

Research Journal

Editor-in-Chief: Prof. Dr. Ingo Böckenholt



INTERNATIONAL
SCHOOL OF MANAGEMENT

University of Applied Sciences

Jg. 1 · Heft 1 · Juni 2014

Inhalt

Horam, Phungmayo; Rommel, Kai; Joshi, Dipak:

Institutional environment and credibility of public promotion of renewable energy. Lesson's from India's grid solar energy management in Gujarat state

Mostafa, Mohamed; Rommel, Kai:

Integration of wind power in the electricity market: A business case evaluation

Lütke Entrup, Matthias; Massen, Sven:

Strategischer Einkauf von Lizenzierungsleistungen (Grüner Punkt) im Markt für Verpackungsentsorgung

Beyerhaus, Christiane; Goertz, Susanne:

Emonopol als Methode zur Analyse von Markenemotionalen

Schabbing, Bernd:

Stärkung von Wettbewerbsvorteilen und Alleinstellungsmerkmalen im Kulturtourismus durch generisch entwickelte kulturpolitische Produkte: Ansatzpunkte für Zielgruppensegmentierung

Simon, Marcus:

Zahnloser Papiertiger oder gelebtes Leitbild? Zur Handlungsrelevanz des Trennungsgrundsatzes im Alltag von Tageszeitungen

Editorial Board: Prof. Dr. Silke Friedrich, Prof. Dr. Hans-Dieter Haas, Prof. Dr. Konstantin Lenz, Dipl.-Oec. Peter Michallek, Prof. Dr. Klaus Mühlbäck, Dr. Simon Neumair, Prof. Dr. Kai Rommel, Dipl.-Oec. Julian Sagebiel, Prof. Dr. Dieter M. Schlesinger

Inhalt

Geleitwort des Herausgebers

Editorial

Horam, Phungmayo; Rommel, Kai; Joshi, Dipak

Institutional environment and credibility of public promotion of renewable energy..... 1

Mostafa, Mohamed; Rommel, Kai

Integration of wind power in the electricity market: A business case evaluation 27

Lütke Entrup, Matthias; Massen, Sven

*Strategischer Einkauf von Lizenzierungsleistungen (Grüner Punkt) im Markt für
Verpackungsentsorgung..... 47*

Beyerhaus, Christiane; Goertz, Susanne

Emonopol als Methode zur Analyse von Markenemotionen..... 65

Schabbing, Bernd

*Stärkung von Wettbewerbsvorteilen und Alleinstellungsmerkmalen im Kulturtourismus durch
generisch entwickelte kulturtouristische Produkte: Ansatzpunkte für die
Zielgruppensegmentierung..... 77*

Simon, Marcus

Zahnloser Papiertiger oder gelebtes Leitbild?

Zur Handlungsrelevanz des Trennungsgrundsatzes im Alltag von Tageszeitungen..... 89

Impressum:

Prof. Dr. Ingo Böckenholt [Hrsg.]: ISM-Research Journal 1/2014, Dortmund und Münster, MV-Verlag, 2014

Chefredaktion: Sabine Pillath-Günthner

Gestaltung/Endredaktion: Sabine Pillath-Günthner

Vorsitz Wissenschaftlicher Beirat: Prof. Dr. Kai Rommel

© 2014 der vorliegenden Ausgabe, Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG Münster

www.mv-wissenschaft.de

© 2014 ISM

Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: MV-Verlag

ISBN 978-3-95645-251-2

ISM – International School of Management gGmbH

Otto-Hahn-Str. 19 | 44227 Dortmund

www.ism.de

Telefon: 0231 975139 0

rj@ism.de

Geleitwort des Herausgebers

Seit dem Jahr 2010 baut die ISM systematisch ihren Forschungsbereich unter der Leitung von Prof. Rommel aus. Der aktuelle Forschungsbericht 2013 gibt hierzu einen umfassenden Überblick. Neben dem wichtigen Thema der Drittmittelakquise ist die Publikation von Forschungsergebnissen von besonderer Bedeutung für die wissenschaftliche Außendarstellung unserer Hochschule.

Ein weiterer Schritt ist das nun erstmals vorgelegte „Research Journal“ der ISM. Hiermit wollen wir eine neue Publikationsform ins Leben rufen, mit der einerseits einzelne Forschungsprojekte an der ISM dokumentiert und einer breiten Öffentlichkeit sichtbar gemacht werden und die andererseits den forschenden Kollegen eine Plattform bietet, eigene Projekte sichtbar zu machen.

Besonderer Wert wurde dabei auf das wissenschaftliche Niveau der Beiträge gelegt. Sämtliche Artikel wurden einer zusätzlichen Begutachtung unterzogen. In diesem Sinne ein herzliches Dankeschön an alle Referenten und Autoren, die dieses Projekt während der gesamten „Pilotphase“ mitgetragen haben. Ohne Sie wäre dieses Ergebnis nicht möglich gewesen. Ich denke das vorliegende Ergebnis kann sich hinsichtlich Qualität und Themenbreite sehen lassen.

Allen Lesern wünsche ich viel Spaß bei der Lektüre!

Mit den besten Grüßen

Ihr

Prof. Dr. Ingo Böckenholt

Präsident der ISM International School of Management

Editor's Note

Since 2010, ISM systematically expands its research section under the leadership of vice dean Prof. Rommel. Hereto the current research paper 2013 provides a comprehensive overview. Besides the important topic of external fund acquisition it is of great importance to support research by providing publication formats. This is an essential contribution to our University's scientific representation and public image.

A first step is the new tendered ISM "Research Journal". With it we seek to create an entire new form of publication. On the one hand, individual research projects at ISM are documented and on display for public at large. On the other hand, colleagues dedicated to research are given the opportunity to display their own projects.

The scientific standard of the contributions was a particular value. All articles were additionally reviewed. On that note, many thanks to all speakers and authors who helped carrying this project during its entire "pilot phase". Without you these results would not have been possible. I think the result at hand can well be presented.

Best wishes,

Prof. Dr. Ingo Böckenholt

President ISM International School of Management

Editorial

Mit der Neueinführung des **ISM Research Journals** (ISM RJ) startet die ISM den Prozess zur Neupositionierung ihrer Publikationsreihen als moderne und qualitätsvolle Möglichkeit, die vielfältigen Forschungsergebnisse einer praxisorientierten Hochschule ihren Studierenden, der Praxis sowie der Scientific Community zugänglich zu machen. Parallel dazu werden auch das **ISM Working Paper** (ehemals ISM Discussion Paper) sowie die **ISM Schriftenreihe** neu definiert und gestaltet. Primäres Ziel der Maßnahmen ist es, die Qualität sowie Reichweite der Reihen zu verbessern und somit die Attraktivität der Reihen für Veröffentlichungen zu erhöhen.

In der externen Kommunikation finden die Maßnahmen primär ihre Umsetzung darin, dass das Layout moderner gestaltet ist und die Reihen zusätzlich zur Printversion kostenlos im Internet als Download zur Verfügung gestellt werden. Zur Qualitätssicherung wird der Veröffentlichungsprozess durch folgende Maßnahmen gesteuert:

- Im **ISM Research Journal** (Hrsg. I. Böckenholt) werden eingereichte Beiträge, die aktuelle ISM-nahe empirische und/oder theoretische Forschungsergebnisse enthalten sollen, zunächst von einem Mitglied des „Board of Editors“ nach einer inhaltlichen Kurzprüfung sowie einer Formalprüfung freigegeben. Anschließend findet ein Double Peer (mit mindestens einem ISM externen Experten) sowie ein Double Blind Begutachtungsverfahren statt. Der Umfang der Beiträge soll zehn 10 bis 15 Seiten (DIN A4) umfassen.
- Die **ISM Schriftenreihe** (Hrsg. D. Schlesinger) ist zukünftig i.d.R. als Sammelband mit einem Band-Hrsg. zu konzipieren. Der Sammelband muss einen geschlossenen klar abgegrenzten Themenbereich umfassen, einen klaren Bezug zur ISM haben sowie aktuelle und relevante Entwicklungen im gewählten Themenbereich aufweisen. Die Konzeption der geplanten Bände ist vom Reihen-Hrsg. freizugeben. Die Formalprüfung sowie die Begutachtung der einzelnen Beiträge obliegt dem Band-Hrsg. Der Umfang eines Sammelbands beträgt 100 bis 250 Seiten (DIN A5).
- Das bisherige „Discussion Paper“ wird unter dem neuem Reihentitel **ISM Working Paper** (Hrsg. K. Rommel) fortgeführt. Es soll nun das Ergebnis der Arbeit (WORK) – wie z.B. aus Thesen, Workshops oder eigenen Forschungsarbeiten – im Vordergrund stehen und nicht mehr der Weg (DISCUSSION). Ein eingereicherter Beitrag muss vom Herausgeber nach einer inhaltlichen Kurzprüfung sowie einer Formalprüfung freigegeben werden. Es findet anschließend ein Peer Review Begutachtungsverfahren statt. Der Umfang eines Bandes beträgt 20 bis 40 Seiten (DIN A 4).

Im vorliegenden Heft des **ISM Research Journals** wird ein wissenschaftliches Spektrum abgebildet, welches zum einen aktuelle Tätigkeiten der ISM in Forschung und Lehre reflektiert und zum anderen einer anwendungsorientierten Leserschaft konkrete Ergebnisse aus praxisrelevanten Managementbereichen präsentiert.

Ein Fokus der ersten Ausgabe liegt hierbei auf **energiewirtschaftlichen und umweltökonomischen Themen**, was in den ersten drei Beiträgen zum Ausdruck kommt. Dabei wird mit dem Beitrag von **Rommel, Horam** und **Joshi** am Beispiel des Indischen Gliedstaates Gujarat dargestellt, welche Effekte von einem solar energy management ausgehen und wie eine nachhaltige Energiepolitik in Indien ausgestaltet sein sollte. **Mostafa** und **Rommel** modellieren in ihrem Beitrag eine optimale Vermarktung von Windenergie auf dem deutschen Strommarkt. Beide Artikel greifen relevante Aspekte der Integration von erneuerbaren Energien aus unterschiedlicher Perspektive auf. **Luetke Entrup** und **Massen** zeigen in ihrem Beitrag zum strategischen Einkauf von Lizenzierungsleistungen (Grüner Punkt) im Markt für Verpackungsentsorgung eine praxisnahe Hilfestellung für den Einkauf von Lizenzierungsleistungen auf und wie im Sinne eines „Best Practices“ der Einkaufsprozesses optimiert werden kann.

In weiteren drei Beiträgen werden aktuelle Fragestellungen aus den Bereichen Marketing, Kommunikation und Tourismus behandelt. Im Beitrag von **Beyerhaus** und **Goertz** wird eine Methode auf Basis des Neuromarketings zur Analyse von Markenemotionen vorgestellt, die zur Steuerung der Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt werden können. Anwendung findet der Ansatz im Bereich von Kosmetikprodukten. **Schabbing** thematisiert in seinem Artikel Ansatzpunkte zur Stärkung von Wettbewerbsvorteilen und Alleinstellungsmerkmalen im Kulturtourismus, wofür generische kulturtouristische Produkte für spezifische Zielgruppen systematisch entwickelt werden. Mit dem Beitrag von **Simon** wird ein ebenso aktuelles Thema des Kommunikationsmanagements untersucht. Der Autor behandelt hier den zunehmend an Bedeutung gewinnenden Aspekt der Trennung von journalistischen Inhalten und Interessen der Anzeigenkunden im Alltag von deutschen Tageszeitungen.

An dieser Stelle möchten wir uns ganz besonders bei der Leiterin der ISM-Bibliothek, Frau Sabine Pillath-Günthner bedanken, die in Ihrer Funktion als Chefredakteurin maßgeblich zur erfolgreichen Umsetzung des ISM Research Journals beigetragen hat. Beim Lesen dieser Erstausgabe wünschen wir allen Leserinnen und Lesern viel Spaß und freuen uns über die Einreichung von Beiträgen für die zweite Ausgabe des ISM Research Journals (www.ri@ism.de).

Kai Rommel (Forschungsdekan) und **Dieter M. Schlesinger** (Dekan)

Mai 2014

Editorial

With this introduction of the **ISM Research Journals** (ISM RJ) the ISM initiates a process of repositioning its publications in a modern way and with new quality standards to make the manifold research results of a practice-orientated university accessible to its students, businesses, and the scientific community. Simultaneously, the **ISM Working Paper** (former ISM Discussion Paper) and the **ISM Publication Series** are redefined and redesigned. The primary goal of this process is to enhance the quality and range of the series in order to make them more attractive for publications.

For a better external communication, a more modern designed layout has been established. Additionally to the printout version, a free download version will be provided in the internet. In order to ensure the quality, the process of publication will be controlled by the following measures:

- Articles, submitted to the ISM Research Journal (Editor I. Böckenholt) should contain up-to-date empirical and/or theoretic research results, related to ISM research topics. After a brief check of the formal requirements, the content will be approved by a member of the “Board of Editors”. Subsequently a double peer (with at least one external ISM expert) as well as a double blind assessment will be performed. The maximum number of pages per article is 15 pages (DIN A4).
- The ISM Publication Series (Editor D. Schlesinger) has to be projected from a volume editor. The series must cover a subject area related to research and teaching areas at the ISM. Series have to show current and relevant developments within the chosen field. The concept of a planned volume has to be released by the editor of the series. The volume editor is in charge of the examination of formal requirements and the assessment of the individual articles. The number of pages should be in the range of 100 to 250 pages (DIN A5).
- The former “Discussion Paper” will be continued under the new name ISM Working Paper (Editor K. Rommel). Publications should focus on the result of the work, such as thesis, workshop, or own research work. Submitted articles will be approved by the editor through a brief check of the content and the examination of the formal requirements. Subsequently, a peer review evaluation procedure takes place. The number of pages of one contribution should be in the range of 20 to 40 pages (DIN A4).

In this ISM Research Journal a scientific array is depicted that, firstly, reflects activities of the ISM in areas of research and teaching. Secondly, applicable concrete results from practice-oriented management areas will be presented to the reader.

One focus of the first issue is on energy economic and environmental economic topics. This will be shown in the first three articles. The article by Rommel, Horam and Joshi presents the effects of solar energy management in the example of the Indian member state Gujarat and how a sustainable energy policy in India should be developed. In their article, Mostafa and Rommel model an optimum marketing of wind energy in the German energy market. Both articles present relevant aspects of the integration of renewable energy sources from different perspectives. In their article on strategic purchase of licencing (Grüner Punkt) in the market of packaging disposal, Luetke Entrup and Massen show a practice-orientated support for the purchase of licencing and how to optimize the purchasing process "Best Practices".

In additional three articles, issues in the areas of marketing, communication and tourism are discussed. The article of Beyerhaus and Goertz shows a method on the basis of "Neuromarketing", in order to analyze brand emotions that can be used to influence marketing and communication measures. This approach is applied to the area of cosmetic products.

In his article, Schabbing addresses starting points in order to strengthen competitive advantages and unique features within cultural tourism. Generic culture tourism products are systematically designed for specific target groups.

With the article by Simon, current topic of communication management is examined. The author treats the increasingly important aspect of the differentiation of journalistic contents and the interests of advert customers in the daily routine of German dailies.

At this point, we explicitly want to thank the head of the ISM-Library, Ms. Sabine Pillath-Günthner, who in her role as executive editor greatly helped to successfully realize the ISM Research Journal. We wish all readers enjoyment when reading this first issue and we are looking forward to the submission of articles for the second issue of the ISM Research Journal (www.rj@ism.de).

Kai Rommel (Research Dean) and **Dieter M. Schlesinger** (Dean)

May 2014

Horam, Phungmayo; Rommel, Kai; Joshi, Dipak

Institutional environment and credibility of public promotion of renewable energy

Lesson's from India's grid solar energy management in Gujarat state

Abstract

Located in the equatorial Sunbelt of the Earth, emerging economies such as India have huge potential for the development of solar energy. India's concerted public promotion of the sector through the National Solar Mission has enabled the growth of over 1 GW grid solar power over the past three years. However, the sectorial growth at the state level has shown a significantly different outcome, with states such as Gujarat contributing more than half of the nation's installed capacity. Many other states contribute less than 1 %. Such lopsided growth at the regional level shows serious concerns for the sustained growth of the sector and for meeting India's overall national target of 20 GW by 2022. Experience around the world has shown the critical importance of local institutional environment in successfully impeding or stimulating public promotion of renewable energy. Literature on India's solar energy development however has so far been largely concentrated at the national level, sidelining the institutional dynamics affecting the sectorial growth at the regional level. This paper seeks to address this gap using the institutional analysis of factors affecting the successful public promotion of grid solar energy at the state level, by studying the case of Gujarat through stakeholder and expert interview. Following the new institutional economic perspective, this study develops a transaction cost economics cum positive political theory approach with focus on the role of intuitions in restraining actor's opportunistic behaviour and its implications on the credibility of governance structure.

1 Introduction

In the phase of the saturation and decline of solar energy markets in most European countries, late adopters such as India offers huge potential and opportunities due to its geographical advantage and untapped market. Located in the equatorial Sunbelt, India has one of the highest geographical solar energy potential in the world. In most parts of India, clear sunny weather is

experienced for about 300 days a year with an annual average global solar insolation ranging from 4 to 7 kWh/m² per day (cf. PUROHIT et al. 2013: 158). The increasing demand for energy and the twin objective of mitigating climate change and energy security has led to an increasing focus and public promotion of renewable energy in India. Despite being a late comer, India has taken a huge leap forward with the concerted effort of the Ministry of New and Renewable Energy, MNRE and the ambitious national solar mission for achieving 20 GW by 2022. Accordingly, India is emerging as an important player in the development of the sector and ranks amongst the second highest solar energy market potential in the world (cf. JASWAL 2009; SARGSYAN 2010; ERNST AND YOUNG 2012: 20). The progress so far has been encouraging at the national level — within three years India's installed solar power capacity has increased from 15.2 MW at the end of June 2010 to over 1233.73 MW by 31st Jan. 2013 (cf. NREL 2010: 35; MNRE 2013).

Despite this overall progress at the national level, the development at the regional level has shown remarkably different outcome. Of the total 1233.73 MW installed capacity, 66.8% (824.09 MW) have come from Gujarat state alone — more than the capacity of all other 27 states combined (cf. MNRE 2013). Such lopsided growth at the state level shows serious concerns for the sustained growth of the sector and for meeting the overall national target of 20 GW by 2022. Achieving the national solar mission will require concerted efforts from all the states and re-evaluating the institutional environment at the individual state level to access why it has not taken off in most states.

Experience around the world indicates that local institutional environment and arrangement, at the state level, play a key role in determining renewable energy policy outcome. In particular ÜRGE-VORSATZ et al. (2004) in their case study of renewable energy policy instruments have highlighted the inadequate performance of policy instruments when they are not adapted to the local institutional capacity and environment. The role of institutional environment for economic performance and in particular the performance of public policies for renewable energy development has been illustrated in many leading studies (cf. NORTH 1990; WEINGAAST 1995; LEVY/SPILLER 1994; PEREZ/RAMOS 2009; KULKANARI 2010).

The existing studies on the development of India's solar energy sector has however been mostly confined to the central policy initiatives (cf. KULKANARI 2010; SHRIMALI/ROHRA 2012; HARISS et al. 2009; SARGSYAN 2010; SCHMID 2011) leaving a vacuum on the institutional dimension at the state levels. Within this backdrop, this paper seeks to address this gap and analyze the black-box of how local state institutional environment and arrangement affects policy outcome by studying the case of Gujarat from the period beginning 2009 to January 2013. The case study has been

analyzed through literature review of scientific studies, documents and reports of public organizations, private agencies and primary data collection through semi structured interviews with key stakeholders and experts along the tradition of Yin (2009) case study methods. Based on literature review the sample selection for the interview was carried out through purposeful sampling, which was then further expanded and refined through expert interviews and snowballing interviews with identified stakeholders. The final interview sample consisted of fifteen stakeholder groups along with five experts at the central and state level for in-depth interview to assess the overall factors affecting investment decision in the sector.

The proceeding section first introduces the overview of public promotion of the sector in India, followed by the theoretical and analytical framework of the study. Based on the analytical framework, the credibility of public promotion of solar energy in Gujarat is discussed further in the next section. Finally, through the research findings, the implication and way forward for Gujarat and the rest of India is elaborated along with the conclusion of the study.

2 Public promotion of solar energy in India: an overview

The institutional mandate for promotion of renewable energy in general and on-grid solar energy in particular is given through the Electricity Act, 2003; it acts as the principal statute governing the entire electricity sector in India. Based on this act, the National Electricity Policy 2005, the Tariff Policy 2006 contains specific policy provisions for the promotion of renewable energy sources. The provision for instruments such as cogeneration and generation of electricity from renewable sources, setting of renewable purchase obligation by state SERC (State Electricity Regulatory Commission) or preferential tariffs, criteria for competitive bidding to reduce generation cost for renewable energy etc. are given in the above acts and policies (cf. HORAM et al. 2013; ELECTRICITY ACT 2003; NATIONAL ELECTRICITY POLICY 2005; TARIFF POLICY 2006). These mandates and provisions at the central level are then complemented with individual state solar policies, as electricity is under the jurisdiction of both the central and state governments (cf. ELECTRICITY ACT 2003).

Under these provisions the promotion of solar energy had been mostly confined at the central level until recently. India was the first country in the world to set up a Ministry of Non-Conventional Energy Sources in 1992 which was then re-instituted as the Ministry of New and Renewable Energy (MNRE) in 2006. The Ministry functions through various state level 'nodal agencies', to implement the given mandate and help disseminate information, technology diffusion, financial assistance and technical trainings at the state level.

A paradigm shift in India's climate initiative came with the launch of the National Action Plan for Climate Change, NAPCC, in 2008. It initiated the development of solar energy as a national mission to mitigate climate change. Under this plan, the national solar mission, JNNSM 2010 (Jawaharlal Nehru National Solar Mission), rolled out an ambitious national target of achieving 20 GW by 2022. The mission laid down a clear roadmap for the development of the sector through various policy instruments and budgetary support to create an enabling framework for the promotion of solar energy in all the states of India (cf. NAPCC 2008; JNNSM 2010). The national target under this mission is divided in three phases, with separate targets for on grid and off grid solar energy installations. The grid-connected solar power targets are set to 1 GW by 2013, 10 GW by 2017, and to 20 GW by 2022 in a three phase manner.

To achieve these targets various policy instruments — SPO (Solar Purchase Obligation), REC (Renewable Energy Certificate), FIT (Feed-in-Tariff) and other indirect financial subsidies — have been deployed. SPO is targeted at 0.25 % of the total 5 % RPO (Renewable Purchase Obligation) in the first phase and a target for gradual increase to 5 % by 2022. The FIT for phase-I was initially set at INR (Indian Rupee as of June 2010) 17.91/kWh for Batch-I of the first phase and INR15/kWh for the second batch. However due to over-subscription of the projects, the projects have been finally allocated through a competitive reverse bidding process where the price has gone down to as low as INR 7.41/kWh. The REC mechanism has been introduced with a floor price of INR 9300/MWh and forbearance price at INR13400/MWh, which is then traded at the India Energy Exchange Ltd. and Power Exchange India Ltd. (cf. CERC 2011).

Along with this policy instrument at the central level, seven other Indian states — Gujarat, Rajasthan, Karnataka, Madhya Pradesh, Maharashtra, Orissa and Tamil Nadu — have come up with their own state solar policies. Despite these initiatives none of the states — apart from Gujarat — have been able to attract considerable private investment based on individual state solar policy. This is reflected in the state level installed capacity as of 31st January 2013 (cf. Figure 1), where Gujarat state alone accounts for more than half (824.09 MW) of the entire installed capacity (1233.73 MW) in India. Close to the level of Gujarat is the case of Rajasthan, where the state has managed 251.25 MW of solar power, primarily through the central policy support. Figure 1 highlights the highly skewed state level development. Except for Gujarat and Rajasthan all other states have installed a capacity of less than 26 MW. Aside from the illustrated 16 states in Figure 1, the gravity of uneven development is illustrated by the fact that the remaining 12 states in India have no sectorial development till date.

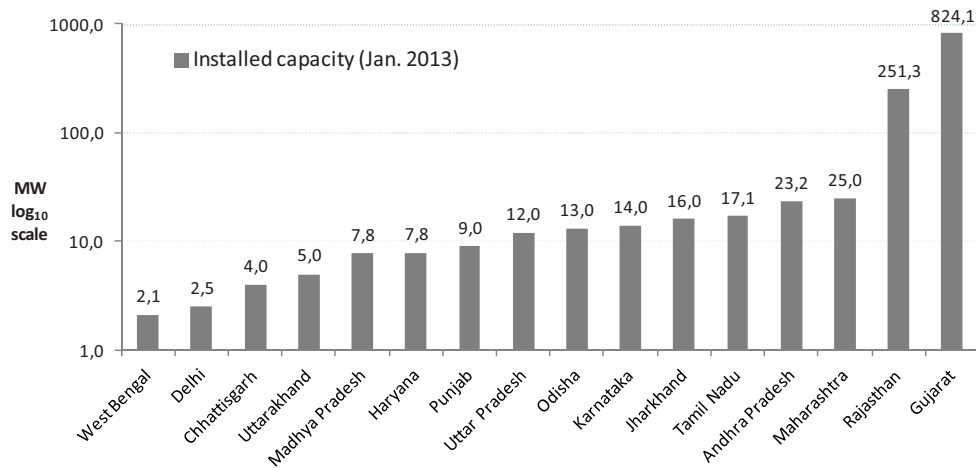


Figure 1: State-wise grid solar power, India; Source: MNRE 2013

In addition to the highly differential state level development, the sectorial experience over the past years indicates additional concerns as many of the allotted projects in many states have not been realized. This is shown in Figure 2, where most of the states have allotted projects (through PPA, power purchase agreement) much higher than the projects actually commissioned. The figure shows the number of states with PPA over 10 MW.

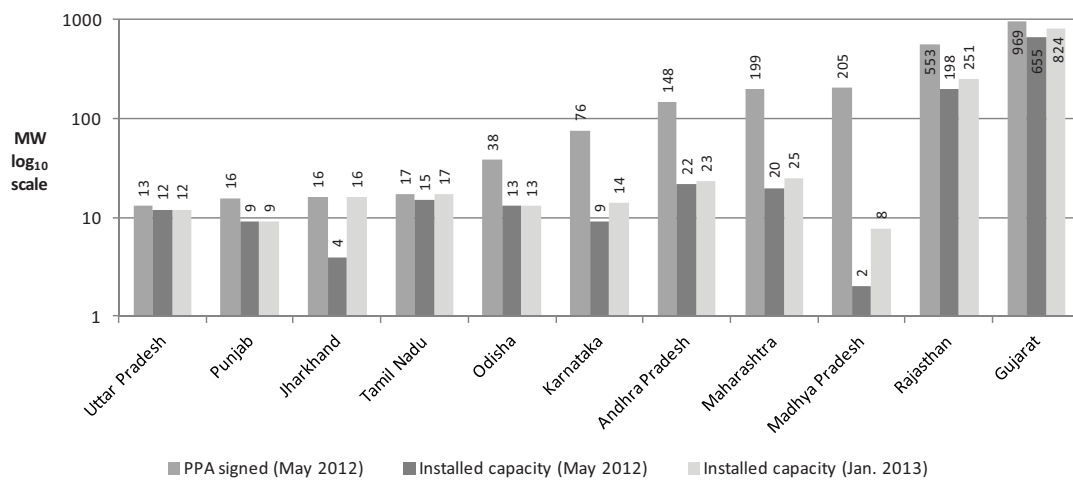


Figure 2: State-wise grid solar power: Projects allotted and commissioned, India; Source: MNRE 2013

The major reason why most of these allotted projects could not materialize or were delayed have been attributed mainly to the lack of facilitating local state institutional environment to foster credibility of these PPAs to raise project finance and provide other conducive environment for successful project implementation. In this regards three states — Madhya Pradesh,

Andhra Pradesh and Maharashtra — illustrates an extreme case, where the projects allotted were over 140 MW in May 2012 but the actual projects implemented after the project commissioning deadline (January 2013) have been below 26 MW in all the cases (BRIDGE TO INDIA 2012: 10-11; MNRE 2013). As a result, most of the states have not been able to fulfil their SPO obligation for the year 2012 (MNRE 2012).

Within this backdrop the successful case of Gujarat has the potential for lessons that can be learned and adapted by other states as all Indian states function under the same electricity regulatory framework and similar socioeconomic background.

3 Theoretical perspective

Transaction to renewable energy in general and solar energy sector in particular presents a special governance challenge as investments are made in specific assets and investments once made cannot be redeployed to alternative uses without loss of productive value. So, incentivizing private investment in this sector requires a long term investment safeguard to ensure reasonable return on the investment. It requires the credibility of instruments implementation of given policy to ensure a reasonable rate of returns for the investors.

The stake of the credibility in renewable energy policy implementation is the necessity to guarantee government commitment to enforce contractual provisions within the policy instruments during the period of return of investment for project developers. (cf. FINNON/PEREZ 2011). Credibility of commitment through the new institutional economics perspective or in particular the works of NORTH (1994) and SHERPSLE (1991) can be seen either through the motivational or the imperative sense. A commitment is motivationally credible if the players continue to want to honour the commitment at the time of performance as the incentive is compatible and hence self-enforcing. On the other hand, in the imperative sense, it is also credible if the player cannot act otherwise at the time of the performance because performance is coerced or discretion is disabled.

Within this backdrop the study develops a transaction cost economics cum positive political theory approach with a focus on the role of intuitions in restraining actor's opportunistic behaviour and its implications on the credibility of governance structure. These theories shed light on the efficient organization of transactions and subsequent actor's interaction during policy implementation within the constraints of the institutional environment.

Organization of renewable energy transaction: Renewable energy policy instruments such as FIT BI and RPO are long term contracts amongst public authorities, project developers and obligated purchasers as indicated in Figure 3 (cf. FINNON/PEREZ 2011). Following the transaction cost economic principles of energy regulation (cf. GOLDBERG 1976; WILLIAMSON 2010) the relation between these three parties can be analyzed at two levels (cf. PEREZ/RAMOS-REAL 2009; FINNON/PEREZ 2011). At the first level public authority acting as principles delegates the responsibility of development to the obligated purchaser (electricity suppliers) by setting certain amount of renewable energy purchase obligation through the regulatory contract. It defines certain parameters of the obligatory purchase specification, pricing rules, compensation mechanism etc. And at the second level the regulatory contract specifies a set of contractual parameters of the relation between renewable energy producers and purchasers. It defines certain parameters of the administered contracts such as price and quantity provision, production cost, secondary duties etc.

Such regulatory contracts are inherently incomplete as all future contingencies cannot be included in the contracts due to bounds on rational and cost consideration. In effect such contracts are ex ante measures to guide future transaction and the incomplete nature of such contract opens doors for opportunistic behaviour by parties least committed in the transaction (cf. WILLIAMSON 1996). Drawing from the seminal works in energy regulation (cf. GOLDBERG 1976; LEVY/SPILLER 1994; PEREZ/RAMOS-REAL 2009) this risk of transaction hazards due to the opportunistic behaviour can be analyzed in the following three dimensions.

The first dimension of risk of opportunistic behaviour is the relation between government and project developers. It can arise due to rent seeking behaviour of governments through expropriation of the quasi-rent of project developers by changing the incentives structures (such as price and quantity provisions) or entirely changing the policy instruments. Conversely there is also a risk of regulator capture, wherein the project developer influences the regulators for undue revenues. The second dimension of opportunistic behaviour between the private parties can arise if the projects developers want to extract the maximum rent from their sales of solar energy to the mandated purchasers by influencing rules of support in their favour. On the other hand, the mandated purchaser can also exert their market power in areas of grid connectivity or renege on their payments. The third dimension of opportunistic behaviour can arise due to opportunistic behaviour of third party interest groups that try to influence policies to their own interest — such as environmentalist interest groups lobbying for both pro renewable energy regulation and against the sector by pro-nuclear groups or groups representing the interest of the conventional energy sector.

Institutions and credible governance structure: To protect against the above risk of transaction hazards, institutions are designed to deal with the basic time inconsistency inherent to most transactions, namely opportunism coupled with the inability to write fully contingent contracts (cf. SPILLER 2010). Institutions are the rules of the game of a society or more formally are the humanly devised constraints that structure human interaction, they are composed of formal rules (statute law, common law, regulations), informal constraints (conventions, norms of behaviour, and self-imposed codes of conduct), and the enforcement characteristics of both (cf. NORTH 1995: 23).

Institutions affect and address the risk of transaction hazards involved in public regulation of renewable energy in two ways – firstly through the ex-ante defining of regulatory incentives and secondly by affecting the enforcement characteristic through regulatory governance process (cf. LEVY/SPILLER 1994). In NORTH's (1995) assertion this requires first getting the rules of the game right and the following administrative capacity that can implement this rule. Both this regulatory incentives and regulatory governance are choice variables in the hands of policy makers. These choices are constrained by the specific institutional endowment of the nation.

Institutional endowment or institutional capacity of a nation consists of five elements following NORTH (1990, 1991) and LEVY/SPILLER (1994). First there are the country's legislative and executive institutions which define the formal mechanisms for making and implementing laws and regulations for renewable energy promotion. In addition it also defines the relationship amongst legislative, executive and judiciary. Secondly, the country's judicial institution defines the dispute settlement system amongst the different stakeholder's involved in the sector. Third are the customs and other informal norms that constraints the action of individuals or institutions. Fourth is the character of the contending social interests within a society and the balance between them and finally the administrative capabilities of the nation.

A regulatory incentive structure comprises the rules governing renewable energy pricing, direct or indirect subsidies, grid interconnection, relaxation of permits for project clearances and other related fiscal incentives that incentive private investment. The nation's Institutional endowment through the administrative capacity (e.g., bureaucrats, academics, lawyers) determines the design and successful implementation of such regulatory incentives. These regulatory incentives affect the economic performance but their impact (positive or negative) comes to the forefront only if regulatory governance has successfully been put into place (cf. LEVY/SPILLER 1994).

The nature of a nation's regulatory governance is defined through its Institutional provision of the role and separation of power amongst its legislative executive and the legislative body. The crucial issue is to what extent the structure and organization of these institutions impose con-

straints upon the potential risk of the opportunistic behaviour of both private and public agencies, on whether the system provides the necessary checks and balance for efficiently upholding and implementing regulatory contracts. Accordingly, the evaluation of credibility of governance structure is assessed on first getting the regulatory incentives structure right and secondly the accompanying local institutional environment that provides clear and stable public commitments to safeguard long term investment (cf. LEVY/SPILLER 1994; NORTH 1991; WEINGAST 1995; FINNON/PEREZ 2011).

4 Analytical framework

The basis of the institutional analysis in the organization of the solar sector is drawn from the four levels of social analysis following the New Institutional Economic principles (cf. NORTH 1991; WILLIAMSON 2000). At the lowest level is the alignment of incentives (price and quantity) to respond to the market needs. The second level is the “institutions of governance”- the governance structure (policy instruments) which governs day-to-day interactions to minimize transaction hazards (transaction costs). At the third level is the formal rule (constitutions, laws, and property rights) which defines the rules for transaction in the sector. At the highest level are the “institutions of embeddedness” (informal institutions, costumes, traditions, and norms) which define societal believe systems and belief in the governance of solar electricity sector; which vice versa defines all the other three levels.

Building from this perspective of social analysis, the institutional analysis of transaction in solar energy sector is carried out through the IATSE framework (Institutional Analysis of Transaction in Solar Electricity Sector) as shown in Figure 3. The IATSE framework has been adopted and put to operation through the Institutions of Sustainability (IoS) framework (cf. HAGEDORN 2002) and the framework for "Diffusion of renewable energy technologies in emerging economies" (cf. FREITAS et al. 2012).

The IATSE framework considers societal interaction within the institutional environment and contains the process of conflict, mutuality and an attempt to restore order to mitigate conflict and realize mutual gains (cf. COMMONS 1932; WILLIAMSON 2000). Accordingly the analysis of the social interaction in the renewable energy sector is made by taking transaction as the basic unit of analysis.

The basic conceptual unit in the IATSE framework is the action arena, where investment decisions for adoption of renewable energy technology (RET) takes place. In an action arena, [...] participants and an action situation interact as they are affected by exogenous variables [...] and

produce outcomes that in turn affect the participants and the action situation' (OSTROM 2005: 13). An action situation occurs 'whenever two or more individuals are faced with a set of potential actions that jointly produce outcomes [...]' (OSTROM 2005: 32).

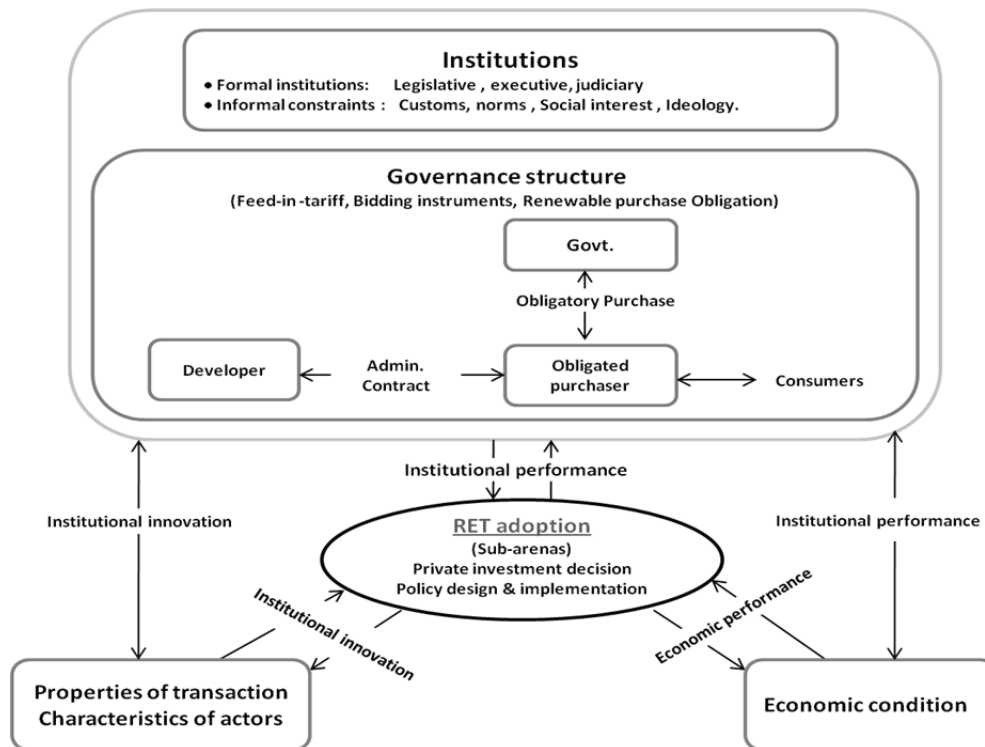


Figure 3: IATSE framework; Source: adapted from WILLIAMSON 2000, HAGENDORN 2008, FREITAS et al. 2012

This framework provides a transaction interdependent cycle by integrating the various characteristics of actors, properties of transactions, exogenous economic condition, institutions environment and governance structures and shows their importance in action arenas. These key transaction interdependent exogenous factors are elaborated as follows:

Institutions: Legislative, executive, judiciary and informal constraints that define stakeholder's interaction in the sector.

