

# Kulturimperialismus und Kulturindustrie ade?

## Zur Notwendigkeit einer Neuorientierung der Erforschung und Kritik von Medienkultur in den Cultural Studies<sup>1</sup>

---

CARSTEN WINTER

»Doch wenn Globalisierung zumindest eine Dimension der Konjunktur definiert, die Cultural Studies anzusprechen haben, dann scheint mit zu folgen, dass die Cultural Studies explizit zu Fragen der Ökonomie zurückkehren müssen, zu Fragen, die aus verschiedenen Momenten ihrer Geschichte aus strategischen Gründen ausgeklammert waren« (Grossberg 1999: 294).

### VORBEMERKUNG

Im Beitrag wird die Auffassung vertreten, dass bei der Erforschung von Kulturwandel und Globalisierung die ökonomischen Bedingungen dieses Wandels bislang zu wenig berücksichtigt wurden. Dies gilt auch für die Cultural Studies. Sie haben seit Mitte der 1980er Jahre fast aufgehört, die Momente (Produktion und Allokation) des Kreislaufs von Kommunikation und Kultur zu erforschen, von denen aus die globale Kommerzialisierung von Medienkultur geplant und – im

Kontext politisch legitimer Liberalisierung in Form von Deregulierung und Privatisierung – umgesetzt wird. Dieses Problem wurde mir im Anschluss an eine eigene Arbeit, die ich 1997 abgeschlossen habe, bewusst (C. Winter 2000a). In einer an Hall (1999a) orientierten Kritik an konstruktivistischen Versuchen, Kulturwandel zu beschreiben, habe ich darauf hingewiesen (C. Winter 1998: 310–313). Damals war ich der Auffassung, dass Cultural Studies die theoretische Integration von Produktions- und Rezeptionsanalysen »bereits vollzogen« hatten (Göttlich/C. Winter 1999: 37). Heute, nachdem ich mich in den Diskurs der Ökonomie und des Managements in der Medienbranche eingearbeitet habe (vgl. C. Winter 2000a/b/c und 2001) meine ich, dass diese Aussage zu schnell getroffen wurde.

Der Text versucht, die Notwendigkeit einer stärkeren Berücksichtigung ökonomischer Voraussetzungen von Medienkultur im Kontext von Arbeiten aus den Cultural Studies historisch und systematisch zu entfalten. Es kann gezeigt werden, dass die Cultural Studies bislang über keinen entsprechenden theoretischen Bezugsrahmen und kein entsprechend differenziertes Vokabular zur Beschreibung von Kulturwandel und Kommerzialisierung verfügen, das die Rolle von Unternehmen angemessen berücksichtigt. Vor dem Hintergrund der irreversiblen Tatsache, dass diese weltweit fast die gesamte materiale Basis von Medienkulturen produzieren und allozieren, wird ein umfassendes Verständnis von Medienkultur immer stärker von den Möglichkeiten abhängen, den strategischen Diskurs in der »Medien- und Kulturindustrie« zu rekonstruieren und zu verstehen. Nach der Darstellung zentraler Aspekte des Diskurses Medienmanagement (vgl. Karmasin/C. Winter 2000) wird gefragt, wie dieser mit den Cultural Studies vermittelt werden kann.

## **AUSGANGSPUNKTE: GLOBALISIERUNG UND KULTURWANDEL OHNE »BASIS«?**

Ende der 1980er Jahre wurde in der gerade entstehenden Diskussion insbesondere über die Globalisierung von Strukturen (vgl. Giddens 1995; Robertson 1991; Robertson 1992) u. a. festgestellt, dass Marken, Produkte und Medienangebote global agierender Konzerne zunehmend das Lokale prägen, das immer häufiger als eine komplexe Reaktion auf entfernte Veränderungen erscheint (vgl. Featherstone 1990; King 1991; darin insbes. Hall 1991a; Hall 1991b; zur Entstehung dieser

Diskussion vgl. Winter 2000a: 26–39). Dieser Sachverhalt wird Gegenstand einer spezifisch kulturtheoretisch orientierten Erforschung kultureller Selbstverhältnisse im Kontext von Kulturwandel und Globalisierung – explizit steht dabei nicht der großflächige Wandel von Strukturen oder Systemen, wie des Weltsystems oder der Gesellschaft, im Vordergrund. Es war erwartet worden, dass die empirische Erforschung von Werten, Orientierungen, Gegenständen und Praktiken in konkreten Lebensverhältnissen ein angemesseneres Verständnis der Widersprüche, Materialität und repräsentationalen Rolle von Kultur im Kontext von Kulturwandel und Globalisierung erlauben würde als das im Hinblick auf konkrete Aspekte von Kulturwandel doch sehr abstrakte und trennungsscharfe »global babble« der Globalisierungs- oder Weltsystemtheorie (vgl. Abu Lughod 1991).

In diese zunehmend international geführte Diskussion bringen die Cultural Studies ihre Erfahrung in der Erforschung konkreter kultureller Praxen und Kontexte von Identität sehr erfolgreich ein (vgl. zum frühen Kontext Wolff 1991; zuseh. C. Winter 2000a: insbes. 24 f. und 37 f.). Das theoretisch und methodisch offener Vorgehen, das in den Cultural Studies in Studien zur Arbeiter- und Jugendkultur, zu Rasse, Gender und ethnischen Minoritäten zur Beschreibung dieser spezifischen kulturellen Kontexte und zur Überwindung von Ungleichheitsverhältnissen entwickelt worden war, wird – vor dem Hintergrund der Kritik an den Globalisierungskonzepten insbesondere von Wallerstein, Giddens, Robertson und Hannerz – bei der differenzierten Erforschung des komplexen, synkretischen Umgangs mit lokaler Kultur sogar forschungsorientierend (vgl. Wolff 1991; Bromley 2000). Im Zusammenhang mit diesen Entwicklungen verlagern sich in den Cultural Studies die Schwerpunkte. Die Erforschung des Konsums hybrider und globaler Medienangebote (vgl. R. Winter 2000b) ist zunehmend durch Psychoanalyse, Postmoderne und Poststrukturalismus geprägt und weniger durch Feminismus und Marxismus (vgl. Nelson/Treichler et al. 1992: 2). Insbesondere die Abkehr von den marxistischen Wurzeln der Cultural Studies (vgl. Johnson 1999) wird in der Folge auch kritisch als Entkontextualisierung und Entpolitisierung beschrieben (Bromley 1999: 21) – eine Entwicklung, die auch eine weitgehende Aufgabe der Erforschung von Produktions- und Distributionsvoraussetzungen von Medienkultur zur Folge hatte. Trotzdem wurde aber der politische Anspruch der Cultural Studies, der seit der Kritik von E.P. Thompson an Williams in den 1960er

Jahren für die Cultural Studies konstitutiv war (vgl. Thompson 1999), nie aus den Augen verloren. Aktuell wird dieser Anspruch wieder stärker eingefordert. Es wird immer deutlicher, dass die Cultural Studies als politisches Projekt vor allem durch das Ziel aufeinander bezogen bleiben, hegemoniale Bestrebungen aufzudecken, zu kritisieren und zu überwinden (vgl. Ang 1999; Nelson/Treichler et al. 1992; Hall 1992; Grossberg 1999; zuletzt Göttlich/C. Winter 1999; Bromley 1999).

### **Die Cultural Studies als Alternative zu Kulturindustrie- und Kulturimperialismustheorie?**

Nur vor dem Hintergrund dieses politischen Anspruchs lässt sich verstehen, wie Cultural Studies im Kontext der Diskussion um Kulturwandel und Globalisierung eine Alternative zu sozial-strukturellen und systemtheoretischen Konzeptualisierungen und den in kulturkritischen Diskursen vorherrschenden Konzepten »Kulturimperialismus« und »Kulturindustrie« werden konnten. Letztere enthalten ja in Teilen bereits die Vorstellung eines globalen Prozesses und haben damit Aspekte der Diskussion über Globalisierung antizipiert. Kulturimperialismus bezeichnet – vereinfacht ausgedrückt – die Unterdrückung klar unterscheidbarer Kulturen durch andere Kulturen, wie sie etwa aus der Kolonialzeit bekannt ist. Später bezeichnet der Terminus vor allem als zielgerichtet angenommene dominante Prozesse wie Amerikanisierung oder McDonaldisierung (vgl. insbes. Tomlinson 1991, 1997). Kulturindustrie ist ein begriffliches Konzept, das von Horkheimer und Adorno im Kulturindustriekapitel ihrer »Dialektik der Aufklärung« erstmalig verwendet wurde (vgl. Horkheimer/Adorno 1988: 128–176). Darin stellen sie Kulturprodukte und Kulturproduktion erstmalig konsequent in den Kontext industrieller Produktion der kapitalistischen Gesellschaft. Sie beschreiben sodann, wie charakteristische Merkmale kapitalistischer Produktion – Warenförmigkeit, Standardisierung und Massenhaftigkeit – immer häufiger auch für Kulturgüter gelten. Diese Einsicht nehmen sie zum Anlass für die Entwicklung der Kulturindustrietheorie, wonach die Warenförmigkeit industriell gefertigter Produkte die systemaffirmative Anpassung individueller Verhaltensdispositionen nach sich zieht. An den Grundzügen dieser These hält Adorno auch zwanzig Jahre später noch fest:

»Kulturindustrie ist willentliche Integration ihrer Abnehmer von oben« (Adorno 1972: 347).

