/Intranet	263	74,79
Umsatzanteil - DVD	38	15,61
Umsatzanteil - Kiosksysteme	25	13,80
Umsatzanteil - Sonstiges	43	40,58

5. Kapital und Finanzierung

Ein zentraler Aspekt im Management von Multimedia-Unternehmen ist die Finanzierung bzw. Kapitalbeschaffung. In den baden-württembergischen Unternehmen dominierten bei Gründung die Eigenmittel als Finanzierungsquelle (87 Prozent). An zweiter Stelle folgte die Kapitalbeschaffung via Bankkredit (34 Prozent). Auch das persönliche Umfeld (Verwandte, Bekannte) trägt zur Finanzierung bei (immerhin 17 Prozent). Während diese Zahlen der Studie aus dem Jahr 1998 etwa entsprechen (vgl. Fuchs/Wolf 1999, S. 16), gibt es bei den Finanzierung über Landesmittel eine deutliche Zunahme (1998 waren es 4 Prozent, heute sind es 10 Prozent). Erstaunlich die weiterhin geringe Nutzung der anderen Finanzierungsquellen wie Fördermittel von Bund oder Beteiligungsgesellschaften. An dieser Stelle kann leider nicht geklärt werden, ob dies auf Unkenntnis der Möglichkeiten oder bewussten Verzicht beruht.



Ein Vergleich der Finanzierungsquellen bei Gründung mit der heutigen Situation zeigt, dass die Eigenmittel der Gründer erheblich zurückgegangen sind (auf 44 Prozent), während die Kapitalbeschaffung aus dem laufenden Betrieb naturgemäß kräftig angestiegen ist (auf 45 Prozent). Die Finanzierung über Bankkredite hat ebenfalls leicht zugenommen (auf 36 Prozent). Die Finanzmittel aus dem privaten Umfeld dienten eher der Starthilfe, im Laufe der Zeit reduzierten sich der Anteil auf etwa die Hälfte (9 Prozent). Beachtlich zudem, dass die Fördermittel des Landes bei der heutigen Finanzierung eine deutlich geringere Rolle spielen. Es scheint sich somit vorwiegend um Starthilfen gehandelt zu haben, die unter Umständen schon zurückgezahlt wurden. Die Fördermittel des Bundes und Beteiligungsgesellschaften blieben auf dem geringen Anteilsniveau.

Venture Capital scheint somit von Multimedia-Unternehmen in Baden-Württemberg noch nicht optimal ausgenutzt zu werden. Lediglich 17 Unternehmen haben diesen Weg der Kapitalbeschaffung in Erwägung gezogen oder tatsächlich eingeschlagen (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Einsatz von Venture Capital

	Häufigkeit	Prozent
nein	339	95,2
ja, bei der Gründung	12	3,4
ja, bei der Gründung und heute	5	1,4
Gesamt	356	100,0

Außerdem gibt es offenbar zur Zeit keinen Finanzierungsbedarf bei den Multimedia-Unternehmen. Lediglich knapp 18 Prozent der befragten Unternehmen steht zur Zeit in Finanzierungsverhandlungen (siehe Tabelle 6). Dabei stellt sich die Frage, ob die Unternehmen über genügend Eigenkapital verfügen oder aber Investitionen zur Zeit nicht erfolgen bzw. benötigt werden.

Tabelle 6: Aktuelle Finanzierungsverhandlungen

	Häufigkeit	Prozent
nein	293	82,3
ja	63	17,7
Gesamt	356	100,0

Die Frage nach dem aktuellen Finanzierungsbedarf ergab, dass etwa 23 Prozent der Multimedia-Unternehmen einen höheren oder sehr starken Bedarf verspüren (vgl. Tabelle 7). Der reziproke Fall, dass fast 60 Prozent keinen Bedarf haben, gibt Anlass zu unterschiedlichen Interpretationen. Die Unternehmen könnten so „gesund“ sein, dass sie ihren Bedarf aus dem laufenden Betrieb decken können. Oder aber die Marktsituation erfordert momentan keine Investitionen. Vielleicht ist es auch die Scheu vor einem Investitionsrisiko. Dies wäre sicherlich im Zuge der zunehmenden Konvergenz der Märkte begründungsbedürftig, lässt sich aber aus den vorliegenden Daten leider nicht „herauslesen“.

Tabelle 7: Aktueller Finanzierungsbedarf

	Häufigkeit	Prozent
kein Bedarf	224	62,9
geringer Bedarf	52	14,6
höherer Bedarf	65	18,3
sehr starker Bedarf	15	4,2
Gesamt	356	100,0

Es bleibt festzuhalten, dass die in den letzten Jahren zunehmenden Angebote zur Gründungsfinanzierung des Landes Baden-Württemberg zu einer leichten Veränderung in der Frage des Einsatzes von Fremdmitteln in der Anfangsphase eines Multimedia-Unternehmens geführt haben. Der Vergleich zur 98er Studie zeigt ansonsten jedoch kaum Unterschiede auf.

Die Entwicklung der Multimedia-Unternehmen in den letzten Jahren lässt sich insbesondere an den Jahresumsätzen ablesen. Im Jahr 1998 ordneten sich die Multimedia-Unternehmen in der Mehrzahl der Kategorie „bis DM 500.000 Umsatz“ zu (44 Prozent). Danach folgte mit 33 Prozent die Katego-

rie „unter DM 100.000 DM Umsatz“. Folglich sind Dreiviertel der Multimedia-Unternehmen in dem Größensegment der kleinen bzw. mittleren Unternehmen angesiedelt. Aber bereits im Jahr 1999 reduzierte sich dieser Anteil auf insgesamt 60 Prozent, einhergehend mit der Zunahme der darüber liegenden Kategorien. Für das Jahr 2000, wo nur Schätzungen des Umsatzes vorliegen, ergibt sich nochmals eine Reduktion auf nunmehr nur noch 51 Prozent der Unternehmen mit einem Umsatz unter DM 500.000. Die Umsätze der Unternehmen sind somit in den drei Jahren erheblich angestiegen. Im Vergleich zur 98er Studie kann also eine Steigerung hinsichtlich der Umsätze der Multimedia-Unternehmen festgestellt werden.

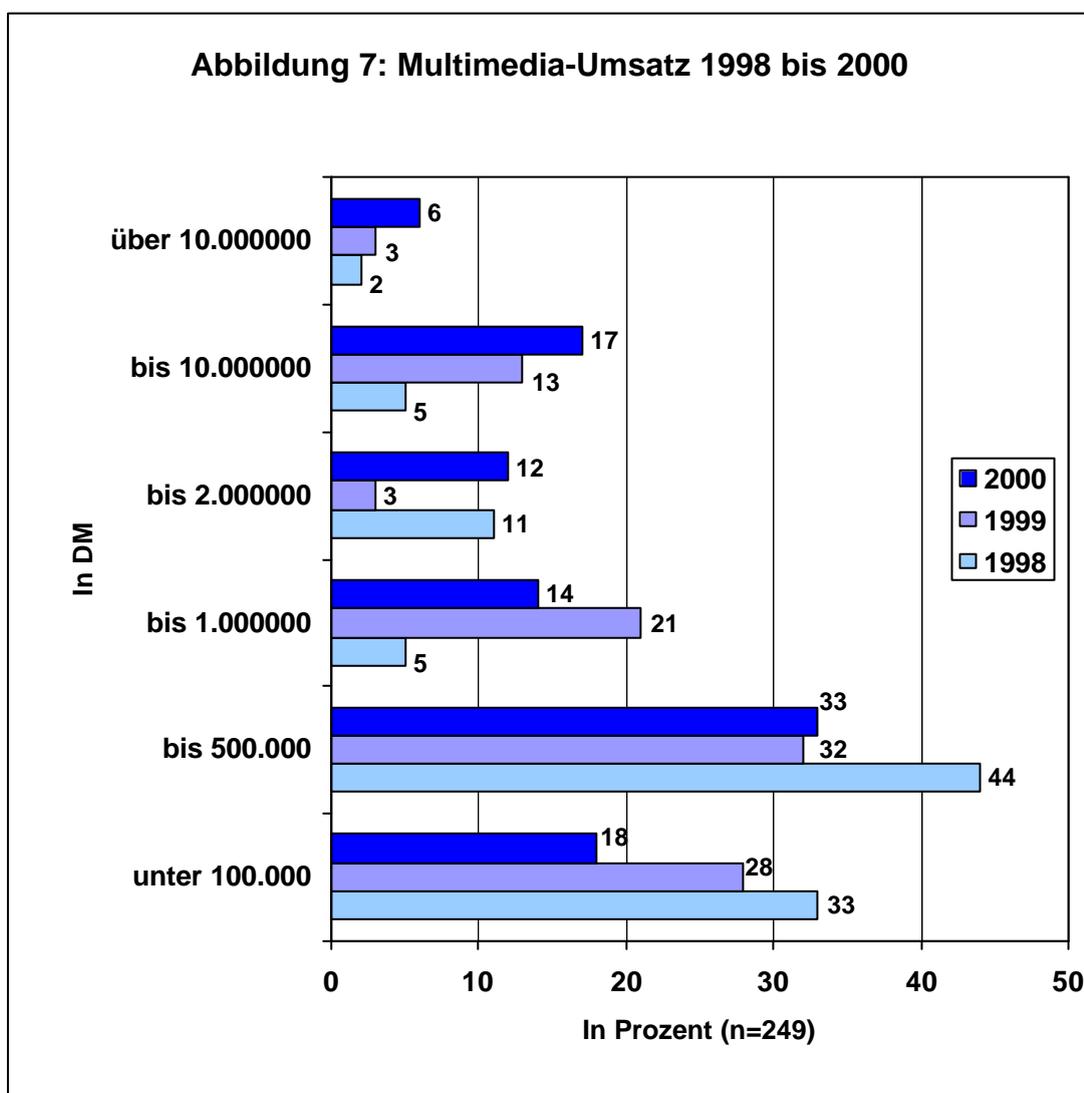


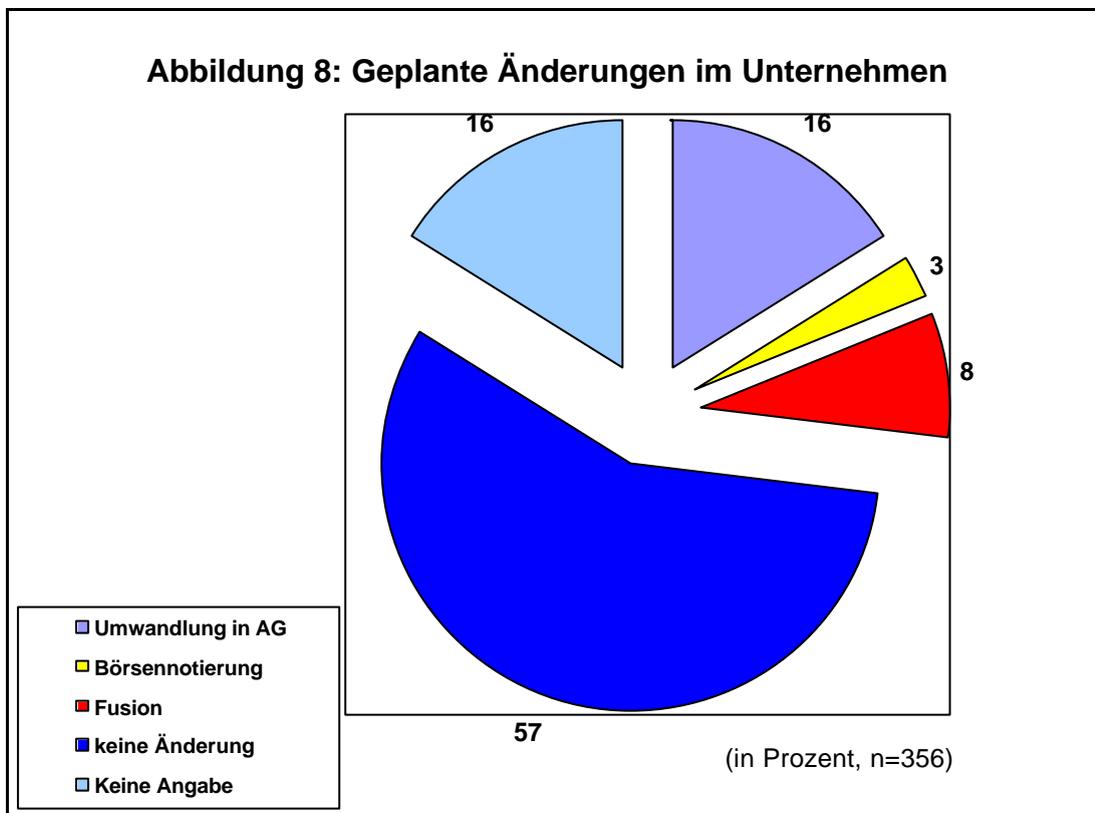
Tabelle 8: Umsatz 2000 (Geschätzt) nach Gründungsjahr

		Gründungsjahr				Gesamt
		1967-1989	1990-1994	1995-1997	1998-2000	
Umsatz 2000	unter 100.000	14,8%	11,1%	14,8%	24,6%	17,2%
	bis 500.000	25,9%	25,9%	26,1%	53,6%	34,0%
	bis 1.000.000	29,6%	11,1%	14,8%	8,7%	14,3%
	bis 2.000.000	8,8 %	25,9%	15,7%	5,8%	12,2%
	bis 10.000.000	6,0 %	14,8%	21,7%	7,2%	16,0%
	über 10.000.000	14,8%	11,1%	7,0%		6,3%
Gesamt						356
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ein plausibles Ergebnis ergibt sich aus der Betrachtung des geschätzten Jahresumsatzes für 2000 und des Gründungsjahres der Multimedia-Unternehmen (vgl. Tabelle 8). Je älter die Unternehmen, desto größer der Anteil der Unternehmen mit höherer Umsatzerwartung für das laufende Jahr. Dabei ist allerdings auffällig, dass bei den „älteren“ Unternehmen (z.B. Gründung von 1967-1989) immer noch ein hoher Anteil an Unternehmen mit bis zu DM 500.000 Jahresumsatz vorhanden ist (immerhin gut 40 Prozent). Die Multimedia-Szene in Baden-Württemberg besteht somit zum überwiegenden Teil aus kleineren Unternehmen.

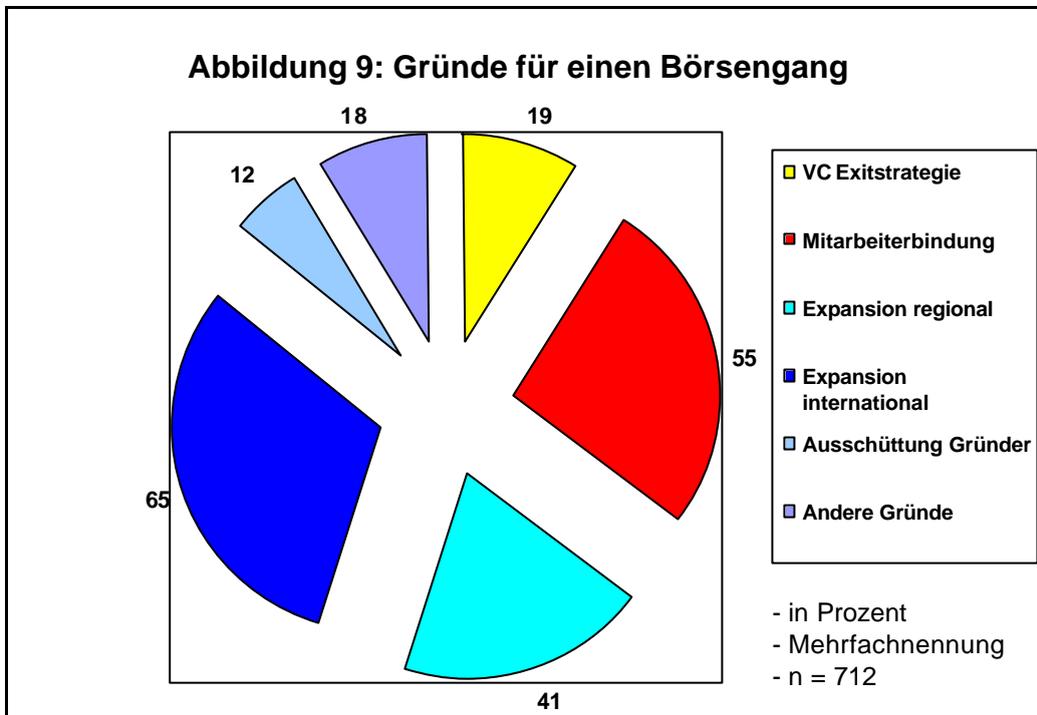
Planungen hinsichtlich der Änderung der Rechtsform oder der Beteiligungsverhältnisse sind bei der überwiegenden Mehrheit der befragten Unternehmen in absehbarer Zeit nicht zu erwarten. Immerhin 57 Prozent gaben an, keine Veränderungen anzustreben, 16 Prozent machten keine Angabe zu den Planungen. Das Fieber des Neuen Marktes und der Kapitalbeschaffung über die Börse hat 16 Prozent der Multimedia-Unternehmen erfasst, sie beabsichtigen eine Umwandlung in eine Aktiengesellschaft. Allerdings erwägen nur 3 Prozent der Unternehmen eine Börsennotierung. Im Zuge der allgemeinen Tendenzen und Entwicklungen bezüglich der Firmenübernahmen und -zusammenschlüsse erscheint die Zahl von 3 Prozent geplanter Fusionen sehr gering. Offenbar werden die Aufträge im Rahmen von funktionie-

renden Kooperationen und Beteiligungen erfolgreich abgewickelt (vgl. Kapitel 11).