- Governance structure: Based on the institutional environment are the governance structure — the various policy instruments such as FIT, BI and RPO which are in place to govern day-to-day interactions in order to mitigate conflict and realize mutual gains.
- Properties of transaction and characteristics of actors: The asset specificity of investment and the behavioural attributes of public authority and private players focusing mainly on the opportunistic behaviour of actors involved.

- Economic conditions: The enabling preconditions which reflect the state of technology, geographical resource potential and other economic conditions such as finance, land-use, grid connectivity etc. that affect the economics of renewable energy production.

Renewable energy development is a result of the interplay of the four key transaction interdependent exogenous factors in the action arena which was presented above. The action arena is influenced by the above sets of interdependent exogenous factor as follows: depending on the attributes of transactions and exogenous economic condition, actors with bounded rational and self-interest coordinate themselves based on the rules of the games and the governance structure to affect renewable energy technology adoption. In essence renewable energy technology adoption requires first the conducive economic environment and the accompanying supportive policy incentives to incentivize private investment and secondly the appropriate institutional mechanisms that ensure the successful implementation of given policies and also adjust to induced change and external shocks.

5 Credibility of public promotion in Gujarat

Applying the IATSE framework the credibility of public promotion of solar energy in Gujarat is analyzed in two stages. The first stage investigates the formal institutional environment governing stakeholder interaction through secondary data. This is done through the document review of existing scientific studies on the sector, electricity laws and policies, reports available with both public and private agencies concerning solar electricity governance in the state. The document review mainly focuses on the provisions and interactions between the legislative, executive and the judiciary that facilitates private investment in the state.

With the understanding of the background the condition of the institutional environment governing the sector, the second stage investigates the nature of policy implementation through semi structure interview with both stakeholders and expert in the sector. The sample selection for interviews have been initially carried out through sampling based on document analysis of secondary data and further refined through five expert interviews in 2011. Stakeholders are divided into different groups based on organizational independence and their role. Fifteen stakeholder groups, ranging from the regulatory agencies to project developers were identified based on their role and relevance in the sectorial development (cf. Figure 4). Except for project developers (six selected for interviews), the number of interviewees in each stakeholders group ranges from one to three depending on the relevance and role of the organization and extend

of information needed from the different departments within the organization. In total thirty six semi-structured interviews were conducted.

The semi structured questionnaire for the interviews are broadly divided into two segments. The first segment dealt with the background of the organization, the role, responsibility and the form of participation of each stakeholder in the sector. This sheds light on the effectiveness of the regulatory incentives and ex ante private perception of guarantee of safeguard. The second segment deals with the governance of the sector, the problems and challenges faced by the stakeholders during policy and project implementation and feedback for better governance of the sector. The empirical data collected was then analysed using Atlas.ti software, wherein emerging patterns and conclusions are drawn as discussed in the proceeding section.

The network of stakeholders interviewed and involved in the development of the sector is illustrated in Figure 4 below.

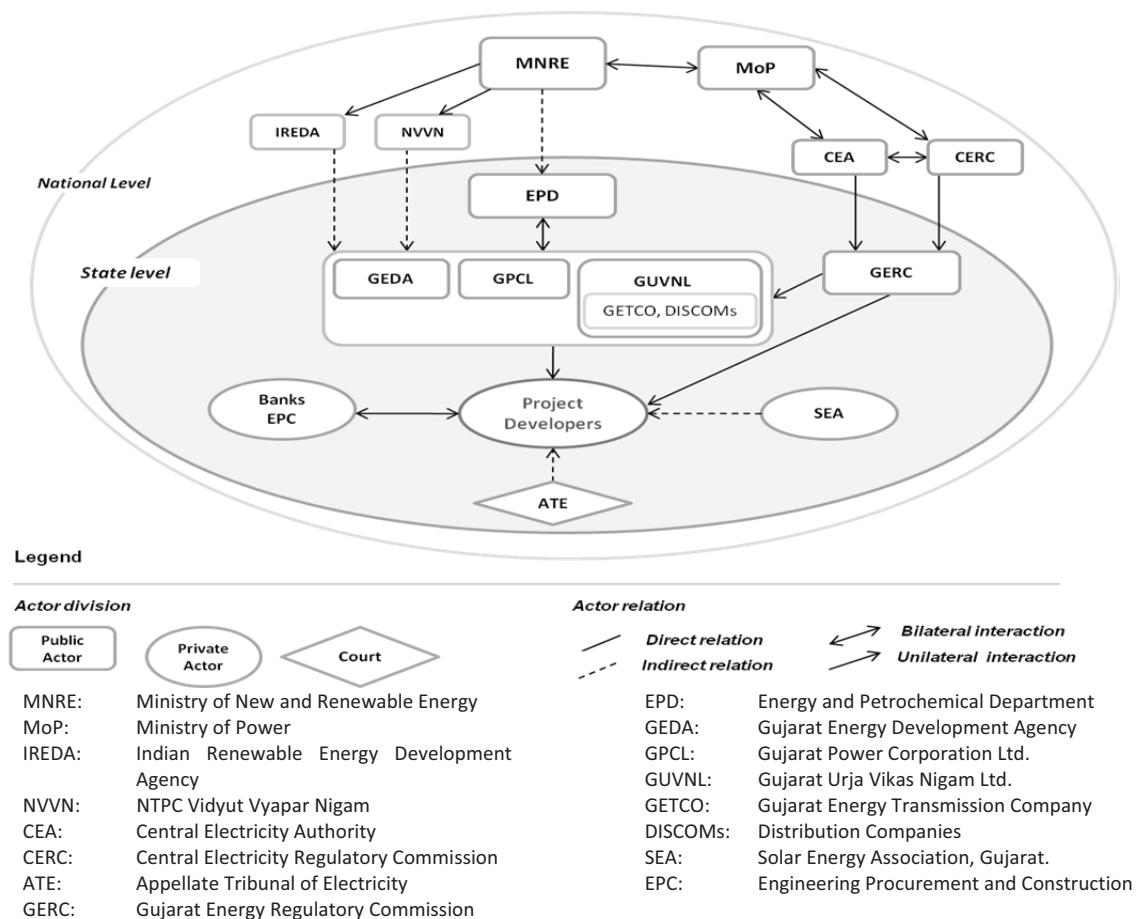


Figure 4: Stakeholder Network: Solar Electricity Sector Gujarat; Source: own figure

Unlike other Indian states the sectorial development in Gujarat has grown independently from the state efforts as indicated by the stakeholder interaction within the grey shaded region in Figure 4. Despite the existence of central policy and budgetary support the growth of the solar sector in the state has been solely driven by the state solar policy of 2009. Empirical evidence from stakeholder interviews indicates limited collaboration with the central government in terms of policy and financial support; except for sectorial governance through the central electricity regulatory agencies (CEA and CERC).

The stakeholders at the state level are centrally coordinated and controlled under the Energy and Petrochemicals Department (EPD) headed by the Principal Secretary of State, which in return is guided by the elected leadership of the state in policy matters. At the institutional level, the sector is governed through the electricity laws and regulated through the independent regulations of state electricity regulatory commission, GERC. The implementation of the state policy is carried out by GEDA and GUVNL. Finally the sanctity of the rules of the game are maintained through the independent body, APE, which carries out dispute settlement functions under the legal provisions of the center and the state.

The in-depth interviews of the above stakeholders and experts in the case study of Gujarat indicate that the success of solar energy development in Gujarat has been mainly driven by the vision and commitment of public agencies, which utilized the existing favourable conditions for the development of the sector in the state. The vision and commitment of public agencies led to an ambitious state solar policy in 2009. This policy laid down a clear roadmap and incentive structure for promotion of the sector and the accompanying efficient regulatory governance that led to the successful implementation of the policy instruments. The main factors for this success are further elaborated below under the following four broad themes: enabling precondition, institutional and policy level, governance level and informal institutions.

5.1 Enabling precondition

The state of Gujarat had three enabling preconditions facilitating the successful development of the solar electricity sector:

High geographical potential: The state of Gujarat is located in the western region of the country and has amongst the highest solar irradiation in the country along with Rajasthan state. The state covers a total area of 45,65 km² and is blessed with an average of 300 sunny days in a year and direct solar insolation of 6.4 kWh/m² per day (NREL 2010). Such high solar insolation has led to high system output and attracted initial private interest in the region.

Good grid infrastructure and solar power evacuation: Gujarat is the first state in the country to enact State Infrastructure Development Act in 1999 and it is the only power surplus state in India (cf. PPP INDIA 2011; TOI 2012). The state has amongst the best performing State Electricity Transmission Company in India. The state transmission company GETCO, has enabled a drastic reduction of transmission and distribution losses from 30.60 % in 2004/2005 to 20.1 % in 2010/2011 along with investment in latest technology for transition towards smart grid. This development has led to the provision of a reliable grid infrastructure which reduces the risk of system failure and facilitated efficient integration of solar energy into the grid.

Strong financial health of utility companies: While most of the Indian state electricity utilities are struggling to balance their finances with increasing deficit every year, GUVNL in Gujarat has a robust financial health with a high profit margin every year. Such a strong financial health of the DISCOMS (distribution companies) is crucial for raising finance for solar project developers such as the PPAs between project developers and DISCOMs serve as payment guarantee and act as financial instruments for raising project finance from the banks and other financial institutes. The strong balance sheet of GUVNL has been the main source of bankability of solar PPAs in Gujarat and easy access to finance for project developers in the state.

5.2 Proactive public promotion and commitment

These enabling conditions have been harnessed through clear and proactive public promotion which provided the necessary local institutional environment to attract private investment. The vision and commitment of public agencies led to the state solar policy of 2009 which laid down a clear and attractive regulatory incentive structure and the required detailed provision for safeguarding private investment. This aspect is further elaborated in the section below.

5.2.1 Vision and commitment of public agency

Gujarat state, through the leadership of the political players and implementing public agencies, has been the first state in India to come up with a state solar policy in 2009. With a clearly laid out policy objectives the commitment of implementing agencies led to an efficient implementation of policy instruments. Interviews with private investors and project developers indicate clear and attractive policy provisions and good governance as the most important driving force in attracting private participation. The state has been known for its proactive measures in attracting private investor through various workshops and seminars such as the biennial international — “Vibrant-Gujarat-conclave”. The commitment from public authorities is also illustrated

in the track record of development in Gujarat, as it is amongst the fastest growing states in India, with the highest rate of investment under projects implemented in India and a double digit growth rate of 10 % over the past five years.

5.2.2 State solar Policy 2009

The concerted public promotion of the sector led to the Gujarat state solar policy, 2009 (SOLAR POWER POLICY 2009), which came out with a clear roadmap for the development of the sector along with attractive policy instruments and investment friendly environment which instilled confidence amongst private investors as elaborated below.

Clear aim and objective: The state solar policy 2009 set a clear roadmap for the development of the sector until 2014 in a phase manner. The target for the first two phases was set at 500 MW with a fixed FIT. However due to overwhelming response from private developers the capacity was expanded and 971.5 MW projects were allocated in the first and second phase. By May 2012 a capacity of 654.81MW of solar power was installed and by Jan. 2013, 1233.73 MW of solar energy were commissioned under these two phases. The success in the two phases led to a high response from project developers. 18,000 MW worth of projects preregistered with the government by prospective developers for any future allocations. No states in India have received such positive response from private investors.

Policy instruments: Gujarat had a fixed FIT tariff for 25 years with clear guidelines for tariff calculation and adjustment over the years, sending a clear signal to private investors. The tariff has been set at INR15/kWh for the first twelve years from the date of project commissioning and INR 5/kWh for the next 13 years for all project commissioned on or before 28-01-2012 (cf. GERC 2010). For the subsequent period for MW scale — projects commissioned in the period 2012 to 2015 — the tariffs (Levelized tariff for 25 years) were set ranging from INR 9.28/kWh to INR 8.03/kWh for projects availing accelerated depreciation and INR10.37/kWh to INR 8.97/kWh for projects not availing accelerated depreciation (cf. GERC 2012). The clarity in tariff structure and long term power purchase agreement duration ensured the stability of such policy instruments and instilled confidence. This helped in the long term planning by prospective investors.

Investment friendly environment: Gujarat solar policy was pro investment and market friendly as reflected in many of the provisions in the state policy in dealing with land allotment in Solar Park, power evacuation system and other related infrastructural provision which are not clearly provided in the policies under JNNSM and some other state policies. Out of the total 971.5 MW PPA signed, 231 MW capacity projects were provided land in Solar Park located at Patan. Other

crucial project development challenges such as the responsibility of finding and acquiring land for project development was arranged by the state under GPCL in the 500MW capacity in Charanka (Charanka is the largest and one of Gujarat's solar park initiatives built on a 2,000-hectare (4,900-acre) plot of land near Charanka village in Patan district. It hosts 17 different solar projects with a 500 MW of solar power systems capacity.). Due to this pro active measures, project developers in Gujarat had nominal delay attributable to unavailability of land or disputes in land acquirement as experienced in other states. In addition, GPCL took the responsibility of providing right of ways, and other related infrastructure facilitating project development such as electricity supply, water supply, and road construction at the Solar-Park project site. The state also took the responsibility of power evacuation under GETCO, which had assisted in the timely evacuation of power. Such proactive measures by the state enabled timely implementation of projects and minimization of project cost for developers.

5.3 Efficient regulatory governance

The organizational structure reflected in the stakeholder network in Figure 4 enabled a clear separation of the role and jurisdiction of different agencies responsible for policy formulation, policy implementation and dispute settlement. This organizational structure reflects a pyramid structure of authority and control; wherein the EPD in consultation with the elected leadership is responsible for policy formulation and coordinating the entire sector by assigning clear role with no overlapping responsibility and jurisdiction. In effect EPD acts as the apex body governing the sector. At the operational level, GEDA, GPCL and GUVNL which reports to EPD, is responsible for carrying out the state policy objectives. Under the state solar policy 2009, GEDA and GPCL are assigned as the nodal agencies, with GEDA responsible for overseeing project allocation, policy implementation and operational support and GPCL overseeing the task of developing large scale Solar-Parks. In addition GETCO undertakes power evacuation and grid related issues. GUVNL as a parent organization oversees the task of purchase of power from project developers. The pyramid organizational structure allows smooth and efficient coordination within different departments under EPD. This organizational arrangement facilitated private investment through the following ways:

- Pyramid structure: The pyramid organizational structure provides clarity of role, jurisdiction and authority within the different departments. This has facilitated efficient coordination within different department and facilitated fast movement of files intra and across departments resulting in efficient bureaucratic work. Such clearance and the coordination mecha-

nism has enabled the minimization of costs attributed to search of information, coordination and enforcement for both project developers and public agencies.

- Absence of political interference in the governance process: The political role in the development of the sector has been largely limited to the policy formulation process. Once the policy objectives and instruments are outlined, the coordination and implementation of the policy is left to EPD, GEDA, GPCL and GUVNL. This structure of jurisdiction and separation of role has facilitated the autonomy and independence of implementing agencies from political interference and brought about a sense of ownership, responsibility and accountability by implementing agencies.
- Institutional safeguard: The institutional safeguard is provided through ATE which acts as an Independent body for dispute settlement in the sector. Such independent dispute settlement mechanism reassured the trust in the system in case of any future dispute.

5.4 Informal institutions

The semi structured interviews with the heads of departments for policy implementation in the entire stakeholder network echo strong pride and trust in the vision of the government and ownership in their work as there was no political interference in the implementation of the policies. Independent functioning of each department is clearly illustrated through the transparent project allotment, tariff settlement and dispute settlement processes. The sense of ownership indicated in the interviews is reflected in the proactive work culture practiced by the implementing agencies. Such work ethics have led to fast decision making which has contributed to the overall credibility of public promotion of the sector. The behavioural attribute of work ethic of the Gujaratis is also re-enforced in the culture of trade and business, where Gujaratis are historically known to excel in India (cf. Lamb 1995; Mehta 2001).

6 Way forward

Policy implication and lessons learned from the research findings are discussed in the following two broad themes under Gujarat and for rest of India.

6.1 Gujarat: Opportunity and challenges

Despite the progress in the state there are constraints that have to be addressed within the solar policy and beyond the timeframe of 2014. The first challenge lies in addressing the issues that have emerged during the first two phases. So far there have been strains for providing infrastructure (as the capacity has been ramped up from 500 MW to 968.5 MW) in terms of providing associated infrastructure in solar parks (such as Charanka) and other independent projects. Grid connectivity was an issue with GETCO as it has to ramp up grid capacity within a short period without an increase in man power within the department. Aside from the man power deficit there were further technical constraints in supply of technical material for power evacuation due to limited production capacity of the industry. In addition, GETCO had capacity constraints in terms of arranging transportation and solving right-of-way issues. The third phase beyond 2014 needs to take such issues into consideration. Capacity building and planning in the process of project allotment is vital for long term sustained growth of the sector.

Aside from these challenges, a clear road map beyond the year 2014 needs to be drawn up as business strategies and infrastructure planning for project development in the solar sector requires long term planning. So far REC (Renewable Energy Certificate) proposals for 250 MW capacities have been received and are under consideration. Due to difficulties in enforcing SPO (Solar Purchase Obligation) at all India level, planning is required on how to regulate SPO at the state level and integrate it at the national level. Another major issue raised by public authority is the burden to state utilities and the public for buying solar electricity at high prices. The long term growth of the sector cannot be driven by state support forever. Opportunities for alternate financing mechanism such as CDM (Clean Development Mechanism) or other part-financing options need to be explored. For the long run sustained growth, an alternative strategy, integrating more of market mechanism for gradual shift towards competitive market needs to be drawn up. Market mechanism such as the polluters-pay principle of the German EEG (German Renewable Energy Act) with periodical competitive lowering of remuneration rate for new plants to incentivize technology efficiency and cost minimization by manufacturers is a model which can be adopted.

6.2 Lessons for rest of India

The case of Gujarat has illustrated the critical importance of favourable local environment which the efforts at the central and state level can learn lessons from. Some of the critical points are illustrated below. This section analyses the policy experienced under Phase-I of JNNSM and implications for other Indian states vis-à-vis the experience in Gujarat.

6.2.1 Renewable energy legislation: Need for coordinating individual state effort

The lopsided differential development of solar energy at the state level indicates the need for coordinating efforts at the central level. This coordination effort has been started through the RPO/SPO directives at the central level. However so far, there is no legally binding mechanism or renewable energy legislation to ensure implementation of this obligation at the state level. As a result many states have not met their SPO targets and have not faced any penalties so far. As of August 2012, only three states — Gujarat, Rajasthan and Utarakhand — have met their RPO target (cf. MNRE 2012). This has led to states with highly excessive capacity, such as Gujarat, bearing the burden to finance the sector with few initiatives from most states. To ensure wider adoption and sustained growth at the state and national level, legal enforcement of SPO obligation is needed. The crucial need of such separate renewable energy legislation has also been emphasized in many leading studies on renewable energy in India (cf. BAKER/MCKENZIE 2008; SHRIMALI/ROHRA 2012). As such, states with SPO deficit can buy from states with excess capacity and the burden can be spread across the states for overall sustainable growth of the sector. A clear commitment to RPO enforcement from individual states would boost investor confidence, attract long term investment, drive growth of the REC market and facilitate a gradual shift towards competitive market.

6.2.2 Project selection and tariff bidding

Unlike the fix FIT in Gujarat, all projects under Batch-I and Batch-II of Phase-I of JNNSM have been allocated by competitive reverse bidding, though initially projects were envisaged to be developed by providing a fix FIT. The shift from fix FIT to reverse bidding occurred due to over-subscription of projects. The reverse bidding in Batch-I led to the reduction of initial FIT of INR 17.91/kWh to weighted average of INR 12.16 and in Batch-II the aggressive bidding by project developers led to project bid as low as INR 7.49/kWh from the initially starting bid of INR15/kWh. This aggressive bid can lead to the risk of affecting the financial viability and com-

promising the quality of the overall project. Such aggressive competition is good for market development and needs a mature market. However in emerging markets, such as in India, the market should be allowed to grow through reasonable financial incentives, otherwise such auction mechanisms with aggressive biddings would negate the very objective of providing incentive to the developers. Apart from the need for a reasonable FIT there is also a need for clarity of long term level of FIT. An emerging market such as in the Indian market will require a gradual growth with comparative stable support systems to ensure long term growth.

6.2.3 Determination of FIT and REC price

Under JNNSM, FIT levels have been envisaged to be revised annually by CERC through a method primarily based on the cost-spread revealed through consultation with the industry. This method for price discovery needs to be expanded beyond the industry. Limited consultation with industry may lead to disproportional rent for the developers since these prices are based on the information provided by prospective developers — the ultimate recipients of such incentives — who may have incentives to inflate the cost in order to increase their returns. To address such issues, apart from industry consultation, price discovery can include inputs from independent research institutes, civil society organizations, international organizations and inputs from experience from countries with long term experiences and successful track record.

In addition to price discovery, the current limited five year price-signal period for REC is not conducive for raising finance in the sector as bank loans for solar projects are evaluated on a ten year period. The limited five year floor and forbearance price for REC leaves an uncertainty of price for the remaining five year period as banks are uncertain of the risk associated with price fluctuation. To address this issue a ten year price signal can be introduced along with basis for price signal calculation beyond the ten year period.

6.2.4 Need for aligning financial instruments

High initial costs and a lack of easy and consistent financing options form some of the biggest barriers primarily in developing countries (cf. BECK/MARTINOT 2004). Unlike most other infrastructure projects, solar projects require upfront 70 % to 80 % of the planned capital expense. Various project developers have cited the limited availability of appropriate financing instruments as a major challenge. Due to the emerging nature of the market, financial institutes assign high risks and uncertainty to solar project as they have no experience in this new technolo-

gy. Unlike the developed market in the west non-recourse project financing are limited and developers often relying on their ability to finance projects on their own balance sheets.

Accordingly challenges and delay due to financial clearance has been widely experienced in India's Phase-I of the national solar mission. In this regards lack of bankability of PPAs with state DISCOMs have emerged as a major issue. Unlike Gujarat most DISCOMs in other Indian states are in bad financial positions and the PPAs signed by this DISCOMs lack credibility for securing bank loans since DISCOMs themselves are in a bad financial condition. The existing measures at the central level need to address such risks. Measures such as the payment security scheme through the GBS (Gross Budgetary Support) are an initiative in the right direction, though limited to few projects. To ensure a long term robust financial market there is a need for further building on the existing stakeholder network and bring together various international and domestic Indian financiers along with policy-makers, donors, developers and sector experts to address the challenges and opportunities for financial market development. The central focus of such future financial policy measures should be targeted to encourage private sector participation while not creating unsustainable public incentives.

6.2.5 Need for provision of enabling precondition

The case of Gujarat has illustrated the crucial need of enabling preconditions for long term growth of the sector. At the national level, India still faces huge challenges for providing reliable and efficient grid infrastructure as reflected in the recent break down of the country's northern grid for two days. The provision of reliable grid systems for power evacuation and hassle-free metering and billing is crucial for reduction of uncertainty, power loss and financial viability of solar projects. Addressing such challenges is crucial for sustained long term growth of the sector as solar sector is still in the cost-reduction phase with cost disadvantage vis-a-vis conventional power. To this end, long term growth will require a gradual up-gradation of grid technology for gradual shift toward smart grid and the ongoing effort for such transition needs to be supported by concrete policy instruments and R & D (research and development) programmes.

Another important facilitating precondition is the provision of reliable solar irradiation data. Such irradiation data is crucial for project planning by potential developers for understanding project costs, project finance and returns for project viability at determined or expected tariffs. Acquiring such high quality satellite based irradiation data for specific location is beyond the capacity of small scale investors apart from the high cost. To attract such potential private investors, public agencies can prepare a reliable database at the national level. The efforts under the CWET (Centre for Wind Energy Technology) are aiming in the right direction and will need

further capacity building. Along with this effort, a continual support in terms of R & D initiatives for cost reduction and efficiency of the system and human resource capacity building needs to be further encouraged to respond to the market needs.

7 Conclusion

The energy demand in India, as the fifth largest energy consumer in the world, is forecasted to increase over the coming years due to increasing economic and population growth and renewable energy such as solar has a pivotal role to play in India's endeavour for energy security and sustainability. India has begun a journey in the right direction with the focus on solar energy as one of the national missions. The progress over the last three years in terms of installed solar energy capacity at the national level shows an encouraging sign.

Ensuring sustained long term growth will however require addressing the lopsided development at the state level. The case of Gujarat has illustrated lessons that could be integrated in other state policies and policy learning that could be transferred at the national level. It has illustrated the critical importance of favourable local institutional environment for a successful public promotion. It has illustrated the need for and the importance of a well-defined policy with clear and attractive incentives structure and the accompanying local administrative capacity and commitment from public agencies for successful policy implementation.

The study has also illustrated that the long term growth of the sector cannot be sustained through public support. There is a need for gradual shift towards market driven growth. Accordingly, policy measures need to facilitate this shift and incorporate measures for reduction of cost of solar energy for making it financially viable without policy support in the long run. In the short run though, concrete policy measures are needed for the transition towards such market driven growth. To enable this transition the crucial need of the hour for India's on grid solar energy sector lie in first building the necessary enabling conditions related to grid and other infrastructure, establishing credible financial instruments and stepping up R & D and human resource development efforts. Secondly, working towards ensuring that the existing policy instruments are abided by involved parties by incorporating separate renewable energy legislation. Finally an increased legitimacy of public promotion of the sector through greater public participation and create robustness of the policy instruments through multi-stakeholder consultation in the policy process.

Literature

- Baker & McKenzie; WISE. (2008): Identifying optimal legal frameworks for renewable energy in India. http://www.asiapacificpartnership.org/pdf/REDG-06-09%20Final%20Report_India_.pdf, accessed February 23, 2011.
- Beck, F.; Martinot, E. (2004): Renewable Energy Policies and Barriers. http://www.martinot.info/beck_martinot_ap.pdf, accessed March 02, 2011.
- Bridge to India (2012): the India Solar Handbook, June 2012. <http://bridgetoindia.com/our-reports/the-india-solar-handbook>, accessed July 15, 2012.
- CERC (2011): Central Electricity Regulatory Commission. http://www.cercind.gov.in/2011/August/Order_on_Forbearance_and_Floor_Price_23-8-2011.pdf, accessed November 17, 2011.
- Commons, J. R., (1932): The Problems of Correlating Law, Economics and Ethics. *Wisconsin Law Review*, 8, 3–26.
- Deshmukh, R.; Gambhir, A.; Sant, G. (2010): Need to realign India's national solar mission. *Economic and Political Weekly*, 45, 41-50. <http://indiaenvironmentportal.org.in/files/Need%20to%20Realign%20Indias%20National%20Solar%20Mission.pdf>, accessed December 05, 2011.
- Electricity Act 2003 (2003): <http://www.cercind.gov.in/08022007/Act-with-amendment.pdf>, accessed March 24, 2011.
- Ernst and Young (2012): Renewable energy country attractiveness indices. http://www.energy-base.org/fileadmin/media/sefi/docs/publications/EY_RECAI_issue_28.pdf, accessed November 18, 2012.
- Finon, D.; Perez, Y. (2011): Institutional environment and credibility of governance structures of public policies. The case of the policies of promotion of renewable energies. http://www.iern.net/portal/page/portal/IERN_HOME/IERN_ARCHIV/Publications/Social%20%20Environmental%20Reg/7D30E3A28B923FD6E040A8C03C2F41F6. Accessed November 15, 2011.
- Freitas, I. B.; Dantas, E.; Lizuka, M. (2012): The Kyoto mechanisms and the diffusion of renewable energy technologies in the BRICS. *Energy Policy*, 42, 118-128.
- Hagedorn, K.; Arzt, K.; Peters, U. (2002): Institutional arrangements for environmental co-operatives: a conceptual framework. In Hagedorn, K. (ed.), *Environmental Co-operation and Institutional Change: Theories and Policies for European Agriculture*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 3–25.
- Hagedorn, K. (2008): Particular requirements for institutional analysis in nature-related sectors. *European Review of Agricultural Economics*, 35, 357–384.
- Harriss-White, B.; Rohra, S.; Singh, N. (2009): Political architecture of India's Technology system for solar energy. *Economic and Political Weekly*, 45, 49-60.

- <http://www.smithschool.ox.ac.uk/wp-content/uploads/2009/12/Barbara-India-solar-paper1.pdf>, accessed May 20, 2011.
- Horam, P.; Jain, A.; Werthmann, C. (2013): Solar powered Schools for Hyderabad/ India- an attempt for decentralized energy production. In L. Eltrop, T. Telsnig and U. Fahl (Eds.), *Energy and Sun* (pp. 73-84), Berlin: Jovis.
- Jaswal, A. K. (2009): Sunshine duration climatology and trends in association with other climatic factors over India for 1970–2006. *Mausam*, 60, 437–54.
- JNNSM (2010): Jawaharlal Nehru National Solar Mission. <http://india.gov.in/allimpfrms/alldocs/15657.pdf>, accessed December 20, 2010.
- Kulkarni, A. (2010): Report on barriers for solar power development in India. South Asia Energy Unit, Sustainable Development Department, The World Bank. http://www.esmap.org/sites/esmap.org/files/The%20World%20Bank_Barriers%20for%20Solar%20Power%20Development%20in%20India%20Report_FINAL.pdf, accessed December 15, 2010.
- Lamb, H. B. (1995): The Indian Business Communities and the Evolution of an Industrialist Class. *Pacific Affairs*, 28, 101-116.
- Levy, B.; Spiller, P. (1994): The institutional foundations of regulatory commitment: A comparative analysis of telecommunications regulation. *Journal of Law, Economics and Organization*, 10, 201-246.
- Mehta, M. (2001): Gujarati Business Communities in East African Diaspora: Major Historical Trends. *Economic and business weekly*, 36, 1738-1747. accessed May 23, 2010.
- MNRE (2012): Ministry of New and Renewable Energy. <http://mnre.gov.in/file-manager/UserFiles/draft-jnnsmpd-2.pdf>, accessed December 23, 2011.
- MNRE (2013): Ministry of New and Renewable Energy. <http://pib.nic.in/newsite/pmreleases.aspx?mincode=28>, accessed June 25, 2013.
- NAPCC (2008): National Action Plan for Climate Change. http://pmindia.gov.in/climate_change_english.pdf, accessed May 23, 2010.
- National Electricity Policy (2005): <http://pib.nic.in/archieve/others/2005/nep20050209.pdf>, accessed May 23, 2010.
- North, D. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. (1991): Institutions. *J. Econ. Perspectives*, 5:1, 97–112.
- North, D. (1994): Institutions and credible commitment. <http://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/bitstream/handle/10535/3711/9412002.pdf>. Accessed January 20, 2010.
- North, D. (1995): The new institutional economics and third world development. In Harriss, J., Hunter, J., Lewis, C. (Eds.). Routledge.

- NREL (2010): National Renewable Energy Lab. Retrieved from <http://www.nrel.gov/docs/fy11osti/48948.pdf> , accessed November 05, 2010.
- Ostrom, E. (2005): *Understanding Institutional Diversity*. Princeton: Princeton University Press.
- Perez, Y.; Ramos-Real, F.J. (2009): The public promotion of renewable energies sources in the electricity industry from the Transaction Costs perspective. The Spanish case. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 13, 1058–1066.
- PPP India (2011): Public Private Partnership, India. <http://164.100.52.24 /infrastructure-gujarat.php>, accessed November 22, 2011.
- Purohit, I.; Purohit, P.; Shekhar, S. (2013): Evaluating the potential of concentrating solar power generation in Northwestern India. *Energy policy*, 62, 157-175.
- Sargsyan, G.; Bhatia, M., Banerjee, S. G.; Raghunathan, K.; Soni, R. (2010): *Unleashing the potential of renewable energy in India*. South Asia Energy Unit, Sustainable Development Department, The World Bank. http://siteresources.worldbank.org/EXTENERGY2/Resources/Unleashing_potential_of_renewables_in_India.pdf, accessed November 22, 2010.
- Schmid, G. (2011): The development of renewable energy power in India: which policies have been effective? *Energy Policy*, 45, 317-326.
- Shepsle, K. (1991): Discretion, Institutions, and the Problem of Government Commitment, in Pierre Bourdieu and James Coleman, eds., *Social Theory for a Changing Society*. New York: Russell Sage, 245- 263.
- Shrimali, G.; Rohra, S. (2012): India's solar mission: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 16, 6317-6332.
- Singh, R.; Sood, Y. R. (2011): Current status and analysis of renewable promotional policies in Indian restructured power sector – a review. *Renewable Sustainable Energy Review*, 15, 657–664.
- Solar power policy (2009): <http://www.gseb.com/guvnl/PDFFiles%5CSolar%20Power%20policy%202009.pdf>, accessed March 15, 2010.
- Spiller, P. T. (2010): Institutions and Commitment, *Industrial and corporate change*, 5, 421-452.
- Tariff policy (2006): Retrieved from http://powermin.nic.in/whats_new/pdf/ Tariff_Policy.pdf, accessed May 12, 2010.
- Timilsina, G.R.; Kurdgelashvili, L.; Patrick, A. N. (2012): Solar energy: Markets, economics and policies. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 16, 449-465.
- TOI – Times of India (2012): Retrieved from http://articles.timesofindia.indiatimes.com/2012-08-01/india/32979744_1_power-surplus-state-power-grid-failure-gujarat-government-plans, accessed November 20, 2012.

Ürge-Vorsatz, D.; Silvia, R.; Alexios, A. (2004): Renewable electricity support schemes in central Europe: A case of incomplete policy transfer. *Energy and Environment*, 15, 699-721.

Weingast, B. R. (1995): The Economic Role of Political Institutions: Market-Preserving Federalism and Economic Development. *Journal of Law: Economics and Organization*, 11, 1-31.

Williamson, O. E. (1996): *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press. New York: The Free Press.

Williamson, O. E. (2000): The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38, 595–613.

Williamson, O. E. (2010): Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22 (2), 233-261.

Yin, R.K. (2009): *Case study research. Design and methods*, 4th ed. Thousand Oaks, California.

Autoren

Prof. Dr. Kai Rommel studierte Wirtschaftswissenschaften an der GH Kassel und promovierte in Agrarökonomie an der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin. Zwischen 2000 und 2007 arbeitete er als Assistent am Lehrstuhl für VWL, insbesondere Umweltökonomie an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus. Nach der Habilitation in Volkswirtschaftslehre, Energiewirtschaft und Umweltökonomie übernahm er die Gastprofessur am Lehrstuhl für VWL, insbesondere Umweltökonomie an der BTU Cottbus. 2007 erlangte er das Diplom für Wirtschaftspädagogik an der Humboldt Universität zu Berlin. Danach war er als Stratege für Energiewirtschaft bei der Energie Baden-Württemberg AG tätig. Seit März 2010 ist er Professor für Energy Management und Leiter des gleichnamigen Studiengangs an der International School of Management in Dortmund und hat ab September 2010 die Position des Forschungsdekans an der ISM übernommen.



Phungmayo Horam is a DAAD doctoral fellow at the Division of Resource Economics at Humboldt University-Berlin, under the 'Future Megacities' project of the German Federal Ministry of Education and Research, (BMBF). His expertise lies on institutions and credibility of policy instruments for public promotion of renewable energy with a focus on the development of the solar energy sector in emerging economies. Also trained in infrastructure management (MBA, TERI University, India) his recent work amongst others includes coordinating the "Solar Schools Project, India" of the BMBF.



Dipak Joshi is an I.A.S. (Indian Administrative Service) officer and has worked as the Director of GEDA (Gujarat Energy Development Agency) and currently works as the Managing Director of GMSCL (Gujarat Medical Services Corporation Ltd.).



Mostafa, Mohamed; Rommel, Kai

Integration of wind power in the electricity market: A business case evaluation

Abstract

The legal and economic frameworks have passed through a set of development cycles in order to adjust market rules to the development of the share of renewables (RES) in the electricity generation. The latest version of the German Renewable Energy Law (EEG) requires the RES power to be introduced into the electricity market through the Transmission System Operator (TSO) – “indirect selling”, or to be sold directly into the market by the plant, instead of receiving the fixed feed-in tariff – “direct selling”. In this paper, these aspects of integrating RES legally, economically and its operation will be addressed more detailed. Direct selling of RES power on the electricity market has the major advantage of enabling the integration of the RES after the expiration of the feed-in periods of 20 years. Furthermore, it helps the electricity community to develop the required experience dealing with RES in a competitive market without relying on the feed-in umbrella. The electricity market setup and -rules were designed for planned fossil power plants and not for fluctuating generation like wind generators, therefore the realization of direct selling of wind power is expected to be challenging. One major challenge, beside its fluctuating nature, is the limited predictability of wind power generation. In this paper, a business case will be evaluated to investigate the economic feasibility of direct selling of wind power in the current market structure. The evaluation will rely on the newly issued Act EEG 2012 and the market data of the year 2010. With the use of a Monte Carlo Simulations we evaluate a medium sized wind park case and reveal differences in revenues between direct selling and feed-in tariffs. In most cases, direct selling provides comparably higher revenues. However, the use of sufficient measures to increase forecast quality represents a substantial precondition. Chapter 1 describes the legal framework for wind power trading. In chapter 2 we explain the business case evaluation, including the data preparation and the analysis of wind power without and with reserve capacity. Chapter 3 gives a summary and an outlook into the future.

1 Legal Framework for wind power trading

Renewable energy support schemes can be divided into price and quantity regimes. In quantity regimes, e.g. the Norwegian system, the regulator determines the quantity of renewables (Quo-

ta) that needs to be achieved and leaves it up to the market to determine the right price. In price regimes, e.g. Germany, the feed-in tariffs are determined by the EEG, leaving the quantity of renewables that will be generated up to the market. Another scheme, called the bonus model, can be considered as a modified version of the price models. The bonus model encourages the RES to enter the electricity market and to compensate the price differences by an extra payment. The risk of investing increases with the higher market integration.