Anders als die Kulturimperialismus- und die Kulturindustrietheorie verfügen die Cultural Studies über keine feststehenden Vorstellungen von spezifischen Konstitutionsmerkmalen kultureller Hegemonie. Die theoretische Klarheit, die zugleich Stärke und Schwäche der Kulturimperialismus- und Kulturindustrietheorie ist, charakterisiert Cultural Studies nicht. Ihre Stärke liegt vor dem Hintergrund eines konflikttheoretischen Verständnisses von Kultur vielmehr in der wechselseitigen Korrektur von abstrakter Konzeptualisierung und der umfassenden empirischen Erforschung kultureller Verhältnisse, die aber – und das ist zentral – prinzipiell als konfliktär aufgefasst werden! Es war diese Stärke, welche die Cultural Studies in der Diskussion um Kulturwandel und Globalisierung wichtig werden ließ – sie verfügten über methodische und theoretische Voraussetzungen für einen Umgang mit Komplexität. Das wird von vielen als wichtigste Voraussetzung für die Entdeckung, begriffliche Entfaltung und kritische Reflexion von Kulturwandel im Kontext von Globalisierung gesehen (vgl. etwa Featherstone 2000; Tomlinson 2000). Kulturimperialismus- und Kulturindustrietheorie hingegen verfügen über diese Möglichkeiten zur Entfaltung empirischer und theoretischer Neugier und weiter zur differenzierten Beschreibung von Kulturwandel nicht (vgl. bereits Tomlinson 1991: 173–179). Dies heißt freilich nicht, dass der Kulturimperialismus der Kolonialzeit, Verwestlichung, Amerikanisierung, McDonaldisierung oder die industrielle Standardisierung nicht weiter zentrale Aspekte von Kulturwandel sind – sie können nur nicht mehr als *die* Lösung zu dessen innerer Logik ausgegeben werden.

### **Eine »Neuorientierung« der Cultural Studies?**

Ihren eigenen Anspruch, Kultur und Kulturwandel im Kontext von Globalisierung angemessen kritisch und umfassend zu erforschen, haben aber auch die Cultural Studies immer noch nicht eingelöst. Auch sie scheitern bislang an der Komplexität kultureller Globalisierungsprozesse. Zwischen dem Anspruch, die Bedingungen und Voraussetzungen von Kultur und Kulturkritik umfassend zu erforschen und kritisch auf allgemeine Bedingungen und Voraussetzungen von Medienkultur zu beziehen – das ist der Ausschnitt, der hier interes-

siert –, und ihren Forschungen klaffte zuletzt eine immer größere Lücke. Diese Lücke entstand Ende der 1980er Jahre dort, wo in den Cultural Studies ursprünglich der Kern marxistischer Kulturtheorie, die Frage nach dem Verhältnis des Überbaus Kultur zur materiellen Basis im Kontext von produktionstheoretischen Konzepten diskutiert wurde (vgl. Johnson 1999: 153 f.). Die Rolle transnational agierender Konzerne in der Medien- und Kulturindustrie sowie deren strategisches Management werden im Kontext von Kulturwandel und Globalisierung praktisch nicht erforscht (vgl. Morris 1990; Ang 1999; Hall 1992; zuletzt Grossberg 2000).

Die transnationalen großen Medienunternehmen produzieren und vertreiben einen immer größeren Teil der materialen Basis populärer Kultur. Populäre Kultur kann nicht mehr verstanden werden, wenn es nicht auch gelingt, die Strategien der Unternehmen zu verstehen und hinsichtlich ihrer Bedeutung für kulturelle Kontexte zu beschreiben und zu beurteilen. Ausgehend von einer Erinnerung an die »Basis-Problematik«, die zuletzt in den Cultural Studies in Vergessenheit geraten ist, werden sodann die zentralen Aktivitäten von Unternehmen sowie das Managementhandeln von Medienunternehmen vorgestellt. Freilich hat es auch Arbeiten zur Produktion von Medienkultur gegeben (vgl. Gay/Hall et al. 1997; Gay 1997). Weiter wird auch seit Halls *encoding/decoding*-Modell in den Cultural Studies gefordert, Medienunternehmen und -organisationen als »diskursproduzierende« Institutionen in die Analyse einzubeziehen (Hall 1999a; Hall 1997: 44). Eine kritische Erforschung des Managements von Medienunternehmen, dem Motor der globalen Kommerzialisierung, hat bislang trotzdem noch nicht eingesetzt. Solange damit nicht begonnen wird, dürfte ein Verständnis von Medienkultur aber unvollständig bleiben. Die Vorschläge zur Konkretisierung der Erforschung und Kritik des strategischen Umgangs mit Medienangeboten, also desjenigen Umgangs, der über Ressourcen und Produktionsmittel verfügt, verstehen sich als Ergänzung der in den Cultural Studies geleisteten Erforschung des taktischen Umgangs<sup>2</sup> mit Medien und ihren Angeboten (vgl. R. Winter 1995; Lutter/Reisenleitner 1998; Göttlich/C. Winter 1999 sowie die Beiträge in Hepp/R. Winter 1999 und Düllo et al. 2000).

Bei der Entwicklung einer stärkeren Orientierung auf ökonomische und managementrelevante Aspekte von Medienkultur waren u. a. folgende Fragen orientierend: Welche Relevanz haben Diskurse des

Managements der Kultur- und Medienbranchen für ein Verständnis des Gesamtzusammenhangs von Medienkultur? Wie konstruieren Manager und Managementtheoretiker Kontexte von Medienkultur und wie kann dieser Diskurs aus der Perspektive der Cultural Studies dekonstruiert werden? Wie kann die kritische empirische Erforschung der Vielfalt und Widersprüchlichkeit der Mediennutzung um eine entsprechend angemessene Erforschung der Komplexität kommerzieller Medienproduktion und -allokation ausgedehnt werden? Welche Rolle spielt das an Bedeutung gewinnende Management in der Medien- und Kulturbranche im Kontext von Globalisierung und Kulturwandel?

## ZUR »BASIS« VON MEDIENKULTURFORSCHUNG UND -KRITIK IN DEN CULTURAL STUDIES

### Die »Basis-Problematik« im Umfeld der frühen British Cultural Studies

Die theoretischen Grundlagen der Kulturforschung und -kritik in den Cultural Studies wurden insbesondere im Anschluss an Edward P. Thompsons Kritik an Raymond Williams »The Long Revolution« entwickelt. Thompson hatte die Fiktion einer gemeinsamen (National-)Kultur – wie sie in Williams' Konzeption von Kultur als *whole way of life* durchschimmerte – kritisiert und als *whole way of conflict* re-konzeptualisiert (vgl. Thompson 1999). Die Kulturforschung und -kritik der Cultural Studies war seit Thompson explizit an sozialtheoretischen und ökonomischen Prämissen orientiert (vgl. Hall 1999b). Bezüge zu Marx sowie zur Politischen Ökonomie entwickelten und differenziierten den Horizont der Cultural Studies hinsichtlich der Wahrnehmung von Ideologien, Klassengegensätzen und hegemonialen Verhältnissen. Williams selbst hat später die grundlegenden Brücken zu marxistischen und materialistischen Kulturtheorien aus der Perspektive der Cultural Studies sowie deren Kritik in seinem Beitrag »Zur Basis-Überbau-These in der marxistischen Kulturtheorie« formuliert (Williams 1983). Er kritisiert die zu einfache Annahme, dass es eine bestimmende Basis und einen bestimmten Überbau (Kultur) gäbe und konzentriert sich auf das Konzept »Basis«, das auch von Marx, der die Kräfte der Basis als »spezifische Tätigkeiten und Beziehungen wirkli-

cher Menschen aufgefasst und untersucht« hat (ebd.: 186), keinesfalls statisch verwendet wurde. Williams resümiert: Die Kräfte, die als »Basis« bezeichnet werden, nehmen »einen viel aktiveren, komplizierteren und widersprüchlicheren Sinn an, als es die metaphorische Vorstellung von ›der Basis‹ uns zu denken nahe legt« (ebd.). Williams fordert, in der Forschung »nicht nach den Komponenten eines Produkts, sondern nach den Bedingungen der Praxis zu suchen« (ebd.: 200).