In einem weiteren Schritt wurden die Unternehmen nach den eigentlichen Gründen für einen Börsengang zu befragen. Ein Hauptmotiv wird in der internationalen Expansion gesehen (65 Prozent). Vielen Unternehmen ist offenbar bewusst, dass die internationale Konkurrenzfähigkeit im Zuge von Globalisierung und Digitalisierung zunehmend Druck erzeugt. Als weiterer wichtiger Grund wurde von den Unternehmen die Mitarbeiterbindung genannt (55 Prozent). Dies ist im Zuge neuer Managementmethoden und der sich wandelnden Führungsstile, verbunden mit der ständigen Suche nach Motivationsfaktoren für die Belegschaft, eine zukunftsweisende Perspektive. Selbstverständlich haben die Multimedia-Unternehmen auch den regionalen Markt im Visier, daher nannten 41 Prozent als Grund für den Börsengang die regionale Expansion. Etwas weniger wichtig wurden die Gründe „Venture-

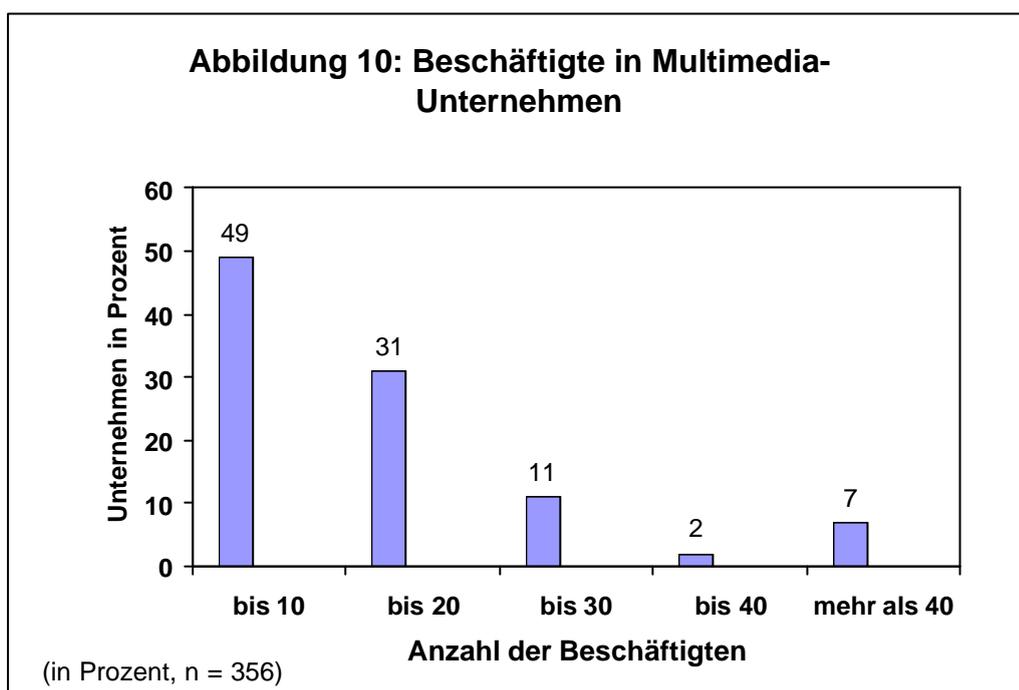
Capital-Strategien“ (9 Prozent) und „Ausschüttung für die Unternehmensgründer“ (6 Prozent) bewertet.



Soweit es ob der vorliegenden Daten überhaupt möglich ist, Rückschlüsse auf die finanzielle Situation und die damit verbundenen Hintergründe ziehen zu können, scheinen die Multimedia-Unternehmen in Baden-Württemberg auf einer soliden Basis zu stehen. Etwas verwunderlich erscheint jedoch der fehlende Kapitalbedarf und die damit verbundene Zurückhaltung hinsichtlich des Neuen Marktes. Vielleicht handelt es sich hierbei aber nur um eine temporäre Erscheinung, die sich unter Umständen auf die Unsicherheiten der relevanten Märkte und deren technische Grundlagen zurückführen lässt. Unter Einbeziehung technischer und rechtlicher Aspekte (z.B. UMTS, digitales Fernsehen usw.) und ökonomischen Entwicklungen (z.B. digitale Wertschöpfungskette, Content Syndication usw.) werden die Multimedia-Unternehmen notgedrungen in absehbarer Zeit Innovations- und Investitionsbereitschaft zeigen müssen.

6. Mitarbeiter

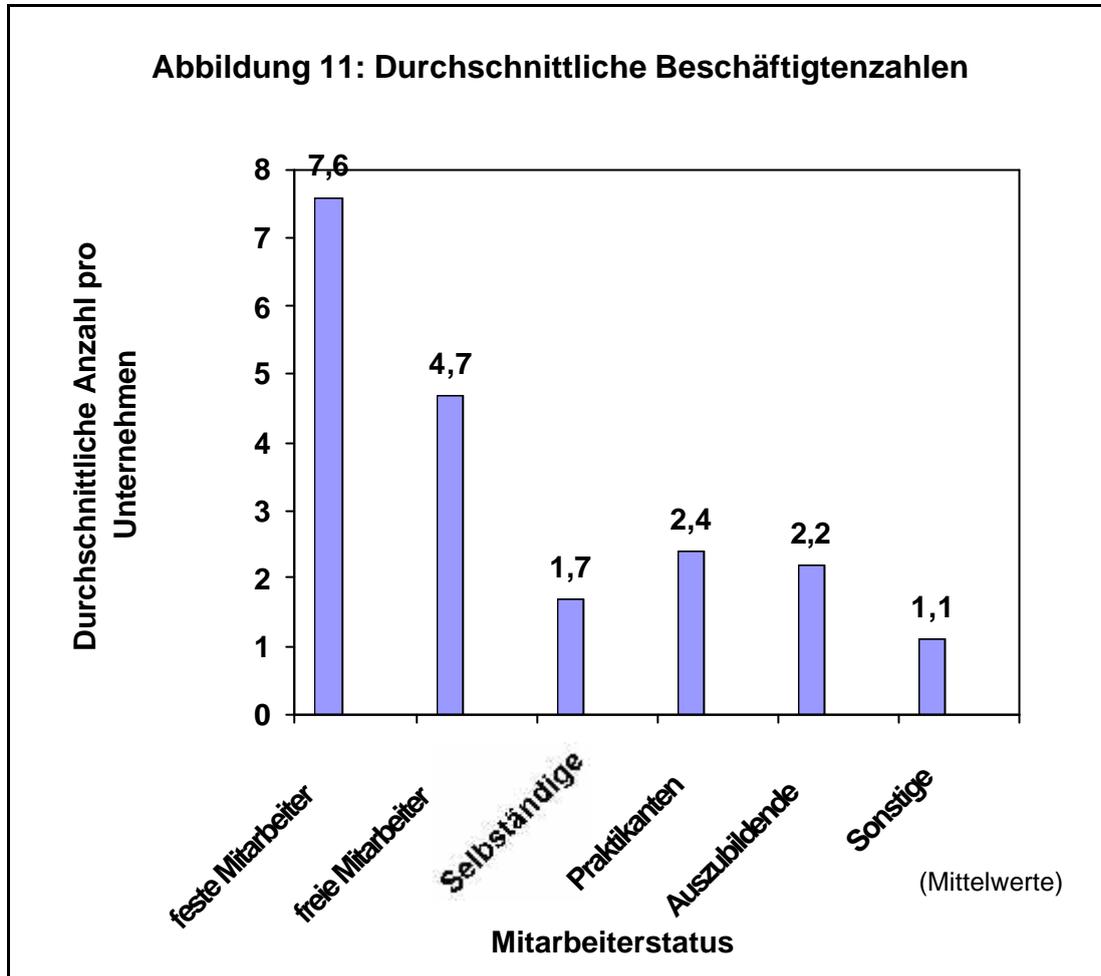
Die Mehrzahl der Multimedia-Unternehmen in Baden-Württemberg beschäftigt bis zu 20 Mitarbeiter (gut 80 Prozent). Das bestätigt nochmals die Struktur der kleinen Betriebseinheiten. Darüber hinaus arbeiten die meisten Arbeitnehmer in ihrer Heimatregion. Lediglich die freien Mitarbeiter müssen eine gewisse Mobilität hinnehmen.



Im Durchschnitt beschäftigen die Multimedia-Unternehmen knapp 8 feste bzw. sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter. Das ist im Vergleich zur 98er Studie eine geringere Zahl, ebenso wie die der freien Mitarbeiter (knapp fünf im Durchschnitt). Dies kann jedoch auf die höhere Fallzahl in der vorliegenden Studie zurückzuführen sein.⁶ Relativ stabil sind dagegen die Zahlen bei den Praktikanten (Mittelwert 2,4) und Auszubildenden (Mittelwert 2,2). Das

⁶ Durch die höhere Fallzahl sind wahrscheinlich auch deutlich mehr kleinere Unternehmen in die Untersuchung aufgenommen worden. Dadurch kann die Berechnung der Durchschnitte beeinflusst worden sein.

belegt den in der Einleitung bereits diskutierten hohen Anteil der Auszubildenden an der gesamten Beschäftigtenzahl.



169 der an dieser Studie beteiligten Unternehmen haben mindestens einen Auszubildenden angestellt. Das sind fast 50 Prozent der Multimedia-Unternehmen. In 232 Betrieben gibt es mindestens einen Praktikanten, auch das eine sehr erfreuliche Zahl. Hier bieten sich günstige Einstiegsmöglichkeiten für den Nachwuchs. Es gibt – wenig überraschend – einen hohen Zusammenhang zwischen dem Gründungsjahr eines Unternehmens und der Beschäftigtenzahl. Im Bereich der über zehn Jahre alten Unternehmen gibt es knapp 13 Prozent, die bis zu 10 Mitarbeitern beschäftigen. Dagegen ist der Anteil bei den ein oder zwei Jahre alten Betrieben mit über 64 Prozent natürlich deutlich höher. Ein ähnlicher Zusammenhang lässt sich zwischen Um-

satz und Beschäftigtenzahl nachweisen. Fast 80 Prozent der Unternehmen, die bis zu 10 Mitarbeiter beschäftigen, gaben für das Jahr 1999 einen Umsatz von „unter DM 100.000“ an.

Die dargestellte Ausbildungsplatzsituation bedeutet jedoch nicht, dass es eine große Vielfalt an Ausbildungsberufen gibt. In der Regel geht es um den Ausbildungsberuf Mediengestalter, beliebt ist auch die Werbekauffrau.

Tabelle 10: Beschäftigtenzahl und Gründungsjahr

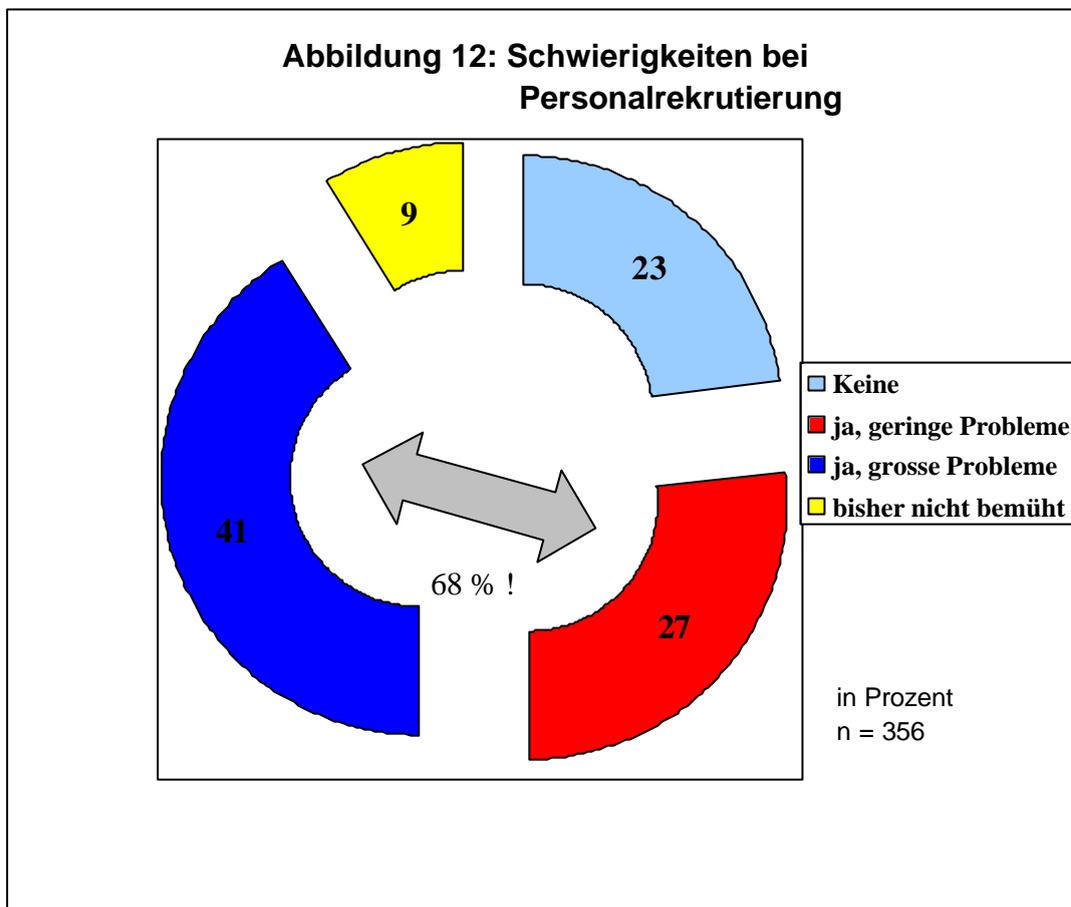
	Gründungsjah	Mitarbeiter gesamt					Gesamt
		bis 10	bis 20	bis 30	bis 40	über 40	
	1967-1989	12,5%	43,8%	15,6%	3,1%	25,0%	100,0%
	1990-1994	54,5%	33,3%	9,1%	3,0%		100,0%
	1995-1997	55,5%	25,0%	7,8%	1,0 %	10,70 %	100,0%
	1998-2000	64,2%	23,5%	12,3%			100,0%
	Gesamt	52,9%	27,7%	10,2%	1,1%	8,0%	100,0%

Tabelle 11: Multimedia-Umsatz 1999 und Beschäftigtenzahl

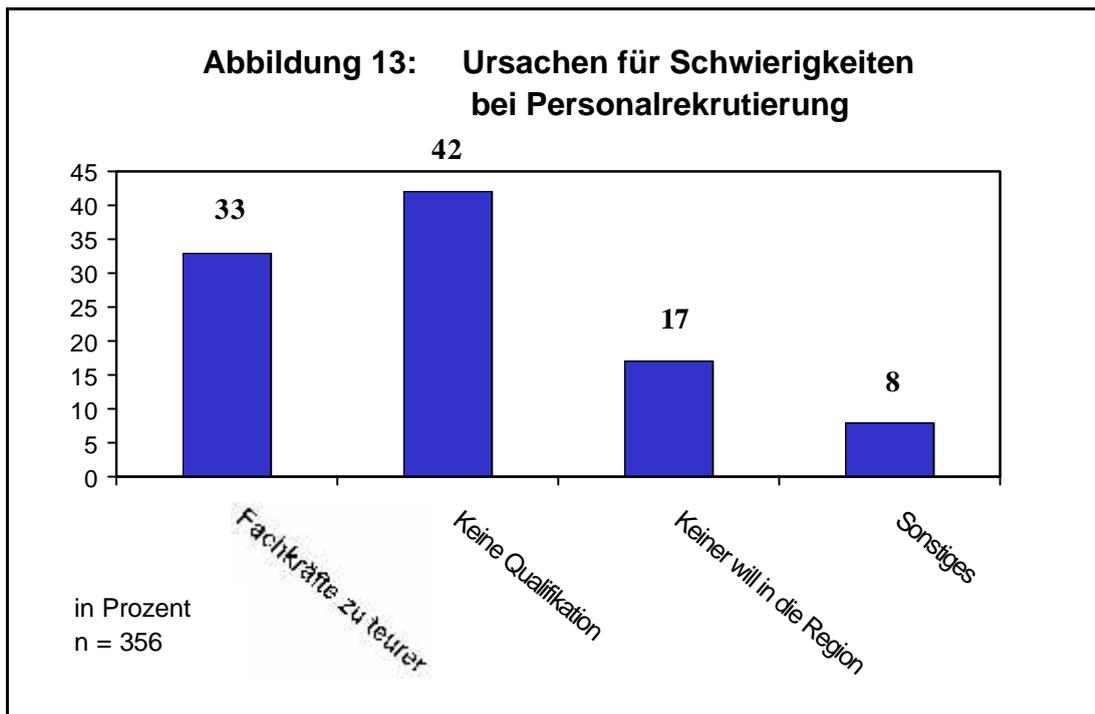
	Umsatz	Mitarbeiter gesamt					Gesamt
		bis 10	bis 20	bis 30	bis 40	über 40	
	unter 100.000	79,4%	19,0%	1,6%			100,0%
	bis 500.000	71,2%	16,4%	11,0%	1,4%		100,0%
	bis 1.000.000	29,2%	37,5%	25,0%		8,3%	100,0%
	bis 2.000.000	40,0%	60,0%				100,0%
	bis 10.000.000		23,3%	23,3%		53,3%	100,0%
	über 10.000.000			28,6%	14,3%	57,1%	100,0%
	Gesamt	52,2%	23,0%	13,3%	,9%	10,6%	100,0%

Die Qualifikation der festen und freien Mitarbeiter ist zumeist ein Hochschulstudium. Dabei liegen die Fachrichtungen Ingenieurwissenschaften, Informatik, Geistes- und Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften sowie Kunst/Design relativ gleichauf. Es handelt sich zumeist um Absolventen baden-württembergischer Hochschulen. Besonders häufig genannt wurden die Universitäten Stuttgart, Tübingen und Karlsruhe sowie die Fachhochschulen Furtwangen, Stuttgart (Hochschule für Druck und Medien), Pforzheim und Schwäbisch-Gmünd. Auch die Berufsakademien können ihre Absolventen offenbar in Multimedia-Unternehmen unterbringen, häufig genannt wurden Friedrichshafen und Stuttgart. Die absolvierten Studiengänge sind vielfältig,

häufig genannt wurden Medieninformatik, Medientechnik, Informatik, BWL und Design.