Even though the price model, such as the EEG in Germany, has led to a faster development of the renewable energy share in the grid, it isolates the renewable sources from the electricity market. Therefore, the EEG 2009 started an **optional** mechanism for direct or indirect selling of RES power on the spot market. An advantage of direct selling is the greater integration of renewable energy plants, especially fluctuating resources such as wind, sun, and hydro power plants in the market. However, with current market prices, it is of high risk to the operator that the EEG plants will be in the money if they decided to directly sell their power on the electricity market. Therefore, the idea of an adaptive market participation bonus was introduced in the next amendment of the EEG 2012 (cf. RENEWABLE ENERGY LAW 2012).

The EEG 2012 added a special article that deals with direct selling. It shows that the German Government sets a high value to this topic. In the future, all system operators of renewable energy plants can – as of now, they do not have to – sell the generated electricity into the market themselves, either through Over the Counter (OTC) trading or on the power exchange. Besides the sales revenue, the operator receives a market premium from the grid operator, who can consider it in the calculation of the EEG surcharge. To limit the obligation risk of the plant owners, the EEG 2012 gives them the chance to decide monthly, which kind of power selling they want to consider, either direct selling or feed-in tariff. The market premium is calculated as the average difference between the respective EEG feed-in tariff and the average market price of electricity. The average price depends on the technology, i.e., solar power has a different market value than wind power. The differentiation in the EEG feed-in tariff is not based on costs but on market values. For instance, solar power is available during day time, when electricity prices are higher than during the night. Therefore solar power has a higher specific market value than wind power, which is not similarly correlated. The average market price mentioned here is a weighted average and calculated separately for each technology, according to the nationwide feed-in. Compared to the EEG-fixed feed-in tariffs, the operator should not have a financial disadvantage when they optimize their performance in the market. Having a direct selling model which includes a market premium, all renewable energy is introduced into the electricity market

and the operators has to adjust their operation to their rules, so that the renewable sources will become more important for the electricity supply in Germany.

Figure 1 illustrates the basic concept of the market premium and its components. In this way an incentive is given to operate renewable energy plants according to the demand situation in the market. This is an important prerequisite for the operator to cooperate with e.g. smart storage, demand side management, such as cold stores, or gas-fired power plants to form a virtual power plant. This allows a better balance and integration of the fluctuating power generation from wind power and photovoltaic plants into the electricity system. With direct selling, new requirements came to the RES plants operators. The total actual power of a plant must be measured quarter-hourly and balanced in a balance group or sub-balance group with only similar kinds of power, i.e., the direct selling of RES power. The balance groups are used to physically and afterwards financially balance the actual power with the pre-submitted power profile.

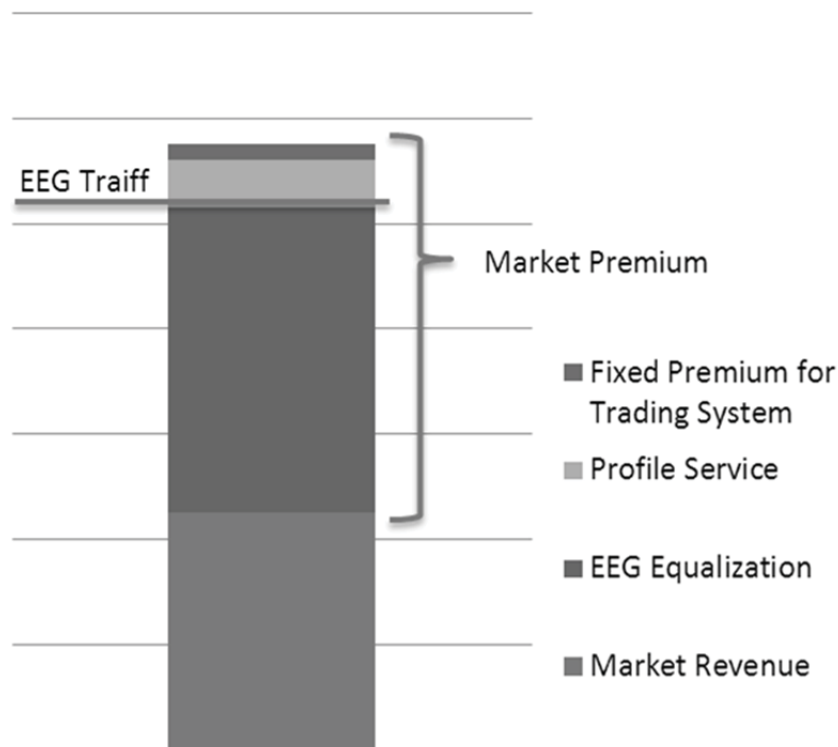


Figure 1: The concept of market premium; Source: on the basis of SENSFUSS/RAGWITZ 2011

The EEG § 33g states that “the amount of the market premium is calculated monthly. The calculation is retroactively based on the respective calendar month for the actually observed or calculated values on the basis of the value to be created pursuant to § 33h and in accordance with

the Appendix 4 to this Act” (cf. EEG 2012). Section § 33h sets the rules for calculating the value to be used for the market premium. It is based on the defined value of the feed-in tariff for each renewable source. As feed-in tariffs are calculated based on specific factors, they have to be calculated first, before calculating the market premium. The other important factor in the calculation is the monthly average of the market price for electricity. By coupling the feed-in tariff to the monthly average (Phelix Base) the risks of market price fluctuation will be eliminated. However, the incentive to respond to the hours of sharp price trend remains intact.

The market premium is expected to have the following benefits: a) shifting the maintenance work for RES power plants to lower-cost phases, b) reducing the production of RES power for negative price, c) improving mechanisms for power forecast and adherence to scheduled power, and d) promoting ideas for optimal performance through, for instance, pooling of plants, demand-side management with industry, and storage power plants. In the following business case evaluation we analyse the determinants of the market premium and the required quality of prediction models. The use of different simulations enables us to evaluate the conditions for revenue maximisation under the legal regime of the EEG 2012.

2 A business case evaluation

In order to decide whether to receive the fixed feed-in tariff or directly respectively indirectly sell the wind energy to the market in order to receive the market premium, a business case should be evaluated to understand the economic feasibility of both options. In the following, a single, relatively small, 100 MW wind park will be evaluated with the following key assumption: **entering the market with this power will not have an impact on the market clearing price.** This assumption is so far valid considering that the normal generator sizes of conventional power station are in the range of 500 MW to 1,500 MW. With these assumptions the spot market price history can be used for the evaluation for the selected year. The process shown in Figure 2 will be used for the calculations. It can be described in the following steps:

1. The day ahead forecast will generate a time series of wind power. This power will be sold in the day-ahead market.
2. The shortest-term forecast is run hourly to correct the yesterday’s forecast. The difference between the day-ahead and the shortest-term forecast can be corrected by trading activities on the intraday market.
3. The remaining forecast errors have to be compensated either by balancing energy market or by holding own operated reserve capacity or a combination of both.

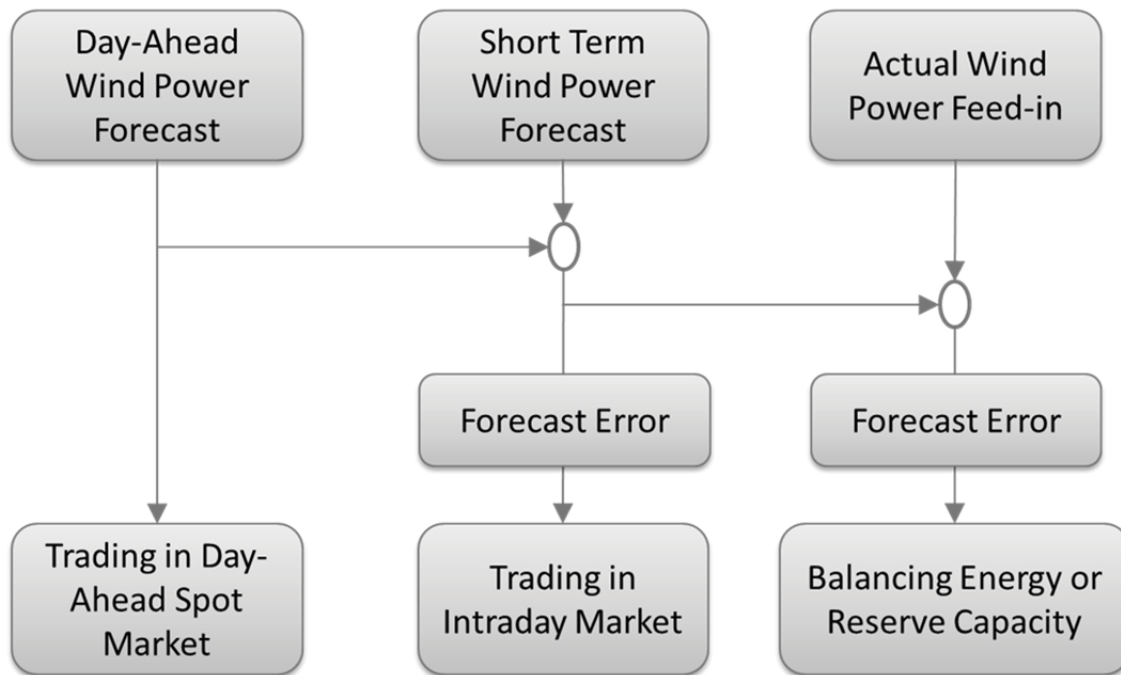


Figure 2: Trading process of wind power; Source: own research

The subsequent sections cover the following steps of the evaluation. Section 3.1 describes the data preparation needed for the calculation, e.g., wind power forecasts and the spot prices. Section 3.2 and 3.3 describe the evaluation of the direct selling model as illustrated in EEG 2012 without and with reserve capacity. In section 3.4 the results are discussed.

2.1 Data

Wind power data for single wind parks

According to reports of the German TSOs, nowadays day-ahead wind power forecast systems are an essential tool for grid integration of wind energy, especially for trading activities on electricity spot markets. The accuracy of the forecast is an important factor, as forecast quality is directly related to the use of balancing power and, thus, additional costs. The data needed for the evaluation is the following:

1. Day-ahead wind power forecast for the calculations of spot market revenue.
2. Intraday forecast for intraday market trading.
3. The real feed-in for the balance energy cost calculations and for calculations of the direct selling market premium.

The four German TSOs publish the power feed-in and the day ahead forecast for the wind power in their grid. The intraday forecast, however, is not published. The quality of the intraday forecast can be anticipated from the trading volume on the intraday market and its relation to the required balancing energy.

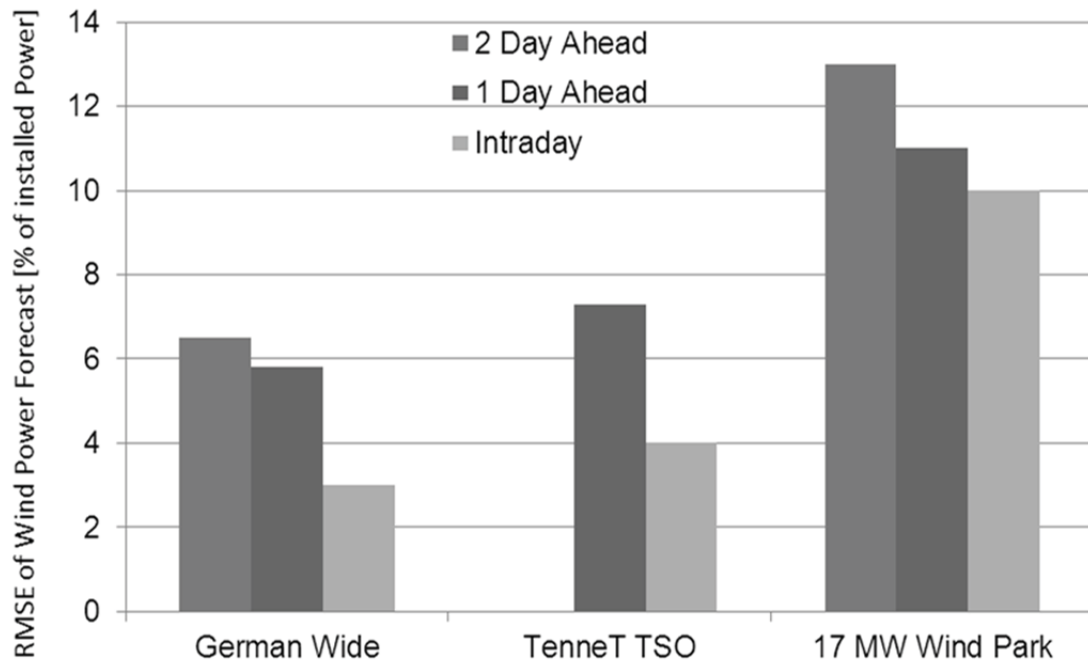


Figure 3: RMSE for wind power forecast, German wide, TenneT TSO grid, and 17 MW wind park; Source: MOSTAFA 2011: 54

However, this data cannot be directly used for the wind park estimation. Just reducing the wind power data of the grid zone of TenneT TSO for the wind park level of 100 MW is not sufficient, mainly due to the following facts. The first point is the forecast quality, which is noticeably reduced for single wind parks. The most popular error-measure to assess the quality of the forecast is the root mean square error (RMSE) based on the deviation between prediction and measurement normalized to the installed wind power. Figure 3 shows the RMSE for different cases. The figure shows that in case of small wind park of 17 MW, the RMSE is noticeably higher than the averaged RMSE over the grid zone of TenneT TSO and the German wide.

The Germany-wide prediction has a comparatively low forecast error because it can take full advantage of spatial smoothing effects (cf. LANGE/FOCKEN 2008: 3), i.e., errors at one location cancel out partly with other distant locations. Therefore, for a single wind farm the power prediction is associated on average with a relatively higher forecast error.

The DENA Grid study II estimated a forecasting improvement of 45 % reduction of the current RMSE value by 2015. The forecast quality depends also on the location: in GIEBEL et al. (2007: 9) different cases with different forecasting models are described. Considering these data and information, for the case study evaluation the forecast quality of 100 MW Wind Park in TenneT TSO grid is selected to have an RMSE of 10.5 % for the day ahead and 6.3 % for the intraday forecast. The revenue sensitivity against these factors will be simulated. The second is that the wind power of a single wind park is not necessarily timely synchronized with the power feed-in in the whole grid. This is important for two facts, the balancing energy cost (cf. STROM NZV §8 & §9 and TENNET TSO 2) and the calculation of the direct selling premium (cf. EEG 2012, §33g).

The balancing energy cost depends not only on the difference between submitted power schedule and the real power feed-in, but also on the timely correlation between the sign of grid demand and the sign of the wind park balance area situation. The process used to calculate the wind park data for the case study is based on the following steps:

1. Downscaling of the TenneT TSO wind power data of 2010 to a 100 MW scale.
2. Then shifting the data by one hour in time. This is done to desynchronize the wind park data from the whole TenneT TSO wind feed-in power, so that the effect mentioned in the paragraph above is modelled.
3. Increasing the RMSE of the data to the needed value for the evaluation to consider the RMSE values shown in Figure 3. The deviation profile however is kept the same of TenneT TSO.

Market price data

The EPEX SE provides a data package with all spot market results and intraday. The average market price for 2010 is 44.48 €/MWh. Although negative prices were observed, its occurrence is very limited to a couple of times in the whole year. The majority of cases are in the range of 20 to 70 €/MWh. The average market price is much below the EEG feed-in tariff of 89.3 €/MWh, which indicates the needs for an incentive like the market premium for direct selling as described in the EEG 2012. The hourly prices are used for the calculation of the market revenue of the wind power in the day-ahead market. These prices are used for the calculation of the market premium for the paper at hand.

For the intraday market, the EPEX publishes only the highest, lowest, and average prices. In the evaluation, the average prices will be used. The correlation between day-ahead and average intraday market prices is close to unity, with an average of 45.62 €/MWh. This indicates that

trading activities on the intraday market, which are used to compensate the forecast error, will not represent a high loss factor.

The last component in the market data are the balanced energy price. According to EnWG (Energy Industry Act), the data is published for each transmission grid on the corresponding website of the TSO. For the majority of the cases the prices in 2010 ranged between 73 €/MWh and 173 €/MWh for the positive prices, and -2 €/MWh to -30 €/MWh for the negative energy prices.

EEG direct selling market premium

The method to calculate the market premium is described in EEG 2012, appendix 4 as follows:

$$MP = EV - MW_{EPEX} + P_M$$

EV is the valid feed-in tariff at the time of calculation according to the EEG rules. MW is the market value which is calculated for each month as follows:

$$MW_{EPEX} = \frac{\sum \text{Wind Power}_h \times \text{Price}_{hEPEX}}{\sum \text{Wind Power}_h}$$

The idea behind this calculation is to achieve the **average** market value that a wind park would achieve if its electricity is sold to the market.

The management premium P_M of 12 €/MWh is considered to cover two main cost factors, the profile service and the administrative spends associated with participation in the market. According to SENFUSS and RAGWITZ (cf. 2011: 11f.) the total of 12 €/MWh is composed of 9 €/MWh for profile service and 3 €/MWh for market participation fees. For this evaluation it will be assumed that the 3 €/MWh are completely spent on market participation activities and thus will not be considered in the market premium revenue. The value of the market premium (MP) is multiplied by the actual generation of wind power in each month and provides additional revenue to the participant in the direct selling scheme.

2.2 Case 1: Wind power without reserve capacity

In case 1 the revenue obtained by a wind park is evaluated based on the data set described in the previous section. This revenue is compared to the other option to sell wind power energy using the EEG feed-in tariff. The revenue R_t obtained by a wind park in the electricity market for one day period can be calculated as follows:

$$R_t = \text{Power}_{DA} * \text{Price}_{DA} + (\text{Power}_{ID} - \text{Power}_{DA}) * \text{Price}_{ID} + (\text{Power}_{\text{Real}} - \text{Power}_{ID}) * \text{Price}_{BE} \\ + \text{Forecast Trading Spends}$$

Table 1: Main parameters for the baseline scenario; Source: own research based on Fig. 3

Parameter	Value	Unit
RMSE Day Ahead forecast	10.5	% of installed capacity
RMSE Intraday forecast	6.3	% of installed capacity. 60 % of RMSE Day Ahead. The 60 % ratio will be kept in the sensitivity analysis
Intraday liquidity	100%	All trades required on Intraday market are achievable

Firstly, the simulation is run as a base line scenario with the parameters listed in Table 1. The programming tool MATLAB[®] was used to calculate one year of operation using an hourly based model for the electricity market and a model with a 15 minute scale for the balance energy market. Afterwards a sensitivity analysis is carried out to explore the effect of each factor on the result.

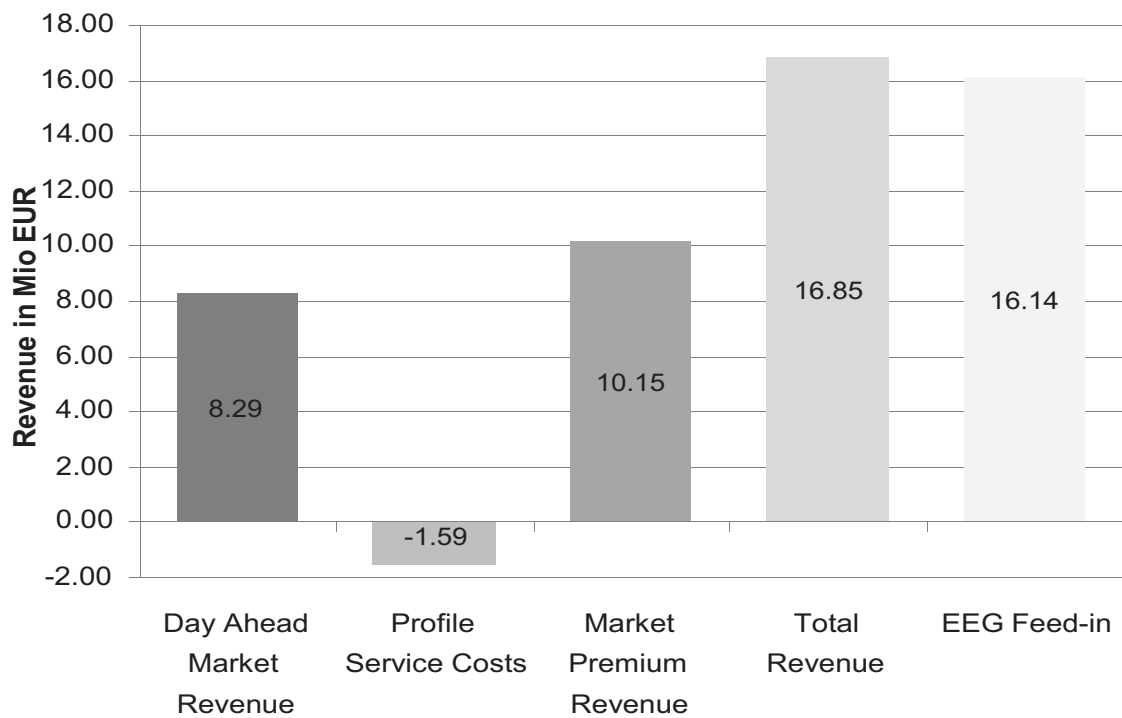


Figure 4: Different revenue components of direct selling of 100 MW wind park; Source: own research

The results for the direct selling of the 100 MW wind park are illustrated in Figure 4. The evaluation shows that the direct selling total revenue is higher than the EEG feed-in tariff. The simulation data shows that the profile service component, i.e., the costs needed to fulfil the submitted day-ahead forecast power are less than the EEG estimated value of 9 €/MWh. In the simulated

case, the cost was 5.1 €/MWh, which is the variable part of the profile service costs divided by the total generation. The profile service component will be reduced in the subsequent years as shown in EEG 2012. The value for 2015 is 6 €/MWh. This is, according to this example, still enough to cover the profile service costs.

Sensitivity analysis and Monte-Carlo simulation

In MOSTAFA (2011: 62) a detailed sensitivity analysis is done to investigate the effect of each factor on the total revenue of the direct selling model. The investigated factors are forecast quality, balance energy prices, intraday market liquidity, and volume of generated power. The most important factors in this study here are the forecast quality and the prices of the balance energy. As an example, the sensitivity against the RMSE of the day ahead forecast quality is given here. It will be changed from 6 % to 17 %, and the whole model will be evaluated for each case. The results show that the revenue decreases with increasing the RMSE, i.e. with decreasing the forecast quality. Figure 5 shows these trends.

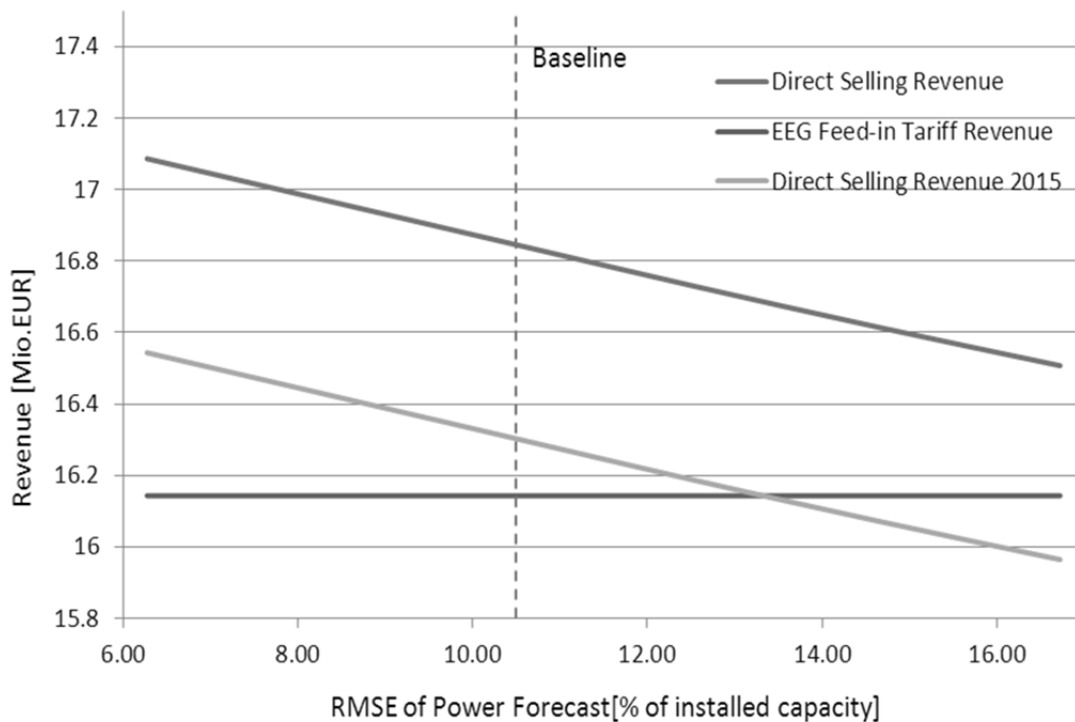


Figure 5: Revenues vs. RMSE of day ahead forecast; Source: own research

For a probabilistic based decision making over all factors and its possible distribution function Monte Carlo Simulations (MCS) can be used. In BORCHERT et al. (2006) more details are given

about MCS and their applications in the electricity field. This method relies on repeated random sampling to compute the results. To use MCS, a set of data has to be generated for each variable. These data are fed-in the simulation model and the results are shown as a probability function. The input data set shall reflect the input variable distribution. Because of their reliance on repeated computation of random or pseudo-random numbers, these methods tend to be used when it is unfeasible to compute an exact result with a deterministic algorithm.

Table 2: Parameter distribution; Source: own research

Variable Name	Distribution	Parameters	
RMSE Day Ahead forecast	Normal	Mean 10.5 %	Standard Dev. 1.55 %
RMSE Intraday forecast	Normal	Mean 6.3 %	Standard Dev. 1.06 %
Balance Energy Price	Uniform	Min. 100%	Max. 200 %

For the simulation runs, a certain parameter set has to be selected and varied in a realistic range. In the sensitivity analysis it was shown that three parameters have a significant effect on the results. These parameters are listed in Table 2. For MCS these parameters will be given a series of value based on a certain distribution, and its parameters as listed in Table 2.

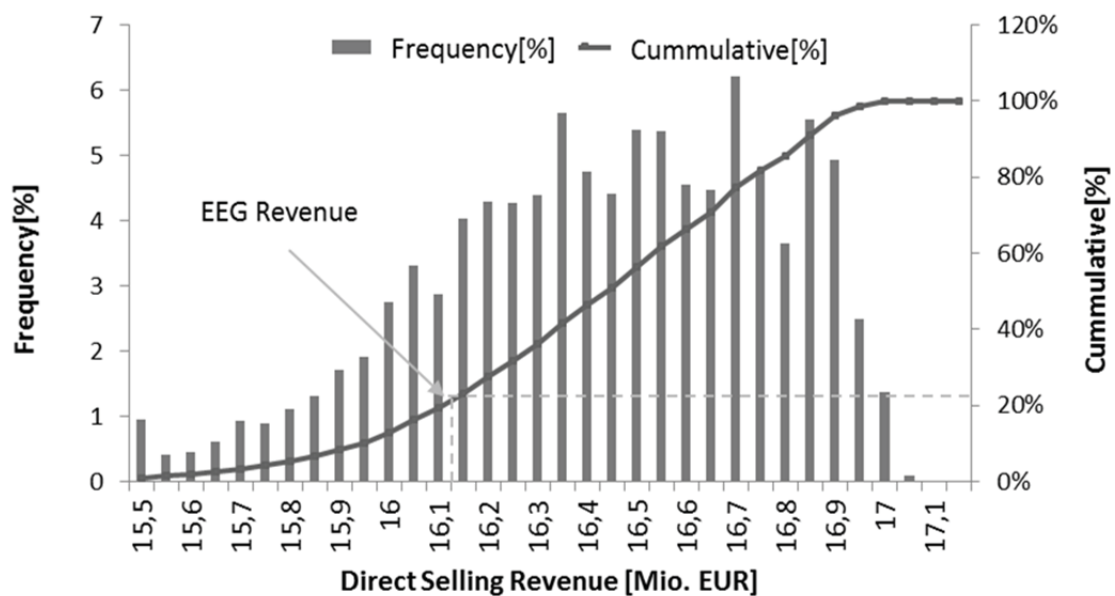


Figure 6: Monte Carlo simulation results; Source: own research

A combination of all cases within the given distribution gives 5,760 cases. For each case the revenue model is evaluated for each hour in the year as described in the previous sections (cf.

Figure 6). In 78 % of the cases, the direct selling revenue was higher than the EEG feed-in tariff. This is illustrated by the dotted line at 22 % cumulative and around 16.1 Mio. Euro direct selling revenue. This indicates that the provided market premium model gives secured investment options for wind park operators if they decide to sell their electricity directly to the market.

2.3 Case 2: Wind power with reserve capacity

As shown in the previous evaluation, the profile service efforts cost a significant amount of 1.59 Mio Euro. The balance energy portion of it was – at the baseline scenario – 838,000 € spent to compensate the intraday forecast error by using the balance energy market. The cost of balance energy does not only depend on the mismatch between the submitted power profile and the real feed-in, but it also depends on the situation on the grid at the specific moment of feed-in. For example, if the wind park is long, i.e., there is more feed-in than scheduled, and the grid is also long, i.e., it has more power than needed the wind park is most likely to pay in this case. In some cases, if the excess energy can be sold – for a normally very low price – the wind park will receive this small amount as well. If however, the grid is short and the wind park is long, the wind park will receive money from the TSO for this excess power at this measurement and calculation period. The case study evaluation at the baseline shows the ratio in Table 3, first column. More details about the composition of these costs are given in MOSTAFA (2011: 63).

Another option, instead of using the market, is to use own operated reserve capacity, which can provide the power quality needed in terms of response time and capacity. Important decisions about the reserve capacity are mainly the technology type and the capacity. Currently there are two major technology types that are being discussed in the literature and in news articles (e.g. AL-AWAM/EL-SHARKAWI 2011: 2; VDE 2008) on balancing energy needs for wind parks, storage and gas fired generators. Key features of these technology types are response time and easiness to build. In MOSTAFA (2011: 80) the gas fired power station is investigated and shown to be a non economical option even if the prices of balance energy raise, because gas prices will raise as well. The next section investigates the economic feasibility of operating own capacity using battery storage.

In the ideal case, the reserve capacity covers all the balance energy demand. However, this is not necessarily the most economic design. The distribution of the deviation gives an idea about the design value of the reserve capacity. Figure 7 shows that 80 % of the forecast errors range from -10 MW to +10 MW. An optimum capacity usage suggests covering the majority of the cases and not all of the possible cases. As the specific cost to value ratio to cover the extreme cases will be much higher than the most frequent cases. A selection of the capacity value of the

reserve power will be defined to be 10 MW for the evaluation, and the remaining deviations will be covered by the balancing energy market.

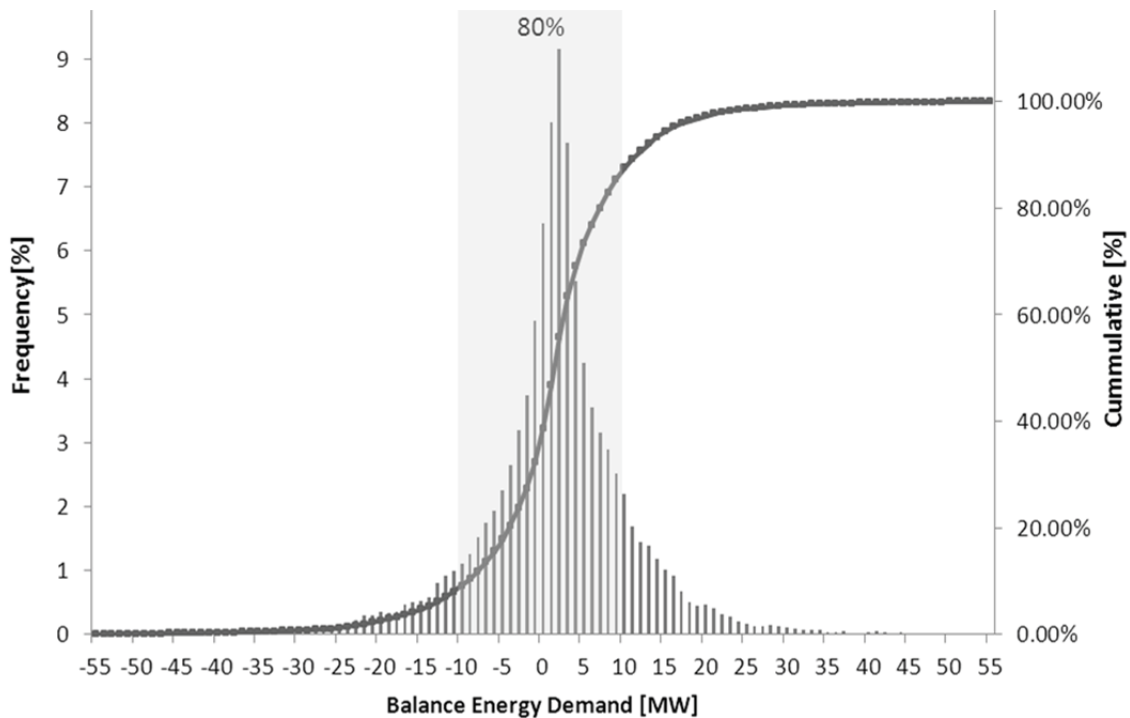


Figure 7: Distribution of balance energy demand for a 100 MW wind park; Source: own research

Electricity storage can be utilized in different scenarios to integrate wind power in the electricity system. There are different types of technologies for building electricity storage. Each type is suitable for different scenarios of utilization. In case only the forecast error will be compensated and not the seasonal fluctuation, and in case that only a power capacity of 10 MW is in place, there are not many ways of storage suitable. For such a scenario a chemical storage, i.e., battery storage will be the most suitable technology type. The battery has the advantage of easiness of installation and the modularity in the design. From the existing type of technologies the Sodium based high temperature battery, e.g., NAS (Sodium NA Sulfur S), will be selected for the following reasons: (cf. VDE STUDY 2008: 5):

- High energy density, i.e., little space demands.
- Availability in the required power range as a sellable product.
- Modularity in the design which allow extendibility.
- Relatively long operation life time of 15,000 cycles.

Operating the battery power station with a wind park in the electricity market needs a daily optimization depending on the day ahead forecast and the battery state of charge (SoC). The state of charge is the level of energy available in the battery, which vary between 0 to 100 %. For the selected NAS battery the storage capacity is four times the power, i.e., for a 10 MW power, the battery station will have 40 MWh of capacity. In other words, the battery need four hours at full discharging power to fully discharge the battery from 100 % SoC to 0 % SoC. This feature of being fully charged or discharged puts additional limitation on the battery utilization. In some cases if the wind park needs balance energy and the battery is empty, even if the power demand is less than the power limit of 10 MW, the energy limit is reached. And the case is the same if the balance energy demand is to withdrawal power and the battery is fully charged. The trading process shown in Figure 2 will be adapted in our design of a trading process of wind power with battery storage as illustrated in Figure 8. The highlighted section indicates the extra logic needed for battery storage operation.

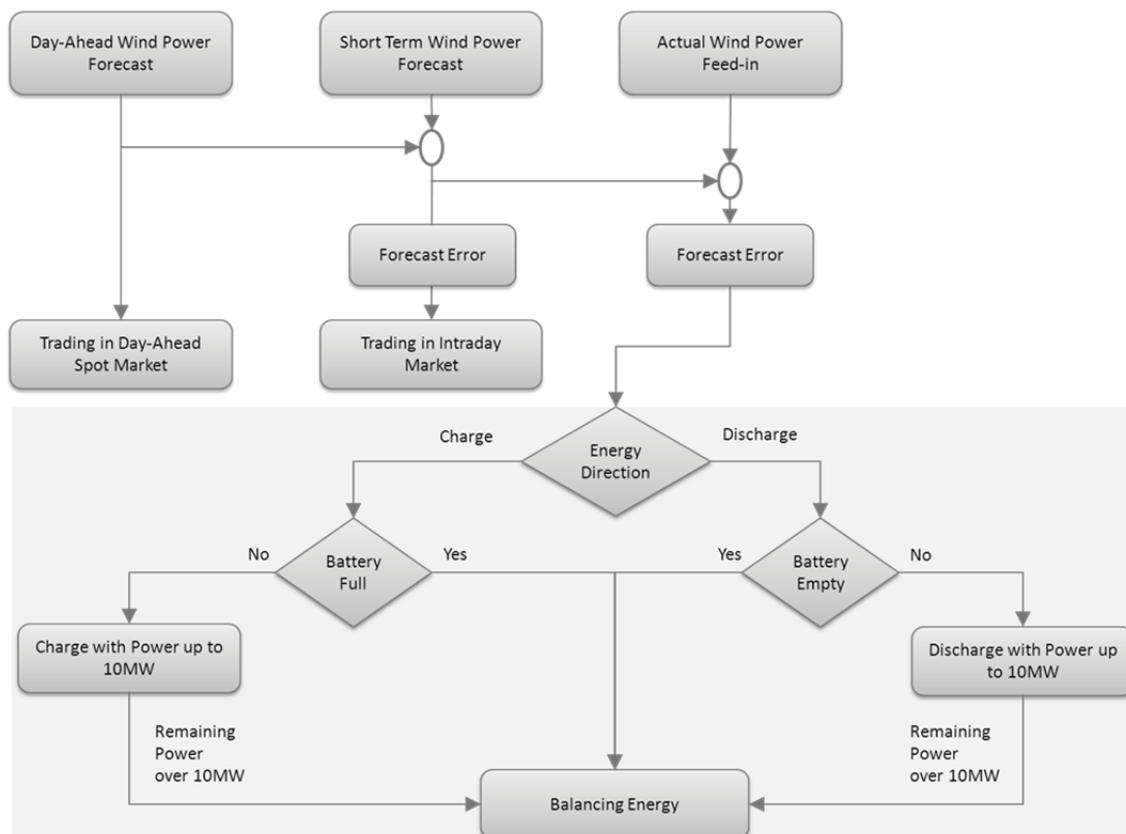


Figure 8: Illustrative trading process of wind power with battery storage; Source: own research

The process shows that the balancing energy market will be needed not only in case the power demands exceed the design value of 10 MW. It also shows that the intraday market is used for the first compensation using the intraday forecast. That is due to the following two facts:

1. Intraday market prices are very close to the spot market.
2. Storage is associated with energy losses due to battery system efficiency. The selected battery has a charging/discharging efficiency of 90 %, which means a cycle efficiency of 81 %. This means that only 81 % of the stored energy can be used.