Während Williams »Zur Basis-Überbau-These in der marxistischen Kulturtheorie« schrieb, kursierte in der jungen Media Group am Centre for Contemporary Cultural Studies (CCCS) ein Beitrag, der Williams' Forderung, nach den Bedingungen der Praxis zu suchen, für die Medienforschung der Cultural Studies formuliert. Halls ebenfalls zuerst 1973 publizierter Beitrag »Enkodieren/Decodieren« (1999a) wurde aber nur selten als marxistisch fundierte Kritik vorherrschender Kommunikationsforschung rezipiert, deren lineare Modelle die Verbindung zwischen den verschiedenen Momenten von Praxis im Prozess der Kommunikation nicht aufzuzeigen vermögen. Dies genau war aber Halls – in der politischen Tradition der Cultural Studies formuliertes – umfassendes und materialistisches Anliegen (vgl. Abb. 1):

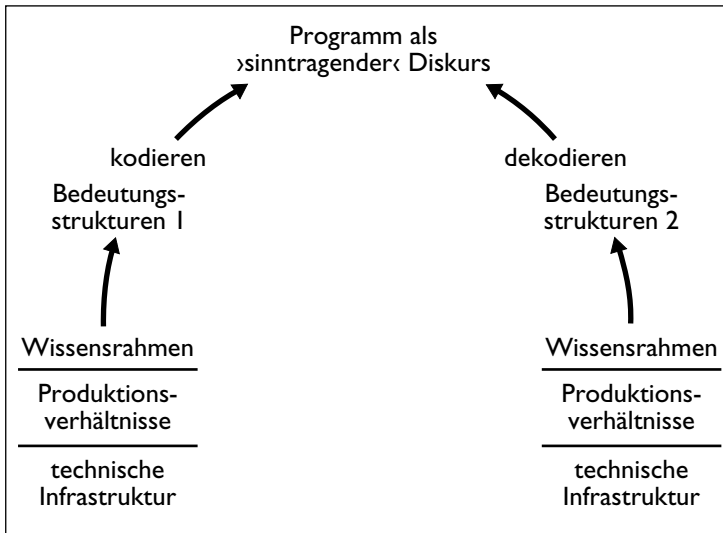
»Doch es ist denkbar und auch sinnvoll, diesen Prozess als eine Struktur aufzufassen, die durch die Artikulation miteinander verbundener, aber eigenständiger Momente produziert und aufrechterhalten wird: Produktion, Zirkulation, Distribution/Konsum, Reproduktion der Produktion« (Hall 1999a: 92 f.).

Halls Modell hebt die Verbindung *und* die Spezifität der Formen hervor, »in denen das Produkt dieses Prozesses zu jedem Zeitpunkt ›erscheint‹« (ebd.). Für Hall steht die maßgebliche Rolle der Produktion in diesem Prozess außer Frage (ebd. 95).

### **Vom »encoding/decoding-Modell« zum »Kultur-Zirkulationsmodell«**

Halls Beitrag wurde Bezugspunkt einer nicht mehr überschaubaren Zahl von Studien. Ihr Bezug war meist der Hinweis, dass jedes Moment der Kommunikation seine »eigenen Existenzformen und -bedingungen hat« (ebd.). Die Studien, die dann die Widersprüchlichkeit und Unvorhersehbarkeit des taktischen Umgangs mit Medienangeboten erforschten, halfen, Engführungen von Konzepten zu korrigieren,

Abbildung 1: Stuart Halls encoding/decoding-Modell



Quelle: Hall 1999a: 97

die – wie Kulturimperialismus- und Kulturindustrietheorie – unterstellten, dass von der Kontrolle der Produktion oder den Produkten auf die Rezeption oder deren Wirkung geschlossen werden könne (vgl. Hepp 1999: 164–253; R. Winter 2000a, 2000b). Kritische Beiträge zu Strategien von Unternehmen und ihrem Umgang mit Medien und ihren Angeboten oder zur Produktion und Distribution bzw. Allokation finden sich dagegen kaum.<sup>3</sup> Eine Ausnahme bildet hier Hall. Er hat in einer Arbeit – die an Williams' Text zur Basis-Überbau-These erinnert – versucht, den ideologischen »Effekt« der Medien auf Kultur zu bestimmen (vgl. Hall 1977). Halls Versuch, das Verhältnis von Kultur, Medien und Macht im Kontext von »Ideologie« konkreter auf der Ebene von empirisch ausweisbaren Effekten zu entfalten, gelingt aber – wie er selbst einräumt – nur bedingt. Erst zum Ende des Beitrags geht er, indem er – wie Williams – Engführungen marxistischer Kulturtheorie beklagt, konkret auf Medien und das Problem ein, wie »Domination« verstanden werden müsse, um den ideologischen Effekt der Medien bestimmen zu können. Als die wichtigsten Mechanismen der ideologischen Wirkung der Medien bestimmt Hall schließlich aber nicht etwa intentionale Handlungen von Produzen-

ten, sondern die »professionellen Codes« im Kontext der Produktion und Allokation von Medienangeboten (ebd.: S. 342). Diese Codes, die – so Hall – zumeist auch für die an der Produktion Beteiligten weitgehend unsichtbar bleiben, werden aber von ihm in seinem Beitrag nicht weiter untersucht. Halls Fazit fällt dann auch eher zurückhaltend aus:

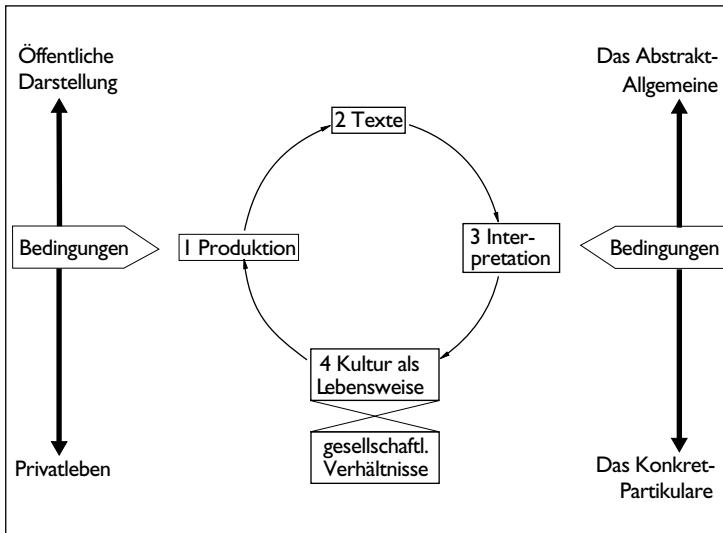
»We can speak, then, only of the tendency of the media – but it is a systematic tendency, not an incidental feature – to reproduce the ideological field of a society in such a way as to reproduce, also, its structure of dominance« (ebd.: 346).

Das von Hall ursprünglich in Anlehnung an Marx entwickelte *encoding/decoding*-Modell wurde in den 80er Jahren um ein Zirkulationsmodell von Kultur ergänzt, das Richard Johnson (ebenfalls in Anlehnung an Marx) in dem einflussreichen Beitrag »Was sind eigentlich Cultural Studies?« (Johnson 1999) vorstellt. Der Gesamtzusammenhang von Kultur und Kommunikation wird bei Johnson durch die Anordnung der Elemente in einem Kreismodell sichtbar und ist nicht mehr nur – wie bei Hall – über ein »Sinnangebot« verbunden (vgl. Abb. 2):

»Jeder Kasten ist ein Element dieses Kreislaufs, das seinerseits von den anderen abhängt und für das Ganze unverzichtbar, zugleich aber auch von den anderen unterschieden ist und für jeweils charakteristische Veränderungen der Form steht. Wenn wir uns also in einem bestimmten Element dieses Kreislaufs befinden, können wir nicht unbedingt erkennen, was bei den anderen Elementen geschieht. Die Formen, die für uns im Hinblick auf ein Element die größte Bedeutung haben, können sich von denen eines anderen stark unterscheiden. Prozesse verschwinden in Resultaten. So werden zum Beispiel alle Kulturprodukte notwendigerweise produziert, aber die Produktionsbedingungen lassen sich aus ihrer Analyse als »Texte nicht erschließen« (ebd.: 148 f.).

Im Anschluss an die Vorstellung seines Modells präsentiert Johnson die Stärken und Schwächen der drei in den Cultural Studies bestehenden Forschungsrichtungen: »produktionstheoretische und texttheoretische Untersuchungen sowie Forschungen zur Kultur als Lebensweise« (ebd.: 180). Diese Unterscheidung ist für Johnson so nahe liegend, dass er sicher nicht erwartet hat, dass die von ihm so genannten produktionstheoretischen Untersuchungen seit Beginn der 1990er Jahre in den Cultural Studies kaum mehr angetroffen werden können.

Abbildung 2: Johnsons Zirkulationsmodell von Kultur



Quelle: Johnson 1999: 148

Exemplarisch dokumentiert dies der Band zur Tagung »Cultural Studies jetzt und in der Zukunft« in Illinois (Grossberg/Nelson et al. 1992). In diesem, für die Entwicklung der Cultural Studies in den USA wichtigen Band findet sich trotz des Verweises auf die Relevanz der Erforschung von sozialen Transformationsprozessen und von Kulturwandel in der Einleitung (Nelson/Treichler et al. 1992: 15) kein Bezug zu den ökonomischen Bedingungen dieser Prozesse – andererseits wird die umfassende und konfliktorientierte Anlage der Kulturforschung und -kritik der Cultural Studies ausführlich herausgestellt (vgl. ebd.: 4 ff.).

### Die Forderung nach einem neuen theoretischen Bezugsrahmen

Im Kontext dieser veränderten Rahmenbedingungen von Cultural Studies, die nicht mehr auf marxistische Produktions- und Kulturtheorien verweisen, fordert Ien Ang Anfang der 1990er Jahre eine umfassende ethnographische Kritik des Medienkonsums im transnationalen Mediensystem: »wenn die Cultural Studies nicht bloß eine raffiniertere Form der empirischen Publikumsforschung sein wollen,

sondern zu einem umfassenderen strukturellen und historischen Verständnis unserer gegenwärtigen kulturellen Lebensverhältnisse beitragen« wollen (Ang 1999: 323), dann muss die »ethnographische Perspektive« in einen neuen »umfassenden theoretischen Rahmen eingebunden werden« (ebd.). Angs Forderung knüpft dabei nicht mehr an Marx und die Politische Ökonomie an, sondern an eine kritische Ethnographie:

»Zunächst müssen wir ein konkretes Verständnis der hegemonialen Kräfte entwickeln, die die Welt von heute beherrschen. In vielen Beiträgen bleibt das Verständnis von Hegemonie sehr abstrakt und theoretisch und mit den Anspielungen auf grundlegende Konzepte wie »Klasse«, »Geschlecht« und »Rasse« wird sie eher beschworen als analysiert. Wir müssen über dieses paradigmatische Verständnis von Hegemonie hinausgehen und ein spezifischeres, konkreteres und kontextualisierteres, kurz, ein ethnographisches Verständnis des Hegemonialen entwickeln« (Ang 1999: 329 f.).