Obwohl mittlerweile viele neue Studiengänge angeboten werden und auch die Ausbildungsberufe den neuen Anforderungen angepasst wurden, gibt es immer noch enorme Probleme für die Multimedia-Unternehmen, das geeignete bzw. kompetente Personal zu finden. Dabei könnten die hohen Gehälter der Branche eine Rolle spielen. Immerhin 68 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, bei der Personalrekrutierung zumindest Probleme zu haben. Ein Viertel der Unternehmen hat keine Probleme bei der Auswahl neuer Mitarbeiter.



Die Ursachen sind offenbar auf wenige Gründe zurückzuführen. Hauptsächlich fehlt es nach Angabe der Firmen an der notwendigen Qualifikation (siehe Abbildung 13). Mit 33 Prozent folgt aber schon knapp dahinter das Problem der hohen Personalkosten. Die wenigen Fachkräfte sind auf dem Markt nur gegen gute Bezahlung zu „locken“. Ein weiteres - allerdings nicht ganz so bedeutendes - Problem ist in der Region zu sehen. Viele Arbeitskräfte ziehen die aus ihrer Sicht offenbar attraktiveren Medienstandorte Berlin, Köln, München oder Hamburg vor.

Weiterhin ist es oftmals nicht klar erkennbar, welche Voraussetzungen in der Multimedia-Branche überhaupt erforderlich sind. In der folgenden Tabelle 9 sind die Erwartungen der befragten Multimedia-Unternehmen aufgelistet. Dabei geht es um die Fachkräfte, die im operativen Geschäft schnell und kompetent eingesetzt werden sollen.

**Tabelle 9: Erwartungen der Multimedia-Unternehmen an Fachkräfte
(Auflistung der Antworten auf die offene Frage)**

- 100%-ige Zuverlässigkeit, Spaß an der Arbeit für internationale Objekte zu arbeiten
- Allrounder mit breitem Ausbildungsspektrum: Betriebswirtschaft + Marketing + Multimedia + Projektmanagement
- Auf solidem Grundwissen basierendes Fachwissen mit Erfahrung, Flexibilität in Arbeitszeit und Weiterbildung
- beste Qualifikation, hervorragende Ausbildung, selbständiges Arbeiten, Flexibilität
- Beteiligung am Unternehmensergebnis, Sonderleistungen (Kfz, Versicherungen, etc.)
- breite Allgemeinbildung, schriftliches Ausdrucksvermögen, Marketing-Wissen im Bereich Medien und B-to-B, Fachkompetenz, Mediendramaturgie, Kommunikationsfähigkeit, kreative Gestaltung
- Fachkompetenz, Teamfähigkeit
- fachliche Ausbildung, berufliche Motivation
- Fachwissen, sicheres Auftreten
- Flexibilität im Umgang mit Software, technisches Verständnis
- Flexibilität in der Arbeitszeit; wandelnde Arbeitsumgebung
- Flexibilität, Belastbarkeit, Teamfähigkeit
- Flexibilität, schnelles Lernen/Auffassungsvermögen, Ausdauer/Energie
- Flexibilität, selbständiges Arbeiten, gute Englischkenntnisse in Schrift und Sprache, Teamfähigkeit, Belastbarkeit
- Flexibilität, ständige Aktualisierung der Fachkenntnisse
- fundierte Kenntnisse, Praxiserfahrung, selbständiges Arbeiten
- Game-Designer: Graphikausbildung, Kreativität, Kenntnisse der Tools zur 3D-Animation und Programmierer: Programmanimierung auch für Online, Projektleitung
- gestalterische Fähigkeiten (Farben, Design), Bild- und Grafikbearbeitung am Bildschirm, Windows, Verwaltung von Dateien und Ordnern, HTML
- Grafisches Verständnis - logisches Denken; wirtschaftliche Grundkenntnisse, Teamfähigkeit, gute Englischkenntnisse
- gute Allroundkenntnisse, Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein
- gute Kenntnisse in Programmiersprachen C, C++ und Director
- Gutes Kommunikationsverhalten; Projektmanagementenerfahrung; Anwendung Inter-/IntraNet-Erfahrung
- hochwertige Designkünste mittels Computertechnik, termingerechte disziplinierte Arbeitsweise, Bereitschaft für Mehrarbeit, qualitativ hochwertige und effiziente Programmierfähigkeit
- Hohe Qualifikation, Teamfähigkeit, Leistungsbereitschaft
- Informatiker und Screendesigner
- Informatiker, Selbstständigkeit und eigenverantwortliches Arbeiten
- intern. Konkurrenzfähig, lernfähig, leistungsorientiert, soziales Verhalten, engl. Sprachkenntnisse
- Internetverständnis, Programmierung Java, etc.
- IT-Kenntnisse, Datenbankprogrammierung, CGI-/ ASP-Programmierung, Anwendung von Graphikprogrammen (Corel-Draw, Photoshop, Illustrator, etc.)
- IT-Spezialisten für E-Commerce, Grafikdesigner&Werbedesigner, Projektleiter
- IT, Datenbank, Reating, Web-Design & Audiovision,
- Kenntnis in den Internettechniken HTML, Java, Datenbank SQL, Netzwerkkonfiguration, Deutsch, Englisch
- Kenntnisse im Programmierung, Multimedia-Programmierung, Graphik und Design
- Kenntnisse in Bereichen MM- Programmierung, MM-Screendesign, MM-Projektleitung
- Kenntnisse in HTML, Grafik oder Programmierung

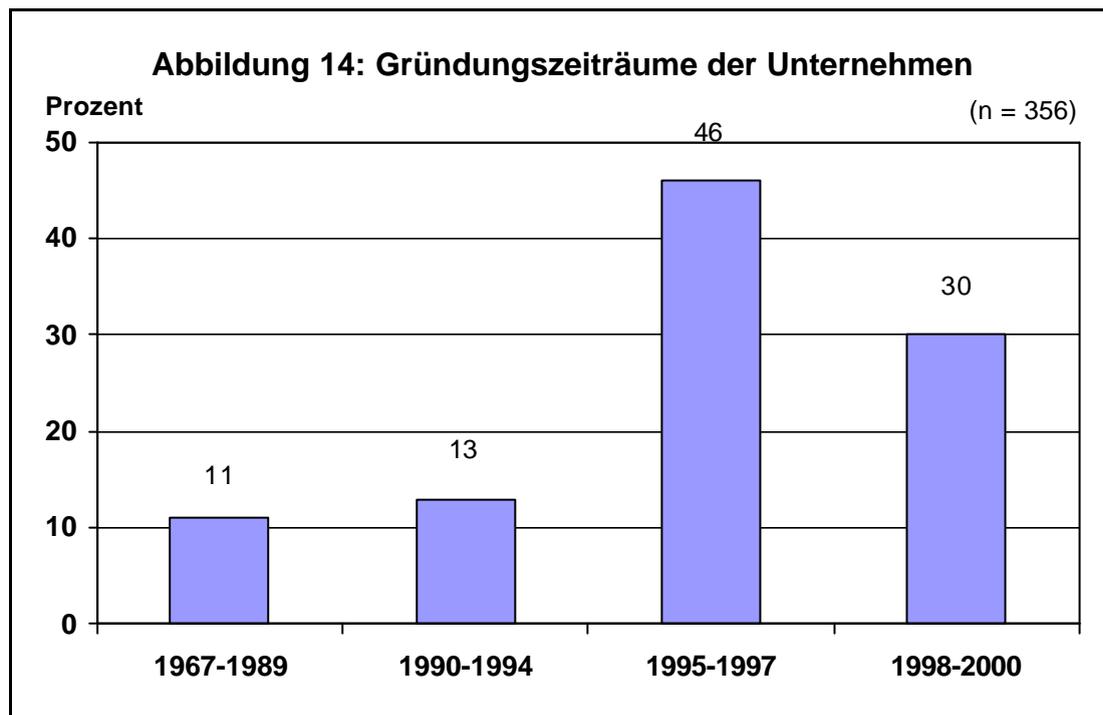
Fortsetzung Tabelle 9:

- Kenntnisse in Neue Medien, Selbständiges Arbeiten und schnelle Auffassungsgabe, Bereitschaft zur Weiterbildung, Pünktlichkeit
- Kommunikations- und Teamfähigkeit, Fachkompetenz
- Kreativität, Generalistisches Wissen, Teamfähigkeit
- Kreativität, Teamfähigkeit, Programmierkenntnisse
- Lernbereitschaft, Flexibilität, Know-how Multimedia, Selbstständigkeit
- mindestens eine Fremdsprache in Wort und Schrift, müssen im Internet schreiben können, bzw. die technische Ausbildung haben 1
- Multimedia-Background, Internationalität, Flexibilität, konzeptionelles und unternehmerisches Denken
- Multimedia-Kenntnisse, Didaktik, Medieninformatik
- Netzwerkerfahrung (client-server), Datenbank-Kenntnisse, Beratungskompetenz
- Perfekte Beherrschung der Software unter Zeitdruck
- Produktion: Kenntnisse in 3D-Animation, Datenbank und GUI-Programmierung, Medienrecherche
- Programmiererfahrung
- Programmierkenntnisse (Perl, Javaskript, HTML, DHTML, u.a.); Sekretariatsmanagement, organisatorische Fähigkeiten, Bereitschaft zu Servicetätigkeiten
- Programmierkenntnisse (XML, JAVA, JAVASCRIPT, SQL, OOP, OOA)
- Programmierkenntnisse, Java, C, PHP, Projektmanagement, Beratung, E-Commerce
- redaktionelle Erfahrung, technische Kenntnisse, Marktkenntnisse
- Reisebüromitarbeiter mit Windows -Kenntnissen und Internet-Erfahrung, Designer für Internetapplikationen
- sehr gute Studienabschlüsse, Abitur, Kreativität, Flexibilität, Fleiß
- selbständiges Arbeiten, technisch qualifiziert, Qualitätsbewusstsein
- selbstständig, eigenverantwortlich, teamfähig
- Selbständiges, eigenverantwortliches Arbeiten/ Konzeptionelles, kundenorientiertes Denken
- Studium der Informatik, Internetkenntnisse
- superspezialisierte Allrounder ;-)
- Teamfähigkeit, Linux Know How, Netzwerktechnik
- Teamgeist, eigenständiges Denken und Handeln, fundiertes Fachwissen, Kompetenz
- Technologie
- über die spezifische Ausbildung hinausgehende Fähigkeiten, komplexe Abläufe zu erfassen, Dinge durchzustehen (Biss)
- Übergreifendes Know-How im gesamten Bereich der Neuen Medien
- Umfassendes Wissen im Bereich der Neuen Medien
- up to date, pünktlich, engagiert, kostengünstig
- Vielseitigkeit, Motivation, Intelligenz

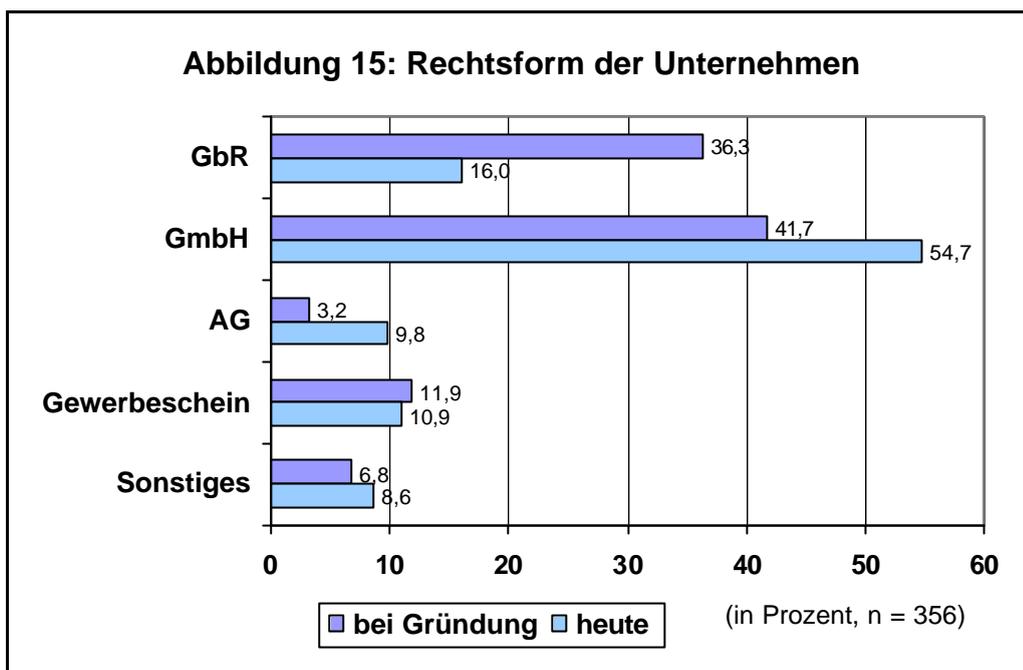
Ein intensiverer Blick auf die nicht sortierte Liste verdeutlicht, dass technische und ökonomische Fachkenntnisse, Flexibilität und eine „Brise“ Sozialkompetenz das Wunschbild der Multimedia-Unternehmen skizzieren. Die Kombination dieser Anforderungen sollte vor allem in den Studien- und Lehrplänen der Hochschulen und Bildungseinrichtungen gefördert werden.

7. Entstehung eines Unternehmens

Wie jung und dynamisch die Multimedia-Branche ist, lässt sich aus der Abbildung 14 ablesen (vgl. auch die Studie von Fuchs/Wolf 1999, S. 23). Über Dreiviertel der befragten Multimedia-Unternehmen wurde 1995 oder später gegründet.



Die meisten Unternehmen wurden als GmbH gegründet (knapp 42 Prozent), als Alternative galt in der Regel die Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (knapp 37 Prozent). Im Laufe der Zeit scheint die GmbH die interessantere Variante zu sein (Zunahme auf knapp 55 Prozent). Alternativen zu diesen beiden Rechtsformen sind der Gewerbeschein sowie die Aktiengesellschaft, allerdings prozentual deutlich zurückliegend.



Die größte Gruppe der Unternehmensgründer war schon vor der Gründung des Unternehmens selbständig (vgl. auch die 98er Studie Fuchs/Wolf 1999, S. 23). Allerdings ist der Unterschied zur Kategorie „Angestellter“ kaum erwähnenswert (vgl. Tabelle 12). Mit etwas Abstand folgen die Studenten, die knapp 20 Prozent der Unternehmensgründer ausmachen.

Tabelle 12: Tätigkeit der Gründer der Multimedia-Unternehmen

	Prozent
Auszubildender	1,1
Student	19,4
Angestellter	36,9
Selbständiger	38,0
nicht erwerbstätig	1,1
Sonstiges	3,6
	100,0

Das Hauptmotiv für die Gründung eines Unternehmens war der Drang zur Selbständigkeit (gut 49 Prozent, vgl. Tabelle 13). Ein weiterer Grund war die Entdeckung einer Marktlücke, die mit der Geschäftsidee gefüllt werden sollte (immerhin gut 37 Prozent).

Tabelle 13: Motiv für Unternehmensgründung

	Prozent
Wunsch nach Selbständigkeit	49,3
"Outsourcing"	2,8
vorhandene Arbeitslosigkeit	5,3
vorhandene Marktlücke, Geschäftsidee	37,2
Sonstiges	5,3
	100,0

Tabelle 14: Gründungssituation

	Prozent
Ausgründung aus bestehenden Unternehmen	46,2
ist noch Nebenerwerb/Freizeitbeschäftigung	2,7
Professionalisierung eines Nebenerwerbs	26,9
Freizeitbeschäftigung	10,6
Sonstiges	13,6
Gesamt	100,0

Tabelle 15: Konkrete Planungen bei der Gründung (Business-Plan)

	Prozent
ja, es gab unvollständige Planungsunterlagen	38,9
ja, es gab einen konkreten Businessplan	55,7
Sonstige	5,4
Gesamt	100,0

Ein Blick auf die Gründungssituation verdeutlicht, dass viele aus der Kategorie „Angestellte“ offenbar aus einer festen Anstellung heraus die Gründung vollzogen haben (vgl. Tabelle 14). Darüber hinaus gibt es eine große Gruppe von Personen, die aus einem Nebenerwerb eine Existenzgrundlage geschaffen haben (fast 27 Prozent). Auch der Anteil von 10 Prozent, die aus einer Freizeitbeschäftigung offensichtlich eine professionelle Basis erarbeitet haben, ist beachtlich.