The operation of the battery can be either simple or optimized. A simple battery operation just follows the balance energy demands. The SoC level will not be considered in the day ahead trading. Although this option is very easy in the operation, it reduces the utilization of the battery noticeably because the SoC reaches the upper and lower limits very often. And thus the balance energy market will be needed very frequently through the year. In this mode of operation the battery utilized only 30 % of the balance energy demand.

Table 3: Benefits of battery storage utilization for balance energy for different cases; Source: own research

	Baseline	Battery storage without SoC optimization	Battery storage with SoC optimization
Pay for mismatch	-1,820,000 €	-1,418,000 €	-503,000 €
Receive for the mismatch	+982,000 €	+616,000 €	+247,000 €
Total payment	-838,000 €	-772,000 €	-256,000 €
Saving comparing to baseline	NA	+66,000 €	+583,000 €

This simple operation reduced the balance energy costs only by 66 T€. Table 3 shows these results in column 2. Although the wind park pays less, it receives less in similar amount. And therefore the overall saving is very small.

Another operation mode was introduced in the literature (cf. YUAN et al. 2010: 4). To avoid reaching the operation limits of the storage, the market bidding (day ahead and intraday) will consider the SoC. Simply said, if the battery is close to be fully charged, the bidding will be set higher than the forecast, so that the probability to discharge the battery is higher and vice versa. Assuming that this would work properly, the SoC would hit the limits much less than without this optimization and thus increase the utilization factor of the battery. This algorithm will not be implemented in this work: rather an assumption of the published results will be simulated. The evaluation results are shown in Table 3 row 3.

As the battery power station costs millions, Case 1 with savings of about 66,000 € is not worth economic evaluation. It is not feasible at any case. However, case 2 might be considered. The battery system of 10MW/40MWh assumes a cost of 16 Mio. € and needs 105,000 €/year for costs of operation and management (O&M). The saving of 582,900 € and the O&M costs can be used as a basis for the first year and increased with an assumed inflation rate of 4 % for the next 20 years. With these parameters the battery power station has a negative net present value of -12 Mio. € and also a negative internal rate of return (IRR) of -7 %.

This evaluation shows that with the current market circumstances, the battery power station is not an economic option for error compensation of the intraday wind power forecast. The interesting question is under what conditions the battery storage would be a feasible option. Figure 9 shows the development of the net present value (NPV) and the Internal Rate of Return (IRR) vs. the balance energy price. The condition for the project to be in money is relatively unrealistic for short term in Germany and is that balance energy prices exceed 250 % of its current level or battery system is becoming cheaper with the same ratio. If these conditions apply for other markets, then storage solution would be a feasible option.

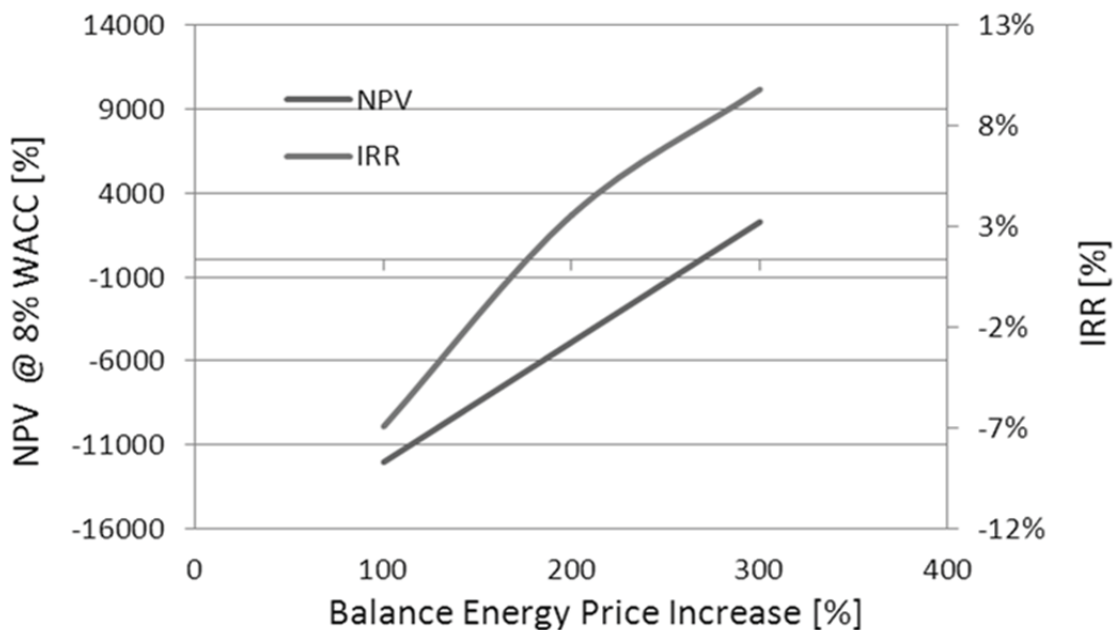


Figure 9: NPV and IRR for the battery power station vs. balance energy price; Source: own research

A Monte-Carlo Simulation showed that with a probability of 78 % the wind park with direct selling option as described in EEG 2012 will generate more revenue than the feed-in tariff. The battery utilization for forecast error compensation with the known prices for the storage technolo-

gy and balance energy does not seem to be an economically feasible option from the perspective of the wind park operator. A possible explanation to that is a mismatch between the power quality needed for compensation of forecast error and the capacity of the battery. The battery can offer a very fast response – in seconds – to the wind power fluctuation. However, this fast response is not needed for the compensation of wind power forecast within a period of 15 minutes. Therefore, this technology type can be utilized in a certain area of balance energy, the so called Secondary Control (cf. KAZEMPOUR/MOGHADDAMI 2010: 4).

3 Summary and future outlook

Through the previous evaluation it can be stated that **direct selling of wind power is an economically feasible option, and for the current market setup, the relevant market should be used for forecast error compensation.** In the majority of the cases the revenue gained by using the direct selling option exceeded the revenue based on EEG feed-in tariff. Thus, only when the key factors in the analysis reached improbable values, the direct selling will not be an attractive option any longer.

Although the technology prices for wind power are decreasing over time, the wind industry still needs incentives to participate in the market. This is especially due to the fluctuating nature of wind power and the limited predictability. This generates additional costs for forecasts and its compensation power. Furthermore, hedging instruments are not yet developed for wind power to cover such risks.

The market for electricity trading is setup for planned generation. Wind power is, by definition, only planned one day ahead. This limits the number of markets and products suitable for wind power. The spot market and intraday markets are suitable for active participation in the electricity market. The balance-energy market is also used however by definition in a passive way. The wind power forecast is used to define orders in the spot market. The spot market closing time is 12:00 pm of the day previous to delivery. The wind power forecast quality at this time is relatively poor. Delaying the closure date will give a chance to wind power traders to make use of the improved forecasts and thus reduce the need for balance energy and intraday trading. Participation in the spot market with high wind penetration is expected to affect the settlement price and possibly increase the volatility of the market price. An interesting evaluation, which could be accomplished in future, is to simulate the effect of the wind power penetration in the electricity market on the market price.

The evaluation done in this work shows that the balancing activities or the so called profile service costs represent a high cost factor in the firms' profits. What has been evaluated in this work is based on certain type of technology. It would be interesting to evaluate other technology types in order to validate our results. Options would be to use a combination of different types to provide the required power quality and avoid being over-qualified in terms of power quality. This could minimize the overall costs. Also the costs of technology are getting cheaper with the progress on technology and thus the evaluation can be run again with the new market situation.

Not only different technology types should be evaluated, but also the operation model. In YUAN et al. (2010) introduce a suitable approach. It describes mainly the optimization of day-ahead bidding and using the battery not only as balance energy provider, but also to shift the power from the low electricity prices time to the high prices time. In addition pooling of wind parks in one balance area can make use of the special smoothing of the forecast error and thus reduce the balance energy demand for the whole pool. This combined function of the battery could increase the market revenue gained by the battery and thus make it an economically feasible option.

References

- Al-Awami, A. T.; El-Sharkawi, M. A.(2011): Coordinated Trading of Wind and Thermal Energy. IEEE.
- Borchert, J.; Schemm, R.; Korth, S.(2006): Stromhandel: Institutionen, Marktmodelle, Pricing und Risikomanagement. Stuttgart.
- DENA Grid Study II (2010): Integration of Renewable Energy Sources in the German Power Supply System from 2015 – 2020 with an Outlook to 2025. Berlin.
- Giebel, G.; Sørensen, P.; Holttinen, H. (2007): Forecast error of aggregated wind power, Trade Wind Project. Risø National Laboratory.
- <http://www.tennetso.de/site/Transparenz/veroeffentlichungen/netzkennzahlen/tatsaechliche-und-prognostizierte-windenergieeinspeisung>.
- <http://www.epexspot.com/de/>.
- Kazempour, S. J.; Moghaddam, M. P.(2010): Economic Viability of NaS Battery Plant in a Competitive Electricity Market. IEEE.
- Lange, M.; Focken, U.(2008): New Developments in Wind Energy Forecasting, IEEE.
- Mostafa, M.(2011): Integration of the Wind Power in the Electricity Market, Business Case Evaluation. MBA Thesis, ISM Dortmund.

- Renewable Energy Law [Gesetz für den Vorrang Erneuerbarer Energien](2012): Bundestags-Drucksache 17/10103, 27.6.2012.
- Sensfuss, F.; Ragwitz, M.(2011): Weiterentwickeltes Fördersystem für die Vermarktung von erneuerbarer Stromerzeugung. 7. Internationale Energiewirtschaftstagung an der TU Wien, 16.-18. Februar 2011.
- Stromnetzzugangsverordnung vom 25. Juli 2005 (BGBl. I S. 2243), die zuletzt durch Artikel 5 der Verordnung vom 14. August 2013 (BGBl. I S. 3250) geändert worden ist.
- TenneT TSO 1. Bewirtschaftung EEG-Bilanzkreis. URL: www.tennetso.de/site/de/Transparenz/veroeffentlichungen/bewirtschaftung-eeg-bilanzkreis.
- TenneT TSO 2. Modell zur Berechnung der Ausgleichsenergiepreise der 4 ÜNB. URL: www.tennetso.de/site/Transparenz/veroeffentlichungen/bilanzkreise/preise-ausgleichsenergie.
- VDE [Verband der Elektrotechnik](2008): Integration von Energiespeicher in Stromversorgungssystemen mit hohem Anteil erneuerbarer Energieträger. VDE-Studie.
- Yuan, Y.; Li, Q.; Wang, W. (2010): Optimal operation strategy of energy storage unit in wind power integration. China Electric Power Research Institute, Beijing.

Autoren

Mohamed Mostafa, Master of Engineering and MBA Energy Management is head of Industrial Hybrid Solution at SMA Solar Technology AG.



Prof. Dr. Kai Rommel studierte Wirtschaftswissenschaften an der GH Kassel und promovierte in Agrarökonomie an der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin. Zwischen 2000 und 2007 arbeitete er als Assistent am Lehrstuhl für VWL, insbesondere Umweltökonomie an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus. Nach der Habilitation in Volkswirtschaftslehre, Energiewirtschaft und Umweltökonomie übernahm er die Gastprofessur am Lehrstuhl für VWL, insbesondere Umweltökonomie an der BTU Cottbus. 2007 erlangte er das Diplom für Wirtschaftspädagogik an der Humboldt Universität zu Berlin. Danach war er als Stratege für Energiewirtschaft bei der Energie Baden-Württemberg AG tätig. Seit März 2010 ist er Professor für Energy Management und Leiter des gleichnamigen Studiengangs an der International School of Management in Dortmund und hat ab September 2010 die Position des Forschungsdekans an der ISM übernommen.



Lütke Entrup, Matthias; Massen, Sven

Strategischer Einkauf von Lizenzierungsleistungen (Grüner Punkt) im Markt für Verpackungsentsorgung

Abstract

Zielsetzung dieses Artikels ist es, praxisnahe Hilfestellung für den Einkauf von Lizenzierungsleistungen zu bieten. Daher ist der Beitrag wie folgt gegliedert: Zunächst wird im zweiten Kapitel der Markt der Dualen Systembetreiber vorgestellt, um das Verständnis für deren Geschäftsmodell zu schärfen und mögliche Ansatzpunkte für Preisverhandlungen zu identifizieren. Anschließend werden im dritten Kapitel die „Best Practices“ im Rahmen eines vierstufigen Einkaufsprozesses beschrieben. Die wesentlichen Erkenntnisse werden im vierten Kapitel zusammengefasst.

1 Einleitung

Vor mehr als 20 Jahren gab die Verpackungsverordnung (VerpackV) den Anstoß für das Entsorgungssystem „Gelbe Tonne/Gelber Sack“. Auch nach Inkrafttreten der bislang fünften Novelle der Verordnung im April 2009 ist die Kernbotschaft unverändert: Hersteller und Handelsunternehmen sind im Rahmen ihrer Produktverantwortung verpflichtet, erstmals in Verkehr gebrachte Verkaufsverpackungen zurückzunehmen und einem Verwertungsverfahren zuzuführen (vgl. ausführlich FLANDERKA/STROETMANN 2009). Bei den Verwertungsverfahren können stoffliche Verwertungsformen (Sekundärrohstoffe) und thermische Verwertungsformen (Energieerzeugung) unterschieden werden (vgl. Abbildung 1).

Zur Umsetzung dieser Verpflichtung wird im täglichen Geschäft ein Anbieter von Dualen Systemlösungen (DS) im Entsorgungsmarkt beauftragt. Hersteller zahlen entsprechende Lizenzentgelte für die Verkaufsverpackungen ihrer Markenprodukte und Handelsunternehmen für die ihrer Eigenmarken sowie für Serviceverpackungen (Tragetüten, Pizzaschachteln etc.). Die Entgelte unterscheiden sich danach, ob über ein duales System oder im Rahmen einer Branchenlösung lizenziert wird. Sie errechnen sich aus den Gewichtsanteilen der Verpackungsmaterialien – z. B. Glas, PPK (Papier/Pappe/Karton), Weißblech, Aluminium, Kunststoffe und Kartonverbunde – und den jeweiligen Materialpreisen. Die entsprechenden Kosten betragen typischerweise zwischen 1 % und mehr als 5 % der Gesamtkosten eines Artikels, was je nach Größe des Inver-

kehrbringers schnell mehrere Millionen Euro pro Jahr nach sich zieht. Genug Geld, um für Lizenzierungsleistungen eine dedizierte Einkaufsstrategie zu entwickeln.

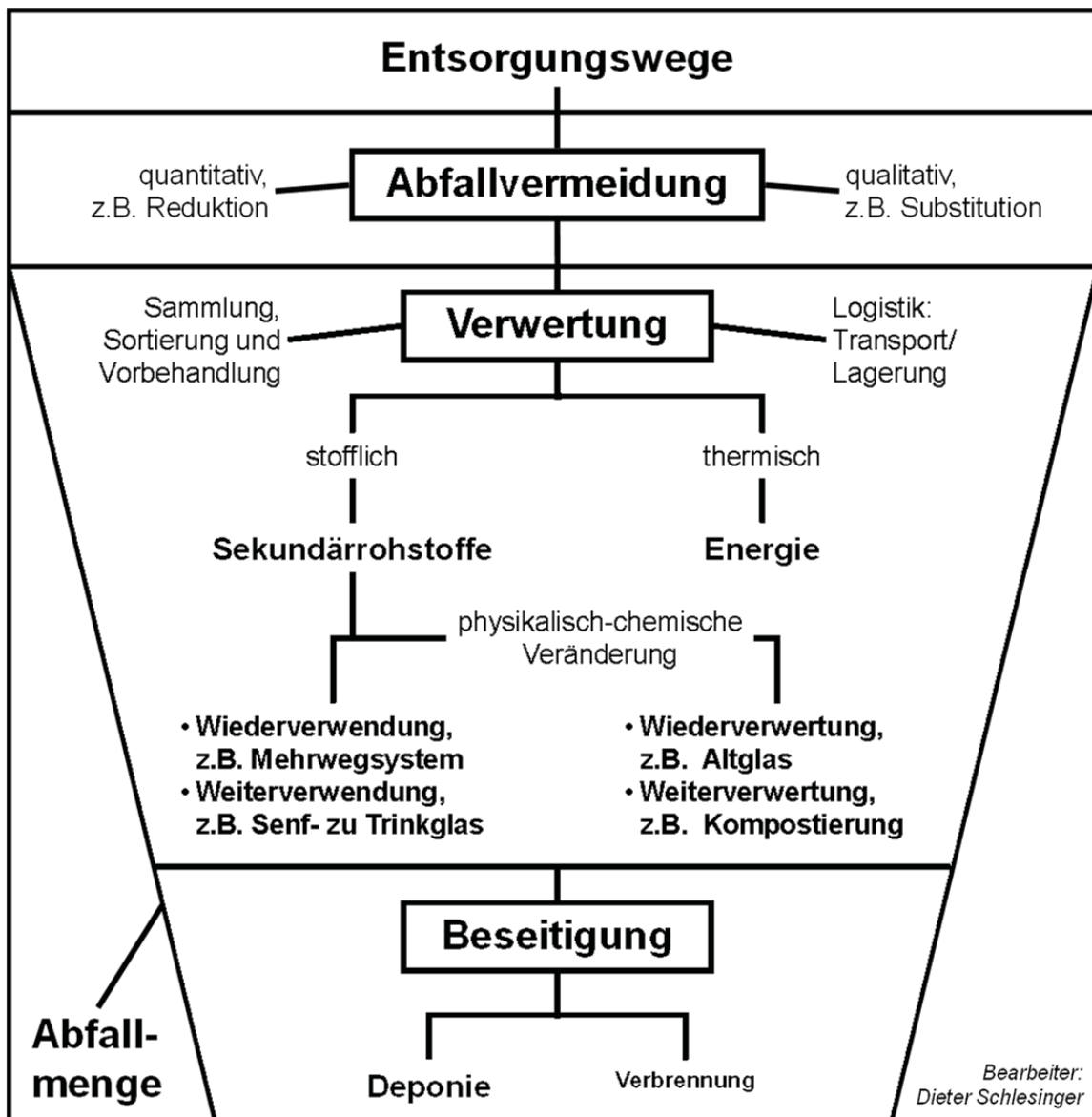


Abbildung 1: Entsorgungswege-Konzept der Abfallwirtschaft; Quelle: SCHLESINGER 2009: 52

Lizenzierungsleistungen stehen allerdings selten im Fokus von Kostensparprogrammen. Der strategische Einkauf ist für diesen Kostenblock oftmals nicht verantwortlich. Lizenzierungsleistungen werden „funktionsfremd“ von der Finanzabteilung oder vom Vertrieb eingekauft, ohne dediziertes Einkaufs-Know-how zu nutzen. Auch mangels Kenntnissen über die Wettbewerbssi-

tuation im Markt für Lizenzierungsleistungen verbleibt man der Einfachheit halber regelmäßig beim bestehenden Dualen Systembetreiber. Das ist auch Jahre nach der Marktliberalisierung oftmals noch der Ex-Monopolist DSD Duales System Deutschland.

Hersteller und Handelsunternehmen, die den Einkauf von Lizenzierungsleistungen bereits strategisch angehen, haben attraktive Einsparpotentiale realisieren können. Dabei geht es neben dem bestmöglichen Preis pro Materialfraktion auch um zahlreiche andere Faktoren, die es im Sinne einer für das Unternehmen optimalen Gesamtlösung zu berücksichtigen gilt.

2 Marktüberblick

Mit dem Aufkommen der Verpackungsverordnung wurde im Jahr 1990 das DSD Duale System Deutschland als Gesellschaft für Abfallvermeidung und Sekundärrohstoffgewinnung gegründet. Erstinverkehrbringer zahlten dem Non-Profit Unternehmen eine Lizenzgebühr pro Verkaufsverpackung und übertrugen damit ihre Verpflichtung zum Verpackungsrecycling dem DSD. Den Endverbrauchern signalisierte man mit dem Aufdruck des „Grünen Punkts“ auf die Verkaufsverpackungen, dass diese nach Leerung ordnungsgemäß einer Verwertung zugeführt werden.

Das DSD wiederum organisierte als Lizenzgeber mit Hilfe der Lizenzeinnahmen die vom Haushaltsmüll getrennte Sammlung der Verkaufsverpackungen und garantierte den Lizenznehmern die Erfüllung der Verwertungsquoten aus der Verpackungsverordnung. Dafür beauftragte das DSD lokal ansässige Entsorgungs- und Recyclingunternehmen, die in der Sammlung, Sortierung und in je nach Abfallfraktion unterschiedlichen Verwertungsprozessen tätig sind.

Heute ist das DSD ein gewinnmaximierendes Unternehmen und steht mit acht weiteren Anbietern von Dualen Systemlösungen im Wettbewerb um Lizenzierungsleistungen. Gemäß §6 Abs. 1 Satz 1 der VerpackV müssen alle Erstinverkehrbringer von Verkaufsverpackungen, die beim privaten Endverbraucher anfallen, sich einem oder mehreren der konkurrierenden Dualen Systembetreiber über die Zahlung von Lizenzentgelten anschließen. Zwei Ausnahmen gibt es:

- § 6 Abs. 2 der VerpackV besagt, dass die Pflicht zur Beteiligung an einem dualen System entfällt, wenn die Verkaufsverpackungen an Endverbraucher an Anfallstellen abgegeben werden, welche privaten Haushalten gleichgestellt sind. Gleichzeitig muss eine eigene Sammlung der Verpackungen an diesen Anfallstellen organisiert sein. Die Rede ist von Hotels, Kantinen, Verwaltungen, Krankenhäusern, Handwerksbetrieben und anderen branchenspezifischen Anfallstellen, die mit Blick auf die Größe der Müllsammelbehälter und den Abfuhrhythmus wie private Haushalte entsorgt werden. Anbieter von Leistungen der Verpackungsentsor-

gung haben über die Erfüllung der Rücknahme- und Verwertungsanforderungen einen detaillierten Mengenstromnachweis vorzulegen. Man spricht hier von **Branchenlösungen (BL)**.

- § 6 Abs. 1 Satz 5 der VerpackV sieht vor, dass ein Vertreiber die in den Verkehr gebrachten und an private Endverbraucher abgegebenen Verkaufsverpackungen am Ort der Abgabe zurücknehmen und anschließend auf eigene Kosten einer Verwertung zuführen kann. Anders als bei Branchenlösungen ist in diesem Fall der Vertreiber zwar nicht von der Verpflichtung zur Beteiligung an einem dualen System entbunden. Die **Eigenrücknahme** führt aber dazu, dass gezahlte Lizenzentgelte an Duale Systembetreiber am Ende des Jahres entsprechend der Höhe der zurückgenommenen Mengen an Verkaufsverpackungen zurückverlangt werden können. Ein detailliert geführter Mengenstromnachweis dient auch hier der Nachweispflicht.

Insgesamt wird dem deutschen System der Lizenzierung von Verkaufsverpackungen das Erreichen von hohen ökologischen Standards zugutegehalten. Dieses drückt sich beispielsweise in hohen und Erfassungs- und Verwertungsquoten aus (vgl. UMWELTBUNDESAMT 2011: 4). Auf der anderen Seite wird als wesentlicher Nachteil des Systems die sehr geringe Kosteneffizienz genannt (vgl. SCHULZE/STRAUBHAAR 2010: 1-34). Die hohen Systemkosten in Deutschland werden auch durch Preisvergleiche im europäischen Maßstab deutlich (vgl. EUROPEAN COMMISSION DGXI.E.32001; TAYLOR et al. 2000: 16-17).

Einkäufer von Lizenzierungsleistungen stehen heute einer signifikant anderen Marktstruktur gegenüber als noch vor Jahren. Vom ursprünglich angenommenen natürlichen Monopol mit dem DSD als einzigem Anbieter im Jahr 1990 über den Markteintritt zunächst der Landbell AG im Jahr 2003 bis schließlich zum Eintritt einer Reihe von weiteren Anbietern in den Jahren seit 2006 hat sich der Markt der Verpackungsentsorgung gewaltig belebt. Erreichte Effizienzsteigerungen in der Entsorgung und nachweislich sinkende Preise in der Lizenzierung deuten auf wachsenden Wettbewerb hin, wenngleich (noch) von der Marktform eines weiten Oligopols wie in der HWWI-Studie von 2010 die Rede ist (vgl. SCHULZE/STRAUBHAAR 2010: 20ff.). Heute gibt es neun zugelassene Anbieter von dualen Systemen. Alle bieten sowohl Lizenzierungsleistungen im Rahmen Dualer Systeme als auch im Rahmen von Branchenlösungen an. Außerdem haben sich einige Lizenzmakler wie Noventiz oder Profitara ohne Zulassung als Betreiber eines dualen Systems etabliert. Sie bündeln Mengen von Lizenznehmern und kontrahieren sie in Fremdauftrag bei den Dualen Systembetreibern.

Tabelle 1 zeigt die derzeitigen Marktanteile der Dualen Systembetreiber auf Basis ihrer Meldungen von lizenzierten Mengen im Dualen System, ohne Vertragsmengen in Branchenlösungen und Eigenrücknahme. Bezugsgröße ist die gesamte Menge an lizenzierten Verkaufsverpackungen, gesplittet nach Leichtverpackungen (LVP), Glas und PPK. Sie belief sich nach Angaben der

GVM Gesellschaft für Verpackungsmarktforschung im Jahr 2011 auf ein wenig mehr als vier Millionen Tonnen. Das entspricht in etwa 55 % der insgesamt in den Verkehr gebrachten Verkaufsverpackungen im haushaltsnahen Bereich.

Tabelle 1: Lizenz- bzw. Vertragsmengenanteile, Q3/2013; Quelle: BUNDESVERBAND SEKUNDÄRRÖHSTOFFE UND ENTSORGUNG E.V. 2013

	DSD	Landbell	ISD	EKO Punkt	Redual/VfW	Belland	Zentek	Veolia	RKD
Leichtverpackungen	48,5%	5,3%	6,8%	4,4%	13,5%	17,2%	0,8%	0,3%	3,3%
Glas	53,9%	10,8%	6,4%	1,1%	9,9%	11,8%	0,2%	0,2%	5,6%
Papier, Pappe, Karton	46,8%	10,0%	7,5%	3,3%	9,8%	11,2%	5,0%	1,5%	4,8%

Für den Einkäufer eines Herstellers oder Handelsunternehmens, das mit Anbietern von Lizenzierungsleistungen in Verhandlungen tritt, ist es wichtig zu verstehen, wie deren Geschäftsmodell funktioniert und welche Interessen die Anbieter verfolgen. Es lassen sich drei Gruppen von Wettbewerbern unterscheiden:

- Da ist zunächst der **Ex-Monopolist**, die DSD Duales System Deutschland GmbH: Mit Anteilen an der Lizenzmenge von rund 48 % bei Leichtverpackungen, 54 % bei Glas und 47 % bei PPK gilt das Unternehmen weiterhin als marktbeherrschend, allerdings seit Jahren mit leicht rückläufiger Tendenz. Der Systembetreiber hat das Duale System ursprünglich nur organisiert und seine Marge alleine aus der Differenz der Lizenzeinnahmen und der an Entsorger gezahlten Leistungsentgelte erwirtschaftet. Das Unternehmen war ohne eigene wertschöpfende Infrastruktur tätig, bis zu dem Zeitpunkt, als das zurückgenommene Verpackungsmaterial als Sekundärrohstoff an Wert gewonnen hat. Heute lässt sich das Unternehmen alle gesammelten Verpackungsmengen von seinen beauftragten Entsorgungsunternehmen bereitstellen, um über die weitere Aufbereitung und Vermarktung der Stoffströme selbst bestimmen zu können. Dieser Strategie folgend hat das Unternehmen jüngst auch erste Investitionen in eigene operative Anlagen des Kunststoffrecyclings getätigt.
- Dann gibt es Belland, Redual/VfW und Landbell, die als reine Systembetreiber ohne eigene Entsorgungsinfrastruktur oder Verwertungsanlagen auftreten. Sie orchestrieren den Wertstoffkreislauf unter Zukauf von Entsorgungsleistungen und haben das Angebot vom DSD insbesondere um Branchenlösungen mit deutlich günstigeren Lizenzentgelten für Inverkehrbringer erfolgreich erweitert. Über dieses Angebot erklärt sich auch ein Großteil derer Wettbewerbsfähigkeit. Ihre Marktanteile im Dualen System bewegen sich je nach Abfallfraktion von signifikanten 17 % im Fall von Belland und LVP bis zu minimalen Anteilen von weniger als

1 % wie bei Zentek und Veolia, jeweils bei LVP und Glas. Die Anteile bei Vertragsmengen in Branchenlösungen dürften durchgehend sehr viel höher ausfallen, sind aber nicht dokumentiert.

- Als letzte Gruppe treten vertikal integrierte Entsorgungsunternehmen wie Remondis mit EKO Punkt, Alba mit ISP, Veolia mit Veolia Dual und die drei Entsorger Stratmann, Jakob Becker und Nehlsen mit Zentek auf. Es sind vom Ursprung her klassische Entsorgungsunternehmen mit eigenen Ressourcen entlang der ganzen Wertschöpfungskette. Die Motivation zum Einstieg in den Markt der Dualen Systembetreiber ist der Zugang zu Stoffströmen. Die Auslastung Ihrer Müllfahrzeuge, Sortier- und Recyclinganlagen ist von wirtschaftlicher Bedeutung: Der Zugriff auf Verkaufsverpackungen zur Entsorgung und Verwertung in der eigenen Wertschöpfungskette soll für eine höhere Anlagenauslastung und eine merklichere Fixkostendegression sorgen und somit zu verbesserten Deckungsbeiträgen führen.

Inwieweit diese Rechnung bislang wirklich aufgegangen ist, lässt sich nur schwer sagen. Die vergleichsweise geringen Marktanteile der Wettbewerber dieser Gruppe bei tendenziell hoher Kapitalkraft lassen darauf schließen, dass das Geschäft der Entsorgung von Verkaufsverpackungen nicht wirklich erste Priorität bei ihnen hat. Marktanteile im Bereich der Dualen Systeme bewegen sich deutlich unter 10 %.

Für alle Anbieter gilt, dass ihr Profit auf der Differenz zwischen Einnahmen an Lizenzentgelten und Ausgaben in der Entsorgung und Verwertung sowie möglichen Entgelten für sortenreine (Sekundär)Rohstoffe aufbaut. Die Preise für die Sekundärrohstoffe unterliegen dabei starken Schwankungen, die wiederum Einfluss auf die Lizenzierungsentgelte der Entsorger haben (vgl. SCHLESINGER 2009: 52ff.). Insgesamt wird aber davon ausgegangen, dass die Bedeutung von Sekundärrohstoffen weiter zunehmen wird (vgl. HAAS/SCHLESINGER 2004: 6). Die Steuerung – das Stoffstrommanagement – erfolgt dabei auf der Ebene einzelner Materialfraktionen. Hier gibt es vor allem bei materialspezifischen Vertragsmengen in Branchenlösungen immer wieder Engpässe, da lizenzierten Mengen z. B. bei Weißblech in einzelnen Branchen nicht ausreichend entsorgte und verwertete Mengen in denselben Branchen gegenüberstehen. Diese schwierige Gegendeckung von lizenzierten mit entsorgten Mengen beeinflusst natürlich die Höhe der Lizenzentgelte für Inverkehrbringer und sollte (theoretisch) auch Einfluss auf deren Wahl der Verpackungsmaterialien haben.

Trotz dieser Schwierigkeiten hinsichtlich einer Balancierung von lizenzierten und entsorgten Mengen speziell bei Branchenlösungen haben die Dualen Systembetreiber ein grundlegendes Interesse, möglichst viele der kontrahierten Verkaufsverpackungen im Rahmen einer Branchenlösung zu entsorgen und die Vertragsmengen entsprechend zu deklarieren. Der Grund liegt da-

rin, dass sich alle Dualen Systembetreiber die Kosten für das System "Gelbe Tonne/Gelber Sack" entsprechend ihrer Marktanteile im Dualen System teilen. Mengen, die als Branchenlösungen deklariert sind, fallen aus dieser Verrechnung heraus, was die anteiligen Kosten für den betreffenden Beteiligten an der flächendeckenden Sammlung von Verkaufsverpackungen senkt.

3 Best Practice beim Einkauf von Lizenzierungsleistungen

3.1 Übersicht über den Beschaffungsprozess

Die Bearbeitungsintensität der Warengruppe „Lizenzierungsleistungen“ im Einkauf hinkt bei vielen Konsumgüterherstellern der Intensität der Bearbeitung anderer Warengruppen hinterher. Strukturierte Ansätze, die über Vergleiche von Lizenzentgelten für Verpackungsmaterialien hinausgehen, bilden oft noch die Ausnahme. Andere Warengruppen wie beispielsweise logistische Leistungen oder Verpackungsmaterialien werden mit einer deutlich höheren Intensität und unter Einsatz des gesamten „Werkzeugkoffers“ des strategischen Einkäufers angegangen. Drei Aspekte sprechen dafür, sich intensiv mit dem Einkauf von Lizenzierungsdienstleistungen zu beschäftigen:

- Bei den Lizenzierungsleistungen handelt es sich im Regelfall um eine Warengruppe, die schnell ein Ausgabenvolumen im Millionenbereich erreichen kann. Einsparungen im zweistelligen Prozentbereich, die durchaus keine Seltenheit sind, können daher einen signifikanten Beitrag zur Steigerung des Unternehmensergebnisses liefern.
- Mit dem zunehmenden Wettbewerb im Markt und den zahlreichen Gesetzesänderungen der letzten Jahre ändern sich die Marktstrukturen. Eine detaillierte Beschäftigung mit der Warengruppe erlaubt es, Nutzen aus diesen Entwicklungen zu ziehen und optimale Ausschreibungsergebnisse zu erzielen.
- Neben erzielbaren Einsparungen geht es im Einkauf von Lizenzierungsleistungen auch darum, eine rechtssichere Lösung herbeizuführen und Risiken für das Unternehmen zu vermeiden. Hohe, nicht ausreichend belegbare Branchenlösungsquoten, verbunden mit einem zunehmenden Kontrolldruck der Umweltbehörden, können schnell zu Nachlizenzierungen in beträchtlichem Ausmaß führen und Unternehmen im Extremfall existenziell gefährden.

Bei der Bearbeitung der Warengruppe „Lizenzierungsleistungen“ hat sich ein vierstufiger Prozess bewährt (vgl. Abbildung 2). Das Vorgehen ermöglicht es, alle zuvor genannten Aspekte strukturiert anzugehen und sorgt für Transparenz und intensiven Wettbewerb im Ausschreibungsprozess. Für diesen ist ein Zeitraum von drei bis sechs Monaten anzusetzen. Generell soll-

te jede Phase des Prozesses mit allen Facetten durchlaufen werden. Verkürzungen, die möglicherweise zu Zeitgewinnen führen, gehen im Regelfall zulasten des Einsparpotentials und zulasten der Qualität des Ausschreibungsergebnisses.

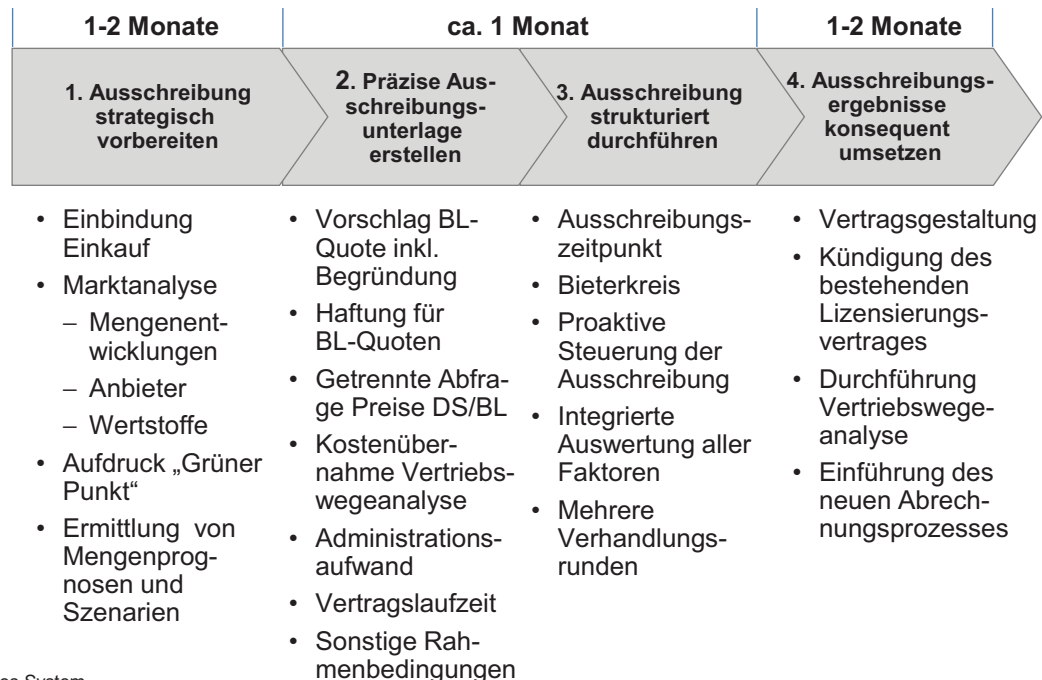


Abbildung 2: Kernelemente des Ausschreibungsprozesses für Lizenzierungsleistungen; Quelle: eigene Darstellung

3.2 Ausschreibung strategisch vorbereiten

Der erste Schritt des Ausschreibungsprozesses ist die strategische Vorbereitung der Ausschreibung. Folgende Themen sind hierbei von Bedeutung:

Einbindung des Einkaufs: Die Lizenzierungsleistungen gehören zu den Warengruppen-„Klassikern“, bei deren Ausschreibung die Einkaufsabteilung häufig nicht oder nur am Rande eingebunden ist. Bei vielen anderen Warengruppen hat sich ein „Vier-Augen-Prinzip“ bewährt, im Rahmen dessen der Einkäufer gemeinsam mit Vertretern der betroffenen Fachabteilung die Waren und Dienstleistungen beschafft. Die Einbindung des Einkaufs erlaubt es, das strategische Einkaufs-Know-how zu nutzen, in Verhandlungen definierte Rollen einzunehmen und alle Verhandlungsergebnisse kritisch zu hinterfragen. Es ist daher empfehlenswert, im Rahmen einer strategischen Bearbeitung der Warengruppe ein Ausschreibungsteam aufzusetzen, das aus Vertretern sowohl der relevanten Fachabteilung als auch der Einkaufsabteilung besteht. Die zu-

ständige Fachabteilung für die Abrechnung von Lizenzierungsleistungen ist im Regelfall im Vertriebsinnendienst oder im Controlling angesiedelt.