Die Erforschung des Hegemonialen als konstitutiver Bestandteil des *whole way of conflict* der Medienkulturen sollte dabei aus ihrer Sicht ansetzen an den »grundlegenden Veränderungen des weltweiten Mediensystems, das zweifelsohne ein Stützpfeiler der hegemonialen Kräfte ist« (ebd.: 330). Begründet wird dies wieder aus der Perspektive der Rezeptionsforschung. Explizit hebt Ang die Rolle der Unternehmen hervor und kritisiert ihre Rolle im Prozess des Wandels von Medienkulturen, weil sie mit ihren Produkten letztlich die Kontexte konstituieren, in denen sich Praktiken von Medienrezeption und -konsum herausbilden.

»Am Ende des Jahrhunderts befinden sich die Kommunikationsindustrien als Teil des weltweit expandierenden kapitalistischen Systems in einem Prozess der tief greifenden ökonomischen und institutionellen Umstrukturierung, die sich durch beschleunigte Transnationalisierung und Globalisierung auszeichnet. Erkennbar wird dieser Prozess an dem Aufkommen wirklich globaler und dezentrierter Unternehmen, die verschiedenste Medienprodukte (Film und Fernsehen, Presse und Bücher, Musik und Videos) kombinieren und in Kommunikationsimperien wie Bertelsmann, Murdoch, Berlusconi und Time-Warner integrieren. [...] Diese historischen Entwicklungen formen auf spezifische Weise die strukturellen und globalen Konfigurationen der Hegemonie, innerhalb derer sich die gegenwärtigen Praktiken von Medienrezeption und -konsum herausbilden« (ebd.: 330 ff.).

Konkrete Beispiele für die Erforschung dieser historischen Entwick-

lungen in der Medien- und Kulturindustrie, die auf »spezifische Weise die strukturellen und globalen Konfigurationen formen«, innerhalb derer sich die »gegenwärtigen Praktiken von Medienrezeption und -konsum herausbilden«, gibt Ang – wie auch schon Williams und Hall – aber nicht. Dort, wo sie Vereinfachungen marxistischer Kulturtheorie nicht mehr kritisiert, kritisiert sie Antworten, wie sie »die Kulturimperialismustheorie versucht hat« (ebd.: 331). Anders als Williams und Hall fordert Ang eine partikularistische Forschung, die »das voreilige Abschotten unserer Auffassungsgabe gegen kontextuelle Besonderheiten und Widersprüche vermeiden« hilft (ebd.). Ihre abschließende Forderung (ebd.: 331 ff.) gibt zwar ihren umfassenden Anspruch wieder, aber sie enthält keinen Hinweis auf die von ihr geforderte umfassende Theorie, in die ihrer Meinung nach eine kritische ethnographische Forschung einzubinden wäre.

Aber wie und in welchem Bezugsrahmen lassen sich die ökonomischen Bedingungen der Momente von Medienkommunikation verstehen? Insbesondere dann, wenn diese – wie Williams hervorgehoben hatte – nicht statisch missverstanden werden dürfen (vgl. Williams 1983: 186), sondern hinsichtlich sich verändernder Bedingungen von Praxis immer wieder neu erforscht werden müssen. Angs Vorschläge öffnen die Cultural Studies stärker für die Erforschung der Praxis-Momente des Zusammenhangs von Medienkultur, die diese konstituieren. Ihre im Kontext ethnographischer Forschung entwickelte Kritik fordert die Cultural Studies dabei empirisch und theoretisch heraus: Sie sollen einerseits stärker als bisher die Unternehmen und ihre Strategien empirisch erforschen und andererseits diese Forschung theoretisch im Gesamtzusammenhang von Medienkultur neu reflektieren lernen – weil sie ja sonst, wie oben zitiert, »bloß eine raffiniertere Form der empirischen Publikumsforschung« bleiben (Ang 1999: 323). Angs Forderung nach einer empirischen Erforschung und theoretischen Berücksichtigung von Medienunternehmen im Kontext von Kulturwandel und Globalisierung wurde zuletzt von Lawrence Grossberg ähnlich geäußert (vgl. Grossberg 1997, 2000).

Ausgehend von der Forderung, dass die Cultural Studies »ihren eigenen Ansatz für die politische Ökonomie finden« sollen (Grossberg 1997: 19), konkretisiert er später, die Cultural Studies müssten »explizit zu Fragen der politischen Ökonomie zurückkehren, zu Fragen, die zu verschiedenen Momenten ihrer Geschichte aus strategischen Fragen ausgeklammert waren« (Grossberg 2000: 293). Cultural Studies

können, so Grossberg weiter, »die von der Globalisierung aufgeworfenen ökonomischen Probleme nicht ansprechen, indem sie einfach jene Formen politischer Ökonomie aufgreifen, die sie bereits für inadäquat befunden hatten« (ebd.).<sup>4</sup> Konkret fordert er schließlich: »Wir müssen Cultural Studies »ökonomisieren« und Ökonomie »diskursivieren« (ebd.: 294). Bei Grossberg liegt der Schwerpunkt aber auf der theoretischen Herausforderung (vgl. auch Grossberg 1997: 16 f.). Die folgende Forderung von Grossberg (2000) kann fast als eine Arbeitsanleitung gesehen werden, weshalb sie hier auch als eine Art Aufgabenstellung vollständig wiedergegeben wird: Cultural Studies

»müssen von einem anderen Ort beginnen, denn nun müssen sie ihr Gehör der Vielzahl der Stimmen im und zum Kapitalismus schenken, die rings um den Globus laut werden. Cultural Studies müssen anerkennen, dass es keinen einzigen Ort und keine einzige Erfahrung des Kapitalismus gibt (und müssen daher auf ihre eigene Verortung im Kapitalismus wie auch in der globalen Kultur reflektieren). Aber es geht weder darum, dass Cultural Studies-Forscher einfach ihre Lieblingstheorie ausschachten, noch dass sie sich einem fundamentalistischen Marxismus zuwenden – keines von beidem würde sie mit fertig verpackten Antworten und Zusammenhängen ausstatten, ohne dass irgendetwas von der theoretischen Arbeit, die Marx' kritische politische Ökonomie ausmachte, getan worden wäre. Stattdessen müssen wir genug ökonomische Literatur lesen, um zu wissen, was wir wählen, wenn wir eine bestimmte Theorie wählen, und eine Entscheidung darüber auf uns nehmen, welche Daten sowohl relevant als auch verlässlich sind – und wie sie zu interpretieren sind. Wir müssen – noch radikaler – sogar erkennen, dass Ökonomie selbst ein Diskurs ist, dass die Wirtschaft selbst immer auf komplexe Weise durch kulturelle Praktiken artikuliert ist. Die Herausforderung besteht nicht einfach darin, Marx »upzudaten«, sondern die Formen anzuerkennen, auf die Marx' Theorien des Kapitalismus selbst historisch und diskursiv konstruiert waren, und solche kulturellen Determinationen herausfordern. Wir müssen die Frage der diskursiven Konstruktion des Kapitalismus und des Subjekts des Kapitals erneut denken, nicht nur als totalisierendes Ganzes (und wie Gibson-Graham argumentiert, haben wir vielleicht einen über-totalisierenden Kapitalismus), sondern auch als ein System von Differenzen (z. B. den Differenzen zwischen Finanz-, Industrie- und Rentenkapital)« (ebd.: 294).

Wie für Ang scheinen für Grossberg klassische Konzepte wie die traditionelle Politische Ökonomie, »Kulturimperialismus« oder »Kulturindustrie« nur mehr als historische Orientierungen akzeptabel. Für die

Cultural Studies könnte eine solche Situation eine Möglichkeit werden, ihre Leistungsfähigkeit in der kritischen Aneignung und Entwicklung von Theorien und Konzepten zu Medienkultur vor dem Hintergrund ihrer erfolgreichen Erforschung insbesondere des taktischen Umgangs mit Medien unter Beweis zu stellen. Diese Perspektive wird vielleicht deutlicher, wenn die Vielfalt von Formen der Mediennutzung, die in den Studien der Cultural Studies erforscht und dokumentiert wurden (vgl. R. Winter 2000a sowie zusf. Hepp 1999: 164–253), in den Kontext strategischer Erwägungen von Medienunternehmen gestellt werden. Es kann angenommen werden, dass diese Vielfalt nicht ganz zufällig ist, sondern auch in den Strategien des Managements von Medienunternehmen reflektiert wird – nur dass es bislang in den Cultural Studies keinen Bezugsrahmen gibt, der in der Lage wäre, diese Strategien und ihre Bedeutung für Medienkultur zu verstehen und zu beschreiben. Dazu freilich dürfte es für die Cultural Studies erforderlich werden, die Binnenrationalität der Kulturen und Diskurse des Managements von Medienunternehmen zu rekonstruieren und sich ausführlich und kritisch mit deren Denkmodellen, Begriffen, Methoden und Theorien auseinander zu setzen.