Zumeist gingen die Gründer vorbereitet an die Sache heran. Über die Hälfte gab an, mit einem konkreten Business-Plan die Unternehmensgründung vorangetrieben zu haben. Zudem hatten knapp 40 Prozent zumindest unvollständige Planungsunterlagen zur Hand.

Bestätigt werden konnte das Ergebnis der 98er Befragung, dass Multimedia-Unternehmen in ihrer Gründungsphase die Beratungsleistung diverser Einrichtungen kaum in Anspruch genommen haben. Die meisten Beratungsangebote wurden nicht oder nur in geringem Maße genutzt (ca. fünf Prozent). Lediglich die Industrie- und Handelskammern (IHK), deren Beratung durchaus positiv bewertet wurde, sowie die Banken (die wurden jedoch zumeist sehr schlecht bewertet hinsichtlich der Beratungsleistung) fielen etwas aus dem Rahmen (vgl. dazu auch die 98er Studie, S. 24).

8. Unternehmensstruktur und -management

Die Bedeutung von Managementkonzepten wird in allen betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern immer wieder hervorgehoben (vgl. Drucker 1999, Füser 1998). Die Internetökonomie (vgl. Zerdick et al. 1999) und neue Managementansätze zur Bewältigung neuer Produktionsstrukturen sowie neuer Führungs- und Motivationsmethoden stellen für Multimedia-Unternehmen eine besondere Herausforderung dar (vgl. Wirtz 2000, Tapscott 2000). Ein Blick auf die Realität ist jedoch immer abhängig von der Unternehmensgröße. Lediglich 28 Prozent der befragten Multimedia-Unternehmen hat sich bereits

intensiv mit Managementfragen auseinandergesetzt, 24 Prozent haben diesen Aspekt zumindest schon einmal thematisiert (vgl. Abbildung 16).

Dabei ist den Unternehmen durchaus bewusst, welche Elemente zu einem erfolgreichen Management gehören. In Tabelle 16 sind die Antworten zu diesem Thema in loser Reihenfolge dargestellt.

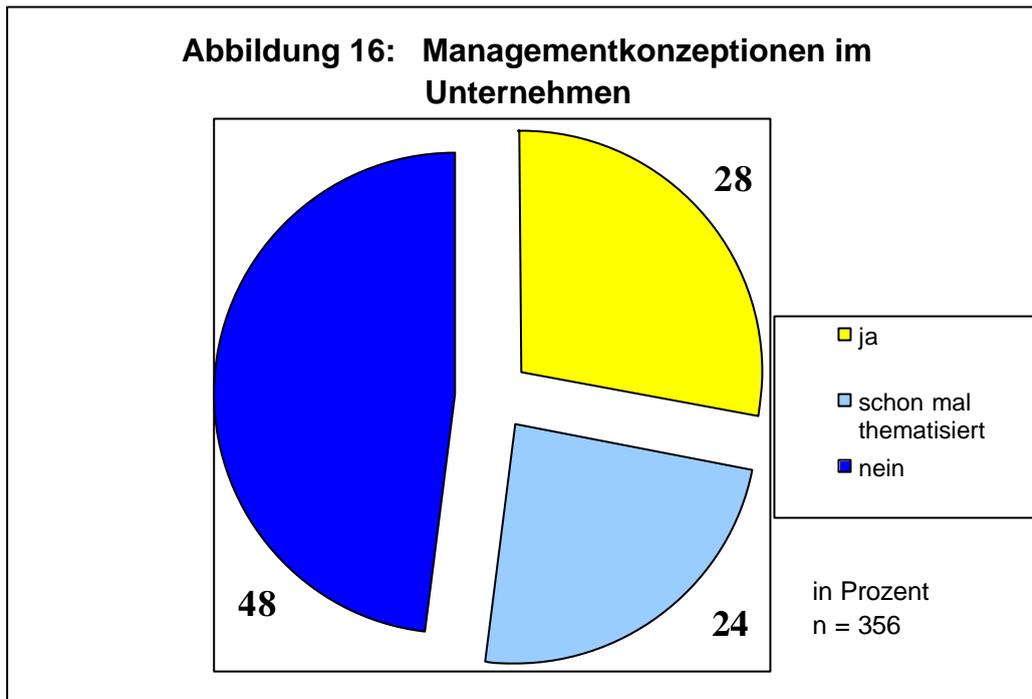


Tabelle 16: Die wichtigsten Bestandteile eines erfolgreichen Managements

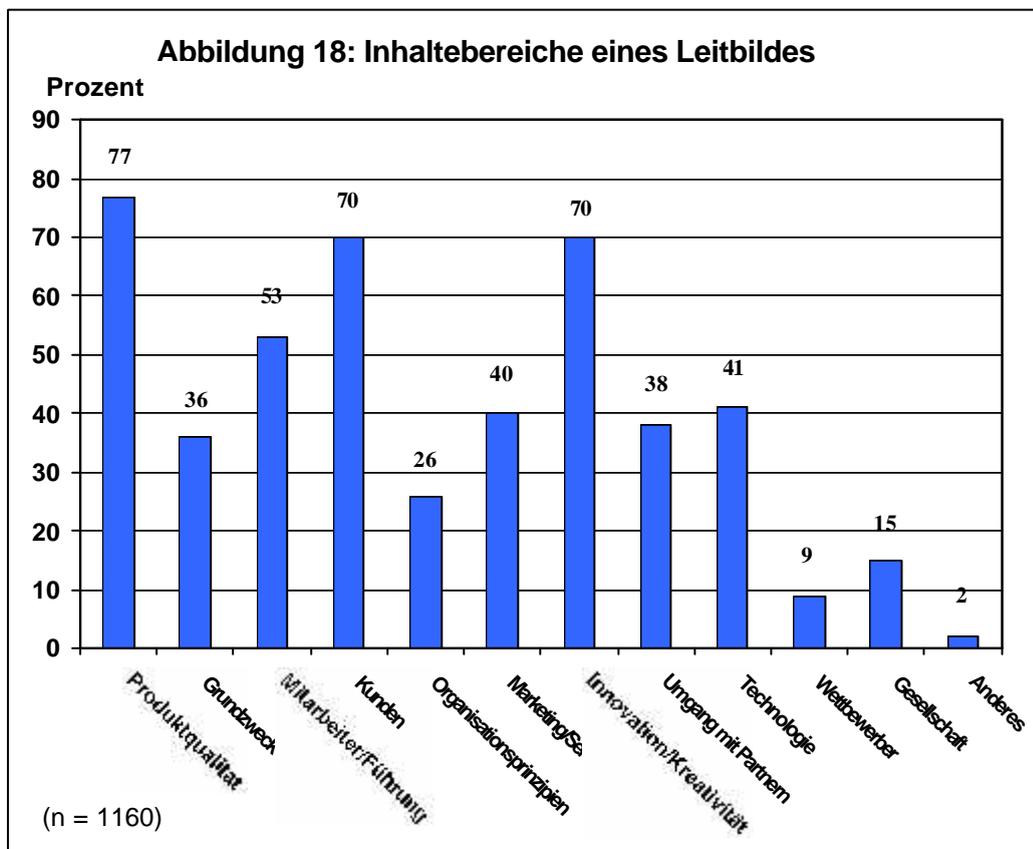
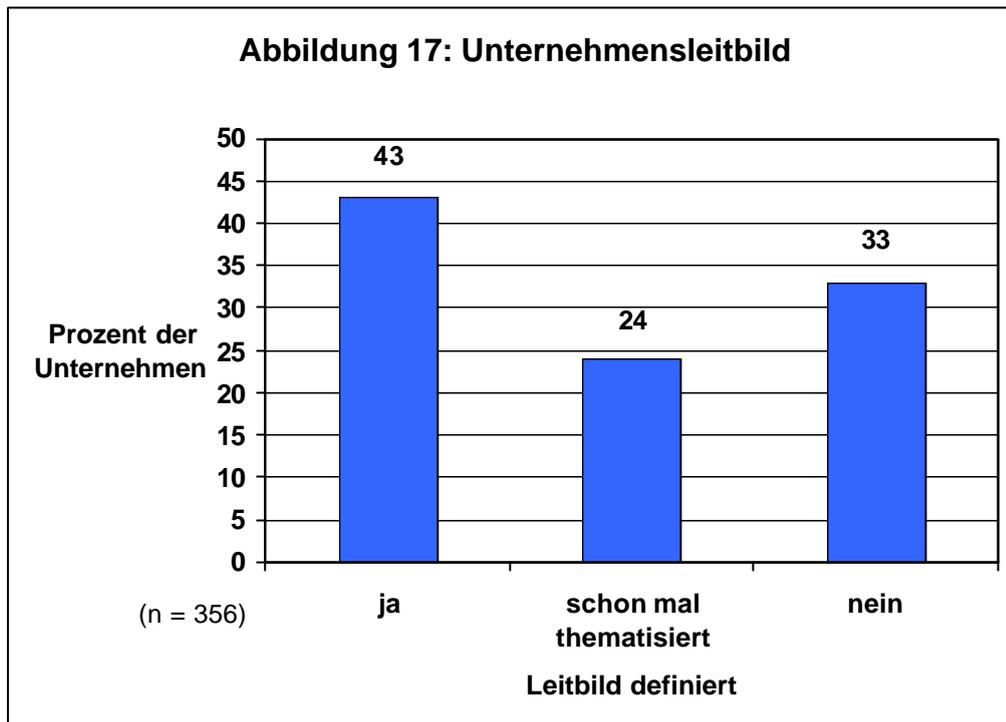
- Bildung eines Team-Geistes; Vertrauen der Mitarbeiter; breite fachliche Kompetenz; ehrliches Firmenimage nach außen vertreten
- Charisma, Know-How, Teamfähigkeit, Visionär
- Controlling, Ressourcenplanung, Symbiose aus Kreation und Umsetzung, Prozessorientierung
- Durchblick, gesunder Menschenverstand, Fähigkeiten, Konsequenzen von Entscheidungen auch langfristig einschätzen zu können, Glaubwürdigkeit
- effektives Projektmanagement
- Einsatz, Flexibilität, kfm. Kenntnisse, Führungspersönlichkeit, Identifikation, strategische Planung
- Fachkompetenz, Marktkenntnis, Standing, Kontraktnetzwerke
- Führung, Controlling, Akquise
- Führungsqualität und Controlling
- Führungsqualität vor Teamgeist
- Fundiertes Wissen, soziale Intelligenz, Teamfähigkeit, kommunikatives Wesen, Ausgewogenheit von emotionalen und rationalen Strömungen, Nervenstärke
- ganzheitliche Betrachtungsweise, Prozessorientierung, Ressourcenoptimierung
- ganzheitliches Marketing, realistische Finanzplanung
- gute Personalführung, gutes Klima, Kommunikation
- Innovation
- klare Führungsstrukturen, Aufgabenstrukturierung, Kundenausrichtung
- Klare Zielsetzung mit klarer Verantwortungsverteilung, Kommunikative Bausteine
- Konzept für Mitarbeiter, Kunden, Banken; Ausdauer in der Erreichung der Ziele; Realismus in der Beurteilung von Risiken; kontinuierliche Verbesserungen
- Kundenorientierung, hochwertiges Produkt mit Kundennutzen, Team-Motivation strategisches Denken
- Marketingdenken, Hartnäckigkeit, Fleiß, Begeisterungsfähigkeit (aktiv und passiv)
- Marktanalysen, technische Kompetenzen, Kondition, soziale Fähigkeiten (Motivation, Visionen)
- Marktüberblick
- Menschenführung, Teamkoordinierung, PM-QM Ausrichtung
- Mitarbeiterführung und -motivation, durchgängige Büroorganisation, effiziente Kostenkontrolle
- Mitarbeiterführung, Prozessoptimierung, Kosten- und Qualitätskontrolle, Marktbeobachtung, Kreativität, Flexibilität
- Mitarbeitermotivation
- Mitarbeitermotivation, Einkommensperspektiven schaffen, die Mitarbeiter motivieren, Entwicklung von Marketingperspektiven
- Mitarbeitermotivation, Visionsfähigkeit, Controlling
- Motivation der Mitarbeiter; Wertschöpfungskette; Controlling
- Motivation, Moderation, Markteinschätzung, Strategie, Finanzierung
- Mut, Einsatz, Weiterbildung
- Organisation, Timing, Motivation, Controlling
- Orientierung am Markt, ständige Bereitschaft zu lernen, Kundenservice, gut funktionierende interne Kommunikation, Teamorientierung
- Personalführung
- Personalführung, Transparenz^
- Personalkenntnisse und Führung
- Projektcontrolling, Mitarbeiterführung
- Qualifikation und Kenntnis des Marktes
- Realitäten begreifen!
- richtige Einschätzung des Marktes
- Schnelligkeit vor der Konkurrenz
- strategische Produktentwicklung; strategische Personalentwicklung; Qualitätsmanagement

Fortsetzung Tabelle 16:

- Teamfähigkeit, Gutes Controlling
- Teamfähigkeit, Organisationskompetenz/-aufbau, Loslassen, HR-Management, Führungskompetenz
- Übersicht, Strategieplanung, Zukunftsorientiertes Denken und Handeln, kurze Infowege, kleine Hierarchie
- Visionen haben und diese auch den Mitarbeitern vermitteln können
- Zeitplanung, Ideen, Organisation
- Zieldefinition, Vertrauen in die Mitarbeiter, Motivation, Einzigartigkeit und Vorbildfunktion der Geschäftsführung
- Ziele und Überprüfung
- Zielorientierung, Beobachtungsfähigkeit, organisatorische Fähigkeiten, Kooperationsfähigkeit, Dokumentation, Kontrolle
- Zielorientierung, Mitarbeitermotivation, Leistungsorientierte Bezahlung, Eigenverantwortliche Arbeit der Mitarbeiter

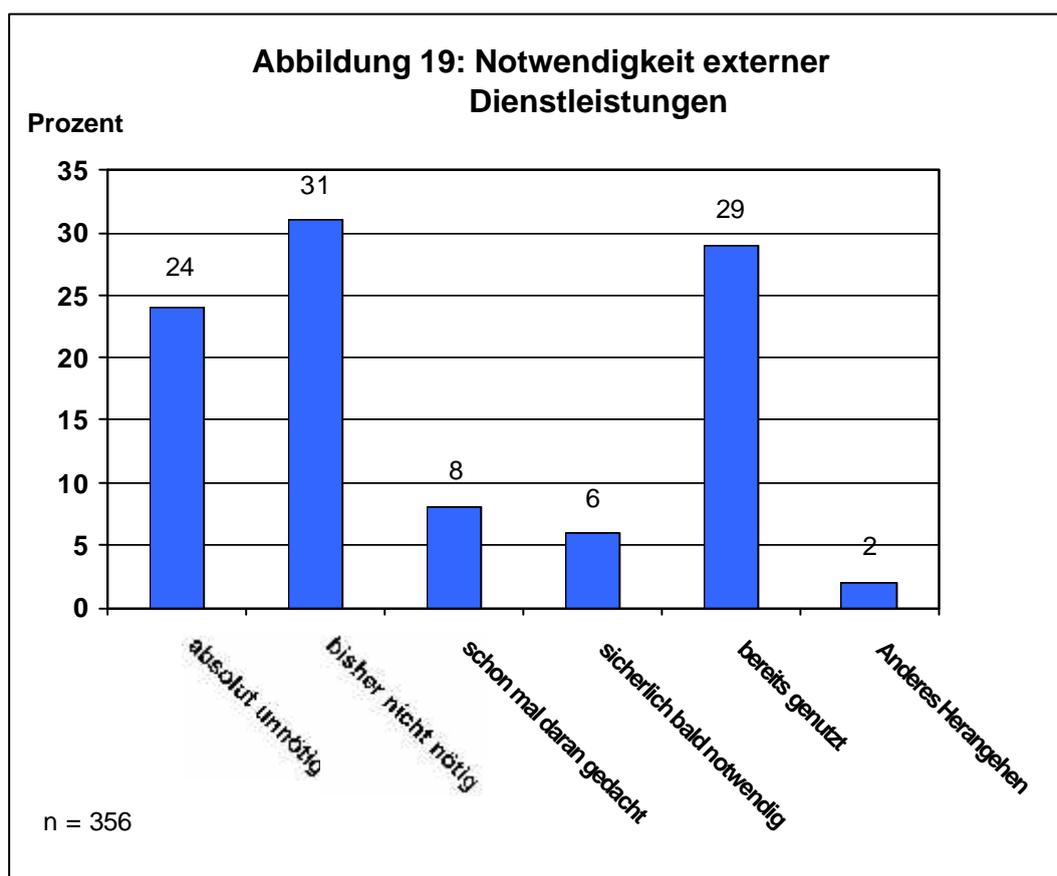
Die wichtigsten Begriffe wie Führungsqualität, Motivation, Kompetenz, Personalführung, Teamfähigkeit und Zielorientierung sind in der ungeordneten Liste enthalten. Ein wesentlicher, oft vernachlässigter Aspekt des Managements ist die normative Ausrichtung. Dazu gehört unter anderem das Unternehmensleitbild. Ähnlich wie bei den Managementkonzepten haben sich viele Multimedia-Unternehmen bereits mit dieser Frage auseinandergesetzt, fast die Hälfte besitzt ein Unternehmensleitbild. Aber ein Drittel der Unternehmen hat sich bisher noch nicht mit dem Thema befasst. Sicherlich auch eine Folge der Betriebsgröße, da in vielen Unternehmen das operative Management im Vordergrund steht.