Marktanalyse: Grundlage einer jeden Ausschreibung ist zunächst die detaillierte Analyse des relevanten Beschaffungsmarktes. Drei zentrale Punkte sind zu berücksichtigen:

- **Wie entwickelt sich das gesamte lizenzierte Verpackungsvolumen?** Ein wesentlicher Treiber für die Entgeltentwicklung ist das insgesamt lizenzierte Verpackungsvolumen. Steigt dieses, dann stehen den Dualen Systembetreibern in Summe auch mehr Entgelte für die Finanzierung des Entsorgungssystems (Abfuhr der „Gelben Tonne“ etc.) zur Verfügung. Da allerdings die tatsächlichen Kosten für die Entsorgung nicht in gleichem Maße ansteigen, führt eine Erhöhung des lizenzierten Verpackungsvolumens regelmäßig zu günstigeren Entgelten.
- **Wie entwickeln sich die einzelnen Anbieter?** Der Wettbewerb wird maßgeblich von der Anzahl und der strategischen Ausgangslage der Wettbewerber bestimmt. Inzwischen konkurrieren neuen Duale Systeme um die Lizenzmengen, womit die Wettbewerbsintensität und der Preiskampf enorm zugenommen haben. Auch die Entwicklung einzelner Spieler gilt es zu beobachten. Sollte beispielsweise ein Anbieter große Mengenverluste zu verkraften haben, da ein bedeutender Handelskunde mit seinen Eigenmarken zu einem anderen Anbieter gewechselt ist, ist er möglicherweise bereit, zusätzliche Mengen zu Grenzkosten zu akquirieren.
- **Wie entwickeln sich die Märkte für Sekundärrohstoffe?** Die Entgelte für Lizenzierungsleistungen hängen unter anderem von den Erlösen der Systembetreiber ab, welcher sie mit solchen zu verwertenden Verpackungsmaterialien erzielen können, die einen positiven Marktwert haben (z. B. reine Kunststoffe, aber keine Mischkunststoffe). Ein Anstieg der Preise im Sekundärrohstoffmarkt führt tendenziell zu verminderten Entgelten für die Lizenzierung. Es ist also sinnvoll, die Preisentwicklung für Altglas, Altpapier etc. in die strategische Analyse einzubeziehen und idealerweise auf einem hohen Preislevel dieser Sekundärrohstoffe einen Abschluss für die materialspezifische Lizenzierung zu tätigen.

Aufdruck „Grüner Punkt“: Aus der Historie heraus werden Verkaufsverpackungen, die über Duale Systeme verwertet werden, mit dem „Grünen Punkt“ gekennzeichnet. Dieser ist ein Warenzeichen der Duales System Deutschland GmbH (DSD). Mit der seit 2009 gültigen 5. Novelle der VerpackV ist das Aufbringen des „Grünen Punktes“ auf den Verkaufsverpackungen nicht mehr erforderlich. Sollte der Inverkehrbringer sich entscheiden, weiterhin den „Grünen Punkt“ auf den Verpackungen nutzen zu wollen, ist hierfür eine Lizenzabgabe an das DSD erforderlich. Diese kann durch Weglassen des „Grünen Punktes“ auf den Verkaufsverpackungen eingespart werden.

Zahlreiche Hersteller haben sich bereits zu diesem Schritt entschlossen. Im Rahmen der Vorbereitung der Ausschreibung ist es daher empfehlenswert, jede einzelne Verpackung im Hinblick auf Kosten und Nutzen des Weglassens des „Grünen Punktes“ zu analysieren, also einmalige Umstellungskosten (z. B. für neue Druckzylinder) mit den entstehenden Einsparungen abzuwägen. Bei neuen Produkten oder Relaunches ist darauf zu achten, die Verpackungen möglicherweise gleich ohne den „Grünen Punkt“ zu gestalten. Alternativ bieten Wettbewerber des DSD auch andere Kennzeichnungen an, die den Verbrauchern aber weitestgehend unbekannt sind und daher nicht verwendet werden sollten. Darüber hinaus würden diese Kennzeichnungen den Anbieterwechsel deutlich erschweren, da in diesem Fall ein Verpackungs-Relaunch erforderlich wäre.

Ermittlung von Mengenprognosen und Szenarien: Entscheidend für die Wahl eines Dualen Systembetreibers sind die Prognosemengen für den Ausschreibungszeitraum nach Verpackungsmaterial. Je nach Stärken im Verwertungsbereich einzelner Dualer Systembetreiber bieten diese auch unterschiedliche Preise bzw. Lizenzentgelte nach Verpackungsmaterial an. Eine idealerweise artikelgenaue Unternehmensplanung für das folgende Geschäftsjahr hilft also, den passgenauen Anbieter auszuwählen. Stellt man erst am Ende eines Jahres fest, dass die tatsächlich in Verkehr gebrachten Verpackungsmaterialien sich strukturell anders als erwartet zusammengesetzt haben, dann wäre möglicherweise ein anderer Dualer Systembetreiber bei der Auswahl am Anfang des Jahres die günstigere Wahl gewesen.

3.3 Präzise Ausschreibungsunterlage erstellen

Kernbestandteil der Ausschreibung ist die Ausschreibungsunterlage. Sie setzt sich zunächst aus einer Reihe von **Standardkomponenten** zusammen:

- **Kurze Unternehmensvorstellung:** Auch im Bereich der Lizenzierung von Verkaufsverpackungen sind klangvolle Referenzkunden für die Dualen Systembetreiber von Interesse. Es ist daher sinnvoll, das eigene Unternehmen entsprechend darzustellen und die Wachstumsperspektiven in Bezug auf das zu lizenzierende Volumen zu betonen.
- **Geheimhaltungserklärung:** Bei den für die Preisstellung erforderlichen Mengenprognosen pro Materialfraktion handelt es sich um vertrauliche Daten, die nicht bei Wettbewerbern landen sollen. Diese könnten sonst Einblick in Wachstums- oder Gebindestrategien erhalten. Eine Absicherung der Vertraulichkeit über eine vorab zu unterzeichnende Geheimhaltungserklärung ist daher dringend geboten.

- **Lieferantenselbstauskunft:** Die Ausschreibung ist eine gute Gelegenheit, einen umfassenden Marktüberblick zu bekommen. Eine Lieferantenselbstauskunft ermöglicht, gezielt Informationen wie Unternehmensgröße, Eigentümerstrukturen, Referenzen und Schwerpunkte abzufragen und sollte integraler Bestandteil der Ausschreibung sein.
- **Mengenangaben:** Die für die Anbieter entscheidende Information ist das voraussichtliche Volumen je Materialfraktion (in Tonnen). Mengenangaben sollten deshalb für die Dienstleister entsprechend akkurat aufbereitet werden, idealerweise ergänzt um eine Entwicklungstendenz.
- **Vorgabe genereller Konditionen:** Zum jetzigen Zeitpunkt des Ausschreibungsprozesses können viele Konditionen wie Zahlungsziele, die Übernahme der Kosten für Wirtschaftsprüfer oder die Modalitäten bei der Erstellung einer Vertriebswegeanalyse einfach vorgegeben werden. In den späteren Verhandlungen lassen sich solche Konditionen und Zusatzdienstleistungen nur noch mühsam in das Gesamtpaket hineinverhandeln.
- **Preisblatt:** Ein nicht veränderbares Preisblatt in Excel, in dem nur bestimmte Felder ausgefüllt werden können, erleichtert die Auswertung der Angebote.

Neben diesen Standardbestandteilen sind bei einer Ausschreibung von Lizenzierungsleistungen eine Reihe von **Besonderheiten** zu beachten, die es in die Ausschreibungsunterlage zu integrieren gilt:

Vorschlag Branchenlösungsquote mit entsprechender Begründung: Wie schon erläutert besteht für Hersteller und Handelsunternehmen die Möglichkeit, Mengen, die über Haushalten gleichgestellte Anfallstellen vertrieben werden, über eine Branchenlösung zu lizenzieren. Die Kosten bzw. Lizenzentgelte für eine Branchenlösung liegen dabei deutlich unter denen einer Entsorgung über Duale Systeme.

Die entscheidende Frage ist, wie hoch der Mengenanteil ist, der über eine Branchenlösung lizenziert werden kann. Liegt keine individuelle Vertriebswegeanalyse zur Beantwortung dieser Frage vor, dann bieten die Dualen Systembetreiber an, auf industrieübergreifende Studien zur Ermittlung der Branchenquoten zuzugreifen. Dabei können die zwei im Markt genutzten Studien von GVM und CHD Expert für ein- und dieselbe Branche sehr unterschiedliche Quoten ausweisen. In der Ausschreibung ist es somit wichtig zu erfahren, mit welcher Branchenlösungsquote der Anbieter operiert und auf Basis welcher Grundlage diese ermittelt wurde.

Haftung für Branchenlösungsquoten: Die Haftung für die Richtigkeit der angesetzten Branchenlösungsquote liegt grundsätzlich beim Verpflichteten aus der Verpackungsverordnung, also

beim Inverkehrbringer. Bei sehr hohen, fragwürdigen und kaum belegbaren Quoten besteht das Risiko der Nachlizenzierung, falls den Umweltbehörden die im Rahmen von Vollständigkeitserklärungen kommunizierten Angaben nicht plausibel erscheinen. Dabei nimmt die Kontrollintensität immer mehr zu. So werden laut der Deutschen Umwelthilfe (vgl. DEUTSCHE UMWELTHILFE: DUH-Hintergrund: Vollzug der Verpackungsverordnung – Die Bundesländer im Vergleich, Stand: 29. Februar 2012 mit Aktualisierung April 2012: 6) in den meisten Bundesländern behördliche Aufforderungen versendet, wenn keine Vollständigkeitserklärung hinterlegt wurde. Elf der 16 Bundesländer überprüfen inzwischen jede Vollständigkeitserklärung auf Plausibilität. Bei auffällig hohen Branchenlösungsquoten werden die Unternehmen aufgefordert, die Kalkulationsgrundlagen offenzulegen.

Vor diesem Hintergrund ist im Rahmen der Ausschreibung das Ziel zu verfolgen, das finanzielle Risiko einer Nachlizenzierung infolge überhöhter Branchenlösungsquoten auf den Dualen Systembetreiber bzw. Dienstleister zu übertragen. Bei der Vergabe von Lizenzierungsleistungen sollte der Grundsatz gelten, dass der Dienstleister für vorgeschlagene Branchenlösungsquoten auch die Haftung übernimmt, falls es zu einer Nachlizenzierung kommen sollte. In diesem Fall hätte der Dienstleister die Nachlizenzierung vorzunehmen und die Kosten hierfür zu tragen. Dieser Punkt wäre in der Ausschreibung explizit abzufragen, idealerweise gleich mit einem Formulierungsvorschlag für die Haftungsübernahme.

Von Bedeutung ist natürlich, in wie weit der Dienstleister im Nachlizenzierungsfall überhaupt in der Lage sein wird, die entstehenden Kosten zu tragen. Im Regelfall hat der Dienstleister eine nicht akzeptierte Branchenlösungsquote nicht nur bei einem, sondern gleich bei zahlreichen Kunden derselben Branche implementiert, so dass der Nachlizenzierungsfall auch bei all diesen Kunden gleichzeitig eintreten würde. Dieses Szenario kann die Finanzkraft von Dienstleistern schnell übersteigen und zur Insolvenz führen. Ein Nachlizenzierungsanspruch gegen einen Dienstleister wäre dann nicht durchsetzbar, das Unternehmen müsste die Kosten der Nachlizenzierung selber tragen.

In der Ausschreibungsunterlage bietet es sich an, die Dienstleister zu fragen, wie eventuelle Nachlizenzierungsansprüche abgesichert werden. Als Instrumente kommen eine Bankbürgschaft für die Nachlizenzierungsforderung gegen den Dienstleister oder eine Absicherung des Dienstleisters durch ein Mutterunternehmen mit entsprechender Bonität (z. B. durch eine Patronatsklärung) in Frage.

Getrennte Abfrage von Preisen für Duale Systeme und für Branchenlösungen: Viele Anbieter im Markt operieren mit Mischpreisen für die Entsorgung in Dualen Systemen und in Branchenlösungen auf Basis von gegebenen BL-Quoten. Bei diesen Mischpreisen erhält das Unternehmen

keine Information darüber, ob der Dienstleister im Bereich der Dualen Systeme oder im Bereich der Branchenlösungen besonders leistungsstark ist. Daher ist es empfehlenswert, pro Materialfraktion die Preise bzw. Lizenzentgelte für Duale Systeme und Branchenlösungen getrennt abzufragen. Auf diesem Weg werden die Mischpreise vom Effekt einer möglicherweise hohen zugrunde liegenden BL-Quote bereinigt. Darüber hinaus sind dann direkte Vergleiche der Anbieter auf Basis von Einzelpreisen je nach Entsorgungsart möglich.

Kostenübernahme Vertriebswegeanalyse: Eine Methode zur Bestimmung einer unternehmensindividuellen BL-Quote ist eine sogenannte Vertriebswegeanalyse (VWA). In diesem Fall wird keine unternehmensübergreifende Studie zur Bestimmung der BL-Quote herangezogen, sondern eine individuelle Quote auf Basis von detaillierten Absatzdaten des Unternehmens ermittelt, was die Rechtssicherheit tendenziell vergrößert. Eine solche VWA sollte von einem unabhängigen Wirtschaftsprüfer testiert werden. In der Ausschreibungsunterlage ist daher empfehlenswert, hinsichtlich der VWA zu fragen, in wie weit der Dienstleister die Erstellung einer unternehmensindividuellen VWA unterstützt, einen entsprechend qualifizierten Wirtschaftsprüfer vermittelt und die Kosten für die Testierung übernimmt.

Übernahme Administrationsaufwand: Einige Duale Systembetreiber bieten an, die Unternehmen von einem Teil des mit der Administration der Lizenzierung verbundenen Aufwands zu entlasten bzw. die Kosten zu übernehmen. Im Wesentlichen geht es um die Erstellung der Vollständigkeitserklärung inkl. deren Einstellung im Portal der DIHK sowie die Übernahme der Kosten der Testate der Wirtschaftsprüfer, was im Rahmen der Ausschreibung abgefragt werden sollte. Beide genannten Aspekte sollten aber nicht überbewertet werden. Die Erstellung der Vollständigkeitserklärung kann auch mit geringem Aufwand eigenständig erledigt werden. Und die Kosten für die Testierung der ordnungsgemäßen Lizenzierung durch externe Wirtschaftsprüfer bewegen sich im niedrigen vierstelligen Bereich **pro Inverkehrbringer**, also für jede Gesellschaft einzeln, falls es um einen Unternehmensverbund geht.

Vertragslaufzeit: Als Grundvertragslaufzeit bietet sich zunächst ein Jahr an. Dennoch kann es sinnvoll sein, zusätzliche Rabatte für zweijährige Laufzeiten abzufragen, da die Dienstleister dann über längerfristige Prognosemengen verfügen. Zur Absicherung ist es dann jedoch ratsam, ein Sonderkündigungsrecht für den Fall einzufügen, dass ein anderer Anbieter nach dem ersten Jahr der Vertragslaufzeit ein vergleichbares Angebot zu günstigeren Konditionen vorlegen kann. Dem Dualen Systembetreiber bliebe dann die Möglichkeit des „last call“, also auf dieses bessere Angebot einzugehen.

Sonstige Rahmenbedingungen: Auch in der Warengruppe der Lizenzierungsleistungen arbeiten einige Anbieter mit Rückvergütungen, z. B. wenn bestimmte Volumina überschritten werden. In

der Ausschreibung sollte Anbietern die Gelegenheit gegeben werden, ihr Rückvergütungsmodell und alle sonstigen Vergütungsbestandteile zu erläutern. Zusätzlich ist es empfehlenswert, bereits jetzt einen Vertragsvorschlag anzufordern, um in den anschließenden Verhandlungen und in der Vertragsgestaltung für einzelne zu regelnde Punkte eine gewisse Bandbreite an Lösungsmöglichkeiten vorliegen zu haben.

Unter Berücksichtigung der genannten Punkte wird die Ausschreibungsunterlage sicherlich etwas umfangreicher als die normalerweise übliche kurze Preisanfrage auf Basis von Prognosemengen. Die Anbieter sind es jedoch gewohnt, mit den genannten Punkten umzugehen und sollten in der Lage sein, ein solches Fragengerüst schnell und präzise zu beantworten. Bei Vorliegen aller Antworten der Dualen Systembetreiber ergibt sich dann ein gutes Datengerüst für die weiteren Gespräche.

3.4 Ausschreibung strukturiert durchführen

Auch in der Durchführung der Ausschreibung sind einige Dinge zu beachten, um den Erfolg der Ausschreibung sicherzustellen.

Ausschreibungszeitpunkt: Die Durchführung der Ausschreibung beginnt mit der Entscheidung über den Durchführungszeitpunkt. Häufig werden in der Branche Kontrakte für ein Kalenderjahr abgeschlossen, so dass die Verhandlungen in der Regel im Herbst des Vorjahres stattfinden. Aus strategischer Sicht kann es aber Sinn machen, bereits vor diesem Zeitfenster einen Abschluss zu tätigen, wenn z. B. die Preise für Sekundärrohstoffe gerade einen Peak erreicht haben. Auch das Gegenteil kann der Fall sein. Stellt ein Anbieter gegen Ende des Jahres fest, dass er für einzelne Materialfraktionen mehr Entsorgungskapazitäten als Lizenzmengen hat, ist er möglicherweise zu Zugeständnissen bei den Lizenzentgelten bereit.

Bieterkreis: Im Zeitalter der elektronischen Kommunikation und rechnergestützter Auswertungen ist es problemlos möglich, eine größere Anzahl an Bietern anzufragen und auszuwerten – idealerweise alle im Markt tätigen Systembetreiber, um maximalen Wettbewerbsdruck zu erzeugen. Auf diese Weise erhält man einen bestmöglichen Marktüberblick bevor man entscheidet, mit welchen Bietern konkrete Gespräche aufgenommen werden sollen.

Proaktive Steuerung der Ausschreibung: Gerade bei neuen Anbietern, bei denen der zuständige Vertriebsmitarbeiter nicht persönlich bekannt ist, ist es sinnvoll, nach Versand der Ausschreibung an eine Standard-Adresse (z. B. info@anbieter.de) telefonisch nachzuhaken, ob die Ausschreibung beim zuständigen Mitarbeiter angekommen ist. Eine professionelle und umfangreiche Ausschreibung führt in der Regel dazu, dass man diese auch auf Anbieterseite schnell und

professionell bearbeitet. Hierbei wird unterstellt, dass der mit der Ausschreibung verbundene Aufwand impliziert, „den Kuchen neu vergeben zu wollen“ bzw. die Anfrage nicht nur pro-forma versendet worden ist und am Ende der bestehende Anbieter in jedem Fall wieder den Zuschlag bekommt.

Integrierte Auswertung aller Faktoren: Nach Eingang der Angebote werden diese in einem zweistufigen Verfahren ausgewertet. Im ersten Schritt werden die Anbieter aussortiert, die ein K.O.-Kriterium nicht erfüllen. Dieses könnte z. B. sein, dass die Haftung für eine BL-Quote nicht übernommen wird oder dieser Haftungsanspruch aufgrund mangelnder Bonität des Anbieters oder fehlender Absicherungsinstrumente letztendlich wirkungslos bleiben würde. Im zweiten Schritt werden dann alle relevanten Faktoren (neben den Preisen auch eingesparte Testat-Kosten, Rabatte oder Rückvergütungen) in einem Bewertungsmodell für die Entscheidungsfindung auf Basis der Gesamtkosten quantifiziert.

Mehrere Verhandlungsrunden: Auf Basis der Daten aus den eingegangenen Angeboten kann nun die Verhandlung optimal vorbereitet werden. Neben den Gesamtkosten sind vor allem auch die Einzelpreise je Materialfraktion für Duale Systeme oder Branchenlösungen von besonderem Interesse. Hier können interessante Benchmarks ermittelt werden, die dann Grundlage der Gespräche mit den Anbietern sind. Bei der Vergabe kann das Gesamtpaket auch im Sinne von „cherry picking“ auf mehrere Duale Systembetreiber verteilt werden. Um den administrativen Aufwand zu reduzieren bietet es sich an, bei mehreren rechtlichen Einheiten in einem Unternehmensverbund die Pakete anhand der rechtlichen Einheiten zuzuschneiden.

3.5 Ausschreibungsergebnisse konsequent umsetzen

Nach der Entscheidung über die Verteilung der Volumina auf einen oder mehrere Dienstleister geht es in der nun folgenden Phase um die Umsetzung der Ergebnisse in die Praxis.

Vertragsgestaltung: Die Vereinbarungen aus der Verhandlung sind in einem entsprechenden Vertrag zu dokumentieren. Einige Anbieter rücken dabei von ihrem Standard-Vertragsmodell nicht ab. In diesem Fall sind alle Nebenabreden in einem Zusatzdokument zu beschreiben.

Kündigung des bestehenden Lizenzierungsvertrages: Häufig bestehen in den Verträgen der Anbieter Kündigungsfristen, z. B. ein, zwei oder drei Monate zum Jahresende. Diese sind natürlich beim Timing der Ausschreibung zu berücksichtigen. Alternativ kann man dem bestehenden Anbieter bereits kündigen, um die Verhandlungen ohne Zeitdruck durchzuführen.

Durchführung Vertriebswegeanalyse: Wie bereits beschrieben bietet eine unternehmensindividuelle Vertriebswegeanalyse tendenziell eine höhere rechtliche Sicherheit als eine unterneh-

mensübergreifende Studie. Nach erfolgreichem Vertragsabschluss liegt es nun in der Verantwortung des Einkaufs dafür zu sorgen, dass diese Analyse auch durchgeführt wird. Hier sind insbesondere die Bereiche Vertrieb und Controlling stark eingebunden, da detailliert ermittelt werden muss, welche Anteile der in Verkehr gebrachten Verpackungsmengen an gleichgestellten Anfahrtstellen angefallen sind.

Einführung des neuen Abrechnungsprozesses: Der Umstellungsaufwand bei einem Anbieterwechsel hält sich sehr in Grenzen und sollte kein Argument sein, den Anbieter nicht zu wechseln. Es sind lediglich die Formulare und die Berichtswege zu ändern, die eigentliche Ermittlung der Ist-Mengen pro Materialfraktion ändert sich bei einem Anbieterwechsel ja nicht.

4 Fazit

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass ein umfassender Ausschreibungsprozess der Lizenzierungsleistungen zu Einsparungen im deutlich zweistelligen Prozentbereich führen kann. Je nach Lizenzierungsvolumen bewegen sich die Einsparungen dann in absoluten Zahlen schnell im sechsstelligen Bereich. Dazu muss allerdings die gesamte „Klaviatur“ des strategischen Einkaufs auch in dieser Warengruppe zu Einsatz kommen. Grundvoraussetzung ist eine rechtssichere Lösung, die das Unternehmen von möglicherweise bestehenden Risiken freistellt. Dabei sind Haftungsfreistellungen durch die Dienstleister für eventuelle Nachlizenzierungen immer nur so gut wie die Bonität der Freistellung und des Freistellers selber. Zusätzliche Absicherungen für das Unternehmen können hierbei die Risiken für das Unternehmen deutlich verringern. Insgesamt beinhaltet daher eine für das Unternehmen optimale Lizenzierungslösung neben wettbewerbsfähigen Lizenzierungsentgelten auch eine konsequente Minimierung von Risiken sowie deren wirksamen und durchsetzbaren Transfer auf den Dienstleister.

Literatur

Deutsche Umwelthilfe (2012): DUH-Hintergrund: Vollzug der Verpackungsverordnung – Die Bundesländer im Vergleich, Stand: 29. Februar 2012 mit Aktualisierung April 2012.

European Commission DGXI.E.3 (2000): European Waste Management Systems, Final Report, 2001.

Flanderka, F.; Stroetmann, C.(2009): Verpackungsverordnung, Kommentar für die Praxis unter vollständiger Berücksichtigung der 5. Änderungsverordnung, Müller-Verlag, Heidelberg.

- Haas, H.-D.; Schlesinger, D.(2004): Zusammenfassung der Ergebnisse des Forschungsprojekts „Effiziente Organisationsformen in der Gewerbeabfallwirtschaft nach Einführung des KrW-/AbfG“, Müll und Abfall, Nr. 1, S. 4-9.
- Schlesinger, D.(2009): Grenzüberschreitender Handel mit Sekundärrohstoffen, Geographische Rundschau, Nr. 11, S. 52-58.
- Schulze, S.; Straubhaar, T. (2010): Der Markt für die Entsorgung von Verpackungen in Deutschland: Situation und Reformoptionen, HWWI Policy Paper S. 1-34.
- Taylor Nelson Sofres (2000): Cost Efficiency of packaging recovery systems. The case of France, Germany, the Netherlands and the United Kingdom, Final Report February.
- Umweltbundesamt (2011): Evaluierung der Verpackungsverordnung Umweltforschungsplan des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Förderkennzeichen 3708 93 3003, UBA-FB 001460.

Autoren

Prof. Dr. Matthias Lütke Entrup, Hochschullehrer der International School of Management und Studiengangsleiter des berufsbegleitenden Masterprogrammes sowie des Masters International Management der ISM und Vorsitzender des Förderausschusses sowie Mitglied des Senats. Seine Forschungs- und Arbeitsgebiete liegen im Operations Management.



Dr. Sven Massen ist Geschäftsführer und Partner bei Booz & Company in Berlin. Sein Schwerpunkt in der Strategieberatung sind Unternehmen sowohl der Konsumgüterindustrie als auch der Wertstoff- und Entsorgungsindustrie. Er beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema Verpackungsrecycling und ist Experte für Fragen des strategischen Einkaufs. An der Universität Passau hat er Betriebswirtschaftslehre mit Abschluss Dipl.-Kfm. studiert. An der Universität Duisburg hat er den Dokortitel Dr. rer. oec. erlangt.



Beyerhaus, Christiane; Goertz, Susanne

Emonopol als Methode zur Analyse von Markenemotionen

Abstract

Starke Marken wecken Emotionen und beeinflussen dadurch (Kauf-)Entscheidungen. Viele Markenartikler sind aus diesem Grunde daran interessiert, Markenemotionen zur Steuerung ihrer Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen einzusetzen. Ziel des Studenten-Projektes war es daher, solchen Markenemotionen sowohl theoretisch mittels einer Kommunikationsanalyse als auch empirisch mittels Messen von emotionalen Facetten zu erklären. Das Modell EMONOPOL[®] geht auf einen Ansatz des Neuromarketings zurück. Untersucht wurden einerseits die Übereinstimmung der theoretischen und empirischen Erkenntnisse, der Einfluss der Markennutzung sowie andererseits zwei alternative Testmethoden zur Erforschung von Markenemotionen.

1 Neuromarketing als wissenschaftlicher Ansatz zur Analyse von Markenemotionen

Neuromarketing ist ein Forschungsbereich, der das Ziel verfolgt, menschliche Entscheidungsprozesse besser zu verstehen (vgl. SCHEIER/HELD 2007: 27). Moderne Hirnforschung wird hier mit Erkenntnissen aus der Soziologie und Psychologie zu einem interdisziplinären Ansatz verknüpft. Den Schwerpunkt dieses Ansatzes bildet die Erforschung häufig unbewusster menschlicher Emotionen, die bis zu 80 % aller (Kauf-)Entscheidungen prägen (vgl. HÄUSEL 2011: 4). Um diese Emotionen und Motive nicht nur besser messen, sondern auch abbilden zu können, entwickelte HÄUSEL die Limbic[®] Map.

Sie gilt als wichtiges „Instrument und Denkansatz in den Bereichen Motiv- und Kaufanalysen, Markenpositionierung, Zielgruppensegmentierung, Alters- und Geschlechtmarketing, Verkaufstraining und Unternehmensentwicklung“ (HÄUSEL 2011: 4). Sie findet praktische Anwendung bei einer Vielzahl von Unternehmen und wird über die Marketing-Abteilungen hinaus auch im Managementbereich genutzt (vgl. HÄUSEL 2011: 4). Mit diesem Denkansatz lassen sich Wertevorstellungen, Handlungsanlässe und emotionale Facetten darstellen, die von Marken und Produkten aktiviert werden.

Geborgenheit und Neugier vs. Disziplin. Daraus ergeben sich sechs emotionale Felder, die mit jeweils drei Facetten konkret beschrieben wurden. Beispielsweise lässt sich das Feld „Abenteurer“ mit den Begriffen „risikofreudig“, „impulsiv“ und „spontan“ anschaulich benennen.

In der Abbildung 2 wird das EMONOPOL® mit seinen sechs Achsen und den zugehörigen emotionalen Facetten vorgestellt:

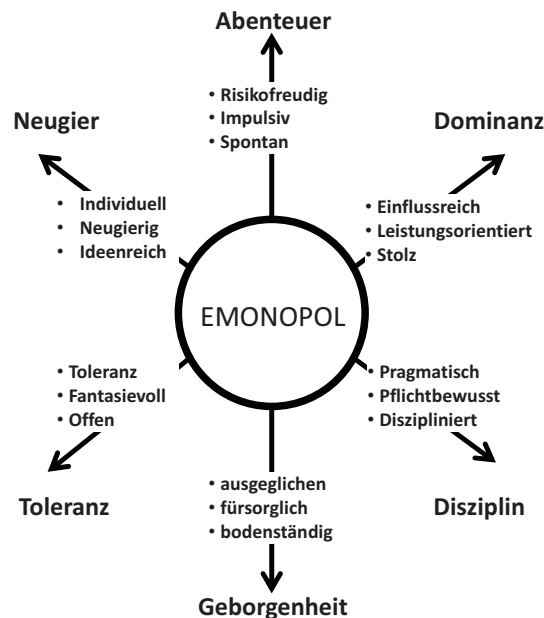


Abbildung 2: EMONOPOL® der Brand Lounge; Quelle: eigene Darstellung

Der Ansatz des EMONOPOL® eignet sich somit zur Analyse der von Marken aktivierten emotionalen Facetten (nachfolgend als „Markenemotionen“ bezeichnet).

Im Rahmen eines Studenten-Projektes der ISM Hamburg sollten Studenten zunächst die Markenemotionen auf Basis einer Kommunikationsanalyse, d. h. theoretisch ableiten. Anschließend sollten die Ergebnisse mittels einer empirischen Studie mit Probanden überprüft werden. Durch den Vergleich von Theorie und Empirie lassen sich Rückschlüsse ziehen, wie klar die von der Marke beabsichtigten emotionalen Facetten auch wirklich beim Konsumenten ankommen. Ein weiteres Erkenntnisinteresse des Projektes lag darin, zwei Test-Methoden im Hinblick auf Eignung und Durchführbarkeit zu vergleichen und zu bewerten. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob Probanden, die mit der Marke vertraut sind und sie z. T. täglich benutzen, eine andere emotionale Bindung an die Marke haben bzw. andere emotionale Facetten wahrnehmen im Vergleich zu Nicht-Nutzern einer Marke.

2 Theoretische Analyse von Markenemotionen mittels einer Kommunikationsanalyse

Im Rahmen des Projektes wurden drei Marken aus dem Kosmetiksegment ausgewählt, die über eine vergleichbare Markenstärke und Marktposition verfügen: Nivea, L'Oréal und Dove (vgl. RODE et al. 2013).

Diese Marken wurden einerseits theoretisch anhand einer Kommunikationsanalyse von Produktverpackung, Print- und TV-Kommunikation sowie andererseits anhand der Web-Auftritte auf die Positionierung, den emotionalen und rationalen Benefit, den Reason Why sowie die Tonalität untersucht (vgl. ESCH 2011: 38). Abschließend wurden die Marken bzw. ihre vermuteten Markenemotionen im Modell des EMONOPOLS[®] verortet.

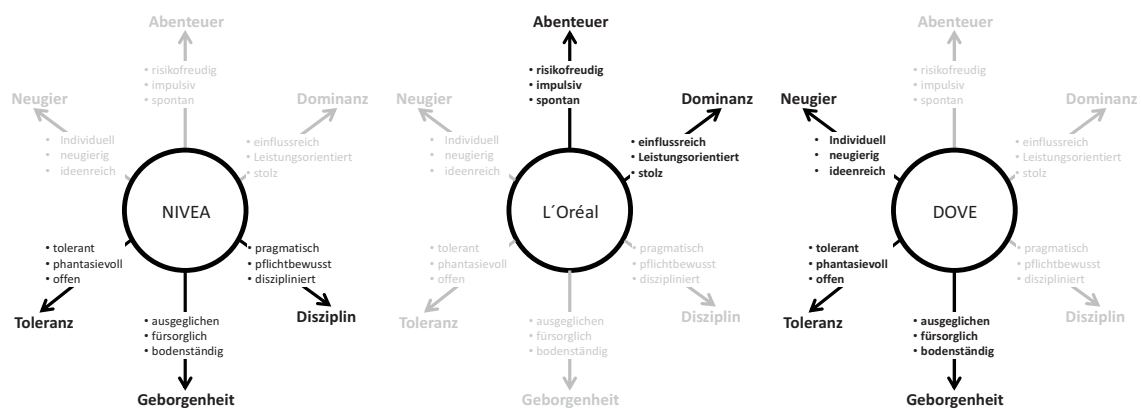


Abbildung 3: Kommunikative Analyse und EMONOPOLE[®]; Quelle: eigene Darstellung

Ergebnisse der Kommunikationsanalyse der Marke Nivea

Bei der Familienmarke Nivea werden Menschen als Vermittler von Emotionen eingesetzt. Die Nivea-Produkte sind dabei eher hintergründig, klar und puristisch-schlicht gehalten. Grundsätzlich wirbt Nivea für einzelne Produkte sowie einzelne Produktlinien. Die Kommunikation ist an ein breites Zielgruppen-Spektrum gerichtet und spricht natürliche, bodenständige Frauen und Männer an.

Die Nivea-Creme bildet das Herzstück der Nivea-Produktlinien und ist seit 1911 fester Bestandteil vieler Haushalte. Da sie von vielen Generationen verwendet wird, sind zwischenmenschliche Beziehungen wie Eltern-Kind, Paare, Großeltern ein Schwerpunkt in der Kommunikation (vgl. BEIERSDORF AG 2013).

Die Positionierung der Marke Nivea lässt sich darum mit den Worten „Die bewährte Hautpflege seit mehr als 100 Jahren“ beschreiben. Der emotionale Benefit ist ein Gefühl von Fürsorge und Sicherheit durch den funktionalen Benefit von verlässlich-guter Qualität und Vielfalt zu angemessenen Preisen. Begründet liegt dies im breiten Sortiment auf Basis mild-pflegender Inhaltsstoffe.

Anhand der Kommunikationsanalyse wurden folgende Attribute der Marke Nivea zugeschrieben: Natürlichkeit, Zärtlichkeit, Verlässlichkeit, Tradition, Kontrolle, Bodenständigkeit, Freude, Unbeschwertheit, Sanftheit, Lachen, Zufriedenheit, Ausgeglichenheit und Wärme (vgl. Abbildung 3). Insgesamt lässt sich Nivea in den Feldern „Geborgenheit“, „Toleranz“ und „Disziplin“ verorten.

Ergebnisse der Kommunikationsanalyse der Marke L'Oréal

L'Oréal ist das kleine Stück Luxus, durch das sich jeder Konsument ein wenig als „Star“ fühlen kann. Nicht zuletzt deshalb werden in der Kommunikation von L'Oréal oftmals prominente Personen (z. T. international bekannte Schauspieler) eingesetzt. Die Corporate Identity wirkt insgesamt exklusiv. L'Oréal ist eine Marke, die Trends sowohl in der Kommunikation als auch im Bereich der Produktinnovation schnell aufgreift und adaptiert.

Die Positionierung von L'Oréal kann man in folgendem Satz zusammenfassen: „L'Oréal lässt jeden Menschen die Welt der Schönheit erleben“. Die Marke bietet als emotionalen Benefit ein Gefühl von Selbstbewusstsein („Weil ich es mir wert bin“) und Stolz. Rational bietet sie hochwertige, fast schon luxuriöse und innovative Produkte zu einem bezahlbaren Preis in Form einer Produktpalette auf Basis von intensiver Forschung und professionellem Know How. Die Tonalität lässt sich als impulsiv, direkt und selbstbewusst beschreiben.

Bei L'Oréal stehen folgende Attribute im Vordergrund der Kommunikation: Status, Luxus, Vielfalt, Extrovertiertheit, Macht, Genuss, Innovation und Respekt. In Abbildung 3 wird deutlich, dass L'Oréal zusammenfassend die beiden Hauptachsen Abenteuer und Dominanz bedient (vgl. RODE et al. 2013).

Ergebnisse der Kommunikationsanalyse der Marke Dove

Die Marke hat eine selbstbewusste Markenhaltung, die sich in der Philosophie „Wahre Schönheit kommt von innen“ ausdrückt und mit der sie einen Diskurs in der Gesellschaft u. a. zum Einsatz von stark retuschierten Models angestoßen hat. In der Kommunikation ermutigt Dove Frauen dazu, ihre „kleinen Makel“ zu akzeptieren und sich natürlich schön zu fühlen (vgl. UNILEVER 2013).

Die Positionierung von Dove lässt sich in dem Satz „Entdecke Deine eigene wahre Schönheit“ zusammenfassen. Der emotionale Benefit liegt in der Unterstützung des eigenen Selbstwertgefühls und Selbstvertrauens. Rational bietet die Marke hochwertige Produkte für das besondere Pflegerlebnis. Der Reason Why von Dove konzentriert sich auf die Portion pflegender Feuchtigkeitscreme in jedem Produkt.

Die herausgearbeiteten Attribute der Dove Kommunikation sind: Ehrlichkeit, Authentizität, Neugierde, Ausgeglichenheit, Zärtlichkeit, Bodenständigkeit und Wärme. Zusammenfassend lässt sich Dove in den Feldern Neugier, Geborgenheit und Toleranz verankern (vgl. Abbildung 3).

3 Empirische Analyse von Markenemotionen

3.1 Erkenntnisinteresse und Methodik

Nach der theoretischen Analyse erfolgte im nächsten Schritt die empirische Überprüfung der Markenemotionen mittels zweier gegenüber zu stellender Testmethoden A und B.

Die zentralen Erkenntnisinteressen lagen in folgenden drei Aspekten:

1. Lassen sich die Ergebnisse der theoretischen Analyse der Markenemotionen durch die empirische Überprüfung bestätigen?
2. Beeinflusst der Markengebrauch die Markenemotionen?
3. Welche der beiden Testmethoden liefert klarere und verlässlichere Ergebnisse?