## **DIE UNTERNEHMENSSTRATEGISCH FORCIERTE GLOBALE KOMMERZIALISIERUNG DER MEDIENKULTUR SEIT MITTE DER 1980ER JAHRE**

Als Bezugspunkt für ein Verständnis der Diskurse, Binnenrationalitäten und Strategien des Managements von Medienunternehmen bieten sich die strukturellen Veränderungen der Medienökonomie seit Mitte des letzten Jahrhunderts an. Der Strukturwandel der Medienbranchen ist seit dieser Zeit von Unternehmen vorbereitet, begleitet und forciert worden. Die Deregulierung, Privatisierung und Kommerzialisierung von zumeist nationalen Mediensystemen, die gegenwärtig in dieser Form aufhören zu existieren und besser als Teilsysteme einer globalen Medienökonomie verstanden werden sollten (vgl. Karmasin/C. Winter 2000: 21–27), stellt eine Entwicklung dar, die nicht nur in der Politischen Ökonomie der Medien (vgl. insbes. Herman/McChesney 1997 oder McChesney 1998), den Medien- und Kommunikationswissenschaften (vgl. Picard 1997; Jarren/Meier 1998 oder Kleinsteuber/Thomaß 1999), sondern auch in der Betriebswirtschafts- und Manage-

mentlehre ausführlich für verschiedene Branchen diskutiert und untersucht wird (vgl. zuletzt Sjurts 2000 sowie zum internationalen Medienmanagement Apfelthaler 2000).

### **Globalisierung und Kommerzialisierung: Die Richtung des Wandels**

Die globale Kommerzialisierung (vgl. ausf. C. Winter/Karmasin 2001) markiert die offenkundigste Veränderung der Bedingungen und Voraussetzungen von Medienkultur, zu der neben Veränderungen der Produktions- und Allokationsvoraussetzungen insbesondere Entwicklungen in der Werbebranche, der Politik und der Technik beigetragen haben. Die größten Antreiber und Gewinner der globalen Kommerzialisierung waren freilich die großen und transnational agierenden Medienunternehmen (vgl. Herman/McChesney 1997; aus der Perspektive von Medienmanagement Karmasin/C. Winter 2000: 22–29). Um den strategischen Diskurs des Medienmanagements einordnen und nachvollziehen zu können, werden diese Entwicklungen hier kurz in Erinnerung gerufen.

*Globalisierung* ist seit Levitts These von der Globalisierung der Märkte 1983 zentrales Thema im Management jeder größeren Medien-Unternehmung (vgl. Levitt 1983). Diese These besagt, dass Unternehmen nur wettbewerbsfähig bleiben, wenn sie global konkurrieren können. Wie sehr sich diese These für die Medienbranche bewahrheitet hat, zeigen Entwicklungen auf regionalen Medienmärkten, die einmal als geschlossene galten – man denke an den Kölner Zeitungskrieg, in dem skandinavische Unternehmen einen regionalen Zeitungsmarkt durcheinander wirbelten, oder an Engagements von CNN bei regionalen Fernsehsendern. *Kommerzialisierung* steht in diesem Zusammenhang für das Ziel von Unternehmen, die Möglichkeiten marktorientierter Refinanzierung zu verbessern. Dieses Ziel verfolgen Medienunternehmen im Hinblick auf die Steigerung von Verkaufs- und vor allem von Werbeerlösen, deren Zunahme die maßgeblichere Veränderung darstellt. Eine weitere Entwicklung ist in diesem Zusammenhang weiter die generelle Zunahme der Bedeutung ökonomischer Rationalität zur Beurteilung der Medien und des Mediensystems, die als *Ökonomisierung* diskutiert wird und die im Kontext von Maßnahmen zur *Deregulierung* und *Privatisierung* die Medienökonomie erheblich verändert hat. Diese politischen Entwicklungen bedingen strategische Neuorientierungen vieler Unternehmen,

die nun verstärkt versuchen, ihre Marktpositionen durch externes Wachstum, also durch Übernahmen, Allianzen und Kooperationen zu sichern und zu entwickeln. Sie ist spätestens seit der Übernahme des Medienmultis Warner-Communication durch das Pressehaus Time Inc. im Jahr 1989 für jedermann nachvollziehbar. Nun entwickelten fast alle größeren Medienunternehmen geostrategische Optionen, die über ihre angestammten Märkte und vor allem über die Grenzen von Ländern hinaus zielen. Für die nun einsetzenden strategischen Überlegungen ist der Terminus *Konglomeration* geprägt worden, der in engem Zusammenhang mit der Strategie der »vertikalen Integration« steht. Vertikale Integration meint die Ausweitung der Aktivitäten vor allem auf vor- und nachgelagerte unternehmerische Aktivitäten – also etwa den Zukauf technologischer Kenntnisse in der Produktion oder etwa den von Know-how im Service oder der Kundenbetreuung. Als letzte grundlegende Veränderung der Bedingungen von Medienkultur muss schließlich die *Konvergenz* der bislang weitgehend getrennt operierenden Branchen Medien, Telekommunikation und Computer genannt werden. Digitalisierung und Globalisierung einer entsprechenden technischen Infrastruktur verändern derzeit global die Märkte, Dienste und Wertschöpfungsaktivitäten von Medienunternehmen. Selbst mit Blick auf die USA, wo nach Meinung vieler Experten bestimmte Entwicklungen in Europa vorweg genommen werden (vgl. Picard 1997), ist es sicherlich nicht möglich, die Folgen der Integration der Märkte und Geschäftsfelder von Telekommunikations-, Medien- und Computerbranche vorherzusagen. Die kurze Erinnerung dürfte ausreichen, um die Annahme eines erheblichen vor allem unternehmerischen, aber auch politischen, technischen und geographischen Wandels insbesondere der materialen Bedingungen und Voraussetzungen von Medienkultur zu belegen.

### **Der »strukturelle Gesamtzusammenhang« des strategischen Handelns: »Management« aus der Perspektive auf die Wettbewerbsfähigkeit der Aktivitäten von Unternehmen**

Diese Darstellung der strukturellen Entwicklungen in der Medienökonomie berührt den Diskurs des strategischen Medienmanagements nicht. Sie kennt auch keine Handelnden oder konkrete Strategien einzelner Unternehmen. Die eher an Strukturen orientierte Darstellung bietet – das wissen wir seit der Kritik am Strukturalismus (vgl.

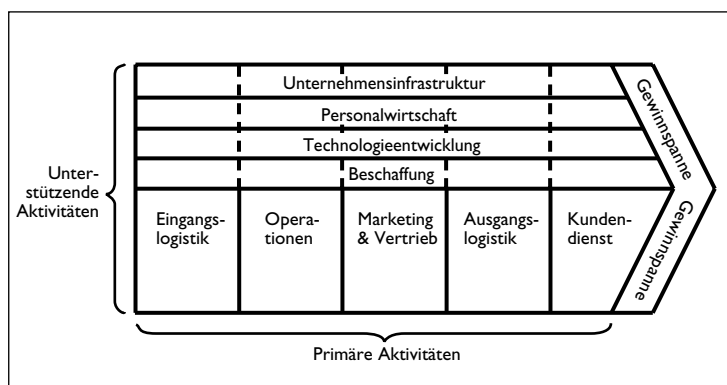
Hall 1999b) und der frühen Diskussion über Globalisierung (vgl. Wolff 1991; Ang 1999) – keine Ansatzpunkte für die Beschreibung von konkreten Veränderungen in der »Produktion« und »Allokation« von Medienkultur, die auch in Halls *encoding/decoding*-Modell oder Johnsons Zirkulationsmodell nicht erfasst werden können, weil sie nicht für die Differenzierung organisationaler und wettbewerbsspezifischer Unternehmensaktivitäten entwickelt worden sind. Sie und der Wandel auf der Handlungsebene werden sorgfältig und kontrovers in den Führungsetagen von Medienunternehmen und der Managementlehre analysiert und diskutiert – freilich nur im Hinblick auf ihre Bedeutung für Unternehmen, nicht für Kultur und Gesellschaft. Führungsetagen und Business-Schools sind die Orte des komplexen Diskurses »strategisches Management« (vgl. Montgomery/Porter 1996; Mintzberg/Ahlstrand et al. 1999), der die verschiedensten Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten von Unternehmen auf unterschiedlichsten Ebenen kennt, die ihrerseits Gegenstand eigener Diskurse und Managementschulen sind (vgl. die Darstellung der »Managementschulen« sowie die Literatur bei Mintzberg/Ahlstrand et al. 1999; zum strategischen Medienmanagement vgl. Maier 2000).

Den international erfolgreichsten Bezugsrahmen zur Analyse und Gestaltung strategischer Aktivitäten von Unternehmen hat Michael E. Porter entwickelt (vgl. Porter 1999). Sein Modell der Wertkette (vgl. Abb. 3) stellt alle Aktivitäten der Unternehmung in einen strukturellen Gesamtzusammenhang und kann in seiner Bedeutung für die Managementlehre und -praxis nicht unterschätzt werden (vgl. exempl. für die Medienbranche Zerdick et al. 1999).