Bei den Unternehmen, die sich bereits mit einem Leitbild „schmücken“, stehen die Produktqualität, das Verhältnis zum Kunden sowie die Umsetzung von Innovation bzw. Kreativität im Mittelpunkt (vgl. Abbildung 18). Im internen Bereich wird dem Verhältnis zum Mitarbeiter bzw. der Frage der Führung Bedeutung zugewiesen, allerdings in Verbindung mit dem eigentlichen Zweck des Unternehmens. Im externen Bereich wird das Marketing sowie der Service und das Verhältnis zu bzw. der Umgang mit Partnern ausdrücklich im Leitbild behandelt. Die Frage nach gesellschaftlicher Verantwortung wird offenbar als nicht so wichtig eingestuft.



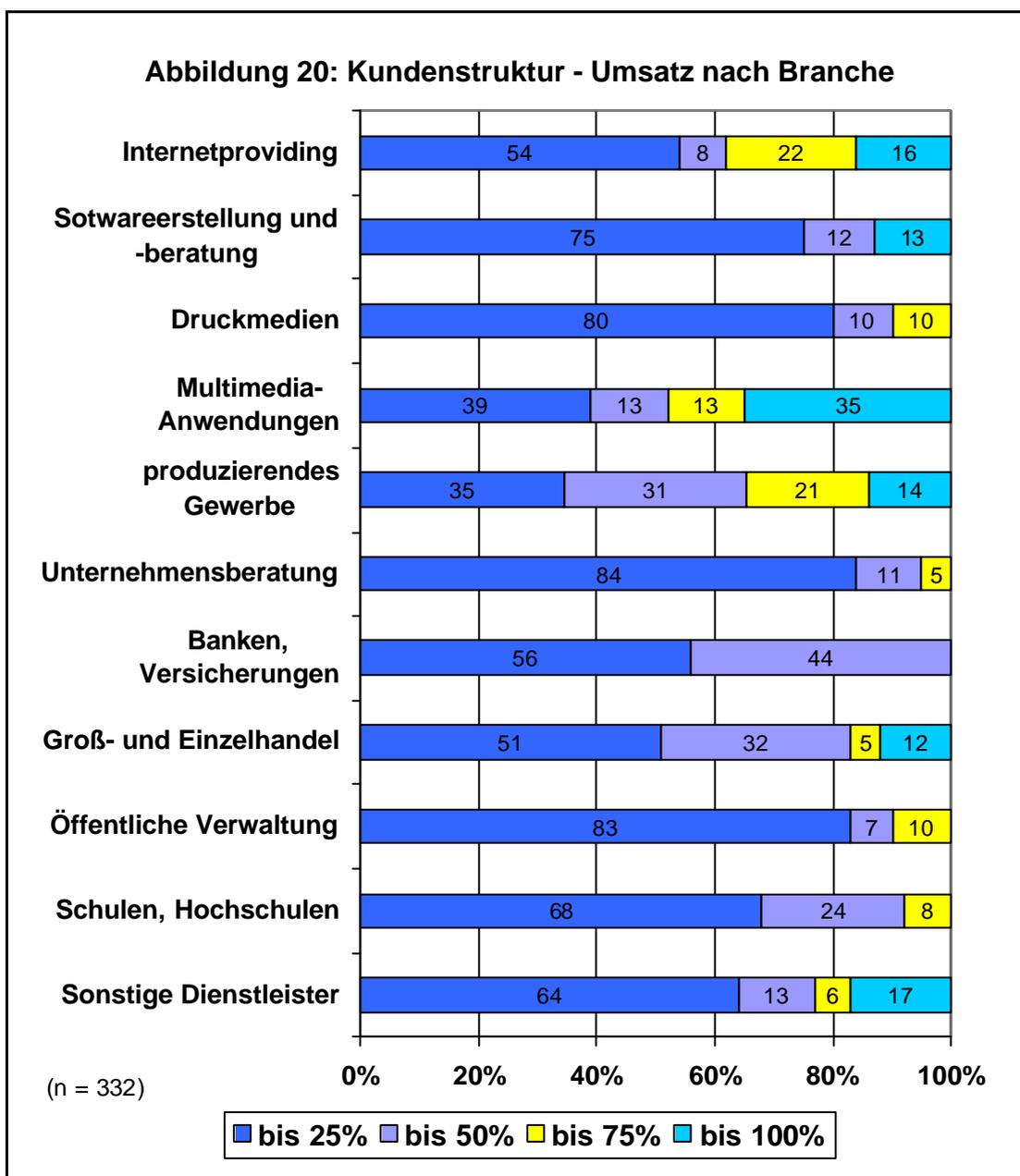
Da viele Multimedia-Unternehmen in den ersten Jahren nach der Gründung kaum die notwendige Zeit für normative und/oder strategische Managementfragen haben, bietet sich externe Hilfe geradezu an. Allerdings halten 24 Prozent der Unternehmen es für überhaupt nicht nötig, darüber hinaus meinen 31 Prozent, dass sie bisher keine externen Beratungs- bzw. Unterstützungsleistungen benötigt haben (vgl. Abbildung 19). Auf der anderen Seite haben fast ein Drittel bereits externe Dienstleistungen beansprucht.

Der Erfolg der Multimedia-Unternehmen wird nicht zuletzt auch davon abhängen, wie sie die immer komplexer werdenden Managementaufgaben zu lösen versuchen. Ein erster Schritt wäre der Schritt in Richtung normatives Management, z.B. in Form eines Leitbildes und/oder der Schaffung einer Unternehmenskultur- und philosophie.

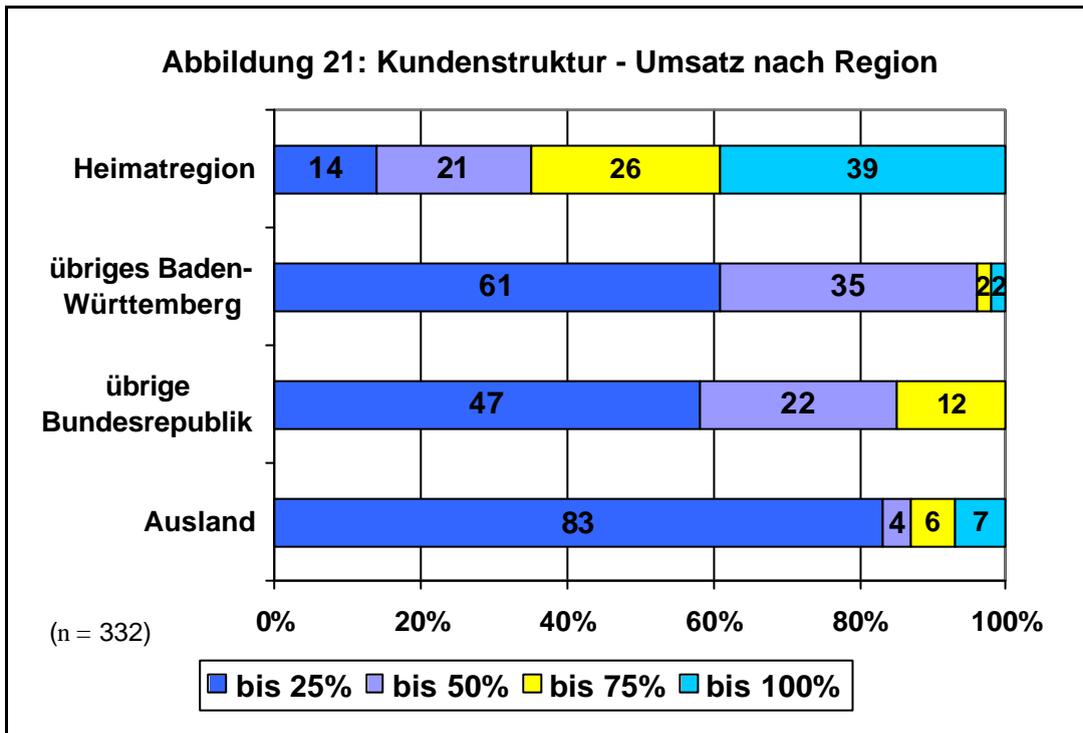


9. Kundenstruktur

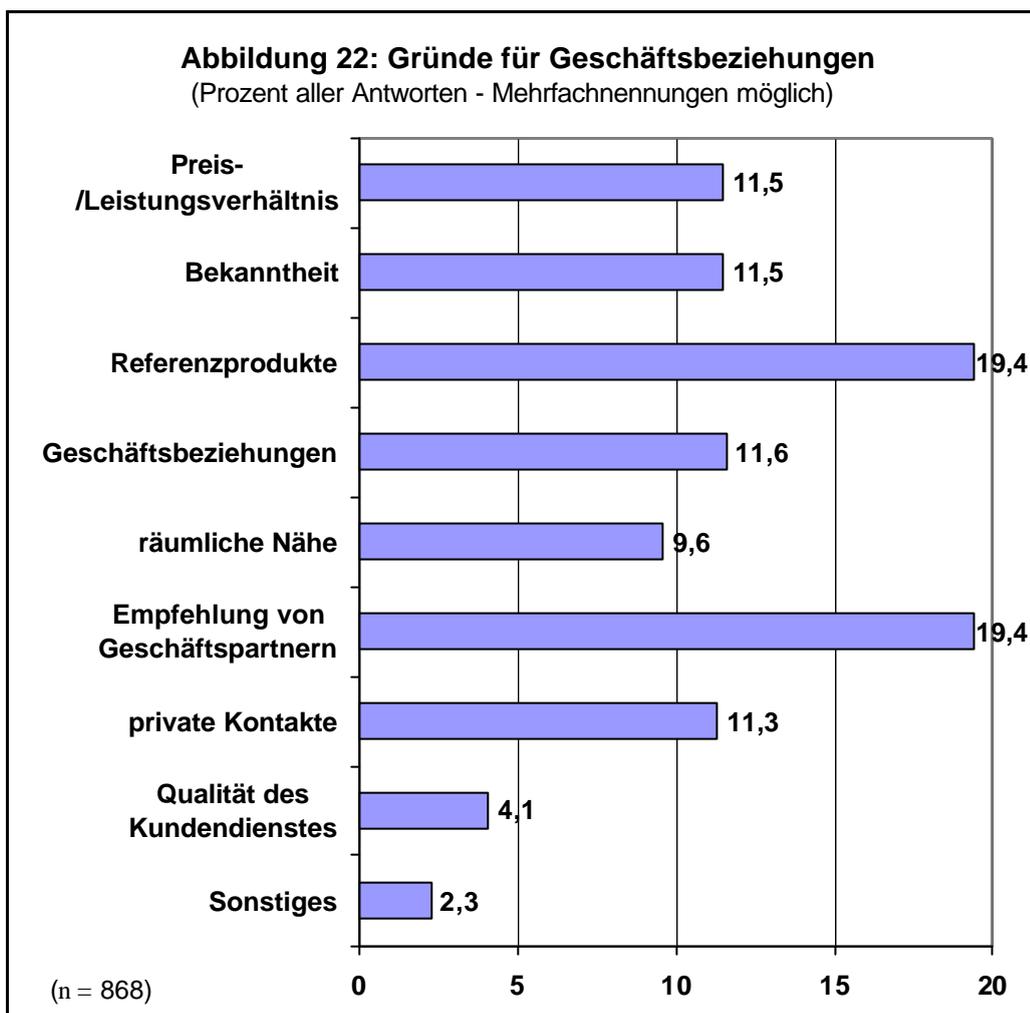
Die Multimedia-Unternehmen Baden-Württembergs haben ihre Kunden vornehmlich im Business-Bereich. Bei Firmenkunden erwirtschaften 79 Prozent der Unternehmen ihren Umsatz. Bei den privaten Haushalten ist der Umsatz erheblich geringer. Eine eher ergänzende Rolle spielen die öffentlichen/staatlichen Institutionen (vgl. Abbildung 20).



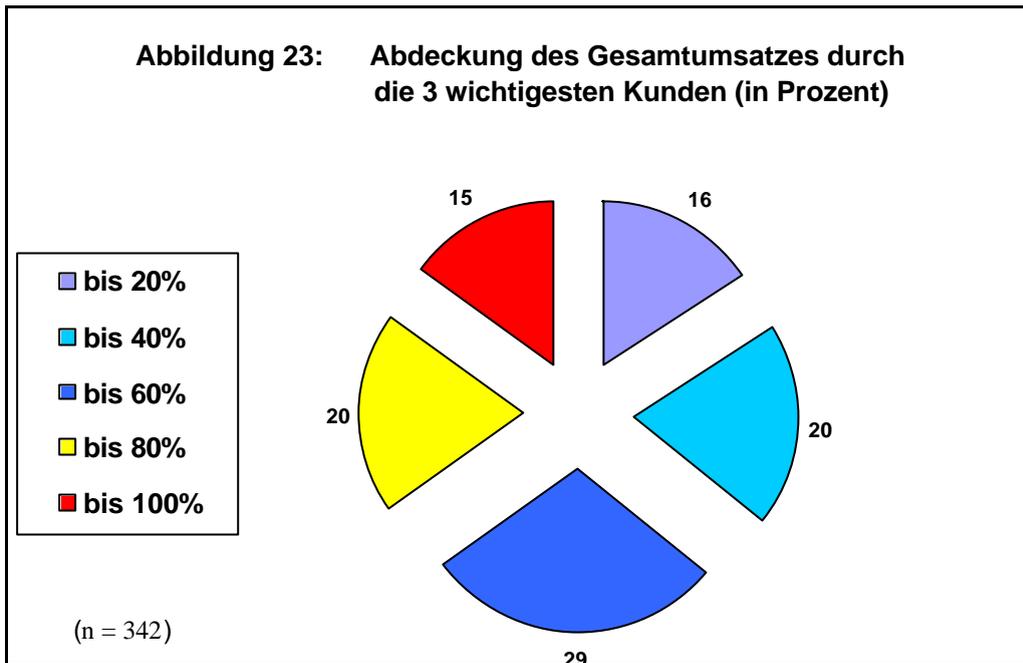
Bezogen auf die jeweilige Region werden die höchsten Umsätze in der Heimatregion erwirtschaftet. (vgl. Abbildung 21). Auffällig bei der regionalen Verteilung der Umsätze ist die weniger starke Bedeutung des Landes Baden-Württemberg, in der übrigen Bundesrepublik sowie im Ausland sind offensichtlich lukrativere Geschäftsabschlüsse möglich.



Die Gründe für die Geschäftsbeziehung zwischen den Multimedia-Unternehmen und den Kunden entstand zumeist durch Referenzprodukte und durch Empfehlung von Geschäftspartnern (vgl. Abbildung 22). Weitere Gründe sind naturgemäß das Preis-/Leistungsverhältnis, die Bekanntheit sowie die allgemeinen Geschäftsbeziehungen.



Ein großes Problem für junge Multimedia-Unternehmen besteht in einer zu großen Abhängigkeit von nur wenigen Kunden. 15 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass die drei wichtigsten Kunden 80 bis 100 Prozent ihres Umsatzes ausmachen. 20 Prozent fielen auf die Kategorie 60 bis 80 Prozent Umsatzerlöse durch die wichtigsten Kunden. Immerhin 36 Prozent der Multimedia-Unternehmen liegen unter 40 Prozent Umsatzanteil der „großen Drei“. Aus der Abbildung 23 geht hervor, dass die befragten Unternehmen eine gute Mischung aus Groß- und Kleinkunden vorzuweisen haben.

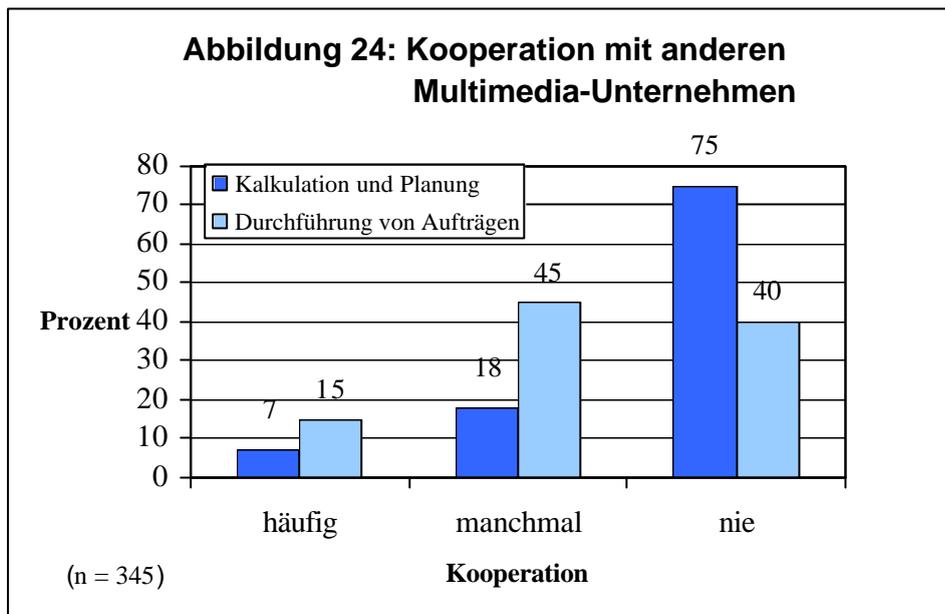


Insgesamt zeigt sich, dass die meisten Kunden der Multimedia-Unternehmen Firmen mit über 100 Mitarbeitern sind. Allerdings bedeutet ein prominenter Kunde nicht gleichzeitig hohe Umsatzerlöse. Oftmals handelt es sich um Zuliefererarbeiten oder Projektkooperationen.