Ein methodisch wichtiger Bestandteil des Tests war die verkürzte Reaktionszeit. Um Markenemotionen intuitiv-spontan und nicht kognitiv-logisch abzufragen, war es notwendig, kurze Reaktionszeiten vorzugeben (vgl. SCHEIER/HELD 2006: 75). Aus diesem Grunde wurde sowohl bei Methode A als auch B eine Reaktionszeit von maximal drei Sekunden vorgegeben. Die Befragung erfolgte mittels einer Powerpoint-Präsentation mit automatisiertem Wechsel auf die nächste Seite. Die Antworten der Probanden wurden von den Probanden mündlich geäußert und von den Studenten schriftlich erfasst.

Der Unterschied beider Methoden lag in der Abfragetechnik. Bei Methode A wurden innerhalb von zwei Minuten alle drei Kosmetikmarken hinter einander abgefragt. Pro Marke wurden in derselben Reihenfolge die Facetten des EMONOPOLs[®] abgefragt, indem jeweils ein Attribut drei Sekunden lang vorgestellt wurde. Die Zustimmung zu den insgesamt 18 emotionalen Facetten des EMONOPOLs[®] wurde durch die Antwortmöglichkeiten „eher ja“ (zum besseren Verständnis

in Form eines grün unterlegten Feldes) vs. „eher nein“ (in Form eines rot-unterlegten Feldes) gemessen.

Bei Methode B wurden die emotionalen Facetten randomisiert paarweise abgefragt. Die Probanden mussten diejenige Facette nennen, die eher für sie auf die Marke zutraf. Aufgrund der komplexeren Fragestellung erfolgte die Abfrage in zwei Durchgängen, bei dem die Position der jeweiligen Paare getauscht wurde.

Insgesamt wurden durch zwei Studentengruppen pro Methode jeweils 26 Probanden im Umfeld der ISM Hamburg befragt. Soziodemografisch kontrolliert wurde dabei sowohl Geschlecht als auch Altersklassen. Kritisch ist anzumerken, dass sowohl Frauen als auch Männer in der Stichprobe waren und dadurch Verzerrungseffekte möglich sind. Zusätzlich wurde abgefragt, ob die Probanden die Marken benutzen oder nicht.

3.2 Darstellung der empirischen Ergebnisse

3.2.1 Empirische Erkenntnisse zu den Markenemotionen dreier Kosmetikmarken

Laut Tabelle 1 nannten Probanden zur Marke Nivea bei Methode A „tolerant“, „ausgeglichen“ und „bodenständig“ (von jeweils 96,2 % der Probanden) am häufigsten, gefolgt von „fürsorglich“ und „pflichtbewusst“. Bis auf die Facette „tolerant“ wurden weitere vier Adjektive auch in Methode B am häufigsten genannt. Das genannte Attribut „diszipliniert“ ist nur bei der Methode B unter den Top Fünf.

Tabelle 1: Top Fünf der genannten Adjektive Nivea; Quelle: eigene Darstellung

Nivea

	Methode A	Methode B*
1.	Tolerant (96,2 %)	Bodenständig (68,1 %)
2.	Ausgeglichen (96,2 %)	Fürsorglich (68,1 %)
3.	Bodenständig (96,2 %)	Ausgeglichen (66,7 %)
4.	Fürsorglich (92,3 %)	Diszipliniert (56,9 %)
5.	Pflichtbewusst (88,5 %)	Pflichtbewusst (55,6 %)

* Methode B basierend auf Mittelwerten
Übereinstimmung A und B

Keine Übereinstimmung

Auch bei **L'Oréal** (vgl. Tabelle 2) ist eine starke Übereinstimmung der Attribute beider Methoden festzustellen. Unter den am häufigsten genannten Attributen der Methode A sind in absteigender Reihenfolge „einflussreich“, „stolz“, „leistungs-orientiert“, „offen“ und „impulsiv“, wobei „einflussreich“ mit Abstand am meisten genannt wurde (92,3 %). Bis auf „offen“ wiederholen sich alle Attribute bei Methode B unter den Top Fünf. Hier wurde zusätzlich von 55,5 % der Probanden das Adjektiv „risikofreudig“ genannt.

Tabelle 2: Top Fünf der genannten Adjektive L'Oréal; Quelle: eigene Darstellung

L'Oréal

	Methode A	Methode B*
1.	Einflussreich (92,3 %)	Stolz (61,1 %)
2.	Stolz (84,6 %)	Einflussreich (55,5 %)
3.	Leistungsorientiert (76,9 %)	Risikofreudig (55,5 %)
4.	Offen (73,1 %)	Leistungsorientiert (51,4 %)
5.	Impulsiv (69,2 %)	Impulsiv (50,0 %)

* Methode B basierend auf Mittelwerten
 Übereinstimmung A und B
Keine Übereinstimmung

Dove ist die Marke, bei der es prozentual die geringsten Übereinstimmungen gibt. Lediglich die Attribute „tolerant“, „offen“ und „fürsorglich“ werden in beiden Methoden genannt. Bei Methode B wurden „ausgeglichen“ und „individuell“ nicht erneut genannt, sowie „bodenständig“ und „fantasievoll“ nicht unter den meistgenannten Antworten der Methode A lagen (vgl. Tabelle 3).

Tabelle3: Top Fünf der genannten Adjektive bei Dove; Quelle: eigene Darstellung

Dove

	Methode A	Methode B*
1.	Ausgeglichen (88,5 %)	Fürsorglich (55,5 %)
2.	Tolerant (88,5 %)	Offen (55,5 %)
3.	Fürsorglich (84,5 %)	Tolerant (52,8 %)
4.	Individuell (80,8 %)	Bodenständig (51,4 %)
5.	Offen (80,8 %)	Fantasievoll (50,0 %)

* Methode B basierend auf Mittelwerten
 Übereinstimmung A und B
Keine Übereinstimmung

Generell lassen sich deutliche Übereinstimmungen zwischen theoretischer und empirischer Analyse erkennen. Bei allen drei Kosmetikmarken stimmen die zunächst theoretisch analysierten Markenemotionen mit den Befragungsergebnissen überein. Bei den Marken L'Oréal und Nivea können eindeutige Ergebnisse erzielt werden, da bei den Top-Fünf-Adjektiven eine Übereinstimmung bei vier von fünf Adjektiven zu verzeichnen sind. Bei Dove zeigt sich ein etwas unklareres Profil, da hier lediglich Übereinstimmungen bei zwei von fünf Adjektiven verzeichnet werden.

3.2.2 Einfluss des Markengebrauchs auf die Markenemotionen

Bei den Marken L'Oréal und Dove zeigt sich eine Abweichung zwischen denjenigen Probanden, die Produkte einer Marke benutzen und solchen, die sie nicht benutzen. Bei Nivea ergibt sich dieser Effekt nicht. Nachfolgend sind die Ergebnisse von L'Oréal und Dove in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Positionierung anhand des Markengebrauchs von Nivea, L'Oréal und Dove; Quelle: eigene Darstellung

Felder	Adjektive	NIVEA		L'Oréal		DOVE	
		MG	KMG	MG	MG	MG	MG
Geborgenheit	Ausgeglichen	X	X			X	X
	Fürsorglich	X	X			X	X
	Bodenständig	X	X			X	
Toleranz	Tolerant	X	X			X	X
	Fantasievoll						
	Offen			X	X	X	X
Disziplin	Pragmatisch				X		
	Pflichtbewusst	X	X				
	Diszipliniert						
Dominanz	Einflussreich			X	X		
	Leistungsorientiert			X	X		
	Stolz			X	X		
Abenteuer	Risikofreudig						
	Impulsiv				X		
	Spontan						
Neugier	Individuell						X
	Neugierig						
	Ideenreich			X			

MG= Markengebrauch; KMG = Kein Markengebrauch; x = Top-Fünf-Adjektive;
graue Felder = Übereinstimmung bei MG und KMG pro Untersuchungsgegenstand

Die Ergebnisse der empirischen Analyse zeigen, dass **L'Oréal** den Feldern „Abenteuer“ und „Dominanz“ zuzuordnen ist. Unter denjenigen, die die Marke im Gebrauch hatten, wurden alle Adjektive des Feldes „Dominanz“ genannt. Daher wirkt das Markenprofil insgesamt klarer. Bei denjenigen, die die Marke nicht gebrauchten, wurden aus beiden Feldern Adjektive genannt. In der folgenden Tabelle werden „Markengebrauch“ und „kein Markengebrauch“ der Probanden basierend auf der Methode A gegenübergestellt. Grau sind die übereinstimmenden Ergebnisse dargestellt. Die Tabelle links unten zeigt die Attribute der Felder „Abenteuer“ und „Dominanz“ auf, die Übereinstimmungen sind dunkel markiert (vgl. Tabelle 4).

Dove wurden in der empirischen Studie von den Probanden die Felder „Geborgenheit“, „Toleranz“ und „Neugier“ zugeordnet. Hier ergibt sich ein eindeutiges Markenprofil, da sich sowohl Probanden, die die Marke benutzen als auch solche, die sie nicht gebrauchten, sich für die Attribute des Feldes „Geborgenheit“ entschieden. Dies wird auch in der Tabelle 4 deutlich. Die Tabelle links unten zeigt die Attribute der dazugehörigen Felder wobei die Übereinstimmungen in dunkelblau markiert sind.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass das Markenimage bei Markengebrauch nur teilweise schärfer und klarer ist als bei Nicht-Gebrauch. Konsumenten können demnach auch dann über ein klares Markenbild verfügen, wenn sie die Marke nur kennen, aber nicht selbst verwenden.

3.2.3 Bewertung der Testmethoden A und B

Methode A bietet den Probanden eine freiere Entscheidungsmöglichkeit und subjektiv wahrgenommen eine längere Reaktionszeit. Nachteilig wirkt sich aus, dass Probanden z. T. Schwierigkeiten haben, die emotionale Facette mit der angezeigten Marke in Verbindung zu setzen. Die Methode A zeigt zudem insgesamt verlässlichere Ergebnisse. Schon im Vergleich der Top Fünf wurde deutlich, dass bei Methode A bis zu 96,2 % der Befragten sich für ein Attribut entschieden.

Bei Methode B führt das Zeigen von Gegensätzen zu einem besseren Verständnis der Facetten und zu deutlicheren Ergebnissen im Hinblick auf das EMONOPOL[®]-Feld. Als nachteilig empfinden die Probanden die subjektiv kürzere Reaktionszeit bei Methode B. Die Konstellation der Adjektive erweist sich als z. T. fraglich, da es zwar einige klare Paare gibt (insbesondere „fürsorglich“ vs. „risikofreudig“ sowie „diszipliniert“ und „ausgeglichen“) aber die unklarereren Paare (beispielsweise „tolerant“ vs. „stolz“ sowie „individuell“ vs. „pflichtbewusst“) werden subjektiv nicht als Gegensätze wahrgenommen. Zudem äußern die Probanden, dass die Adjektive doppelt abgefragt werden und konzentrieren sich dann eher darauf, ihre Entscheidung für ein Attribut zu wiederholen. Methode B zeigt insgesamt weniger verlässliche Ergebnisse. Im Vergleich zu Me-

thode A entscheiden sich 68,1 % für ein Attribut. Zudem ergeben sich durch die doppelte Abfrage Abweichungen in der Antwort. 25 % der Probanden haben bei der 2. Antwort nicht wieder dasselbe Attribut gewählt.

Zur Messung von Markenemotionalen ist damit insgesamt Methode A vorzuziehen.

4 Fazit und Empfehlungen

Die vorliegende Studie erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität. Die durchgeführte Spontan-Befragung kann daher ausschließlich Ideen und Denkansätze zum Thema liefern.

Insgesamt eignet sich das Modell EMONOPOL[®] sowohl zur theoretischen als auch empirischen Beschreibung von Markenemotionalen. Ergebnisse der theoretischen Kommunikationsanalyse und der empirischen Studie zeigen eine relativ hohe Übereinstimmung. Der Markengebrauch beeinflusst die Klarheit und Schärfe der Markenemotionalen dabei nur teilweise.

Im Hinblick auf den Methodenvergleich stellt sich Methode A als die geeignetere Variante heraus. Demgegenüber führt Methode B mit einer paarweisen Abfrage zu höherer Komplexität während der Befragung und dadurch zu weniger klaren und eindeutigen Ergebnissen.

Für die Weiterentwicklung der Befragungsmethodik – insbesondere vor dem Hintergrund der kurzen Reaktionszeit – wird die Entwicklung einer Applikation für Tablets empfohlen. Die Probanden könnten ihre Antwort dann intuitiv direkt auf dem Touchscreen antippen und müssten ihre Antwort nicht verbalisieren. Um zu vermeiden, dass die Produkte der Marke für die Probanden nicht präsent genug sind, könnten weitere Informationen (beispielsweise in Form einer Marken- bzw. Produkt-Collage) zur Verfügung gestellt werden.

Literatur

Beiersdorf AG (2013): Unsere Geschichte. Markenstories, (http://www.beiersdorf.de/%C3%9Cber_uns/Unsere_GEschichte/MarkengEschichte.htm)| Abgerufen am 19 Juni 2013.

Esch, F. (2011): Strategie und Technik der Werbung, verhaltenswissenschaftliche und neurowissenschaftliche Erkenntnisse, 7. Aufl. Stuttgart

Häusel, H. (2011): Die wissenschaftliche Fundierung des Limbic Ansatzes. (http://www.nymphenburg.de/tl_files/pdf/LimbicScience110220.pdf) Abgerufen am 19. Juni 2013.

Häusel, H. (2012): Brain View – Warum Kunden kaufen, 3. Aufl. Freiburg.

Gruppe Nymphenburg – Brand & Retail Experts (2011): Limbic® Map. Die Welt der Emotionen und Werte auf einen Blick. (<http://www.nymphenburg.de/limbic-map.html>) Abgerufen am 19. Juni 2013.

Scheier, C.; Held, D. (2006): Wie Werbung wirkt – Erkenntnisse des Neuromarketings, Freiburg.

Scheier, C.; Held, D. (2007): Was Marken erfolgreich macht – Neuropsychologie in der Markenführung, Freiburg.

Rode, L.; Maczassek, D.; Farack, S.; Wulf, R.; Terjung, J; Costur, Y. (2013): Analyse von Markenemotionen am Beispiel dreier Kosmetikmarken unter Einbeziehung der EMONOPOLE®: Entwicklung von Methoden zur empirischen Analyse der Markenpositionierung, Hamburg: unveröffentlichtes Manuskript.

Unilever (2013): “Dove. Für mehr Selbstwertgefühl” (<http://www.dove.de/de/Dove-Mission/Fur-mehr-Selbstwertgefuehl/default.aspx>) Abgerufen am 19. Juni 2013.

Autoren

Prof. Dr. Christiane Beyerhaus studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Management und Psychologie. Nach langjähriger Tätigkeit in verschiedenen Führungspositionen in der Wirtschaft lehrt sie seit 2010 Marketing, Marken- und Kommunikationsmanagement, Psychology & Management sowie Konsumentenverhalten und angewandte Marktforschung an der ISM in Frankfurt und Hamburg. Darüber hinaus übt sie die Studiengangleiterin B.A. Global Brand & Fashion Management. Sie orientierte den Schwerpunkt ihrer Forschungstätigkeit an aktuellen Problemen der Markt- und Werbepsychologie, Produktentwicklung und dem Brandmanagement. 1997 promovierte sie an der Freien Universität Berlin mit dem Thema „Ökologische Produktentwicklung und Kooperation – Analyse und Handlungsempfehlungen für Unternehmen der Textilbranche.“



Dr. Susanne Goertz studierte Betriebswirtschaftslehre an der RWTH Aachen. Nach vierjähriger Tätigkeit in der strategischen Planung von Blue Spirit Zürich und Lowe Zürich, promovierte sie zum Dr. rer. pol. am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung von Prof. Franz-Rudolf Esch in Giessen. Seither bekleidete sie verschiedene Positionen zunächst als Brand Consultant seit 2012 auch als Head of Strategy und Mitglied der Geschäftsleitung der Publicis Frankfurt. Seit 2013 ist sie geschäftsführende Gesellschafterin Strategie bei der Markenagentur Brand Lounge in Düsseldorf und zeitgleich Lehrbeauftragte der International School of Management in Dortmund und Frankfurt.



Schabbing, Bernd

Stärkung von Wettbewerbsvorteilen und Alleinstellungsmerkmalen im Kulturtourismus durch generisch entwickelte kulturtouristische Produkte: Ansatzpunkte für die Zielgruppen-segmentierung

Abstract

Im globalen Tourismusmarkt fordert der starke Angebotsüberschuss und die oftmals gegebene Austauschbarkeit vieler Reiseprodukte eine stärkere Profilierung der Unternehmen und Produkte zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen. Dies gilt auch und besonders im Markt des Kultur- und Städtetourismus, der zwar wächst, aber auch stark segmentiert und umkämpft ist. Der aktuelle Beitrag untersucht die Besonderheiten dieses Marktes und seiner Untersegmente und leitet als Handlungsempfehlung im Bereich der Differenzierungsstrategie die Konzeption generischer und zielgruppenbezogen differenzierter kulturtouristischer Produkte ab. Diese sind „maßgeschneidert“ auf die besonderen Bedürfnisse spezieller Teilzielgruppen der kulturell interessierten Städtereisenden wie den „Stolperern“ oder den „Kennern“ hin ausgerichtet und entwickelt. Sie sind somit zweifach generisch: Einerseits, weil sie authentische Kulturprodukte sind, andererseits, weil sie exakt auf die Bedürfnisse der spezifischen Teilzielgruppen hin ausgerichtet sind, also von der Herkunft und Entstehung ebenso wie von der Zielsetzung und den Kunden her gesehen generisch.

1 Aktueller Markt und Potenziale

Kulturtourismus ist aktuell ein Megatrend und auch für die Zukunft der Tourismusindustrie wegen des Alterns der Bevölkerung und des Wachsens der Bildungsschichten ein weitgehend „sicheres Geschäft“ mit Wachstumspotenzial: Je nach Prognose sind allein 30 % der Deutschen eine Potenzialgruppe für Kulturreisen, explizite Kulturreisen wollen immerhin 10 % aller Deutschen unternehmen. 20 % aller Urlauber besuchen im Urlaub ein Museum (vgl. z. B. FUR – FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT URLAUB UND REISEN 2010 und BAT STIFTUNG FÜR ZUKUNFTSFRAGEN 2010: 15f.). Über 60 % der Deutschen interessieren sich für die Kultur von Reiseregionen (vgl. STEINECKE

2011: 13), 29 % der nach Deutschland reisenden Ausländer kommen aus kulturellen Motiven (vgl. DZT 2013: 6).

Eine Städtereise ist bezüglich der Hauptmotive der Urlauber zum Teil auch eine Kulturreise. Üblicherweise wird vom Urlauber aber von Städtereisen gesprochen (vgl. HAMBURG TOURISMUS 2010: 7; STEINECKE 2007: 192ff.; PRÖBSTLE 2010: 258ff.; SCHOLL 2010). Städte- und Kulturreisen sind nicht nur als zwei der „Top-10-Reiseformen der Zukunft“ – weitere sind u. a. der Erholungsurlaub, die Busreise und der Kreuzfahrttourismus (vgl. BAT STIFTUNG FÜR ZUKUNFTSFRAGEN 2010: 22-31) – sondern auch aufgrund der Verbindung und Vernetzung miteinander bedeutend. Auch die N.I.T. Potenzialanalyse zeigt, dass 49 % der deutschen Bevölkerung an Städte- und Kulturreisen interessiert sind, wobei 24 % für den Besuch einer Kultureinrichtung sogar eine Reise mit Übernachtung unternehmen würden (vgl. HAMBURG TOURISMUS 2010: 7). Und die entsprechenden spezialisierten Reiseveranstalter verzeichnen fast ausnahmslos stetige Zuwächse, wie das Dossier deutscher Reiseveranstalter belegt (vgl. FVW 2012). Ebenso zeigt die Analyse der typischen Kundenstruktur der Städtereisenden diese Vernetzung und zugleich die klare Differenzierung der Zielgruppen nach Reiseanlass (vgl. die nachfolgende Tabelle 1), die Beispiele für die verschiedenen Teil-Zielgruppen je nach Haupt-Reiseanlass zeigt:

Tabelle 1: Typologie deutscher Städtereisenden nach Reiseanlass; Quelle: DTV 2006: 45

Reiseanlass	Typologie der Zielgruppe
Besuchsreisen	Mehr Jüngere bis 39 Jahre Bildungsniveau und Haushaltsnettoeinkommen unterdurchschnittlich oft kleine Kinder bis fünf Jahre im Haushalt
Eventreisen	Häufiger junges oder mittleres Alter Bildungsniveau und Haushaltsnettoeinkommen überdurchschnittlich
Kulturreisen	Häufiger Personen 40 plus Bildungsniveau und Haushaltsnettoeinkommen überdurchschnittlich Seltener Kinder im Haushalt
Shoppingtrips	Jüngere Altersstruktur Bildungsniveau und Haushaltsnettoeinkommen überdurchschnittlich Häufiger Kinder bis 14 Jahre im Haushalt
Schnäppchen-reisen	Häufiger Personen zwischen 20 und 29 Jahren Bildungsniveau und Haushaltsnettoeinkommen unterdurchschnittlich

Der generelle Trend einer steigenden Bedeutung von Städte- und Kulturreisen ist ungebrochen und bei ausländischen Gästen und Besuchern in Deutschland noch ausgeprägter als bei deutschen Touristen selbst. So sagen 33 % aller ausländischen Gäste, dass sie sich vor allem wegen der Kunst- und Kulturangebote für eine bestimmte deutsche Destination entschieden haben,

34 geben ein spezifisches Orts- bzw. Stadtbild oder eine besondere Architektur als Grund an. Entsprechend nennen 39 % aller ausländischen und 26 % aller deutschen Gäste als bevorzugte Urlaubsform in Deutschland den Städteurlaub (vgl. DZT 2013: 6).

Aktuell werden im Bereich des Kultur- und Städtetourismus bereits viele Überschneidungen und Synergien genutzt, indem z. B. besondere Kulturangebote oder Kulturevents als Werbefaktor für Städtereise eingesetzt werden (vgl. z. B. den aktuellen Ameropa Katalog, aber auch das Format „Kultimer“ oder den Spezialkatalog zu Städtereisen „CityLights“ von Studiosus).

Die Öffnung und Ausweitung des Kulturbegriffes in den letzten Jahrzehnten von der „Hochkultur“ hin zum „offenen Kulturbegriff“ sowie die wachsende Differenzierung und Individualisierung der Gesellschaft stellen wachsende Anforderungen an den „Zuschnitt“ immer vielfältigerer und kleinteiligerer Zielgruppensegmente (vgl. PRÖBSTLE 2010: 268). Entsprechend unterscheidet die Tourismuswirtschaft heute allgemein in Kulturtouristen im engeren und weiteren Sinn, also danach, ob Kultur als Hauptreisemotiv gilt (= Kulturtourist im engeren Sinn) oder es sich um einen sog. „Auch-Kulturtouristen“ handelt (= Kulturtourist im weiteren Sinn), der im Urlaub auch Kultur erleben möchte, was aber nicht den Hauptgrund der Reise darstellt (vgl. z. B. STEINECKE 2007: 4; BAT Stiftung für Zukunftsfragen 2010: 29). 2009 war Kultur immerhin bei einem Drittel aller Reisen der Deutschen eines der Hauptreisemotive, den Umfang der „kenntnisreichen Kenner“, die Kultur als DAS Hauptreisemotiv haben, schätzt STEINECKE immerhin auf 5-10 % aller Urlauber (vgl. STEINECKE 2013: 21f.). Als Nebenmotiv spielt Kultur bei etwa drei Vierteln aller Reisen eine Rolle, hinzu treten noch „zufällige Besucher“ (vgl. STEINECKE 2011: 15).

Die Untersuchung von PRÖBSTLE (2010) zeigt, wie schwer eine exakte Klassifizierung und Segmentierung von Kulturtouristen ist, obwohl es eine große Zahl von Studien und Erhebungen gibt. Auch STEINECKE (2013: 11-23 und 2011: 13f.) bestätigt dies und weist auf verschiedene weitere Klassifizierungsansätze hin, die ebenfalls eine Vielfalt an Segmentierungen und Differenzierungen bieten, aber damit auch die Sicht auf die Kulturtouristen sehr komplex machen, z. B. die Klassifizierung aus Anbieter- oder Nachfragersicht sowie aus Wertorientierung. Hinzu treten die verschiedenen grundlegenden kulturellen Nutzungsabsichten des Kunden, die z. B. Hughes (2000: 52ff.) bereits umfassend beleuchtet hat, etwa das Erleben einer anderen/fremden Kultur, die eigene aktive Betätigung im Kulturschaffen, die Besichtigung historischer Stätten, die Abwechslung, einmal etwas anderes, Neues zu sehen etc.

Es wird somit deutlich, wie wichtig und zukunftsfähig dieser Markt ist und wie stark zugleich die zukünftige Behauptung von Städten im Tourismuswettbewerb von der Fähigkeit der Städte abhängen wird, eine klare Positionierung und Differenzierung im sehr breit gefächerten und stark ausdifferenzierten, aber eben auch sehr unklaren Markt des Kulturtourismus (s. o.) zu erzielen

(vgl. SCHABBING 2010; STEINECKE 2011: 16). Diese ist vor allem durch die klare Kommunikation und Ausrichtung der Angebote auf spezifische Zielgruppen und die Entwicklung der entsprechenden zielgruppenspezifischen und „authentischen“ (generischen) Produkte mit Mehrwert und „Besonderheit“ zu erzielen, womit ein klares und eindeutiges Alleinstellungs- und Differenzierungsmerkmal erreicht wird (vgl. z. B. MEFFERT/BRUHN 2009: 157f., 459f.).

2 Alleinstellung durch gemeinsame generische Produktentwicklung von Leistungserstellern und Vermarktern

Neben die o. g. Marktchancen und -risiken treten grundlegende Probleme: Einerseits stellt der touristische Sektor die Wünsche der Kunden und die Gewinnorientierung in den Vordergrund. Dabei geht es i. d. R. um „kundenorientierte“ Produktgestaltung und darum, dass das Produkt sich für den touristischen Anbieter oder Leistungsträger „rechnet“. Andererseits wird Kultur oft v. a. angebotsorientiert entwickelt (vgl. z. B. COLBERT 1999: 16ff.). Daher erwarten die Anbieter des kulturellen Produktes (i. d. R. Kulturschaffende oder Kulturmanager) einen aus ihrer Sicht „angemessenen“ Umgang mit dem Produkt und oft sogar die Übernahme ihrer inhaltlichen Ziele (z. B. Kulturauftrag oder Bildung/„Erziehung“ der Zielgruppen). Das heißt, dass auf Anbieterseite oft nicht die Erfüllung der Wünsche der Kunden bzw. Gäste im Vordergrund steht, sondern die Beeinflussung oder gar „Erziehung“ der Kunden (!). Zugleich erwarten Kulturanbieter aber oft eine professionelle Vermarktung und die Erbringung erheblicher Kommunikationsleistungen von Seiten der touristischen Vermarkter, Mittler und Nutzer (vgl. zu dieser Diskussion grundlegend z. B. HUGHES 2000: 74ff.; COLBERT 1999; KLEIN 2005; HAUSMANN 2010; SCHOLL 2010; zu den Anforderungen der Kooperation an die Partner vgl. FÖHL/PRÖBSTLE 2011).

Als weitere Erschwernis kommt hinzu, dass beide o. g. „Absender“ i. d. R. unterschiedliche Zielgruppen im Blick haben und diese wiederum selbst unterschiedliche Zielsetzungen und Erwartungen hegen (s. o. sowie STEINECKE 2013). Diese vielfältigen Überschneidungen von Zielen, Motiven und Erwartungen sind vielfach nicht neutral, sondern beeinflussen sich oft negativ bzw. verhindern durch die Überschneidung die erfolgreiche Realisierung der Ziele der Beteiligten, da die Kommunikation und Leistungserbringung so nachhaltig gestört, die Positionierung gemindert, die Zielgruppenfokussierung und -erreichung verwischt und damit die Marktattraktivität bzw. das „Funktionieren“ der Produkte verringert werden.

Diese Unklarheiten sind aber kein notwendiger Teil des Produktes, sondern die Folge der unterschiedlichen Ziele zweier Produktbeteiligter, die parallel oder nacheinander mit der Produktentwicklung, -erstellung und -vermarktung befasst sind. Daher erscheint es sinnvoll, Wege zu finden, diese Unklarheiten und Widersprüche vor Eintritt in die Produktion und Vermarktung zu

klären und zu beseitigen, um dann eine zielgruppengenaue kooperative Produktentwicklung und Kommunikation von Anbeginn des Produkterstellungsprozesses an durchführen zu können. Dabei geht es nicht darum, dass die Kulturschaffenden die Zielgruppenorientierung des „normalen“ Marketings übernehmen, sondern dass sie Klarheit in ihre Ziele und Zielgruppen bringen, damit überhaupt ein zielgerichtetes Marketing entwickelt und im Marketing-Mix effektiv (also zielgenau) umgesetzt werden kann. Hierzu wurden in den vergangenen Jahren bereits mehrfach touristische Handlungsleitfäden für die Akteure vor Ort erstellt, die die Diskrepanz zwischen Produkterstellern und Marketing umfassend als Problemfeld genau skizzieren (vgl. z. B. LAND BRANDENBURG 2005; IMT 2007; STEINECKE 2013).

3 Lösungsansatz: Differenzierung der Zielgruppen und spezifische Entwicklung der Angebote für diese Zielgruppen

Zu beachten ist, dass bei Kulturtouristen heute nicht nur die „ernste Kunst“, sondern auch begleitende Motive wichtig sind, etwa der Wunsch, Kultur zu erleben, mit Konsum zu verbinden sowie einen umfassenden Genuss-Mix zu bekommen und erfahren/genießen zu dürfen (vgl. STEINECKE 2011: 16). Allerdings schwanken auch hier die Ausprägungen und die individuelle Bedeutung dieser Zusatzaspekte von Teilzielgruppe zu Teilzielgruppe.

In der Herangehensweise der differenzierten und authentischen kulturtouristischen Produkte wird es daher erforderlich sein, eine klare Ausrichtung vorzunehmen. Idealerweise sollte man hier von dem Hintergrund des Käufermarktes und der hohen Konkurrenz auch im Wachstumsmarkt Kultur- und Städtetourismus die Bedürfnisse und Motive der Zielgruppe als Ausgangspunkt nehmen. Dabei sind neben den spezifischen Anforderungen auch die allgemeinen aktuellen Besonderheiten der touristischen Zielgruppen in Deutschland zu beachten, etwa das Anspruchsdenken, der Wunsch nach Individualisierung und Exklusivität sowie die Suche nach neuen Eindrücken und Unterhaltung, aber auch die Preissensibilität (vgl. STEINECKE 2011: 18-20). Nachfolgend (vgl. Abbildung 1) wird eine Aufstellung und Unterscheidung von neun Kulturtypen versucht, wobei sich die vier reinen Typen mit dem jeweils prominentesten Reisemotiv in Bezug auf Kultur wie folgt skizzieren lassen könnten:

Stärke der persönlichen Beziehung / Identifikation mit Kultur / Identitätssuche /-bestätigung	Stark	„Kulturaffiner Sucher“ (unbestimmte Sinnsucher) <i>Ein an Kultur in seiner ganzen Breite interessierter Tourist, der aber Kultur für seine Persönlichkeitsentwicklung nutzen möchte</i>	„Kultur-Sucher“ <i>Ein stärker an spezifischen Kulturaspekten interessierter Tourist, stetige, stringente Verfolgung des Kultur-Themas in Leben und Urlaub.</i>	„Spezialisten“ (zielgerichtete Kultur- / Thementouristen) <i>Ein sehr enger / spezialisierter Zugang zu bestimmten Kultur-aspekten / -arten / -epochen oder einzelnen Künstlern, der die gesamte Reise prägt</i>	(Kompetenter) Kulturfan auf Reisen
	Tourist mit Kultur- interesse	„Entdecker“ Allgemeine Neugierde auf Kultur, aber unspezifisch und nicht „persönlichkeitsgetrieben“	„Durchschnittlicher Kulturtourist“ Indifferenter Kulturtourist	„Kenner“ <i>Kompetenter Zugang, aber eher noch breit angelegt und breites kulturelles Interesse / Bildung. Allerdings schon Fokus auf grobe Segmente / Epochen / Stile</i>	
	Schwach	„Stolperer“ (zufällige Themen / Kulturtouristen) <i>Ein für viele Angebote – auch Kultur – aufgeschlossener Tourist</i>	„Mitläufer/Mitnehmer“ (gelegentliche Themen-/ Kulturtouristen) <i>Breiteres Interesse an Kultur, eher gerichtet, aber nicht stetig und konsequent verfolgt.</i>	„Sammler“ (Sightseer) <i>Kultur steht zwar im Vordergrund und ist auch Reiseanlass, aber eher als „Erlebnis-Schablone“ denn als spezifischer Inhalt.</i>	

Abbildung 1: Beispiele für eine mögliche genuine Motiv-Segmentierung von Kulturtouristen; Quelle: eigene Darstellung und Weiterentwicklung nach STEINECKE 2013: 21ff., HUGHES 2000: 56ff., MCKERCHER/DU CROS 2002: 135ff.

Wie Abbildung 1 zeigt, kann man durch die Gegenüberstellung und Gewichtung der Stärke der persönlichen Beziehung zu Kultur sowie der Bedeutung der Kultur für die Reiseentscheidung verschiedene Typen von Kulturtouristen festlegen. So haben die im Feld oben links verorteten Kulturtouristen eine sehr starke persönliche Beziehung bzw. Identifikation mit Kultur, aber die Bedeutung der Kultur bzw. des kulturellen Reisetemas für die Reiseentscheidung ist sehr schwach ausgeprägt. Das heißt, sie haben ein hohes Interesse an Kultur, aber geringes (Fach)Wissen bzw. Fachinteresse; Hier wird Reisen/Kultur eher als „Reizfläche“ für die eigene Entwicklung gesehen, aber es wird keine spezifische Kulturreise bzw. kein besonderes Thema gesucht und gefordert.

Bei den im Feld unten links verorteten Kulturtouristen ist die persönliche Beziehung / Identifikation mit Kultur und die Bedeutung der Kultur bzw. des kulturellen Reisetemas für die Reiseentscheidung sehr schwach ausgeprägt. Diese Gruppe sieht Kultur als interessante Abwechslung/Anregung, die im Urlaub „mitgenommen“ wird, aber Genre oder Qualität ist eher nebensächlich – man will im Urlaub nur eben „auch mal Kultur erleben“.

Oben rechts ist hierzu die „Gegengruppe“ zu dieser Gruppe skizziert: hier ist die persönliche Beziehung bzw. Identifikation mit Kultur sehr stark ausgeprägt, ebenso die Bedeutung der Kultur bzw. des kulturellen Reisetemas für die Reiseentscheidung. Hier verbindet sich also hohe (kultur-)fachliche Kompetenz mit einer starken Fokussierung innerhalb der Kultursegmente: Das heißt, hier reisen Kulturkenner gezielt an Orte ihrer Leidenschaft - Reisen wird hier also als „Notwendigkeit“ gesehen bzw. in Kauf genommen, um ein sehr spezielles, besonderes und herausgehobenes Kulturthema oder -event mitmachen oder erleben zu können.

Zuletzt ist im Feld unten rechts eine weitere Gruppe skizziert, bei der die Bedeutung der Kultur bzw. des kulturellen Reisetemas für die Reiseentscheidung auch sehr stark ist, aber dafür die persönliche Beziehung oder Identifikation mit Kultur bzw. die entsprechende Identitätssuche schwach ausgeprägt ist. Das heißt, hier wird „trotz“ Wissen und Kompetenz zum Kulturbereich ein breiter kultureller Fokus aufrechterhalten. Diese Gruppe möchte also „Einfach mal bekannte (?) Kultur (an anderen Orten) erleben“.

Diesen Archetypen von Kulturtouristen können dann entsprechend geeignete Produkte zugeordnet oder diese speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten bzw. entwickelt werden.

Hierbei sollten die Bausteine gemäß den Hauptmotiven der Nutzer ausgewählt werden, die sich in verschiedene Kategorien fassen lassen. Dazu können die Segmentierungsansätze von HUGHES (2000: 56ff.) bzw. die weitere Ausarbeitung von MCKERCHER/DUCROS (2002: 135ff.) zielgerichtet weiter konkretisiert und differenziert werden, so dass ein „Baukasten“ mit geeigneten Leistungsbausteinen entsteht, mit dem sich passgenau die jeweiligen Erwartungen und Wünsche der Teilzielgruppensegmente erfüllen lassen (vgl. Abbildung 2).

4 Generische Produktentwicklung für spezifische Teilzielgruppen

Wenn beide Seiten – Kulturschaffende wie Touristiker – keinen grundlegenden Ideologiestreit austragen, sondern „nur“ auf die Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgaben/Hauptziele aus sind, ist eine generische Entwicklung des touristischen Angebotes grundsätzlich möglich. Dabei werden – ausgehend von den spezifischen Bedürfnissen und Nachfragewünschen der Teilzielgruppen –

zunächst die verfügbaren bzw. aus den verschiedenen Anforderungen der Partner nötigen oder als sinnvoll erachteten Kern- und Zusatzleistungen ermittelt bzw. gemeinsam entwickelt oder anschließend aus diesem „Baukasten“ exakt zielgruppenspezifisch zusammengestellt. Wesentliche Bedeutung kommt dabei einem Konsens bzw. Austausch beider Seiten über die wesentlichen Zielgruppen zu. Auch dies ist mit klar differenzierten und segmentierten Teilzielgruppen einfacher und schlüssiger möglich als bei einer sehr breiten Fokussierung auf den „allgemeinen Kulturtouristen“.