Porters Modell etabliert eine Sichtweise auf den strukturellen Gesamtzusammenhang von Produktion, Allokation, Rezeption und Nutzung konsequent von der »anderen Seite«, vom Nutzer, Kunden bzw. Konsumenten her. Dadurch unterscheidet es sich von den klassischen Modellen der Güterproduktion, wie sie etwa für Halls *encoding/decoding* oder Johnsons Zirkulationsmodell orientierend waren, die von der Produktionsseite ausgehen, sondern auch von herkömmlichen, am Arbeitsablauf orientierten Produktionsmodellen aus der Betriebswirtschaft, die ebenfalls bei der Produktion, an der Entwicklung von Ideen und Produkten ansetzen und die erst Produktion, Preisfestlegung sowie Werbung und Allokation berücksichtigen, bevor in ihnen schlussendlich der Konsument oder Kunde auftaucht.

Im Vordergrund des Modells von Porter stehen primäre Unter-

Abbildung 3: Porters Modell der Wertkette

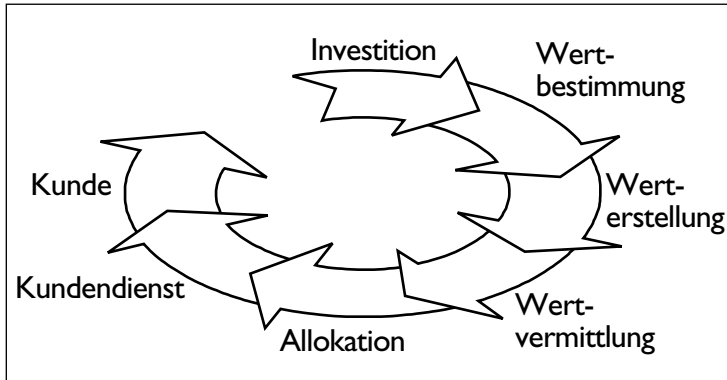


Quelle: Porter 1999: 66

nehmensaktivitäten (Eingangslogistik usw.). Auf diese und den Wandel ihrer Bedingungen und Voraussetzungen auf den jeweiligen Stufen der unternehmerischen Leistungserstellung ist die folgende Darstellung konzentriert. Die sekundären oder unterstützenden Unternehmensaktivitäten (Personalwirtschaft usw.) dienen – wie der Name schon sagt – der Unterstützung der primären Unternehmensaktivitäten und werden auf diese ausgerichtet. Das strategische Handeln des Managements von Medienunternehmen kann nur verstanden werden, wenn es gelingt, die Ausrichtung und die operativen Ziele der primären Unternehmensaktivitäten zu verstehen. In diesem Zusammenhang ist es – sowohl in der Planung als auch in der Analyse und der Kritik – von Vorteil, eine Vorstellung davon entwickeln zu können, welche unternehmensexternen und unternehmensinternen Veränderungen zu einer Verbesserung der Leistungserstellung im Prozess der unternehmerischen Werterstellung beitragen können. Als Ausgangspunkt für die Darstellung wird hier ein modifiziertes Modell der Wertschöpfung verwendet, das den wichtigen Unterschied kommerzieller Wertschöpfung gegenüber nichtkommerziellen Formen der Produktion von Medienkultur betont. Zentral ist in dieser Darstellung der Zusammenhang von Investition und Konsum: Kommerzielle Medienunternehmen produzieren (überwiegend) für eine bestehende oder erwartete Marktnachfrage. Das modifizierte Modell stellt nach wie vor Porters Leistung heraus: die konsequente Orientierung des strategi-

schen Handelns von Unternehmen an der Erstellung von Wert für den *Kunden*. Es hebt hervor, dass Erlöse wieder zu Investitionen werden, wenn sie erneut Erlöse versprechen (vgl. Abb. 4).

*Abbildung 4: Grundmodell der Darstellung primärer Unternehmensaktivitäten in einer Wertschöpfungskette*



### **Die globale Transformation der Bedingungen und Voraussetzungen primärer Unternehmensaktivitäten**

Die Wertkette bietet eine sehr konkrete Orientierung, wie die oben genannten Entwicklungen (Globalisierung usw.) in den Kontext des strategischen Handelns von Medienmanagement gestellt werden können. Zunächst macht die Wertkette deutlich, dass natürlich nicht nur Märkte, sondern die Aktivitäten auf jeder Stufe unternehmerischer Leistungserstellung zunehmend in einen globalen Wettbewerb eintreten. Wettbewerbsvorteile auf Medienkulturmärkten entstehen durch die Leistung auf den einzelnen Stufen der Wertketten und die Art und Weise der Abstimmung dieser Leistungen. Durch das strategische Managementhandeln in kommerziellen Medienorganisationen kommt es aber nicht nur zu Wettbewerbsvorteilen oder -nachteilen. Vielmehr bedingt dieses Handeln und die Ausweitung dieses Handelns auf immer mehr ursprünglich nationale Mediensysteme und -branchen einen substanziellen Wandel der vormals zu einem größeren Teil

nichtkommerziellen und öffentlich-rechtlich produzierten und allozierten materialen Basis von Medienkultur. Bevor der Wandel von einer eher öffentlich-rechtlichen hin zu einer privat-kommerziellen Medienkultur diskutiert und analysiert werden kann, sollte freilich die kommerzielle Medienkultur angemessen, also auch im Hinblick auf ihre internen Widersprüche und ihre faktische Komplexität, verstanden sein. Es ist demnach zu fragen und zu erforschen, wie Unternehmen mit einzelnen Stufen medialer Wertschöpfung auch die Bedingungen und Voraussetzungen des Umgangs mit der materialen Basis von Medienkultur verändern.

Das Modell der Wertkette bietet sich als Folie für eine Beschreibung der Aktivitäten, Praktiken, Orientierungen und Ziele von Akteuren an, die in unterschiedlichen Kontexten an der medialen Wertkette anzutreffen sind. In der Regel handelt es sich dabei um Organisationseinheiten von Unternehmen, etwa um Profit-Center oder Strategische Geschäftseinheiten, die durch ihre Aufgaben und Struktur als eigenständige Einheit identifiziert und abgegrenzt werden können. Sie unterscheiden sich aufgrund unterschiedlicher Aufgaben, vor deren Hintergrund sie ihre eigenen Praktiken und Werte entwickelt haben. Es ist durchaus möglich und in der Betriebswirtschaftslehre fast schon üblich, hier von Unternehmensteilkulturen zu sprechen, um die je spezifischen Systeme »von Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensweisen« unterscheiden zu können, die in diesen Kontexten »als Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit« (Buhr 1989: 44) entstanden sind. In der folgenden Darstellung des Handelns auf den einzelnen Wertschöpfungsstufen werden diese als »Kulturen« dargestellt, wodurch Unterschiede und Widersprüche zwischen den Stufen – im Sinne eines konflikttheoretischen Kulturbegriffs, wonach das Handeln und die Orientierungen von Gruppen immer auch in Konflikt stehen mit denen anderer Gruppen – besser sichtbar werden. Orientiert ist die Darstellung an den in Abb. 4 angezeigten Stufen.

*Investition:* Die Globalisierung der Finanzmärkte hat insbesondere für börsennotierte Unternehmen der Medien- und Kulturbranche neue Finanzierungs- und Investitionsmöglichkeiten geschaffen. Diesen Möglichkeiten stehen aber die Zwänge einer höheren Renditeerwartung gegenüber: Der Shareholder-Value wird zu einem Unternehmensziel. Im Kontext dieses Ziels gewinnen Übernahmen, Allianzen und Joint-Ventures an Bedeutung. Diese Art von Aktivitäten hat

häufig größeren Einfluss auf den Wert eines Unternehmens an der Börse als unternehmensinterne Aktivitäten, wie z. B. die Entwicklung neuer Produkte. Korrespondierend gewinnen für das Management Investor-Relationsaktivitäten in international tätigen börsennotierten Medienunternehmen an Bedeutung. Durch diese Entwicklungen haben sich börsennotierte Medienunternehmen den Einflüssen der Kapitalmärkte geöffnet und die Shareholder, die Aktionäre, zur dominierenden Anspruchsgruppe dieser Unternehmen gemacht.

*Wertbestimmung:* Die Öffnung von Medienmärkten und technische Entwicklungen wie z. B. Satelliten-Fernsehen haben die Differenzierung und Vermischung von Orientierungen und entsprechend auch von Konsumstilen und Produkten verstärkt. Diese Entwicklung macht gesicherte Aussagen über marketingrelevante Orientierungen und Werte von Kunden immer schwieriger. Darüber hinaus erschweren sie die Selektion von Märkten und die Positionierung gegenüber den Wettbewerbern. Die Nähe zum Markt, die häufig ein Vorteil von regionalen und kleineren Medienunternehmen ist, wird auf dieser Stufe zunehmend durch die Möglichkeiten größerer Unternehmen zur Investition in Forschung und Entwicklung wettgemacht. Auch haben größere Unternehmen zunehmend mehr Möglichkeiten zur Entwicklung von Verbundstrategien, die im Zuge der Digitalisierung von Content immer wichtiger werden. Auch auf dieser Stufe nimmt der Aufwand für Forschung und Entwicklung zu. Es entstehen neue Forschungs- und Entwicklungskulturen, in denen andere Anspruchsgruppen als die Mitarbeiter, Konsumenten oder Shareholder in den Blick geraten, die aber nicht über strategische Macht verfügen.