10. Kooperation und Konkurrenz

Die stärksten Konkurrenten sehen die Multimedia-Unternehmen in ihren eigenen Reihen. Als externe „Gefahr“ werden die Werbeagenturen gesehen. Das Zusammenwachsen bisher strikt getrennter Märkte ist dabei unübersehbar. Mittelfristig könnten die Verlage ob ihres Contents ebenfalls zu einer ernsthaften Konkurrenz werden. Auch die Druckereien könnten sich mittelfristig zu einer ernstzunehmenden Alternative entwickeln.

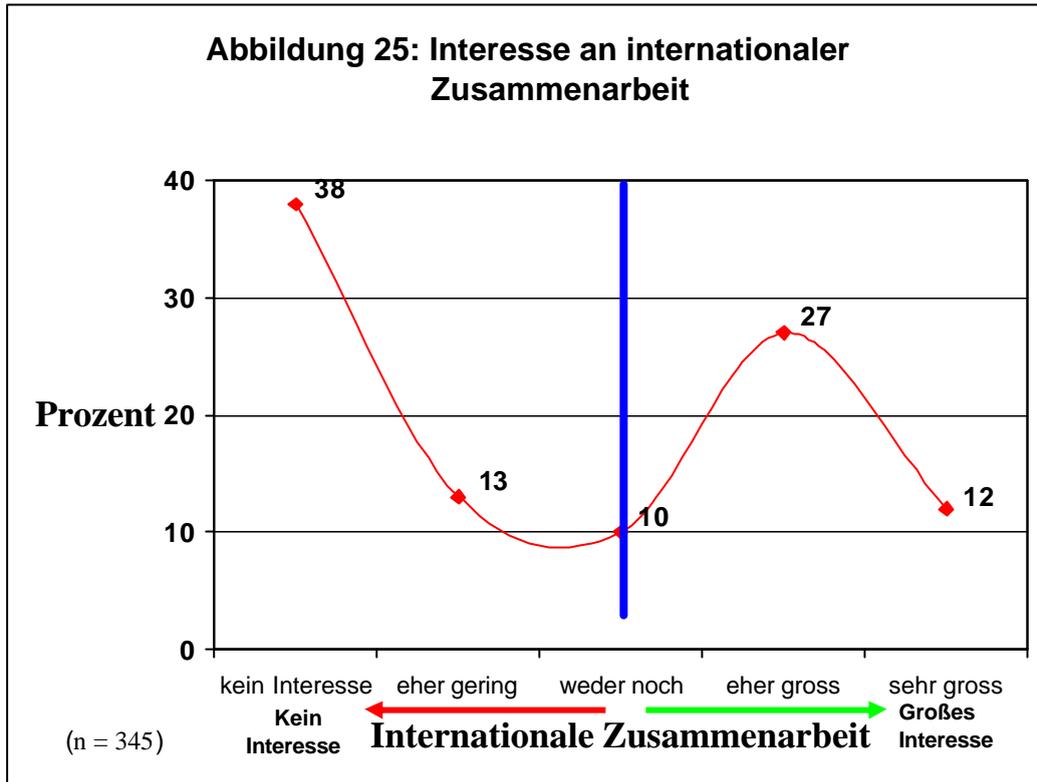
Diese Gefahr wird jedoch von den Multimedia-Unternehmen noch nicht gesehen.



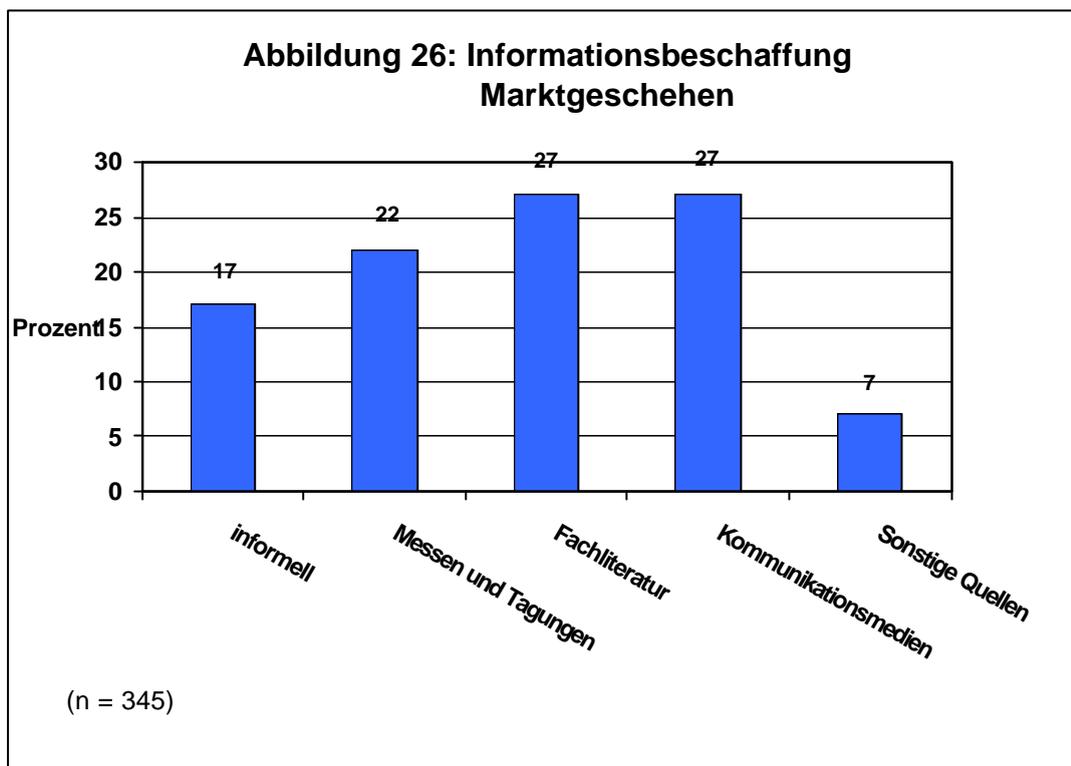
Die Konkurrenzsituation ist sicherlich auch eine Erklärung für die fehlende Kooperation im Vorfeld von Aufträgen bzw. Projekten. In der Planungs- und Kalkulationsphase gibt es nur in 7 Prozent der Fälle Kooperationen mit anderen Multimedia-Unternehmen (siehe Abbildung 24).

Bei der Durchführung von Aufträgen wird allerdings durchaus die Kooperation gesucht. 15 Prozent gaben an, häufiger im Rahmen von Aufträgen zu kooperieren, 45 Prozent zumindest manchmal. Aber 40 Prozent der Multimedia-Unternehmen lehnt auch in diesem Kontext die Zusammenarbeit mit „Gleichgesinnten“ ab (siehe Abbildung 24).

Im Sinne der internationalen Verflechtungen und der Globalisierungstendenzen werden jedoch Kooperationen und Beteiligungen eher zunehmen. „On the long run“ wird wohl kein Multimedia-Unternehmen ohne nationale und vor allem internationale Kooperationen bestehen können.

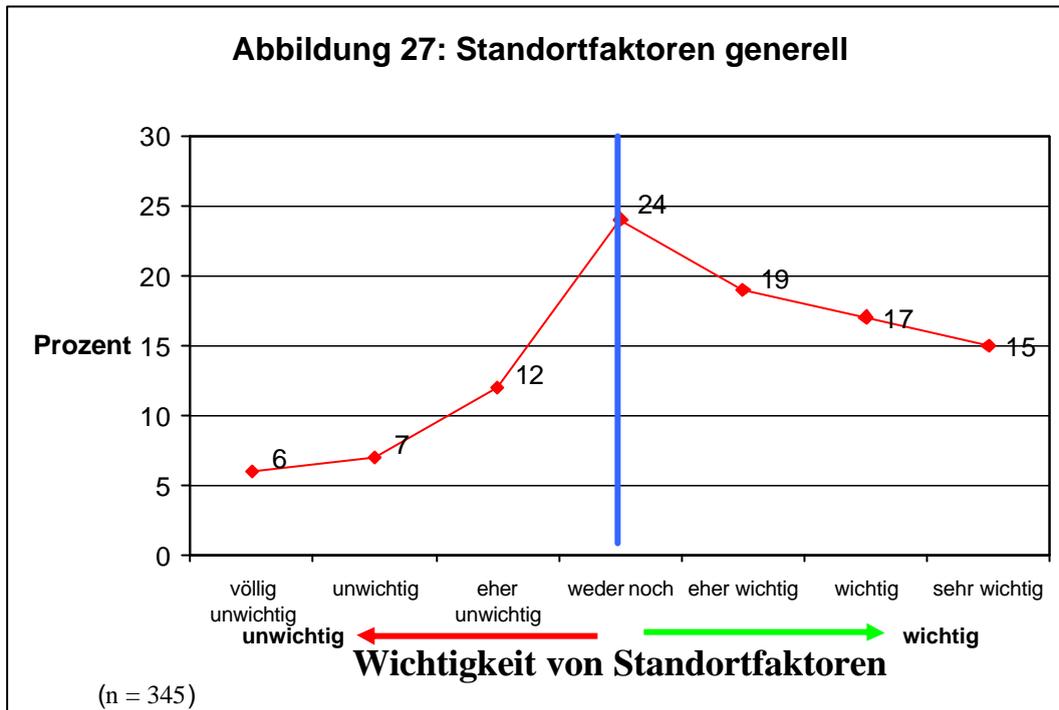


Allerdings ist das Interesse der Multimedia-Unternehmen in Baden-Württemberg an internationaler Zusammenarbeit noch nicht sehr groß. 38 Prozent der befragten Unternehmen haben zur Zeit noch kein Interesse an internationaler Zusammenarbeit. Weitere 13 Prozent sind eher gering interessiert, 10 Prozent eher leidenschaftslos. Immerhin 12 Prozent haben ein sehr großes Interesse an internationaler Kooperation (vgl. Abbildung 25). Das deutet darauf hin, dass die Unternehmen in ihrer Heimatregion genügend Erfahrungsaustausch und Marktvolumen vorfinden. Aber im Zuge von Internet, E-Commerce und M-Commerce sollte eine internationale Ausrichtung nur eine Frage der Zeit sein.

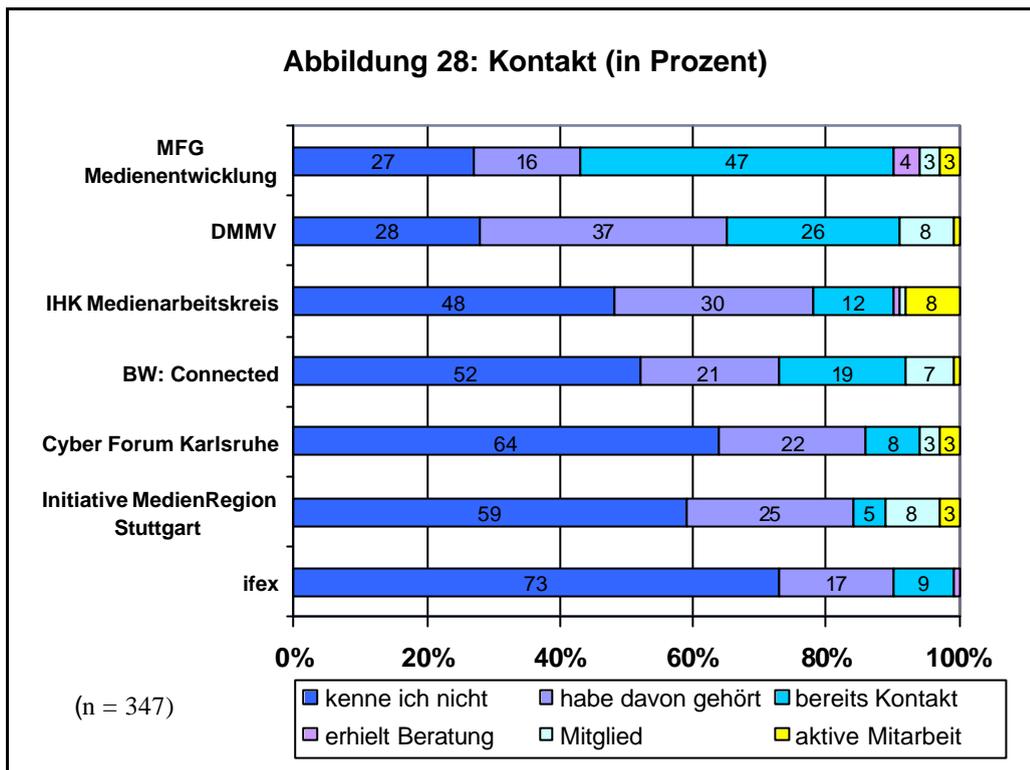


11. Standortfaktoren

Aufgrund der zur Zeit beobachtbaren Tendenzen und Entwicklungen (unter anderem Konvergenz und Konzentration) sind die politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen für Multimedia-Unternehmen von enormer Wichtigkeit. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen weisen Standortfaktoren eine wichtige Funktion zu. Allerdings kommt es auf die einzelnen Faktoren an, nicht alle werden gleich bewertet.

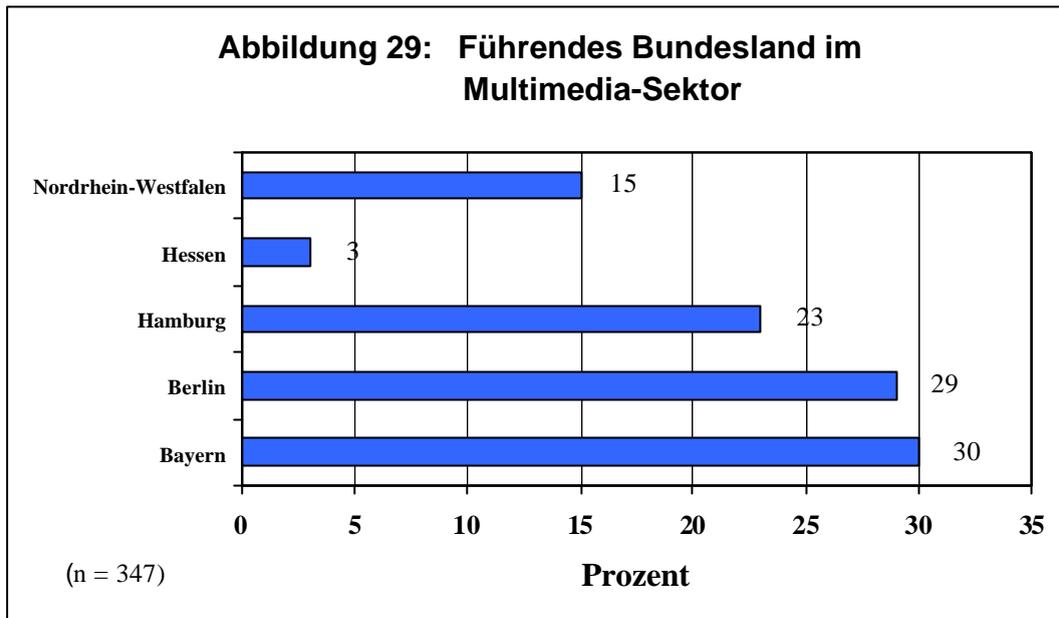


Ein wichtiger Aspekt sind sicherlich Kontakte, regional wie überregional. In Abbildung 28 sind einige wichtige Institutionen bzw. Organisationen aufgeführt. Der Deutsche Multimedia-Verband hat einen relativ hohen Bekanntheitsgrad und wird nur von der MFG Medienentwicklung knapp übertroffen. Beide sind für die Multimedia-Unternehmen offensichtlich wichtige Ansprech- und Kontaktpartner zu sein. Dies bestätigt die Ergebnisse der letzten Befragung aus dem Jahr 1999 (vgl. Fuchs / Wolf 1999, S. 35).