Tabelle 2: Beispiele für mögliche, der Motiv-Segmentierung von Kulturtouristen entsprechende Angebotspakete; Quelle: Eigene Darstellung unter Einbezug von STEINECKE 2007: 64-333, FÖHL/PRÖBSTLE 2011, HANSMANN/MURZIK 2011, IMT 2007, QUACK/KLEIN 2013: 79-92

<p>„Sucher“ (unbestimmte Sinnsucher)</p> <p><i>Programmangebot, das kulturelle Inhalte mit spezifischen „Sinn-Elementen“ verbindet, aber dennoch fachlich an der Oberfläche bleibt, etwa: „Das Genie in der europäischen Malerei des frühen 20. Jahrhunderts“</i></p>	<p>„Kultursucher“</p> <p><i>Hier werden Kulturbausteine gesucht, die schon eine vage Konkretisierung und Spezialisierung enthalten, aber (Noch) nicht zu tief gehen, z. B. eine Ausstellung „Picassos Frühwerk im Spiegel der Einflüsse van Goghs“</i></p>	<p>„Spezialisten“ (zielgerichtete Kultur-/Thementouristen)</p> <p><i>Spezielle Angebotspakete mit sehr herausgehobenen und vertiefenden Programmpunkten, z. B. Sonderführung durch Kurator mit anschließender Fachdiskussion zu einer sehr spezifischen Künstlerphase oder zu einem einzelnen Werk (z. B. Podiumsdiskussion zu „Picassos Guernica als Beweis für seine konkrete politische Haltung oder doch nur „abstrakte Kunst“?“</i></p>
<p>„Stolperer“</p> <p><i>Zeitlich und fachlich sehr „kurzes“ bzw. anspruchsloses und breit angelegtes „Lockangebot“, etwa die „Nacht der Museen“ oder ein besonderes Event im Museum.</i></p>	<p>„Mitläufer/Mitnehmer“</p> <p><i>z. B. unverbindlicher Überblick über die Museen der Stadt mit Herausstellung einiger besonderer Attraktionen und Hinweis auf reduzierten Eintritt in Museen. Daneben kostenlose Nutzung des öffentlichen Nahverkehrs durch eine städtische Tourist Card</i></p>	<p>„Sammler“</p> <p><i>z. B. Package „Kultur-Erlebnis-Wochenende Paris auf den Spuren der französischen Malerei des 19. und frühen 20. Jahrhunderts“ mit 1-2 Museumsbesuchen und einem abendlichen Kulturevent</i></p>

Da die kulturellen Bausteine bei übereinstimmendem Kernmotiv im Binnenmarketing (oft Kern des Kulturauftrags z. B. eines Museums) und Außenmarketing (oft Kern der Ziele des Reiseanbieters) zum Teil identisch verwendet werden können, kann die vom Kulturanbieter zu erbringende Arbeit bei der Produktentwicklung für touristische Zielgruppen auch für sein Kerngeschäft, die Bedienung lokaler Zielgruppen, genutzt werden. So können z. B. an einer speziellen

Fachführung sowohl Fachbesucher von auswärts als auch aus der Stadt selbst teilnehmen, sofern Sprache und allgemeiner Kulturkreis ähnlich sind. Dies gilt allerdings eher für Spezialisten und Kenner als für „Auch-Kulturtouristen“, bei denen STEINECKE (2013: 16ff.) deutlich auf die durch den Urlaubskontext gegebenen Unterschiede hinweist, etwa, dass sie sich in einer spezifischen Urlaubssituation und -stimmung befinden, oft kulturelle Laien sind, nur einen selektiven Blick haben und „Besichtigungsrituale“ schätzen. Einige allgemeinere Beispiele, wie solche Angebotsbausteine für die oben genannten Teilzielgruppen aussehen könnten, sind in Tabelle 2 (auf Seite 84) aufgeführt.

5 Ausblick

Nach einer Klärung der o. g. Teilzielgruppensegmentierung und der Zuordnung soziodemografischer Daten sowie der Quantifizierung der Segmente sollte eine strukturierte Ausarbeitung der teilzielgruppenspezifischen Motive und ihre Bündelung angestrebt werden. Diese könnte im Weiteren durch Marktforschung, etwa im Kontext der Reise- oder der Tourismusanalyse mit entsprechendem ausdifferenzierten Befragungsset, bestätigt bzw. konkretisiert und auch mengenmäßig klarer quantifiziert werden. In Teilen kann hier an die Reiseanalyse angeknüpft werden, die 2010 einen Untersuchungsteil zum Kulturtourismus beinhaltete (vgl. FUR – FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT URLAUB UND REISEN 2010). Ebenso hat auch die Tourismusanalyse dieses Thema bereits früher schon einmal etwas differenzierter aufgegriffen (vgl. BAT Stiftung für Zukunftsfragen 2010). Auch die Studie zum Städte- und Kulturtourismus des Deutschen Tourismusverbandes von 2005/06 (vgl. DEUTSCHER TOURISMUSVERBAND 2006) ist ebenso wie die N.I.T.-Potenzialstudie zum Städte- und Kulturtourismus (vgl. HAMBURG TOURISMUS 2010) eine bedeutende Grundlagenstudie, an die sich anknüpfen lässt.

Auch sei auf die langfristig angelegte Studie von ATLAS (2013) hingewiesen, mit der sich nach der Konkretisierung von kulturtouristischen Segmenten in Deutschland auch eine Segmentierung von Kulturtouristen auf der europäischen Ebene vornehmen ließe.

Nach dieser Ausdifferenzierung können Destinationen, aber auch Kultureinrichtungen, Kultur- und Reiseveranstalter sowie Hotels prüfen, welche Segmente sie mit ihren Angeboten aktuell schon ansprechen oder zukünftig ansprechen wollen, entsprechende Kultur-Tourismus-Netzwerke bilden sowie die Angebotsentwicklung beginnen oder weiter fokussieren.

6 Fazit

Der touristische Wettbewerb zwischen Städten ist hoch und wird weiter wachsen, gleichzeitig steigen aber die Mittel für Städtemarketing und Kultur nicht bzw. nicht so stark wie die Anforderungen, welche die „Bezahler“ (= Kommunalpolitik) und die Kunden mit ihren immer spezieller werdenden Ansprüchen an den Kulturtourismus stellen. Daher kann eine Lösung nur in einer klaren Profilbildung und Zielgruppendifferenzierung durch die Anbieter sowie einer exakten Ausrichtung des Marketings als Verbindungsglied zwischen Angebotsentwicklung sowie Kundenerwartung bzw. -zufriedenheit bestehen. Hierfür müssen Touristiker und Kulturmanager so früh wie möglich sowie „sachlich-nüchtern“ und professionell ihre Erwartungen und Wünsche vor Erstellung der Produkte und deren Vermarktung benennen und klar ausformulieren, damit marktgerechte Leistungen entstehen, welche Kultur- und Bildungsziele ebenso wie marktwirtschaftliche Zielsetzungen wie Gewinn (Tourismuspartner) bzw. Besucherzahlen/Eintrittsgelder (Kulturanbieter) effizient erreichbar machen. Anhaltspunkte für ein richtiges Vorgehen liefern z. B. ausgewählte regionale Leitfäden für Kulturtourismus (vgl. z. B. LAND BRANDENBURG 2005 oder IMT 2007). Wie wichtig und drängend das Thema ist, zeigte das Deutsche Städte- und Kulturforum des Deutschen Tourismusverbandes vom 12. und 13. Juni 2013 in Leipzig, bei dem die Zusammenarbeit zwischen Touristikern und Kulturschaffenden als Thema auf der Agenda stand.

Zentrale Bedeutung für eine zielgruppenspezifische und generische Entwicklung von Angeboten und Angebotspaketen hat die spezifische Segmentierung der kulturtouristischen Teilzielgruppen, für die hier eine erste grobe Segmentstrukturierung vorgeschlagen wurde. Hier muss nun im weiteren geklärt werden, inwieweit diese Strukturierung der Realität entspricht, in der Praxis handhabbar und sinnvoll ist (z. B. ob alle Segmente groß genug für eine spezifische Ansprache bzw. auch demografisch identifizierbar und gruppierbar sind) und wie eine solche Segmentierung konkretisiert und weiter vertieft werden kann, etwa im Rahmen von großen touristischen Studien wie der Reise- oder der Tourismusanalyse.

Literatur

- ATLAS (2013): ATLAS Cultural Tourism Research Programme, online unter: www.tram-research.com/atlas/aboutproject.htm (letzte Prüfung: 3.2.2014)
- BAT Stiftung für Zukunftsfragen (2010): Deutsche Tourismusanalyse 2010.
- Colbert, F. (1999): Kultur- und Kunstmarketing. Wien:.
- DZT (Deutsche Zentrale für Tourismus) (Hrsg.) (2013): Qualitätsmonitor Deutschland. Ergebnisse 2011/12. Frankfurt.

- DTV (Deutscher Tourismusverband) (2006): Grundlagenuntersuchung Städte- und Kulturtourismus Deutschland. Bonn.
- Föhl, P. & Pröbstle, Y. (2011): Kooperationen als Wesenselement des Kulturtourismus. In: Hausmann, A. & Murzik, L. (Hrsg.): Neue Impulse im Kulturtourismus. Wiesbaden, S. 111-138.
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (2010): Reiseanalyse 2010. Kiel
- fvw (2012): fvw Dossier Deutsche Veranstalter, Beilage zur fvw 14.12.2012, Ausgabe 25.
- Hamburg Tourismus (2010): Hamburg Tourismus Monitor. Hamburg.
- Hausmann, A. (2010): Kultur und Tourismus: Marketingimplikationen für eine erfolgreiche strategische Allianz. In: John, H., Schild, H. & Hieke, K. (Hrsg.): Museen und Tourismus. Wie man Tourismusmarketing wirkungsvoll in die Museumsarbeit integriert. Ein Handbuch. Bielefeld, S. 75-85.
- Hausmann, A. & Murzik, L. (2011): Neue Impulse im Kulturtourismus. Wiesbaden.
- Hughes, H. (2000): Arts, Entertainment and Tourism. Oxford, London.
- IMT (Institut für Management und Tourismus) (2007): Leitfaden für Regionen zur Entwicklung kulturtouristischer Produkte. Am Beispiel der Kreise Nordfriesland und Dithmarschen. Heide.
- Klein, A. (2005): Kultur-Marketing: Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. 2. Aufl. München.
- Land Brandenburg (2005): Leitfaden Kulturtourismus in Brandenburg. Potsdam.
- Lohmann, M.; Mundt, J. W. (2013): Die Schokoladenseite des Tourismus. In: Quack, H.-D. & Klemm, K. (Hrsg.): Kulturtourismus zu Beginn des 21. Jahrhunderts. München/Berlin, S. 63-78.
- McKercher, B.; Du Cros, H. (2002): Cultural Tourism: The Partnership between Tourism and Cultural Heritage Management. New York.
- Meffert, H.; Bruhn, M. (2009): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 6. Aufl. Wiesbaden.
- Pröbstle, Y. (2010): Kulturtouristen. Soll- und Ist-Zustand aus Perspektive der empirischen Kulturforschung. In: Glogner, P. & Föhl, P. (Hrsg.): Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung. Wiesbaden, S. 239-278.
- Quack, H.-D.; Klemm, K. (Hrsg.) (2013): Kulturtourismus zu Beginn des 21. Jahrhunderts. München/Berlin.
- Schabbing, B. (2010): Anforderungen an das neue kommunale Stadtmarketing. In: Innovative Verwaltung, Nr. 12, S. 13-16.
- Scholl, E. (2010): Kulturtourismus und Tourismuskultur. IFT-Diskussionspapier Nr. 3 (Juni 2010), Jade-Hochschule. Wilhelmshaven.
- Steinecke, A. (2007): Kulturtourismus. Marktstrukturen, Fallstudien, Perspektiven. München.

Steinecke, A. (2011): „Was besichtigen wir morgen?“ – Trends und Herausforderungen im Kulturtourismus. In: Hausmann, A. & Murzik, L. (Hrsg.): Neue Impulse im Kulturtourismus: Wiesbaden, S. 12-34.

Steinecke, A. (2013): Management und Marketing im Kulturtourismus. Basiswissen – Praxisbeispiele – Checklisten. Wiesbaden.

Autor

Prof. Dr. Bernd Schabbing (* 1970, Münster) ist seit 2011 Professor für Tourismus- und Eventmanagement an der International School of Management Dortmund und seit 2013 auch Leiter des Bachelor-Studiengangs „International Tourism- and Eventmanagement“ an der ISM. Er ist zudem zertifizierter Qualitätscoach und Diplom-Kulturmanager. Seine wichtigsten Forschungsfelder sind die Effekte von Kulturtourismus für das Städte- und Regionalmarketing und die Beziehung von Tourismus und Terrorismus sowie interkulturelles Management. Schabbing ist seit 2008 auch als Unternehmensberater tätig und hat hier verschiedene Projekte umgesetzt, u.a. die strategische Neuausrichtung des Sole-Heilbades Bad Karlshafen (2010-12), eine Kundenbefragung und -segmentierung für das Rheingau Musik Festival (2010-11) sowie eine Machbarkeitsstudie für die Umnutzung eines 15.000 Quadratmeter großen Klinikgebäudes als Tagungszentrum „Projekt Shanti“ für Europas größtes Yoga-Seminarhaus „Haus Yoga Vidya“ in Bad Meinberg (2008-09, 2010 eröffnet). Vor seiner Berufung an die ISM war er 2009-2011 hauptberuflicher Dozent und Leiter des Fachbereiches Tourismus und Kultur an der britisch akkreditierten Heidelberg International Business Academy. Bis 2009 bekleidete er nach seinem Kulturwissenschafts-Studium an den Universitäten Münster und Hamburg verschiedene Fach- und Führungspositionen im touristischen Städte- und Regionalmarketing sowie in der Wirtschaftsförderung und im Standortmarketing (u.a. in Münster, Lübeck und Teutoburger Wald), zuletzt als verantwortlicher AG-Vorstand.



Simon, Marcus

Zahnloser Papiertiger oder gelebtes Leitbild?

Zur Handlungsrelevanz des Trennungsgrundsatzes im Alltag von Tageszeitungen

Abstract

Tageszeitungen sind unter Druck. Personell wurden sie in den letzten Jahren ausgedünnt, wirtschaftlich macht ihnen das zurückgehende Anzeigengeschäft zu schaffen. Das macht sie anfällig für so genannte Kopplungsgeschäfte, bei denen redaktioneller und werblicher Inhalt nicht eindeutig getrennt oder wirtschaftliche Interessen des Verlages nicht transparent gemacht werden. Es mehren sich die Stimmen unter den Experten, die die Unabhängigkeit der Redaktionen in Gefahr sehen. Die hier vorgelegte Befragung will Anhaltspunkte zur Leitfrage geben, welchen Stellenwert der Trennungsgrundsatz aktuell in den Chefredaktionen und Anzeigenleitungen von deutschen Tageszeitungen hat. Es zeigt sich, dass der Trennungsgrundsatz von den Befragten immer noch als unverzichtbar angesehen wird. Er sichert Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit der Publikationen. Dennoch haben knapp 90 % der befragten Chefredakteure in Konkurrenzmedien schon einmal Verstöße gegen den Trennungsgrundsatz festgestellt. Die Sanktionsneigung ist jedoch nur sehr gering ausgeprägt. Daraus ergeben sich zwei Forderungen: Die Verlage müssen konsequent gegen beobachtete Verletzungen des Trennungsgrundsatzes bei Konkurrenzmedien vorgehen und der Deutsche Presserat muss zukünftig aktiv solche Verstöße verfolgen.

1 Einleitung

Die Financial Times Deutschland ist Geschichte. Zum letzten Mal erschien die Tageszeitung, die seit Bestehen nie schwarze Zahlen schreiben konnte, am 7. Dezember 2012. Schon zuvor wurde das Insolvenzverfahren bei der Frankfurter Rundschau eingeleitet. Die Tageszeitungen sind unter Druck. Unter dem Begriff Tageszeitungen sind lokale und regionale Abonnementzeitungen, überregionale Zeitungen sowie Kaufzeitungen zu verstehen, die tagesaktuell an sechs Tagen in der Woche erscheinen.

Die Anzeigenerlöse sind rückläufig, die Vertriebs Erlöse können diesen Rückgang nur mit Mühe kompensieren, Geschäftsmodelle für journalistische Angebote im Internet und für mobile Endgeräte sind nach wie vor in der Erprobungsphase und weit davon entfernt, die bröckelnden

Printeinnahmen zu ersetzen. Das Zeitungsgeschäft tritt auf der Stelle. Der Gesamtumsatz der Tageszeitungen stagnierte im Jahr 2011 gegenüber dem Vorjahr bei rund acht Mrd. Euro. Zum dritten Mal in Folge fielen die Vertriebs Erlöse höher aus als die Erlöse aus dem Anzeigengeschäft (vgl. PASQUAY 2012).

Dies wirft Fragen auf bezüglich der Unabhängigkeit der Tageszeitungen. Zurückgehende Anzeigenerlöse könnten die Verlage dafür anfällig machen, dem Druck der verbleibenden Anzeigenkunden auf die redaktionelle Berichterstattung nachzugeben. Dies berührt die Frage des Trennungsgrundsatzes, der die eindeutig erkennbare Trennung von werblichen und redaktionellen Inhalten in Presseergebnissen fordert.

Leitende Fragestellung des vorliegenden Textes ist es dementsprechend, herauszufinden, welchen Stellenwert der Trennungsgrundsatz aktuell in den Verlagen hat und inwiefern er gelebte Redaktionspraxis darstellt. Sind die rechtlichen und ethischen Grundlagen des Trennungsgrundsatzes bekannt? Gibt es in den Redaktionen und den Anzeigenabteilungen ein Problembewusstsein für die von vielen Experten vermutete verstärkte Einflussnahme von Anzeigenkunden und PR-Abteilungen auf redaktionelle Inhalte? Gibt es Unterschiede in der Wahrnehmung der Wichtigkeit des Trennungsgrundsatzes zwischen Redaktionen und Anzeigenabteilungen? Wie stehen die beiden Verlagsbereiche zur Frage, ob der Trennungsgrundsatz in Zeiten schrumpfender finanzieller Spielräume noch sinnvoll und zeitgemäß erscheint? Hat Barbara BAERNS recht, die bereits 2004 feststellte: „Das Leitbild Trennungsgrundsatz spiegelt sich zwar in zielbezogenen Selbstkonzepten wieder [sic!], aber handlungsleitende Wirkung vermag es nicht ausreichend zu entfalten“? (BAERNS 2004: 41)

Zur Beantwortung dieser Fragen wird zunächst ein kurzer Überblick über den Trennungsgrundsatz und seine rechtlichen Grundlagen gegeben. In diesem Zusammenhang wird auch auf die Spruchpraxis des Deutschen Presserates eingegangen. Anschließend wird der Stand der Forschung dargestellt und auf das traditionell spannungsgeladene Verhältnis von Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations auf der einen und Journalismus auf der anderen Seite eingegangen. Der Hauptteil des Textes befasst sich mit der Darstellung und Auswertung einer Befragung der Chefredaktionen und Anzeigenleitungen deutscher Zeitungsverlage zur Aktualität des Trennungsgrundsatzes.

2 Trennungsgrundsatz

Zwar ist das Medium Tageszeitung in der Netto-Werbeinnahmen-Statistik des Zentralverbands der Deutschen Werbewirtschaft (ZAW) und des Bundesverbands der Deutschen Zeitungs-

verleger (BDZV) immer noch an zweiter Stelle hinter TV gelistet. Doch schrumpfte ihr Anteil als einziger Werbeträger, der Anzeigen mit redaktionellen Inhalten verbindet, im Jahr 2010 um 1,5 % auf 3,64 Mrd. Euro. (vgl. KELLER 2011: 28). Der Anteil der Tageszeitungen an den gesamten Netto-Werbependings machte damit lediglich 19,4 % aus – fast 50 % weniger als im Jahr 1985. Die verkaufte Auflage aller Zeitungsgattungen belief sich im Jahr 2011 auf 18,8 Mio. Exemplare pro Tag (vgl. KELLER 2011: 50). Seit 1991, als die verkaufte Auflage bei 27,3 Mio. Exemplaren lag, ging es kontinuierlich bergab.

Betrachtet man die nachwachsende Generation, so ist festzuhalten, dass insbesondere bei ihr die Tageszeitung in ihrer Print-Variante an Attraktivität verliert. Im Durchschnitt nutzten im Jahr 2010 die Bundesbürger ab 14 Jahre Tageszeitungen 23 Minuten am Tag, die 14- bis 29-jährigen hingegen lediglich zehn Minuten (vgl. RIDDER/ENGEL 2010). Und nur 44 % der Jugendlichen lesen täglich oder mehrmals wöchentlich eine Tageszeitung (vgl. FEIERABEND/RATHGEB 2012: 343).

Die Anzeigen folgen den Rezipienten. Rubrikanzeigen, die früher in der Tageszeitung veröffentlicht wurden, sind nahezu komplett ins Internet abgewandert. Um die verbliebenen Anzeigenkunden wird im Print-Segment erbittert geworben. Hierbei besteht die Gefahr, dass sich Verlage, ihre Anzeigenabteilungen und Redaktionen veranlasst sehen könnten, einem potenziellen Anzeigenkunden durch positive Berichterstattung entgegen zu kommen, um somit den Zuschlag des Anzeigenkunden vor der Konkurrenz zu erhalten. Die Gestaltung eines redaktionellen Umfeldes nach dem Geschmack oder sogar den Maßgaben des Anzeigenkunden können ein weiterer Schritt sein, um sich das Wohlwollen der werbetreibenden Wirtschaft zu sichern und zu bewahren.

Dabei hat unternehmerisches Kalkül mit Blick auf die Erschließung neuer Anzeigenmärkte die redaktionelle Gestaltung der Zeitung schon immer angetrieben. Neue Themenbereiche und Beilagen nahmen ein nach Produktinteressen segmentiertes Zielpublikum unter den Stichworten Geld oder Kapitalanlage, Eigenheimbau oder Immobilie sowie Mobilität oder Reise in den Fokus, die im Hinblick auf Anzeigensteigerung redaktionell konzipiert sind. HEINRICH spricht in diesem Zusammenhang vom „Werbeumfeldjournalismus“ (HEINRICH 2010: 45). Die zunehmende Tendenz, werbliche Elemente in den redaktionellen Teil zu verlagern, kann zu einem Vertrauensverlust in die Objektivität der Information und des Verbreitungsmediums beitragen.

Selbst wenn keine bewusste und gezielte Rücksichtnahme auf Anzeigenkunden die inhaltlichen Entscheidungen der Redaktion lenkt, so ist es möglicherweise der Zeitdruck und die personelle Ressourcenknappheit, die Journalisten dazu verleitet, die Pressemitteilung eines Unternehmens unbearbeitet in den redaktionellen Teil der Tageszeitung zu übernehmen. Ein solches Vorgehen berührt den so genannten Trennungsgrundsatz, der sicherstellen soll, dass redaktionelle Leis-

tungen des Verlages auf der einen und Anzeige oder PR-Leistung des werbetreibenden Unternehmens auf der anderen Seite auch für den flüchtigen Leser/Rezipienten zu erkennen und zu unterscheiden sind.

Geregelt wird der Trennungsgrundsatz im Rundfunkstaatsvertrag sowie in den Landespresse- und Landesmediengesetzen, die ableitbar sind aus GG Art. 5. So heißt es beispielsweise im § 10 des Pressegesetzes für das Land Nordrhein-Westfalen: „Hat der Verleger oder der Verantwortliche [...] eines periodischen Druckwerks für eine Veröffentlichung ein Entgelt erhalten, gefordert oder sich versprechen lassen, so muss diese Veröffentlichung, soweit sie nicht schon durch Anordnung und Gestaltung allgemein als Anzeige zu erkennen ist, deutlich mit dem Wort „Anzeige“ bezeichnet werden.“ (MINISTERIUM FÜR INNERES UND KOMMUNALES DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN 2012)

Zudem gibt das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) eine weitere Handhabe, um Verstöße gegen den Trennungsgrundsatz von redaktionellem und werblichem Inhalt zu ahnden (Verbot von Schleichwerbung). In § 4 Nr. 3 regelt der Gesetzgeber, dass, wer den Werbecharakter von geschäftlichen Handlungen verschleiert, unlauter handelt. Der Bundesgerichtshof hat dies in einem Urteil aus dem Jahr 2011 präzisiert: „Bei der Beurteilung der Erkennbarkeit von redaktioneller Werbung kommt es nicht allein darauf an, ob der durchschnittliche Leser erst nach einer – analysierenden – Lektüre des Beitrags die werbliche Wirkung des Beitrags erkennt. Dies schließt es nämlich nicht aus, dass der Leser aufgrund der Zuordnung des Beitrags zum redaktionellen Teil einer Zeitschrift diesem überhaupt erst eine eingehendere Beachtung schenkt, weil er der irrigen Annahme unterliegt, es handele sich um eine unabhängige Äußerung der Redaktion. Aus diesem Grund muss für den Leser bereits auf den ersten Blick und ohne jeden Zweifel erkennbar sein, dass es sich der Sache nach um Werbung für den Hersteller des ausgelobten Produkts handelt.“ (BGH-Urteil I ZR 205/11) Da das UWG ein Mitbewerberschutzgesetz ist, sind neben Mitbewerbern auch Verbände und Vereinigungen von Gewerbetreibenden sowie Verbraucherverbände klagebefugt und können zivilrechtliche Ansprüche geltend machen, nicht jedoch Einzelpersonen. Diese können gegen wettbewerbswidrig handelnde Unternehmen nicht auf Unterlassung oder Schadensersatz klagen. Entschieden wird im Einzelfall.

Der einzelne Rezipient, dem ein Verstoß gegen den Trennungsgrundsatz auffällt, hat die Möglichkeit, sich an den Deutschen Werberat und den Deutschen Presserat zu wenden. Der Deutsche Werberat ist das Selbstregulierungsorgan der Werbewirtschaft. Er kann aufgrund von Beschwerden öffentliche Rügen gegen werbetreibende Unternehmen aussprechen. Im Jahr 2012 reichten 915 Konsumenten Beschwerden über 479 Werbeaktivitäten ein, von denen 305 auf den Tisch des Werberates zur Entscheidung kamen – eine Zunahme von 16 % gegenüber dem

Vorjahr. In 233 Fällen wurden die beanstandeten Kampagnen der Firmen frei gesprochen. Von den beanstandeten 72 Fällen wurden 57 Kampagnen anschließend vom Markt genommen und neun entsprechend den Beanstandungen abgeändert. In 6 Fällen wurde eine öffentliche Rüge ausgesprochen – ausnahmslos „wegen frauenherabwürdigender Werbeformen“. (DEUTSCHER WERBERAT 2013)

Da es bei dieser Untersuchung insbesondere um das berufsständische Selbstverständnis der Presse, speziell der Tageszeitungen, geht, wird im Folgenden das Hauptaugenmerk auf den Deutschen Presserat gelegt. Als Organ der freiwilligen Selbstkontrolle der Presse kann der Deutsche Presserat eine öffentliche Rüge gegen das betreffende Publikationsorgan aussprechen, wenn sich der Verdacht bestätigen lässt. In der Ziffer 7 des Pressekodex' geht der Presserat explizit auf den Trennungsgrundsatz ein. Dort heißt es: „Die Verantwortung der Presse gegenüber der Öffentlichkeit gebietet, dass redaktionelle Veröffentlichungen nicht durch private oder geschäftliche Interessen Dritter oder durch persönliche wirtschaftliche Interessen der Journalistinnen und Journalisten beeinflusst werden. Verleger und Redakteure wehren derartige Versuche ab und achten auf eine klare Trennung zwischen redaktionellem Text und Veröffentlichungen zu werblichen Zwecken. Bei Veröffentlichungen, die ein Eigeninteresse des Verlages betreffen, muss dieses erkennbar sein.“(Deutscher Presserat 2001: 50)

Betrachtet man die Statistik der Beschwerdefälle, die der Deutsche Presserat seit den letzten zehn Jahren bearbeitete, so fällt zweierlei auf. Zum einen bleibt die Zahl der Beschwerde-eingaben, die Ziffer 7 betreffend, gemessen am Anteil der gesamten Eingaben relativ konstant mit Ausnahmen des Jahres 2007, als sich der Anteil nahezu verdoppelte, und des Jahres 2012, als sich der Anteil übermäßig stark reduzierte. Im Jahr 2009 überschritt die Zahl der eingereichten Beschwerden über alle Ziffern hinweg erstmals die 1000er-Marke. Die Ziffer-7-Beschwerden zogen proportional mit an. Wurden im Jahr 2002 insgesamt 21 Rügen, Missbilligungen und Hinweise ausgesprochen, so waren es fünf Jahre später im all-time-high-Jahr 2007 insgesamt 50. Die Beanstandungen gingen im Folgejahr auf 31 zurück und kletterten 2009 auf 35 sowie 2010 auf 43 an. Im Jahr 2011 sank die Anzahl der ausgesprochenen Rügen, Missbilligungen und Hinweise wieder leicht auf 40. Bedenkt man, dass in die Beschwerden, die beim Deutschen Presserat eingereicht werden können, die Mediengattungen, Tageszeitung, Zeitschrift und seit 2009 auch Online umfassen, so erscheinen die oben genannten Fallzahlen als sehr gering. Über das komplette Jahr 2012 sind aktuellen Zahlen zufolge lediglich 66 Beschwerden zur Ziffer 7 eingegangen, was einem Anteil von 4,4 % an den gesamten Eingaben entspricht. Vier Rügen, fünf Missbilligungen und drei Hinweise wurden ausgesprochen (vgl. Tabelle 1). Somit sind die Fallzahlen auch im letzten Jahr weiter rückläufig gewesen. Gibt es also überhaupt ein Problem mit

dem Grundsatz der Trennung von redaktionellem und werblichen Inhalt in deutschen Print- und Online-Medien? Der Geschäftsführer des Deutschen Presserates, Lutz Tillmanns, ist skeptisch gegenüber der eigenen Statistik und spricht von einer zunehmenden Grauzone: „Weitere Verstöße registrieren wir gegen das Trennungsgebot zwischen Redaktion und Werbung“, sagte er dem Fachmagazinjournalist. „Hier ist die Trefferquote auch höher zwischen dem, was uns die Beschwerdeführer vortragen, und dem, was auch der Presserat moniert.“ (TILLMANN 2012: 36) Also gilt offensichtlich: Wo kein Kläger, da kein Richter.

Tabelle 1: Anzahl der Rügen des Deutschen Presserates und der eingegangenen Beschwerden in Zusammenhang mit Ziffer 7; Quelle: DEUTSCHER PRESSERAT 2013

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Beschwerdeeingaben Ziffer 7 (von insgesamt)	66 (1500)	95 (1323)	87 (1661)	94 (1268)	51 (729)	106 (735)	61 (954)	54 (746)	32 (672)	37 (682)	44 (701)
Anteil an gesamten Eingaben	4,40%	7,18%	5,24%	7,41%	7,00%	14,42%	6,39%	7,24%	4,76%	5,43%	6,28%
im Beschwerde- ausschuss behandelte Fälle	17	60	48	57	45	72	52	29	17	20	35
Rügen	4	9	18	8	10	21	13	8	7	2	6
Missbilligungen	5	13	11	20	14	18	16	8	2	8	11
Hinweise	3	18	14	7	7	11	6	4	3	5	4
begründet ohne Maßnahme	3	2	1	3	0	3	0	1	1	0	0
unbegründet	1	15	5	20	14	19	17	8	4	4	14
zurückgezogen	1	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0

* Eine Rüge ist das stärkste Sanktionsmittel des Presserats. Bei einer öffentlichen Rüge muss das betroffene Organ diese in einer seiner nächsten Ausgaben abdrucken. Eine nicht-öffentliche Rüge wird dann gewählt, wenn der Verstoß zwar schwerwiegend ist, jedoch eine weitere Veröffentlichung im Hinblick auf den Opferschutz unterlassen werden sollte.

** Eine Missbilligung ist für schwerere Verstöße gegen den Kodex vorgesehen, ist im Ton scharf und missbilligt die Art und Weise in der eine Redaktion berichtet hat oder vorgegangen ist.

*** Der Hinweis ist die kleinste Maßnahme und bedeutet, dass bei einem geringeren Verstoß gegen den Pressekodex die Redaktionen einen Hinweis dazu erhalten, was sie falsch gemacht haben mit der Bitte, in Zukunft solche Fehler zu vermeiden.

**** Auf eine Maßnahme kann verzichtet werden, wenn der Presserat eine Beschwerde als leichten Fall einstuft.

3 Stand der Forschung

Trotz dieser für den deutschen Journalismus schmeichelhaften Statistik des Deutschen Presserates werden seit geraumer Zeit Klagen laut, die eine zunehmende Aufweichung der Grenzen von redaktionellem Inhalt und Anzeigen sowie Public Relations feststellen. Im Zuge der Medienkrise habe sich in den letzten zehn Jahren eine Kultur des Gebens und Nehmens etabliert. Die Redaktionen sollen allgemein anfälliger für Kopplungsgeschäfte sein, bei denen Anzeigenbuchungen mit wohlwollender Berücksichtigung des werbetreibenden Unternehmens, seiner Produkte und Dienstleistungen im redaktionellen Teil begleitet werden. „Die Situation in den Redaktionen ist – unter anderem durch die personelle Ausstattung – mittlerweile so schlecht geworden, dass Journalisten, die oft unter Zeitdruck stehen, auch Pressemitteilungen nahezu eins zu eins abdrucken“, sagt Michael Konken, DJV-Vorsitzender, in einem Interview mit Thomas SCHNEDLER (2006a: 26f.). Michael Haller schlägt in die gleiche Kerbe: Die „Abhängigkeit von der PR-Produktion [ist] umgekehrt proportional zur redaktionellen Ausstattung (Personal und Budget). Vor allem bei der anzeigenabhängigen Regionalpresse gefährdet diese Abhängigkeit die Funktionsnormen des Journalismus, in erster Linie seine Glaubwürdigkeit.“ (SCHNEDLER 2006b: 40) Und auch der Geschäftsführer des Deutschen Presserats, Lutz Tillmanns, stellt fest: „PR hat großen Einfluss auf redaktionelle Inhalte, Gefährdungen für die Unabhängigkeit der Berichterstattung sind allgegenwärtig.“ (SCHNEDLER 2006c: 47)

Damit scheint sich in der Praxis die Determinations- gegenüber der Intereffikationsthese zu behaupten. Diese beiden unterschiedlichen Betrachtungsweisen des Verhältnisses von Public Relations und Journalismus wurden in den letzten beiden Jahrzehnten immer wieder kontrovers diskutiert. Die auf Barbara BAERNS zurückgehende Determinationsthese untersucht, inwieweit die Informationsleistung tagesaktueller Medien von PR determiniert wird. Sie analysierte in einer Fallstudie die landespolitische Öffentlichkeitsarbeit von Parteien in Nordrhein-Westfalen und stellte fest, dass in der Presse 64 % der Berichterstattung über landespolitische Themen auf die Öffentlichkeitsarbeit der jeweiligen Parteien zurückzuführen war. Im Hörfunk initiierten die Presseabteilungen der Parteien 61 % und im Fernsehen 63 % der Berichterstattung. Zudem basierten 80 % aller analysierten Beiträge nur auf einer Quelle und es waren kaum Zusatz- bzw. Nachrecherchen festzustellen. Ihr Fazit: „Öffentlichkeitsarbeit dominiert nicht nur journalistische Recherche, sondern alle Quellentypen“ (BAERNS 1985: 87). Öffentlichkeitsarbeit habe somit sowohl die Themen der Medienberichte, als auch das Timing unter Kontrolle (vgl. BAERNS 1985: 98). Dieser starken Stellung der PR setzte Günter BENTELE (1997) seine Intereffikationsthese entgegen. Die komplexe Beziehung zwischen Public Relations und Journalismus fasst BENTELE unter den Begriff Intereffikation. Dieses Verhältnis manifestiere sich in „einem gegenseitig vorhande-

nem Einfluss, einer gegenseitigen Orientierung und einer gegenseitigen Abhängigkeit zwischen zwei relativ autonomen Systemen“ (BENTELE et al. 1997: 240). Dieses Modell basiert demnach darauf, dass sich die beiden Systeme PR und Journalismus erst das Funktionieren des jeweils anderen ermöglichen. Das Verhältnis beider Systeme wird dabei durch Induktions- und Adaptionsleistungen konkretisiert, die dafür sorgen, dass dieses fragile Gebilde der Ermöglichung in der Balance bleibt.

Für einen steigenden Einfluss der PR auf den Journalismus und damit für die Determinationsthese spricht eine Studie aus dem Jahr 2006, in der ein Trend zu mehr PR-gesteuerten Texten im redaktionellen Teil ausgemacht wird. Gegenstand der inhaltsanalytischen Erhebung waren drei regionale Tageszeitungen aus den neuen Bundesländern – Sächsische Zeitung, Leipziger Volkszeitung, Magdeburger Volksstimme – sowie drei Tageszeitungen aus den alten Bundesländern: Kieler Nachrichten, Hamburger Abendblatt, Lübecker Nachrichten. Untersucht wurden die Lokal- und Wirtschaftsteile ebenso wie die Ressorts Auto und Reise aller Ausgaben des vierten Quartals der Jahre 2000, 2002 und 2004. Die Studie verzeichnete insgesamt einen Anstieg PR-basierter Texte im Zeitverlauf. War beispielsweise im vierten Quartal 2000 noch jeder 18. Text im Lokalteil PR-lastig, so war es vier Jahre später bereits jeder elfte. Insbesondere in den Ressorts Auto und Reise konnten die Forscher einen über die Jahre konstant hohen Anteil von 20 bis 25 % PR-basierter Texte zeitungübergreifend nachweisen (vgl. HALLER 2005: 16).