*Werterstellung:* Die Werterstellung ist zunächst mit weiteren Überlegungen zur Produktentwicklung (medienformübergreifend, medienformintegrierend oder medienformdifferenzierend) konfrontiert. Immer wichtiger sind auf dieser Stufe Entscheidungen über Eigen- oder Fremdproduktion, über Standorte, Teams, Netzwerke usw., die Kostenkalkulation sowie die differenzierte Entwicklung von Leistungsangeboten für verschiedenste Medienmärkte und Zielgruppen. Die Entwicklungen auf dieser Stufe ist vor allem durch die so genannte Flexibilisierung der Produktion gekennzeichnet, die vor allem eine Ausgliederung darstellt. Quer durch alle Medienbranchen ist auf dieser Stufe die Entstehung eines neuen Produktionsunternehmertums zu beobachten, das – seien es Radiobeiträge, journalistische Meldungen,

Fernsehsendungen usf. – aus relativ kleinen Einheiten besteht. Diese Produzenten und Dienstleister verfügen nur über eingeschränkte Finanzierungs- und Trainingsmöglichkeiten und sind von vertriebsstarken Großunternehmen abhängig.

*Kommunikative Wertvermittlung:* Unter Bedingungen des Überangebots unterliegt die Medienwirtschaft zunehmend den Regeln einer Ökonomie der Aufmerksamkeit und machen Marketing und Werbung zu einem immer entscheidenderen Erfolgsfaktor – »Wer nicht wirbt, der stirbt« gilt heute mehr denn je, insbesondere deshalb, weil sich die kulturellen Kontexte der Konsumenten immer stärker mit jenen Kulturen überlappen, die durch Werbung/Marketing für diese Zielgruppen konstituiert werden. Abzulesen ist dies an den steigenden Aufwendungen der Medien- und Kommunikationsbranche für Werbung, die noch höher ausfallen würden, wenn Ausgaben für PR, Marketing usf. hinzugerechnet würden.

*Allokation:* Durch politische und technische Entwicklungen einerseits, die eine Globalisierung von Vertriebsstrukturen ermöglicht haben, und andererseits durch die Fragmentierung und Differenzierung von Medienmärkten im Zuge von E-Commerce und Datenbanken, durch die neuen Möglichkeiten zur Individualisierung des Vertriebs geschaffen werden können, entstehen für Unternehmen eine Vielzahl von neuen Möglichkeiten und Herausforderungen. Auf dieser Stufe hat sich zuletzt gezeigt, dass auf neu entstehenden Märkten Schnelligkeitsvorteile wichtiger sind als Größenvorteile. Die zunehmende Bedeutung der Technik für den Vertrieb verändert klassische Vertriebskulturen. Während diese einmal vor allem vom persönlichen Engagement der Verkäufer – sei es auf Messen, gegenüber Großkunden oder etwa gegenüber Experten – abhingen oder zumindest geprägt waren, spielen nun Neuerungen wie etwa Vertriebsautomatisierungen oder die elektronische Steuerung von Lieferketten (Supply Chain Management) eine immer wichtiger Rolle. Auf dieser Stufe ist Bertelsmann derzeit weltweit das mit Abstand technisch am stärksten integrierte Medien-Vertriebsunternehmen.

*Kundendienst:* Der Stellenwert der Nähe von Produkten und Dienstleistungen zum Konsumenten führen den Kundendienst im weitesten Sinne in das Zentrum von Unternehmensaktivitäten. Die Betreuung von Endkunden am Produkt gewinnt an Bedeutung, und Kundenbindung wird ein immer kostbareres Gut. Für ausgewählte

Kunden wird es zunehmend Events sowie andere produkt- und angebotsbezogene, aber nicht klassisch werbliche bzw. PR-Leistungen geben. Dieser Kundendienst ist von Aktivitäten zu unterscheiden, in denen potenzielle Kunden im Mittelpunkt stehen, die hier auf der nächsten Stufe unter »Kunde« berücksichtigt sind. Durch immer ausgefeilteres CRM (Customer-Relationship-Management) wird versucht, Medien und Medienangebote zu einem immer wichtigeren kulturellen Bestandteil des Lebens der Konsumenten zu machen. Hier gibt es ganz verschiedene Wege, wie etwa von Disney (Disney Parks) oder Bertelsmann (vor allem Clubs).

*Kunde:* Der durch Medienentwicklung und Wettbewerb induzierte Wandel der Medien und ihrer Angebote erfordert es, neue Angebote immer wieder auf Neukunden auszurichten. Um hier dennoch immer wieder anschlussfähig anbieten zu können, wird Motivforschung zur Medienethnographie und betreibt eine an den Cultural Studies orientierte Erforschung der Lebens- und Mediennutzungsformen ihrer Kunden.

Die Darstellung der Anforderungen und Einflüsse auf die Stufen der medialen Leistungserstellung zeigt einen Prozess, bei dem ständig die Grenzen von Unternehmen, Nationen und Sprachen und vor allem von Praktiken und ihren Diskursen überschritten werden. In der Sprache der Managementlehre wird daher – wie ich finde zu Recht – von verschiedensten »Wertschöpfungskulturen« gesprochen, von »Shareholder-Value-Kulturen«, »Forschungs- und Entwicklungskulturen« von in Netzwerke eingebundenen flexiblen »Produktionskulturen«, von »Agentur-Kulturen«, von »Vertriebskulturen«, von »Dienstleistungskulturen« und wieder von »Forschungskulturen«, die aber nicht auf Innovation und Entwicklung, sondern auf Alltagskultur spezialisiert sind. Diese »Kulturen« folgen keinesfalls *einer* Logik oder *einem* professionellen Code i. S. von Hall (1977). Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass Medienangebote hybride Bedeutungsstrukturen aufweisen können und mit Bezugsrahmen wie der Kulturimperialismus- oder Kulturindustrietheorie nicht angemessen zu verstehen sind. Weiter überrascht es auch nicht, dass Medienunternehmen alles Erdenkliche unternehmen, um aus möglichen Kunden tatsächliche Kunden zu machen, und dass sie dazu die Planung ihrer Leistungserstellung so frühzeitig wie möglich an der Erstellung von möglichen Leistungen für Konsumenten orientieren. Die Darstellung zeigt aber vor allem, dass sich nationale und branchenspezifische

Formen der Produktion und Allokation von Medienkultur auflösen, wenn sie global unter Kommerzialisierungsdruck geraten.

Unter diesen Bedingungen wird die Art und Weise der Abstimmung der unternehmerischen Leistungserstellungsprozesse zur zentralen und wettbewerbsentscheidenden unternehmerischen Aktivität. Diese Abstimmung der Aktivitäten auf den Stufen ist die Aufgabe des Managements. Das Medien-Management ist der rationale Kontext des strategischen Handelns in Medienunternehmen.

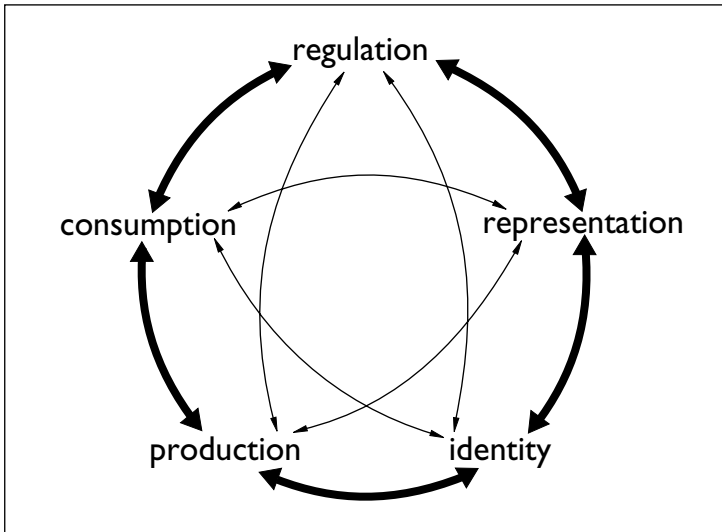
Die zunehmende Komplexität der Aufgaben, des Wettbewerbs sowie der Integration und Vernetzung in der Branche verändert aber im Sinne einer Managementorientierung nicht nur die Anforderungen an Führungskräfte in der Medienbranche (vgl. Stürzebecher 1997; C. Winter 2000b). Vielmehr verändern die im Kontext von Management implizit erwarteten und explizit formulierten Anforderungen auch die Anforderungen auf allen anderen Stufen und insbesondere auch an Kreative und Journalisten (vgl. Raulf 1997). Deutlich ist dies belegt durch die Transformation klassischer Organisationsstrukturen von Medienunternehmen, bei der ursprünglich auf geographische Orte und entsprechend strukturierte Aufbau- und Ablauforganisationen sowie überschaubare nationale Märkte abgestimmte Organisationen in globale, lose gekoppelte Projektstrukturen aufgelöst werden. Und dennoch folgt das Handeln von Managern und ihr Management von Leistungserstellungsaktivitäten keinesfalls *einem* Code oder *einer* spezifischen professionellen Rationalität i. S. von Hall. Die Aktivitäten des Managements sind so widersprüchlich und vielfältig wie die Mediennutzung der Konsumenten. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Kommerzialisierung stellen sich erneut die bereits angeführten Fragen: Wie formen die im Kontext des Diskurses Management beschriebenen Entwicklungen »auf spezifische Weise die strukturellen und globalen Konfigurationen der Hegemonie, innerhalb derer sich die gegenwärtigen Praktiken von Medienrezeption und -konsum herausbilden«? (Ang 1999: 330). Wie können die »diskursproduzierenden« Institutionen in die Analyse einbezogen werden? (Hall 1997: 44). Wie kann vor dem Hintergrund von Grossbergs Forderung: »Wir müssen Cultural Studies ›ökonomisieren‹ und Ökonomie ›diskursivieren‹« (Grossberg 2000: 294) der (Management-)Diskurs diskursiviert werden?