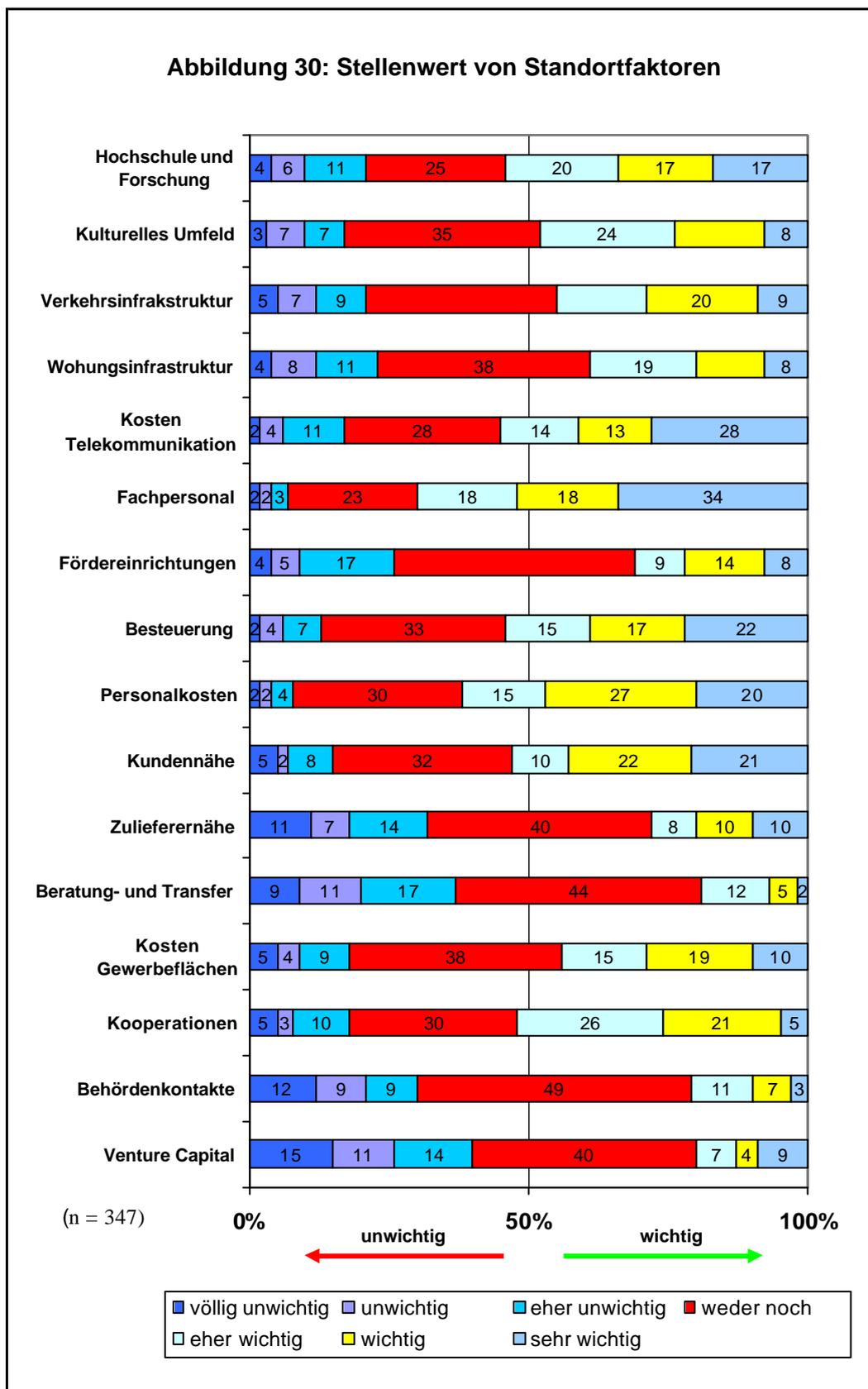
Auf die Frage nach dem führenden Bundesland außerhalb Baden Württembergs im Multimedia-Sektor (vgl. Abbildung 29) entschieden sich die Multimedia-Unternehmen für Bayern (30 Prozent) sowie Berlin (29 Prozent). Die Frage im Wortlaut: „*Welches Bundesland ist Ihrer Meinung nach führend im Multimedia-Sektor? Bitte wählen Sie eines der folgenden Bundesländer aus, um es mit Baden-Württemberg bezüglich der in Frage b) aufgeführten allgemeinen Standortfaktoren zu vergleichen.*“

Hierbei zeigt sich, dass die Imagefaktoren des jeweiligen Landes ausschlaggebend sind. Vor allem in Bayern und Berlin wird sehr intensiv Standort-Marketing betrieben wird.

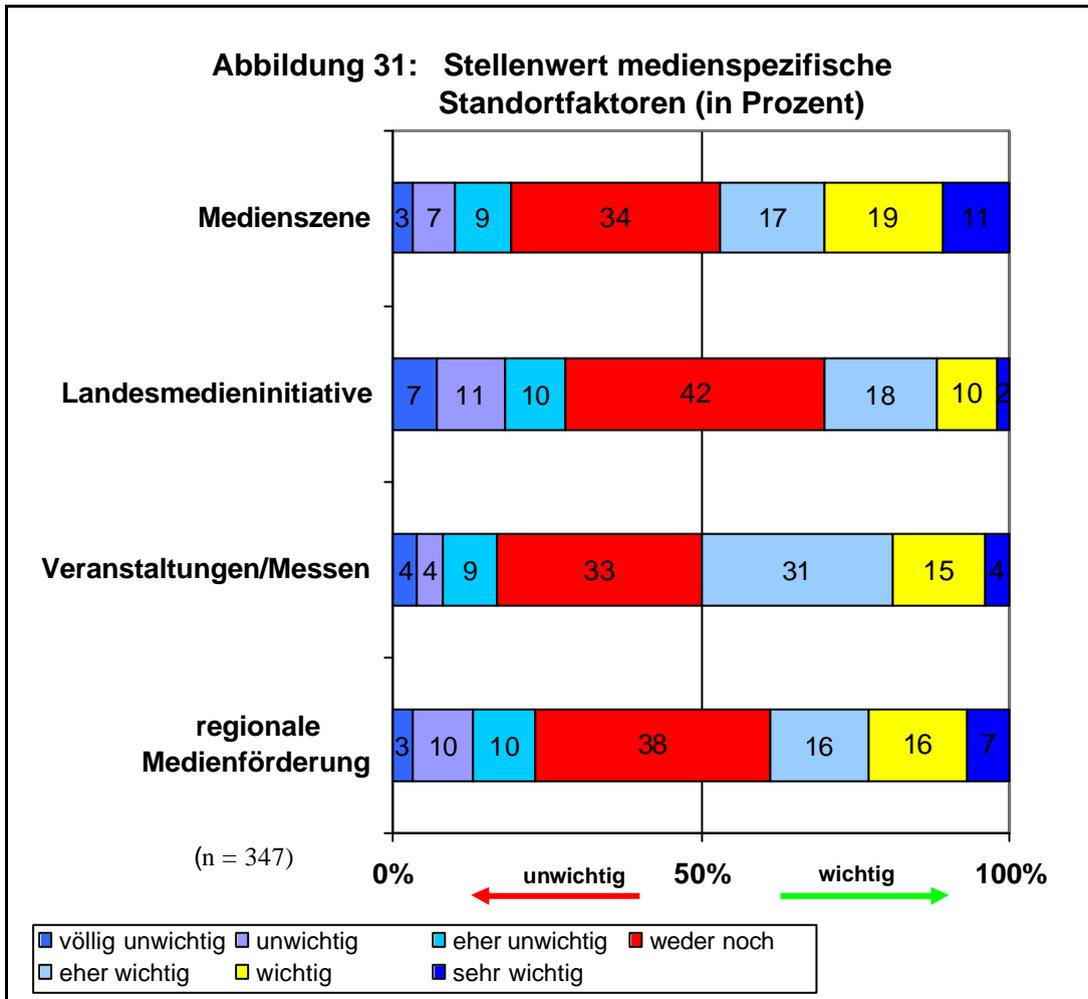


Darüber hinaus stellte sich heraus, dass insbesondere das Angebot an Fachpersonal, die Personalkosten, Besteuerung, die Nähe zu Kunden sowie die Kosten für Telekommunikation als die wichtigsten Standortfaktoren gesehen werden (vgl. Abbildung 30). Aber auch die Hochschul- und Forschungslandschaft, das kulturelle Umfeld, Verkehrsinfrastruktur und Kooperationen werden als eher wichtig angesehen. Weniger Bedeutung haben Beratungs- und Transfereinrichtungen, Fördereinrichtungen, Verfügbarkeit von Venture Capital und Kontakte zu Behörden. Die folgenden Abbildungen geben einen Überblick über die Bewertung der Standortfaktoren.

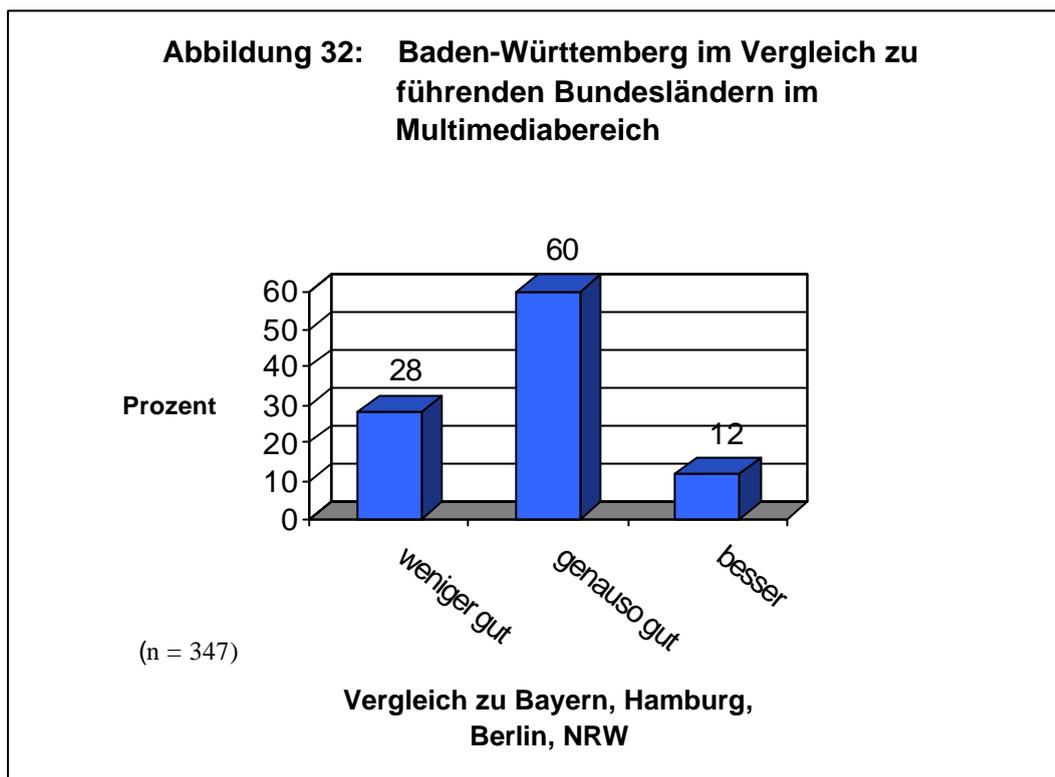
Abbildung 30: Stellenwert von Standortfaktoren



Die medienspezifischen Standortfaktoren sind für Multimedia-Unternehmen besonders wichtig. Die sogenannte Medienszene sowie Veranstaltungen/Messen sind für die befragten Unternehmen von hohem Stellenwert. Aber auch die regionale Medienförderung wird als eher wichtig empfunden.



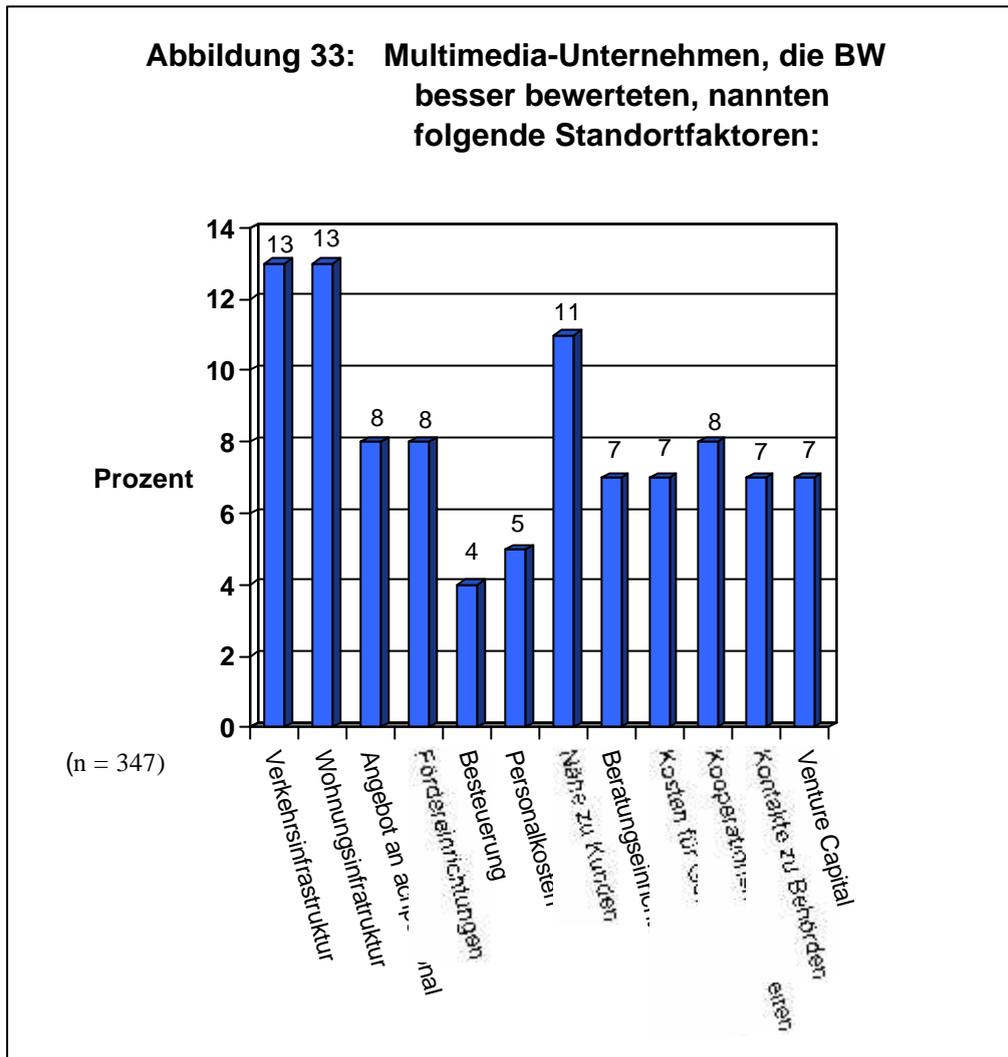
Im Vergleich zu den von den befragten Unternehmen als führend eingestuft Bundesländern wird Baden-Württemberg von 28 Prozent als weniger gut, von 60 Prozent als gleich gut und von 12 Prozent als besser eingestuft. Es ergibt sich somit ein leichter negativer Überhang (vgl. Abbildung 32).



Dabei ist es sicherlich positiv zu bewerten, dass die Multimedia-Unternehmen Baden-Württembergs in der Mehrzahl den Standort als „genauso gut“ oder „besser“ einstufen. Somit wird auch hier das Januar-Ergebnis des High-Text-Verlages im Rahmen des Multimedia-Standortrankings (siehe S. 7-10 dieser Studie, vgl. auch www.ibusiness.de) deutlich bestätigt. Die Standortbedingungen in Baden-Württemberg sind demzufolge auf den Pro-Kopf-Umsatz (Platz 1 mit 181.000 DM), den durchschnittlichen Umsatz pro Unternehmen (Platz zwei knapp hinter Hamburg) sowie die Ausbildungsrate (Platz drei mit 12 Prozent) bezogen vergleichsweise günstig. Gerade das zuletzt genannte Kriterium sollte besonders hervorgehoben werden. In Zeiten knapper Personalressourcen ist ein hoher Anteil Auszubildender (siehe auch Kapitel 6 dieser Studie) ein wichtiger Standortvorteil.

Diejenigen, die Baden-Württemberg im Vergleich besser bewerteten, nannten folgende Standortfaktoren, denen man offenbar einen Qualitätsstandard beimisst: Verkehrsinfrastruktur, Angebot an Fachpersonal, Besteuerung,

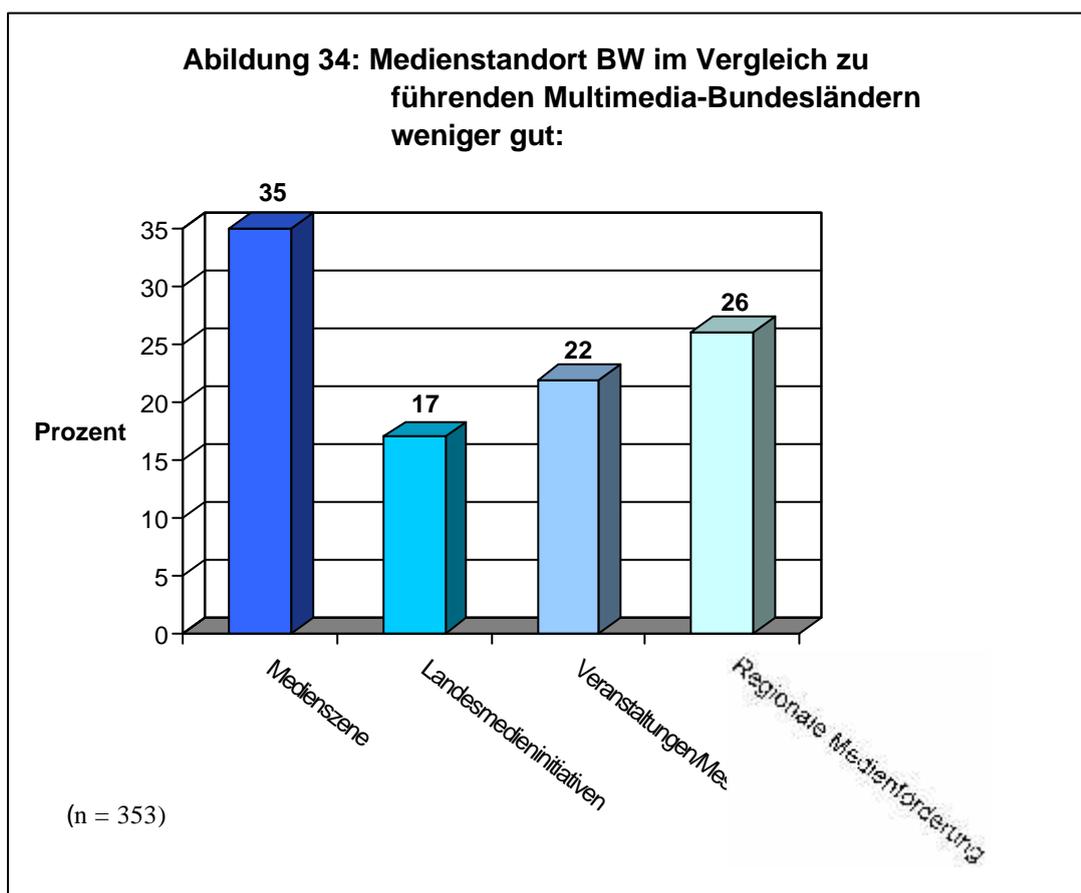
Nähe zu Kunden, Kosten für Gewerbeflächen sowie Kontakte zu Behörden (vgl. Abbildung 33).