Eine Studie von BAERNS/FELDSCHOW (2002: 131-144) kann als eine Art Vergleichsstudie für die hier vorgelegte Untersuchung herangezogen werden. Die Forscherinnen „beobachten seit Jahren eine zunehmende Kommerzialisierung des Berufsfeldes Journalismus“ (BAERNS/FELDSCHOW 2004: 135). Ihre Studie fokussierte die Chefredaktionen der damals noch 135 publizistischen Einheiten und war ebenfalls als Vollerhebung angelegt. Sie fanden heraus, dass von „fast allen“ Chefredaktionen der Trennungsgrundsatz als „unverzichtbare Norm, die das Vertrauen der Leser in die unabhängige Informationsfunktion der Presse erhält und sichert“, anerkannt wurde (vgl. BAERNS/FELDSCHOW 2004: 137). Allerdings konnten in ihrer Studie lediglich zwei Drittel der Befragten ungestützt mindestens ein Regelwerk korrekt angeben. Über hausinterne Richtlinien verfügten zum Zeitpunkt der Untersuchung von BAERNS und FELDSCHOW rund zwei Drittel der Redaktionen bzw. Verlage (vgl. BAERNS/FELDSCHOW 2004: 138). 44 % der Befragten bestätigten im Jahr 2002, dass Kopplungsgeschäfte („Zugabe redaktioneller Beiträge für Anzeigenkunden bei Auftragserteilung“) „eine übliche Praxis darstellen“, 50 % wiesen diese Behauptung jedoch zurück (vgl. BAERNS/FELDSCHOW 2004: 140). Beim Umgang mit entdeckten Verstößen gegen den Trennungsgrundsatz bei der Konkurrenz zeigten sich die Chefredaktionen äußerst defensiv: „Fast jeder Befragte hat in Konkurrenzzeitungen mindestens ein Mal potenzielle Verstöße gegen

den Trennungsgrundsatz festgestellt. Aber nur jeder Vierte hat mindestens ein Mal Sanktions-schritte eingeleitet. Dabei wurden schriftliche oder mündliche Hinweise den formellen Sanktionswegen vorgezogen.“ (BAERNS/FELDSCHOW 2004: 140)

BAERNS und FELDSCHOW kamen im Jahr 2002 zu dem Ergebnis, dass sich die meisten Chefredaktionen der Problematik eines Aufweichens des Trennungsgrundsatzes durchaus bewusst sind. Als Grund hierfür machen die meisten der Befragten die angespannte wirtschaftliche Lage ihrer Verlage verantwortlich. Zudem hält sich die Bereitschaft, beobachtete Regelverletzungen zu sanktionieren, in Grenzen. Daraus ziehen die Forscherinnen den Schluss: „Folgenreicher als die ermittelten Verstöße gegen das Trennungsgebot ist wahrscheinlich die abwartende Zurückhaltung, einzugreifen und sich Fall für Fall per Abmahnung damit zu beschäftigen.“ (BAERNS/FELDSCHOW 2004: 141)

Diese Untersuchung war Wasser auf die Mühlen der Verfechter der Determinations-Hypothese, die besagt, dass PR den Journalismus weitgehend dominiere (vgl. BAERNS 1985: 98ff.). So schreibt Thomas SCHNEDLER: „In den vergangenen Jahren hat die PR massiv aufgerüstet, der Journalismus gleichzeitig abgerüstet. Die Öffentlichkeitsarbeit gefällt sich schon lange nicht mehr in der Rolle des informierenden Dienstleisters. Sie kolonialisiert den Journalismus.“ (SCHNEDLER 2006d: 16) Gründe für die zunehmende Anfälligkeit des Journalismus für PR: Rationalisierungen haben für Zeit- und Ressourcenknappheit in vielen Redaktionen gesorgt. Dort lenken oft nur noch wenige Festangestellte ein Heer von freien Mitarbeitern, die für geringes Honorar möglichst viel und schnell Input liefern. Für Recherche und Prüfung der Informationen bleibt kaum noch Zeit. Darüber hinaus sieht Thomas SCHNEDLER auch die innere Einstellung der Journalisten als Grund für die aufkommende PR-Hörigkeit: „Wenn sich Journalisten primär als Dienstleister für Service-Informationen, als Content-Manager verstehen und nicht als Aufklärer oder Kritiker, geben sie wesentlich unbefangener einseitige Unternehmensinformationen an die Leser weiter. Der Trend zum Nutzwertjournalismus fördert dabei die Nähe zur Öffentlichkeitsarbeit.“ (SCHNEDLER 2006d: 18) Dieser Entwicklung steht eine PR-Branche gegenüber, die in den letzten Jahren sowohl personell als auch professionell zugelegt hat. Viele PR-Angebote haben heutigentags journalistisches Format, sind gut geschrieben und auf den Punkt gebracht – allerdings einseitig im Interesse des Auftraggebers.

4 Umfrage

In seiner jüngsten Erhebung zählt Walter J. Schütz 130 publizistische Einheiten (vgl. SCHÜTZ 2012: 571) in Deutschland, also redaktionell selbstständige Tageszeitungen, die über eine Vollredaktion verfügen. Der Bonner Zeitungsstatistiker wertete im Sommer 2012 mit Unterstützung der

Deutschen Forschungsgemeinschaft und in Zusammenarbeit mit dem Institut für Journalistik an der Musikhochschule Hannover die Tageszeitungslandschaft aller 16 Bundesländer aus. Diese 130 publizistischen Einheiten bilden die Grundgesamtheit der Vollerhebung, die zwischen dem 5.10.2012 und dem 2.11.2012 onlinegestützt durchgeführt wurde und deren Ergebnisse im Folgenden vorgestellt werden. Es wurden alle Chefredaktionen sowie die Anzeigenleitungen der 130 publizistischen Einheiten auf Basis eines Datenpools des Adresshändlers Stamm gezielt per E-Mail angeschrieben. Den Chefredaktionen wurden insgesamt 21 Fragen gestellt, von denen 18 den Trennungsgrundsatz und drei statistische Daten wie beispielsweise das Alter betrafen. Den Anzeigenleitungen wurden 14 Fragen gestellt, von denen elf den Trennungsgrundsatz und drei statistische Daten wie beispielsweise das Alter betrafen. Diese 14 Fragen waren identisch mit Fragen, die an die Chefredaktionen gestellt wurden. Die sieben zusätzlichen Fragen an die Chefredaktionen behandelten spezifisch redaktionelle Gesichtspunkte. Die Rücklaufquote betrug bei den Chefredaktionen 14 % (n=18), bei den Anzeigenleitungen 19 % (n=24). Durch diesen verhältnismäßig geringen Rücklauf kann die Untersuchung keinen repräsentativen Charakter für sich beanspruchen. Gleichwohl geben die Ergebnisse Auskunft über Tendenzen und Hinweise zu Stimmungen und Einstellungen in den Verlagen. Die Ergebnisse werden deshalb auch als Fallzahlen und nicht in Prozentzahlen ausgewiesen, da die Antworten nur weniger Befragter bereits eine große Prozentschwankung bewirken würden.

Da in letzter Zeit auch auf politischer Ebene öfter über den Frauenanteil in Führungspositionen diskutiert wird und die Medien diese Diskussion spiegeln, wurde auch die Relation von Frauen und Männern in der Grundgesamtheit genauer betrachtet. In den Chefredaktionen beträgt der Frauenanteil derzeit 6,9 % (neun von 130), im Rücklauf der nicht vollständig realisierten Vollerhebung jedoch sind keine Frauen vertreten: Lediglich Männer haben den Fragebogen ausgefüllt. Bei den Anzeigenleitungen beträgt der Frauenanteil aktuell 11,5 % (15 von 130), bei den Rückläufen sind sie mit drei Teilnehmerinnen bzw. 3,3 % vertreten.

Im Unterschied zur Befragung von BAERNS und FELDSCHOW aus dem Jahr 2002 wurden in dieser Untersuchung sowohl die Chefredaktionen als auch die Anzeigenleitungen befragt. Beide Verlagsbereiche arbeiten eng zusammen. Die einen steuern die publizistischen Inhalte bei, die anderen die werblichen. Zusammen ergeben sie ein marktfähiges Medienprodukt. Da beide Bereiche an der Erstellung des Produktes und der Wertschöpfung des Verlages beteiligt sind, ist es nur konsequent, auch beide Bereiche nach den publizistischen Grundlagen ihres Handelns zu befragen.

Der Fragenkatalog gliedert sich in vier Bereiche. In der geschlossenen Frage 1 wird grundsätzlich gefragt, ob der Trennungsgrundsatz für unverzichtbar gehalten wird. Die beiden offenen Folge-

fragen beziehen sich auf die Begründung der Eingangsfrage und erheben ungestützt die Kenntnis der Regelungen und berufsethischen Richtlinien. Der anschließende Fragenblock beschäftigt sich mit der Häufigkeit von festgestellten Einflussnahmen seitens Anzeigenkunden, dem Umgang damit redaktions- und anzeigenabteilungsintern sowie mit der Existenz und inhaltlichen Kenntnis hausinterner Richtlinien im Umgang mit solchen versuchten Einflussnahmen. Es folgen Fragen zur persönlichen Einstellung sowie zur Einschätzung der weiteren Entwicklung des Trennungsgrundsatzes. Fragen zu Geschlecht, Alter und der Dauer der Leitungstätigkeit schließen die Befragung ab.

5 Ergebnisse

Alle Chefredakteure, die an der Befragung teilnahmen, stimmen grundsätzlich zu, dass der Trennungsgrundsatz unverzichtbar sei, bei den Leitern der Anzeigenabteilungen sind es 22 von 24 Teilnehmern. Als Begründung nennen 13 Chefredakteure das Stichwort „Glaubwürdigkeit“, „Unabhängigkeit“ als den Trennungsgrundsatz begründendes Schlagwort nennen vier von ihnen. Stellvertretend für den Grundtenor der Antworten sollen hier zwei Chefredakteure zitiert werden: „Die Glaubwürdigkeit der Tageszeitung erfordert dies. Nur so kann sie sich von Anzeigenblättern und auch dem Internet absetzen.“ Und: „Würde der Trennungsgrundsatz aufgehoben, ginge die Glaubwürdigkeit des Journalismus ganz schnell verloren. Ohne Glaubwürdigkeit kann unabhängiger Journalismus in offenen, freien Gesellschaften nicht überleben.“ Auch die Anzeigenleitungen sehen insbesondere Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit ihrer Zeitung mit einer sauberen Trennung von redaktionellen Inhalten und Anzeigen verknüpft. Stellvertretend hierfür soll das prägnante Zitat eines Umfrageteilnehmers stehen: „Die Tageszeitung ist das Medium mit der höchsten Glaubwürdigkeit. So soll es auch bleiben.“ Daneben finden sich vereinzelt jedoch auch Stimmen, die an der Aufrechterhaltung des Trennungsgrundsatzes zweifeln. Sie führen vor allem den laxen Umgang in anderen Medien ins Feld: „In Themen-Magazinen, im Internet, aber auch im TV sind unabhängig recherchierte und gekaufte Berichte kaum noch auseinander zu halten. Medien, die nicht so handeln, unterstreichen ihre Verantwortung gegenüber den Lesern/Nutzern und erhöhen so ihre Glaubwürdigkeit. Leider erhöht die werbetreibende Wirtschaft in teilweise unverantwortlicher Weise den Druck auf die seriösen Medien.“ Oder noch deutlicher: „Gerade im Online-Bereich gibt es die aus Print gelernte Trennung nur noch rudimentär. Das wissen auch die Kunden und 'verlangen' immer öfter eine Kombination aus Bezahlwerbung und PR. Bedient man diese Anforderungen aus der werbetreibenden Wirtschaft nicht, wandern Kunden und Etats zwangsläufig ab. In Zeiten schwindender Vertriebslöse muss man dem Rechnung tragen.“ Hier wird deutlich, dass die Einheitsfront pro Trennungsgrundsatz bröckelig ist.

Gefragt nach den Grundlagen des Trennungsgrundsatzes ist eine Zweiteilung festzustellen (Mehrfachnennungen möglich): Die Chefredakteure listen am häufigsten (15 Nennungen) den Pressekodex des Deutschen Presserates und an zweiter Stelle, weit abgeschlagen mit vier Nennungen gesetzliche Regelungen wie Grundgesetz Artikel 5 und das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG). Drei Nennungen entfallen auf die Richtlinien für redaktionell gestaltete Anzeigen des Zentralverbandes der Deutschen Werbewirtschaft (ZAW). Somit fallen dieser Personengruppe zunächst berufsethische Richtlinien ein. Ein Chefredakteur konnte keine Angaben zu den Grundlagen des Trennungsgrundsatzes machen. Bei den Leitern der Anzeigenabteilungen ergibt sich ein anderes Bild. Hier entfallen die häufigsten Nennungen auf das UWG (fünf Nennungen) sowie auf das Presserecht, wie es beispielsweise in den Pressegesetzen der Länder festgehalten ist (ebenfalls fünf Nennungen). Es folgen die ZAW-Richtlinien (vier Nennungen), eigene interne Richtlinien (drei Nennungen) und der Pressekodex des Deutschen Presserates (zwei Nennungen), also berufsethische Regelungen. Sechs Anzeigenleiter konnten keine Angaben zu den Grundlagen des Trennungsgrundsatzes machen.

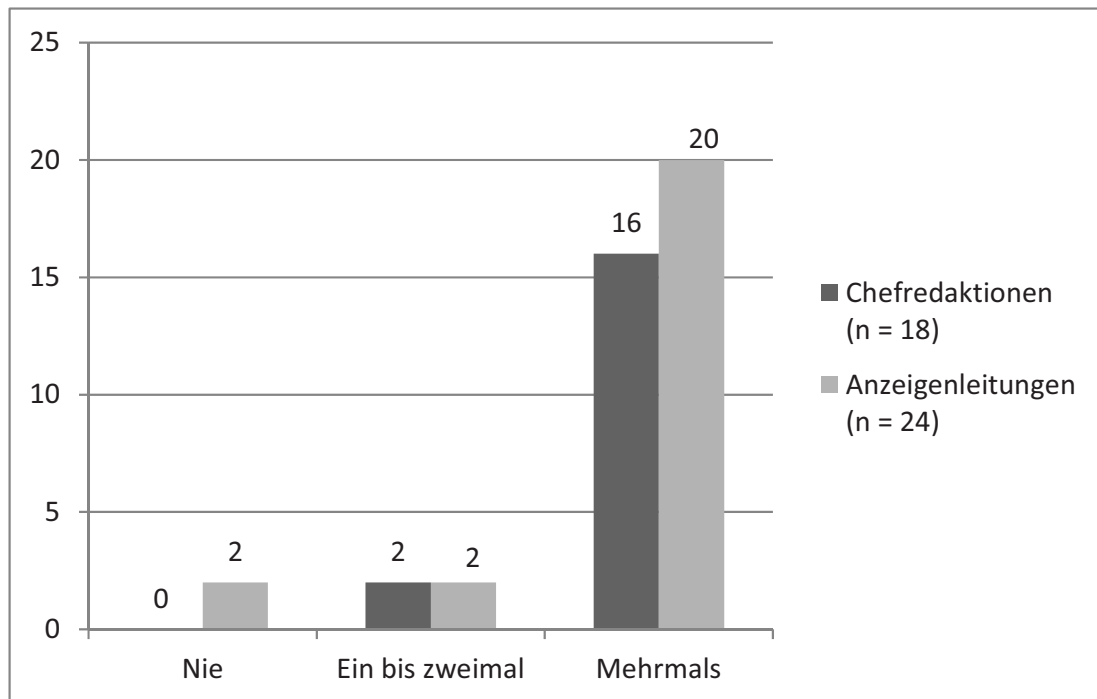


Abbildung. 1: „Wie oft haben Anzeigenkunden schon einmal versucht, über Ihre Abteilung Einfluss auf den redaktionellen Teil Ihrer Publikation zu nehmen?“; Quelle: eigene Datenerhebung

Etwa deckungsgleich sind die Antworten auf die Frage, ob es hausinterne Richtlinien für den Umgang mit versuchten Einflussnahmen von Anzeigenkunden gibt. Zwei Drittel (zwölf Nennungen) der Chefredakteure bejahen dies, auf Seiten der Anzeigenleitungen sind es 17 Nennungen.

Alle befragten Chefredakteure bestätigen, dass es schon einmal versuchte Einflussnahmen von Anzeigenkunden auf den redaktionellen Inhalt gegeben hat. Bei 16 kam dies „mehrmals“ vor, bei zwei Chefredakteuren „ein- bis zweimal“. Bei den Anzeigenleitern bestätigen 22 der Befragten solche versuchten Einflussnahmen und 20 davon sagen, dass dies „mehrmals“ vorkam (vgl. Abbildung 1).

Als eine Art Überlaufbecken für solche Versuche können Specials, Beilagen und Themenseiten angesehen werden. Bei deren Planung geben 13 Chefredakteure an, dass dies nach den Zielgruppenpräferenzen der Anzeigenkunden geschieht, bei den Anzeigenleitern bestätigen dies 20. Offensichtlich versuchen Verlage mit solchen Angeboten, die Bedürfnisse und Forderungen der Werbekunden zu kanalisieren und zu steuern.

Bei beiden Personengruppen wurden Einstellungen zu Statements rund um den Trennungsgrundsatz abgefragt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 2 gelistet.

Tabelle 2: Einstellungen zu Statements, den Trennungsgrundsatz betreffend (Auf einer Werteskala von 1 = „stimme voll zu“ bis 5 = „stimme überhaupt nicht zu“); Quelle: eigene Datenerhebung

Statements	Mittelwert Chefredaktion	Mittelwert Anzeigenleitung
Journalisten müssen unabhängig von ökonomischen Interessen sein	1,44	1,42
Versuche von Anzeigenkunden, auf redaktionelle Inhalte Einfluss zu nehmen, sind ein legitimes Anliegen zahlender Kundschaft	3,83	3,71
Ein Entgegenkommen „in Maßen“ hilft, die finanzielle Ausstattung und damit den Weiterbestand der Redaktion mitzu gewährleisten	3,61	3,46
Versuche von Anzeigenkunden, auf redaktionelle Inhalte Einfluss zu nehmen, stellen einen massiven Eingriff in die redaktionelle Unabhängigkeit dar und müssen deshalb vehement abgewehrt werden	1,94	2,08
Journalisten sind für das ökonomische Wohlergehen ihres Verlages mitverantwortlich	2,33	1,79
Das aktive Anbieten von Kopplungsgeschäften hilft dabei, die wirtschaftliche Lage des Verlages zu verbessern	4,28	4,00
Im Rahmen einer serviceorientierten Berichterstattung über Produkte, Dienstleister und Hersteller ist eine Aufweichung des Trennungsgrundsatzes akzeptabel	3,72	3,58
Die Werbewirtschaft diktiert immer deutlicher die Regeln des Journalismus	4,00	3,96

Die Einstellungen der befragten Chefredakteure belegen deutlich, dass die redaktionelle Unabhängigkeit ein wichtiges Gut in der alltäglichen Praxis darstellt. Auch wenn zwölf Chefredakteure zumindest eher der Aussage zustimmen, dass Journalisten für das ökonomische Wohlergehen ihres Verlages mitverantwortlich sind, so lässt sich aus dieser Verpflichtung dennoch nicht eine weitgehende Öffnung gegenüber Interessen und Einflussnahmen der Anzeigenkunden herauslesen. Gleichwohl gibt es Tendenzen in diese Richtung. So sehen zwei Chefredakteure ein Entgegenkommen „in Maßen“ in Bezug auf die Anzeigenkunden als hilfreich an, die finanzielle Ausstattung und damit den Weiterbestand der Redaktion mit zu gewährleisten. Drei Chefredakteure sehen in den Versuchen von Anzeigenkunden, auf redaktionelle Inhalte Einfluss zu nehmen, keinen massiven Eingriff in die redaktionelle Unabhängigkeit und können auch keinen Grund erkennen, diese Versuche abzuwehren.

Die Anzeigenleitungen sind nahezu bei allen Statements recht nahe an den Einstellungen der Chefredaktionen. Ein deutlicher Beleg dafür, dass die redaktionelle Unabhängigkeit ein wichtiges Gut in der alltäglichen Praxis auch der Anzeigenabteilungen darstellt. Allerdings sehen die Anzeigenleiter in stärkerem Maße als die Chefredakteure die Journalisten auch unternehmerisch in der Pflicht: 21 Anzeigenleiter (gegenüber zwölf Chefredakteuren) stimmen zumindest eher der Aussage zu, dass Journalisten für das ökonomische Wohlergehen ihres Verlages mitverantwortlich sind. Ein Entgegenkommen „in Maßen“ in Bezug auf die Anzeigenkunden sehen ein Drittel (acht Nennungen) als hilfreich an, die finanzielle Ausstattung und damit den Weiterbestand der Redaktion mit zu gewährleisten. Fünf Anzeigenleiter sehen in den Versuchen von Anzeigenkunden, auf redaktionelle Inhalte Einfluss zu nehmen, keinen massiven Eingriff in die redaktionelle Unabhängigkeit und können auch keinen Grund erkennen, diese Versuche abzuwehren.

Den Versuch von Unternehmen, auf die redaktionelle Unabhängigkeit Einfluss zu nehmen, schätzen fünf Chefredakteure als ernsthaftes Problem ein. Dazu zwei repräsentative Aussagen: „Ja das ist ein ernstes Problem. Die Abhängigkeit von Anzeigenkunden wird zum Sog, der Tageszeitungen immer mehr zu Werbeblättern macht. Den wirtschaftlichen Argumenten der Unternehmensleitung kann die Redaktion immer weniger entgegensetzen, zumal sie immer weiter ausgedünnt wird.“ Ein anderer Teilnehmer formuliert: „Es ist ein ernstes Problem, war es aber schon immer. Dass es heute ernsthafter geworden ist, liegt im Wesentlichen daran, dass im Bereich PR massiv aufgerüstet wird, in den Redaktionen die Ressourcen aber eher schrumpfen.“ acht Chefredakteure sehen kein ernsthaftes Problem der Einflussnahme von Unternehmen. „Nein – man muss nur mit ‚Bittstellern‘ vernünftig umgehen – das Gespräch suchen und die Grundsätze erklären“, so ein Teilnehmer. Ein anderer schreibt: „Nein – bei eindeutigen Grunds-

ätzen der Entscheider bleibt es beim Versuch von Anzeigenkunden.“ Fünf der befragten Chefredakteure sehen die Frage nach der Einflussnahme differenziert. „Es wird zum Problem, wenn immer mehr Medien zu Zugeständnissen bereit sind. Den Unternehmen muss deutlich gemacht werden, dass ihnen PR-nahe Texte in seriösen redaktionellen Medien keine Vorteile bringen, sondern ihnen eher schaden.“ Und ein weiteres Statement hierzu: „Es ist dies solange kein ernstes Problem, wie es Unternehmen schaffen, sich ihre Unabhängigkeit aus Vertriebs Erlösen zu erhalten.“

Bei den Leitern der Anzeigenabteilung sieht eine Mehrheit von 13 Teilnehmern kein Problem in den Versuchen der Einflussnahme von Unternehmen auf die redaktionelle Unabhängigkeit. „Solange die Grundsätze von Pressefreiheit nicht zu sehr eingeschränkt werden: nein, kein Problem. Man muss nur versuchen einen Rahmen einzuhalten und auch dem Kunden Grenzen aufzuzeigen. Pressefreiheit ist für viele Leser ein wichtiger Grund, das Medium überhaupt zu kaufen. Reine Haus- und Hofberichterstattung (Stichwort Anzeigenblätter) hat nicht den Stellenwert einer zumeist freien Redaktion“, heißt es in einer Stellungnahme. Ein anderer Teilnehmer schreibt: „Nein, das Problem ist aus meiner Sicht nicht stärker geworden, denn, wenn man von Anfang ganz klar ist in der Ausrichtung, dann akzeptiert und schätzt das auch der Kunde. Er will ja auch in einem seriösen Umfeld stehen und damit für seine Marke profitieren.“ Nur drei der befragten Anzeigenleiter betrachten Einflussnahmen der werbetreibenden Wirtschaft als ernsthaftes Problem. Als Argument wird von ihnen vor allem die finanzielle Abhängigkeit von Anzeigenkunden ins Feld geführt: „Ohne die Anzeigenkunden werden über kurz oder lang Tageszeitungen ein Problem haben, ihre Redaktionen mit Personal halten zu können. Der Grundsatz der objektiven Berichterstattung und eines unabhängigen Journalismus wird immer mehr unter ökonomischen Zwängen gesehen.“ Sechs der befragten Anzeigenleiter betrachten Versuche der Einflussnahme differenziert. „Es kann zu einem Problem werden. Aufgrund der gewachsenen Medienvielfalt, sich verändernder Medien-Nutzungsverhalten etc. ist vor allem der intermediale Wettbewerb schärfer geworden. Dadurch könnte sich so mancher Marktteilnehmer veranlasst sehen, die Trennung zwischen Werbung und Redaktion weniger ernst zu nehmen als bisher.“ Ein anderer Teilnehmer mahnt: „Unternehmen versuchen Einfluss zu nehmen – das ist Fakt! Die Verlage müssen dem widersprechen. Wer für sein Unternehmen anders als in Form einer Anzeige werben möchte, kann ein (ausgewiesenes) Advertorial buchen [eine gekennzeichnete Anzeige in Form eines redaktionellen Artikels, ms]. Wenn die Redaktion sich für ein Unternehmensporträt entscheiden würde, gibt es außer der Autorisierung von Interviews natürlich keine ‚beschönigende‘ Korrekturen.“

Einige Fragen die journalistische Praxis betreffend wurden ausschließlich an die Chefredaktionen gestellt. So versichern 17 der 18 befragten Chefredakteure, dass über wichtige Anzeigenkunden immer wahrhaftig, objektiv und wenn nötig auch kritisch berichtet wird. Gleichwohl geben zwei an, dass Informationen aus Rücksicht auf Anzeigenkunden schon einmal zurückgehalten und nicht veröffentlicht wurden, 16 verneinen dies.

Zwei der Befragten greifen heute öfter als früher auf Pressemitteilungen und andere Unternehmensinformationen zurück, um den redaktionellen Teil der Tageszeitung zu füllen, 16 verneinen dies. In diesem Zusammenhang geben 17 der befragten Chefredakteure an, dass Pressemitteilungen vor der Veröffentlichung immer redaktionell bearbeitet werden.

Zehn Chefredakteure stellen in ihrer Publikation regelmäßig neue Produkte und Dienstleistungen in einem serviceorientierten Teil vor. Von diesen geben neun an, dass es dafür interne Richtlinien gibt, an der sich die redaktionelle Vorstellung der Produkte und Dienstleistungen orientiert.

Interessantes brachte die Auswertung der Fragen nach der Konkurrenzbeobachtung im Zusammenhang mit dem Trennungsgrundsatz hervor. So haben bereits 16 Chefredakteure Verstöße gegen den Trennungsgrundsatz bei Konkurrenzzeitungen festgestellt. Nur zwei dieser Teilnehmergruppe haben daraufhin auch Sanktionsschritte eingeleitet. Grund hierfür ist insbesondere die verbreitete Auffassung, dass dies Aufgabe der Leser der jeweiligen Zeitung oder dadurch benachteiligter Unternehmen sei. Exemplarisch für viele Begründungen seien hier zwei Stellungnahmen zitiert: „Ich mische mich nicht in Angelegenheiten anderer Zeitungen/Verlage ein. Vielmehr nehme ich solche Sachen als Beispiele, um in unserer Redaktion darauf hinzuweisen, dass so etwas bei uns nicht vorkommt.“ Ein anderer schreibt: „Jedes Haus muss selbst seine Linie finden und pflegen – und auch seine Irrtümer erkennen.“

Nimmt man die demographischen Daten in den Blick, so fällt neben der bereits angesprochenen Unterrepräsentation von Frauen auf, dass in den Chefredaktionen keiner der Befragten unter 40 Jahre alt ist, wohingegen bei den Anzeigenleitern immerhin vier Teilnehmer 31 bis 40 Jahre sind. Je älter die Chefredakteure, desto mehr gesetzliche und berufsethische Regelungen können sie ungestützt benennen.

6 Interpretation und Fazit

Wie bereits erwähnt, lassen sich die Ergebnisse der Befragung nicht generalisieren, da die Fallzahl zu gering ausfällt. Dennoch lassen sich Tendenzen und Hinweise zum aktuellen Stellenwert des Trennungsgrundsatzes in den Verlagen herausfiltern. Der Trennungsgrundsatz ist in der

journalistischen Praxis der Tageszeitungen nach wie vor ein wichtiges Instrument, das die Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit der Publikationen stützt. Allerdings konnten ein Viertel der befragten Anzeigenleiter keine Angaben zu rechtlichen und ethischen Grundlagen machen, auf denen der Trennungsgrundsatz gründet – bei den Chefredaktionen war es ein Teilnehmer. Wenn Angaben zu den Grundlagen des Trennungsgrundsatzes gemacht wurden, waren dies bei den Anzeigenleitern in erster Linie rechtliche Vorgaben (Landespressegesetze, UWG), bei den Chefredaktionen hingegen ethische (Pressekodex).

Sowohl in den Chefredaktionen als auch in den Anzeigenabteilungen der Tageszeitungen wächst die Sorge vor einer Aufweichung der Grenzen zwischen redaktionellen und werblichen Inhalten. Gründe hierfür sind die zunehmende Konkurrenz durch Online-Medien und Anzeigenblätter, in denen der Trennungsgrundsatz nach Ansicht vieler Befragter nicht in ähnlich hohem Maße als handlungsleitend empfunden wird, sowie die zunehmend schwieriger werdenden finanziellen Spielräume der Redaktionen, aus denen Ressourcenknappheit und eine höhere Anfälligkeit gegenüber Kopplungsgeschäften resultiert.

Auffällig ist der enge Schulterschluss von Chefredaktionen und Anzeigenleitungen, wenn es um die Bewertung journalistischer Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit der Publikation geht. Dennoch ist festzuhalten, dass zwar fünf Chefredakteure den Versuch von Unternehmen, auf die redaktionelle Unabhängigkeit Einfluss zu nehmen, als ernsthaftes Problem betrachten, bei ihren Kollegen in der Anzeigenleitung dieses Problembewusstsein jedoch geringer ausfällt (drei Nennungen).

Pressemitteilungen finden heute öfter den Weg in die Tageszeitungen als früher: zwei Chefredakteure geben an, dass diese Quellen heute häufiger genutzt werden. Mehr als die Hälfte (zehn Nennungen) stellt zudem regelmäßig neue Produkte und Dienstleistungen in einem serviceorientierten Teil der Tageszeitung den Leserinnen und Lesern vor. Ein Hinweis darauf, dass sich Tageszeitungen inhaltlich an die Vorgehensweise von Zeitschriften annähern.

Wichtigster Befund der Befragung ist die Erkenntnis, dass die Chefredaktionen in Konkurrenzmedien vielfach Verstöße gegen den Trennungsgrundsatz feststellen (16 Nennungen). Sie ergreifen aber kaum Sanktionsmöglichkeiten: Nur zwei Chefredakteure haben schon einmal Maßnahmen gegen in Konkurrenzmedien beobachtete Verstöße gegen den Trennungsgrundsatz eingeleitet. Die überwiegende Mehrzahl vertraut in aller Regel darauf, dass die Leserschaft und die Konkurrenzunternehmen der vom Verstoß gegen den Trennungsgrundsatz profitierenden werbetreibenden Firmen Maßnahmen einleiten. Wie die Statistik des Deutschen Presserates zur Beschwerdebauhäufigkeit im Zusammenhang mit der Ziffer 7 Trennungsgrundsatz zeigt, ist dies jedoch kein probates Mittel, um dem Problem in vollem Umfang gerecht zu werden.

Daraus leitet sich eine erste Handlungsempfehlung ab: Die Chefredaktionen sind aufgerufen, ihre Zurückhaltung in der Benennung und Verfolgung von Verstößen gegen den Trennungsgrundsatz zu überdenken. Sie müssen häufiger gegen Zuwiderhandlungen vorgehen und solche Verstöße konsequent ahnden lassen. Nur so lässt sich die Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit der Medien dauerhaft gewährleisten.

Eine zweite Handlungsempfehlung zielt auf die Stärkung der Selbstregulierung. Zur Durchsetzung des Trennungsgrundsatzes ist es unerlässlich, dass der Deutsche Presserat aktiver und nachhaltiger seiner Aufgabe nachkommt. Hierzu muss neben der Beschwerdeeinreichung von Rezipienten ein eigenständiges systematisches Scanning und Monitoring auf Seiten des Presserates installiert werden. Der Rat selbst muss täglich die Presselandschaft auf Verstöße gegen seine Richtlinien untersuchen und gegebenenfalls von sich aus automatisch aktiv werden. Dazu müssen die institutionellen Rahmenbedingungen geschaffen werden, was insbesondere eine personelle Aufstockung bedeutet. Eine finanzielle Unterstützung von staatlicher Seite ist hier ebenso denkbar, wie eine Fondslösung, in den alle Inhalte generierenden Medienhäuser einzahlen. Nur so kann dauerhaft eine wirksame und flächendeckende Durchsetzung des Trennungsgrundsatzes in Print und Online gewährleistet werden. Unterbleibt dieser Ausbau, besteht die reelle Gefahr, dass der Trennungsgrundsatz tatsächlich ein zahnloser Papiertiger und ein „Leitbild von gestern“ (vgl. BAERNS 2004: 13) wird, wie es BAERNS vor Jahren bereits vermutete. Demokratie lebt in hohem Maße von der Wachsamkeit und Unabhängigkeit ihrer Medien. Nehmen die determinierenden Einflüsse des PR-Systems auf das journalistische System weiter zu, so droht eine schleichende Gefahr für die Öffentlichkeit, die in ihrer Urteilsfähigkeit zwingend darauf angewiesen ist, ihre Informationen durch kritikfähige und (auch ökonomisch) unabhängige Medien zu erhalten.

Literatur

- Baerns, B. (1985): Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus? Zum Einfluß im Mediensystem. Köln.
- Baerns, B. (2004): Leitbild von gestern? Zur Trennung von Werbung und Programm In: Dies. (Hg.): Leitbild von gestern? Zur Trennung von Werbung und Programm. Wiesbaden 2004. S. 13-42.
- Baerns, B.; Feldschow, M. (2004): Der Trennungsgrundsatz. Relevanz und Umsetzung des Grundsatzes der Trennung von Werbung und redaktionellem Teil. In: Duve, F.; Haller, M. (Hg.): Leitbild Unabhängigkeit. Zur Sicherung publizistischer Verantwortung. Konstanz. S. 131-144

- Bentele, G.; Liebert, T.; Seeling, S. (1997): Von der Determination zur Intereffikation. Ein integriertes Modell zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus. In: Bentele, G.; Haller, M. (Hrsg.): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure-Strukturen-Veränderungen. Konstanz 1997, S. 225-250.
- BGH-Urteil I ZR 205/11 (2012): Preisrätselgewinnauslobung V.
<http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&az=I%20ZR%20205/11&nr=64005>
Zuletzt zugegriffen am 3.02.2013.
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (2012): Schluss mit dem Abgesang: Zeitungen liegen nicht auf dem Sterbebett. URL: http://www.bdzv.de/aktuell/bdzv-branchendienste/bdzv-intern/artikel/detail/zeitungen_liegen_nicht_auf_dem_sterbebett/ Zuletzt zugegriffen am 04.12.2012.
- Deutscher Presserat (2001): Regeln für guten Journalismus. Sie publizistischen Grundsätze des Deutschen Presserats mit Fallbeispielen. Bonn.
- Deutscher Werberat (2013): Bevölkerung nutzt Beschwerdeangebot der Wirtschaft – Werberat erhielt 915 Proteste gegen 479 Werbekampagnen.
<http://www.werberat.de/content/bevoelkerung-nutzt-beschwerdeangebot-der-wirtschaft-werberat-erhielt-915-proteste-gegen-479> Zuletzt zugegriffen am 20.04.2013.
- Feierabend, S.; Rathgeb, T. (2012): Medienumgang Jugendlicher in Deutschland. In: Media Perspektiven Nr. 6, S. 339-352.
- Haller, M. (2005): Kundendienst statt Journalismus? In: Message, Nr. 3, S. 14-19.
- Keller, D. (2011): Märkte im Wandel – Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen. In: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (Hrsg.): Zeitungen 2011/12.
- Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen (2012): Pressegesetz für das Land Nordrhein-Westfalen [Landespressegesetz NRW]. URL: https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?anw_nr=2&gld_nr=2&ugl_nr=2250&bes_id=4493&aufgehoben=N&menu=1&sg= Zuletzt zugegriffen am 11.12.2012.
- Pasquay, A. (2012): Zur wirtschaftlichen Lage der Zeitungen im Jahr 2012. URL: http://www.bdzv.de/markttrends-und-daten/wirtschaftliche-lage/artikel/detail/zur_wirtschaftlichen_lage_der_zeitungen_in_deutschland_2011-1/ Zuletzt zugegriffen am 04.12.2012.
- Ridder, C-M.; Engel, B. (2010): Massenkommunikation 2010: Mediennutzung im Intermediavergleich. In: Media Perspektiven Nr. 11, S. 526.
- Schnedler, T. (2006a): „Presse- und Öffentlichkeitsarbeiter sind Journalisten“. Interview mit Michael Konken, DJV-Vorsitzender. In: Ders. (Hg.): Getrennte Welten? Journalismus und PR in Deutschland. Argumente zur Debatte um den Medienkodex des netzwerk recherche. nr-Werkstatt Nr. 4, S. 26-32.

- Schnedler, T. (2006b): „Sieben Fragen – eine Kurzumfrage unter Experten“. Interview mit Prof. Dr. Michael Haller (Universität Leipzig). In: Ders. (Hg.): Getrennte Welten? Journalismus und PR in Deutschland. Argumente zur Debatte um den Medienkodex des netzwerk recherche. nr-Werkstatt Nr. 4, S. 40-42.
- Schnedler, T. (2006c): „Sieben Fragen – eine Kurzumfrage unter Experten“. Interview mit Lutz Tillmanns (Deutscher Presserat). In: Ders. (Hg.): Getrennte Welten? Journalismus und PR in Deutschland. Argumente zur Debatte um den Medienkodex des netzwerk recherche. nr-Werkstatt Nr. 4, S. 47-49.
- Schnedler, T. (2006d): Getrennte Welten? Journalismus und PR in Deutschland. Argumente zur Debatte um den Medienkodex des netzwerk recherche. nr-Werkstatt Nr. 4, S. 1-53.
- Schütz, W. J. (2012): Deutsche Tagespresse 2012. In: Media Perspektiven Nr. 11, S. 570-593.
- Tillmanns, L. (2012): „Zufrieden bin ich nicht.“ Interview mit Monika Lungmus. In: Journalist Nr. 12, S.36f.

Autor

Prof. Dr. Marcus Simon ist Professor für Unternehmenskommunikation sowie Studiengangleiter B.A. Communications & Marketing an der International School of Management. Nach seinem Studium der Germanistik, Komparatistik und VWL an der Universität des Saarlandes schloss Simon ein Volontariat beim Hochschulmagazin „forum“ in Konstanz an. Als Gründungsredakteur wechselte er nach München, um dort mitzuhelfen, das neue Magazin „<e>Market – Magazin für E-Commerce und Online-Marketing“ (Süddeutscher Verlag) am Markt zu platzieren. Berufsbegleitend wurde er zum Thema „Massenmediale Strategien im Leben und Werk Arno Schmidts“ promoviert. 2002 machte er sich selbstständig und arbeitete für die Unternehmenskommunikation von T-Systems International in Frankfurt/Main, für „W&V Werben & Verkaufen“, die „Süddeutsche Zeitung“, die „Saarbrücker Zeitung“ und die Medientage München. Er war Moderator auf dem Deutschen und dem Schweizer Absolventenkongress, beriet die Stadtwerke München (SWM) in Medienfragen und leitete die Forschungsredaktion an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München.





INTERNATIONAL
SCHOOL OF MANAGEMENT

University of Applied Sciences

25,00 €
ISBN 978-3-95645-263-5
www.mv-wissenschaft.com