Es ist in Baden-Württemberg offenbar gelungen, die wesentlichen - verbunden mit den klassischen - Standortfaktoren für die Multimedia-Branche zu schaffen. Im Multimedia-Standortranking 2000 wird die Spitzenposition Baden-Württembergs unter anderem auf die systematische Medienentwicklung zurückgeführt. Im Vergleich zu allen anderen Bundesländern wird den Fördergesellschaften und Initiativen die erfolgreichste Arbeit attestiert.

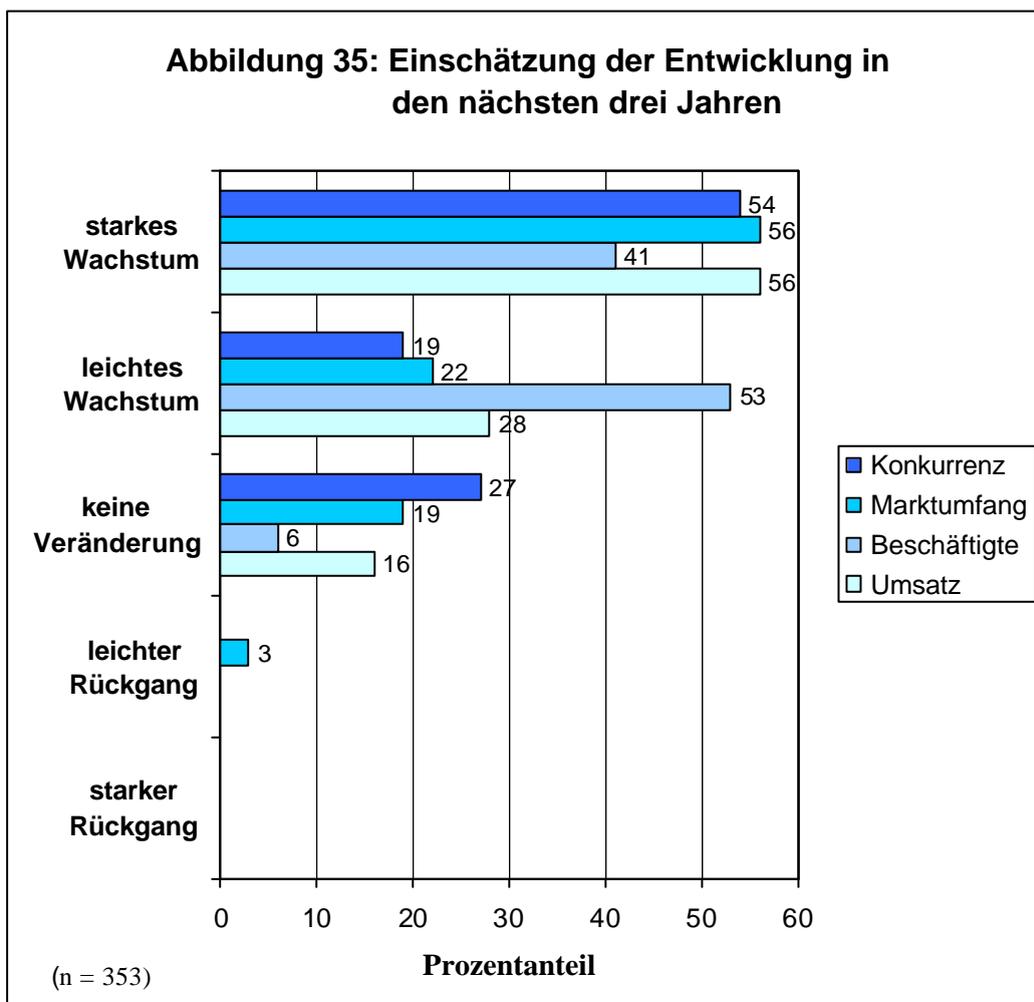
Weniger gut im Vergleich zu den als führend bezeichneten Standorten wurde Baden-Württemberg in der vorliegenden Studie im Zusammenhang mit folgenden Standortfaktoren bewertet: die Medienszene, Landesmedieninitiati-

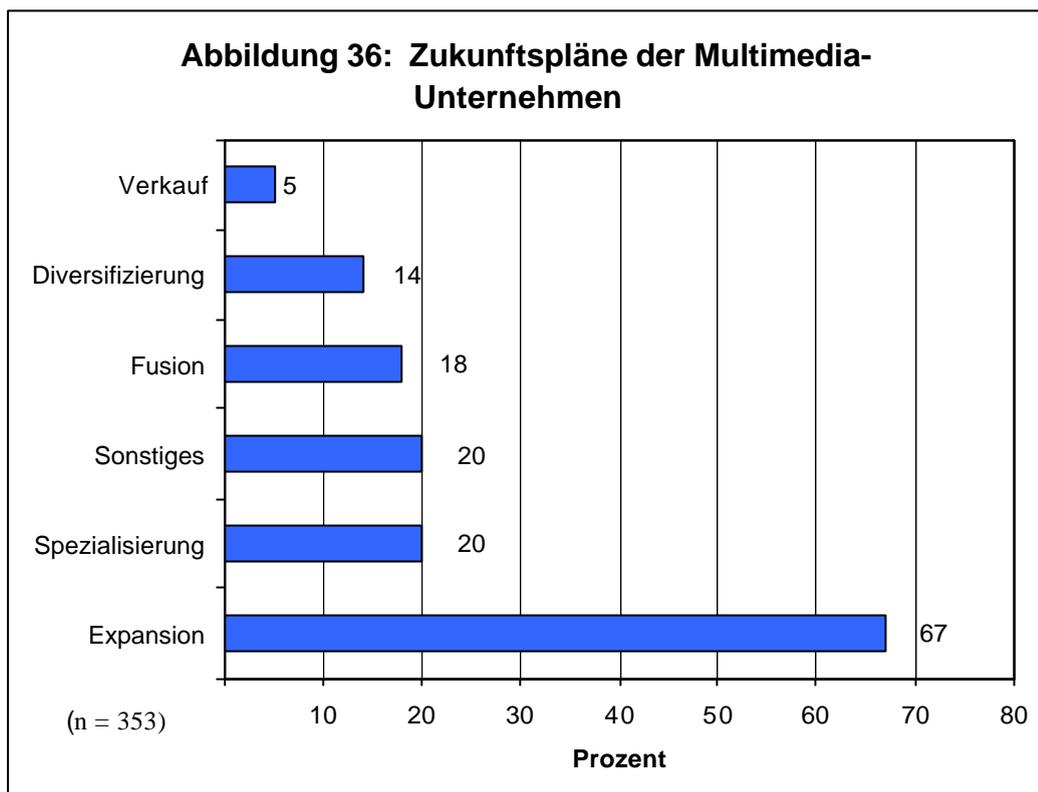
ven, Veranstaltungen/Messen sowie regionale Medienförderung (siehe Abbildung 34). Hierbei handelt es sich eher um „weiche“ Indikatoren, offenbar stehen die infrastrukturellen und politischen Rahmenbedingungen nicht zur Diskussion. Allerdings sollten diese Faktoren nicht unterschätzt werden. Andere Standorte wie beispielsweise Berlin, München oder Köln können auf gewachsene Strukturen ihrer jeweiligen Medienszene aufbauen, wobei allerdings zu berücksichtigen ist, dass sie von der Anwesenheit vieler attraktiver und öffentlichkeitswirksamer TV-Sender und Produktionsfirmen profitieren. Die Kritik an der regionalen Medienförderung steht im Widerspruch zu den oben erläuterten Ergebnissen des Multimedia-Standortrankings. Die in Abbildung 34 aufgeführten Faktoren sollten demnach im Standortmarketing Baden-Württembergs verstärkt berücksichtigt werden.



12. Zukunftspläne und Erwartungen

Die befragten Multimedia-Unternehmen sind hinsichtlich der Einschätzung der zukünftigen Entwicklung sehr positiv gestimmt. In allen Kategorien – Konkurrenz, Marktumfang, Beschäftigte und Umsatz – erwarten die Unternehmen ein relativ starkes Wachstum. Lediglich bei der Beschäftigung gibt es im Vergleich zu den anderen Indikatoren einen leichten Ausreißer. Offenbar ist das Vertrauen in den Markt für multimediale Dienstleistungen und Produkte nicht sehr ausgeprägt. In Sachen Marktumfang gibt es sogar einige Unternehmen, die von einem leichten Rückgang ausgehen. Aber insgesamt gesehen ist die Einschätzung der Entwicklung der kommenden drei Jahre sehr positiv.





Aus diesem Optimismus leiten sich dann auch die Zukunftspläne der Multimedia-Unternehmen ab. Als oberstes Ziel gilt die Expansion (67 Prozent). Danach folgen mit großem Abstand die Spezialisierung und Fusionsgedanken. Grundsätzlich jedoch zeigen die Umsätze und die Zufriedenheit der Multimedia-Unternehmen, dass das Ziel Expansion eine realisierbare Größe darstellt.

13. Fazit und Ausblick

Aus der vorliegende Studie lassen sich wichtige Erkenntnisse zur Deskription der Entwicklungspotenziale für Multimedia-Unternehmen in Baden-Württemberg ableiten. Die Dynamik und das Wachstum der Branche lässt sich im Vergleich zu der Studie aus dem Jahr 1999 deutlich nachweisen. Die Potenziale in Form von Eigenschaften und Qualitäten der Multimedia-Unternehmen bilden ein Fundament für langfristig erfolgreiches Agieren am konvergierenden Markt. Dabei sind die notwendigen Faktoren, um existenzsichernde Maßnahmen auszuwählen und auch etablieren zu können, in ausreichendem Maße vorhanden.

Die Multimediabranche in Baden-Württemberg verfügt über junge Unternehmen (zumeist nicht älter als sechs Jahre), von denen ein Großteil einen Jahresumsatz von unter DM 500.000 hat. In Relation zu den Marktentwicklungen und den allgemeinen technischen Rahmenbedingungen sind somit vielversprechende Strukturen für die Nutzung der Wachstumspotentiale gegeben.

Die Potenziale erschließen sich offenbar für jedes Multimedia-Unternehmen situativ unterschiedlich. Dabei handelt es sich um einen mehrdimensionalen Faktor, der durch die Stärken und Schwächen der jeweiligen Unternehmen eingeschränkt wird.

Die regionale Ausdifferenzierung zeigt, dass sich einige Multimedia-Zentren (Karlsruhe sei hierbei besonders hervorgehoben) herauskristallisieren. Die Studie kann jedoch aufgrund des sehr unterschiedlichen Rücklaufs der Befragungsunterlagen keine Aussagen über regionale Unterschiede oder Besonderheiten liefern. Dazu wäre eine auf regionale Unterschiede ausgerichtete Studie notwendig (z.B. gezielte Auswahl von Multimedia-Unternehmen an den jeweiligen Orten und Schaffung eines validen Adressenpools).

Grundsätzlich stellte sich heraus, dass die Multimedia-Branche sehr schwierig zu erfassen ist. Dies gilt vor allem für die problematische Abgrenzung der Unternehmen, da bei „Multimedia-“, „Software-“, und „Verlags-“ Unternehmen

häufig gleiche Unternehmensschwerpunkte vorliegen. Die MFG Medienentwicklung arbeitet bereits mit einer professionellen Datenbank (über 150 Schlagworte) für die Klassifikation von Multimedia-Unternehmen. Allerdings sind die schnellen Veränderungen bei Firmenadressen ein Problem hinsichtlich der Aktualität und damit der validen Nutzung für regelmäßige Studien bzw. Befragungen von Multimedia-Unternehmen.

Eine Lösung wäre die Etablierung eines Online-Panels für Baden-Württemberg, auch oder gerade als sinnvolle Fortsetzung der nunmehr bereits durchgeführten Befragungsstudien. Zumal insbesondere eine Befragung von Multimedia-Unternehmen den Einsatz der neuen Kommunikationsmittel geradezu herausfordert. Ein Online-Panel zur schnellen und günstigen Erfassung der Unternehmensdaten hätte folgende Vorteile:

- eine bessere Klassifikation bzw. Kategorisierung der Unternehmen;
- die Schaffung eines methodisch sauberen Grundgerüsts mit repräsentativem Auswahlverfahren, somit eine valide Datenbasis;
- ein regelmäßiges Screening bzw. regelmäßige Branchen-Rankings;
- die Möglichkeit von Ad-hoc-Auswertungen.

Somit stünde ein einmaliges Werkzeug zur Steuerung politischer Entscheidungsprozesse und rechtzeitigen Erfassung von wirtschaftlichen Trends und Potenzialen zur Verfügung. Beispielsweise könnten Veränderungsprozesse im Rahmen von Medienentwicklungen sowie Imageprobleme schnell erkannt, präzise analysiert und umgehend in konkrete Handlungsoptionen umgesetzt werden.

Literatur

- Biermann, Thomas (1999): Dienstleistungs-Management. München/Wien: Hanser Verlag.
- Boyett, Joseph H. / Boyett, Jimmie T. (1999): Management-Guide. Die Top-Ideen der Management-Gurus. München: Econ-Verlag.
- Bruhn, Manfred (1999): Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens. München: Verlag C.H. Beck.
- Crainer, Stuart (1999): Managementtheorien, die die Welt verändert haben. Niedernhausen: FALKEN Verlag.
- Davidow, William / Malone, Michael (1997): Das virtuelle Unternehmen. Frankfurt/M.: Campus Verlag.
- Drucker, Peter F. (1999): Management im 21. Jahrhundert. München: Econ Verlag.
- Felsenberg, Alexander (2000): Klassifikation Multimedia. Definition und Klassifikationsvorschlag der Sektoren und Märkten im Internet und Multimediabereich. Deutscher Multimedia Verband, Düsseldorf.
- Friedrichsen, Mike (2000): Unternehmen im Wandel. In: Bertelsmann-Briefe: Management im Wandel. Heft 144, S. 28-31.
- Friedrichsen, Mike (2001): Management von Multimedia-Unternehmen. Die Herausforderungen der digitalen Wirtschaft. In: Knoche, Manfred / Karmesin, Matthias / Winter, Carsten (Hrsg.): Medienwirtschaft und Gesellschaft 1 (im Druck).
- Fuchs, Gerhard / Wolf, Hans-Georg (1999): Zweite Umfrage zu Multimedia-Unternehmen in Baden-Württemberg. Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Heft Nr. 141, Stuttgart.
- Füser, Karsten (1998): Modernes Management. München: Verlag C.H. Beck.
- Gates, Bill (1995): Der Weg nach vorn. Die Zukunft der Informationsgesellschaft. Hamburg: Hoffmann & Campe.
- Gläser, Martin / Friedrichsen, Mike (2001): Medienmanagement. München: Verlag Franz Vahlen (im Druck).
- Haasis, Klaus / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (1999): Digitale Wertschöpfung. Multimedia und Internet als Chance für den Mittelstand. Stuttgart: dpunkt-Verlag.
- Hagel III, John / Armstrong, Arthur G. (1997): Net Gain – Profit im Netz: Märkte erobern mit virtuellen Communities. Wiesbaden: Gabler.

-
- Hofmeister, Roman (1999): Der Business Plan: Geschäftsidee prüfen – Firmengründung planen – Finanzierung sichern. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.
- Kelly, Kevin (1998): NetEconomy. Zehn radikale Strategien für die Wirtschaft der Zukunft. München: Econ Verlag.
- Koreimann, Dieter S. (1999): Management. München/Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Krause, Jörg (1999): Electronic Commerce und Online-Marketing. Chancen, Risiken und Strategien. München/Wien: Hanser Verlag.
- Picot, Arnold / Freudenberg, Heino / Gassner, Winfried (1999): Management von Reorganisationen - Maßschneidern als Konzept für den Wandel, Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (1998): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reichmann, Thomas (1998): Globale Datennetze. Innovative Potentiale für Informationsmanagement und Controlling. München: Verlag Vahlen.
- Schneider, Beate / Knobloch, Silvia (1999): Controlling-Praxis in Medienunternehmen. Luchterhand Fachbuchverlag.
- Schumann, Matthias / Hess, Thomas (Hrsg.) (1999): Medienunternehmen im digitalen Zeitalter: neue Technologien – neue Märkte – neue Geschäftsansätze. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schwaab, Carsten / Röder, Roland / Appel, Wolfgang Ph. (1999): Vom Potential zur Performance. Eine Expertenbefragung zum Management zukünftiger Transformationsprozesse. Arbeitspapiere zur empirischen Organisationsforschung Nr. 14, Johannes Gutenberg-Universität Mainz.
- Shapiro, Carl / Varian Hal R. (1999): Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Tapscott, Don (2000): Erfolg im E-Business. München/Wien: Carl Hanser Verlag.
- Wamser, Christoph (1997): Electronic Marketing Management – die Spielregeln der neuen Medien. In: Wamser, Christoph / Fink, Dietmar H. (Hrsg.): Marketing-Management mit Multimedia: neue Medien, neue Märkte, neue Chancen. Wiesbaden: Gabler, S. 41-50.
- Wirtz, Bernd W. (2000): Medien- und Internetmanagement. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Zerdick, Axel et. al. (1999): European Communication Council Report: Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft. Berlin/Heidelberg/New York: Springer-Verlag.