**VORAUSSETZUNGEN UMFASSENDER MEDIENKULTURFORSCHUNG UND -KRITIK  
UNTER DEN BEDINGUNGEN EINER GLOBALEN KOMMERZIALISIERUNG DURCH  
MEDIENMANAGEMENT**

An dieser Stelle gibt es mehrere Möglichkeiten, sich dem Diskurs Medienmanagement zu nähern, um die Voraussetzungen bestimmen zu können, unter denen unter den Bedingungen einer globalen Kommerzialisierung durch Medienmanagement gegenwärtig eine umfassende, also nicht auf einzelne Momente und Aspekte gerichtete Erforschung und Kritik von Medienkultur geleistet werden könnte. Ein wichtiger Bezugspunkt ist dabei sicherlich die frühe philosophische Kritik am Management als einem Symptom der moralischen Krise der Gegenwart (vgl. MacIntyre 19987). Dieser eher philosophische Diskurs hat den Nachteil, dass er – ebenso wie der Managementdiskurs – noch mit den Cultural Studies vermittelt werden müsste. Es bietet sich an, von dieser Vermittlungsproblematik ausgehend, die angesprochenen Probleme und Perspektiven im Kontext eines in den Cultural Studies eingeführten Diskurses zu thematisieren. Nahe liegend ist derzeit eine Orientierung an dem Modell von Kultur, das im Kontext des Kurses D 318 »Culture, Media and Identities« an der Open University verwendet wird. Im Zusammenhang mit diesem Kurs ist das Modell des *Circuit of Culture* entstanden, an dem sich sechs (!) Bände orientieren und das als eine Weiterentwicklung von Johnsons Zirkulationsmodell von Kultur bezeichnet wird (vgl. du Gay/Hall et al. 1997: 3; vgl. hier Abb. 5).

Es stellt sich nun die Frage, ob und wie im Rahmen dieses Modells eine Beobachtung, Analyse und Kritik der von mir beschriebenen kommerziellen und managementgetriebenen Durchdringung der Produktion und Allokation von Medienkultur möglich ist, bei dessen Einführung die theoretischen Gründe – anders als bei den referierten Modellen von Hall und Johnson – nicht explizit ausgeführt wurden (vgl. ebd.). Dieses Modell vermittelt zuallererst die Einsicht, dass alles irgendwie und mit allem zusammenhängt und dass Kultur dabei sehr wichtig ist. Diese Einsicht und dieser Hinweis sind wichtig, aber das reicht nicht. Das erinnert zu sehr an die Kulturstudien von Raymond Williams vor der Kritik durch Edward P. Thompson (s.o.). Zweifelsohne – und das soll hier auch nicht vergessen werden – thematisiert das Modell wichtige Perspektiven der Cultural Studies und entwickelt manche sogar weiter. Die Herausgeber haben mit den oben erwähn-

Abbildung 5: Der Circuit of Culture



Quelle: du Gay 1997: 3

ten Bänden das Gesichtsfeld der Cultural Studies erweitert und im Zusammenhang mit der Erforschung von Medienkultur die Unternehmung und spezifische Bedingungen und Voraussetzungen des Handelns von und in Unternehmen in die Perspektive gerückt. Zu nennen sind Aspekte wie »Unternehmenskultur« (vgl. du Gay/Hall et al. 1997: 44 ff.; Negus 1997) und die Rolle von Kreativen/Symbolanalysten in der Kulturindustrie (du Gay/Hall et al. 1997: 62 ff.), die im Einzelband auf die Rolle von Managern ausgeweitet wird, die aber nicht beim Namen genannt werden (vgl. insbesondere Robins 1997).

Der von mir aufgezeigte und managementinduzierte Wandel der Bedingungen und Voraussetzungen der materialen Basis von Medienkultur wird sehr deutlich im Fazit des Kapitels »What in the world's going on?« von Kevin Robins (1997). Robins setzt sich fast ausschließlich mit Thesen von Kenich J. Ohmae, Leiter der McKinsey Niederlassung in Tokyo, auseinander und weicht dabei der von ihm im Titel gestellten Frage so gut aus, wie es eben geht. Er setzt sich gerade nicht mit der Handlungslogik der von ihm so genannten »global business perspective« (ebd.: 44) auseinander und umkreist seine eingangs gestellte Frage: »What in the world's going on?« mit Zitaten

aus Texten von Managern wie Ohmae, von denen ersichtlich wird, dass sie ihm nicht geheuer sind: »You really have to believe, deep down, that people may work ›in‹ different national environments but are not ›of‹ them. What they are ›of‹ is the global corporation« (ebd.: 49). Die globale Unternehmung steht aber im Zentrum seiner Frage »What in the world's going on?« und der Frage nach den Bedingungen und Voraussetzungen von Medienkultur. Robins bleibt jedoch eine Antwort auf die Frage schuldig. Sein im letzten Satz geäußertes Fazit bleibt im Rahmen des Modells *Circuit of Culture* und hebt noch einmal hervor, dass alles mit allem komplex verbunden ist:

»The globalization process must be seen in terms of the complex interplay of economic and cultural dynamics, involving confrontation, contestation and negotiation. The global future is therefore sure to have surprises in store for us« (ebd.: 45).

Die Allgemeinheit dieser Antwort werde ich als zwingendes Argument für eine Neuausrichtung der Cultural Studies, für die ich hier abschließend argumentieren möchte. Der *Circuit of Culture* ist in seiner jetzigen Form ungeeignet, um Theorien und Methoden weiter zu entwickeln, eine Arbeit, die bislang zu den wichtigsten Stärken der Cultural Studies zählt. Insbesondere im Hinblick auf die Erforschung der materialen Basis von Medienkultur, der Produktion und der Allokation/Distribution, entsteht der Eindruck, dass die Produktionsanalyse und die Ökonomie »zum fünften Rad am Wagen« der Kulturanalyse werden (Grossberg 1997: 19). Ich plädiere dafür, dass die kritische und empirisch fundierte konstruktive Auseinandersetzung mit Gesellschafts- und Kulturwandel und mit neuen Theorien und Konzepten, aber auch mit anderen Positionen und Perspektiven nicht nur bewahrt, sondern weiter ausgebaut werden sollte. Dazu werden hier Forderungen von Hall (1977 u. 1999a), Ang (1999) und Grossberg (2000) – »Wir müssen Cultural Studies ›ökonomisieren‹ und Ökonomie ›diskursiveren‹« – in den Kontext des *Circuit of Culture* gestellt, der – um Fragen und empirische Forschungen anzuregen – dazu ergänzt wurde. Es geht um die Frage, ob – und wenn ja: mit welchen Folgen – die Verbindungen zwischen den in der Cultural Studies-Forschung relevanten Momenten unter Einfluss vom Medien-Management als dem dominanten hegemonialen »professionellen Code« geraten oder geraten sind. Konkret hieße dies im Hinblick auf den *Circuit of Culture*, dass jeweils der konkrete Einfluss des Management

auf die im Modell durch die Doppelpfeile angegebenen Beziehungen zu untersuchen wäre.

Die Umstellung der Koordination der Bedingungen und Voraussetzungen von Medienkultur von eher regionalen, medienbranchenspezifischen und häufig öffentlich-rechtlich organisierten und legitimierte Verfahren auf ein strategisches Management kommerzieller globaler Unternehmen bedeutet hier eine beachtliche Veränderung. Die Folgen dieses Wandels, die theoretisch sicher kaum prognostizierbar sind, können im Hinblick auf widersprüchliche Entwicklungen im Zusammenhang mit dem *Circuit of Culture* empirisch erforscht werden. Medienmanagement tritt in eine sehr ungleiche Konkurrenz mit nichtkommerziellen kulturellen Orientierungen und Angeboten, deren Erhaltung und Wahrnehmung unter Bedingungen einer globalen Kommerzialisierung immer schwieriger werden. Die Art und Weise des Umgangs mit dem Diskurs und der Praxis von Medienmanagement wird mit darüber entscheiden, ob und wie Cultural Studies auch zukünftig angemessen Kulturforschung und Kulturkritik betreiben können. Abschließend will ich meine These, wonach Medienmanagement zunehmend stärker und grundsätzlicher Einfluss auf die Kultur nimmt, im Zusammenhang mit zwei Neuerscheinungen auf dem Buchmarkt erläutern. Sie belegen nach meinem Dafürhalten die Notwendigkeit und die Chancen einer »Neuorientierung« in den Cultural Studies.

Bei den beiden Publikationen handelt es sich um Douglas Rushkoffs sehr unglücklich mit »Der Anschlag auf die Psyche« übersetzte Arbeit »Coercion. Why We Listen to What ›They‹ Say« (Rushkoff 2000) und Naomi Kleins »No Logo!« (Klein 2001) – hier unterscheidet sich der deutsche Titel von dem kanadischen nur dadurch, dass ein Ausrufezeichen hinzugekommen ist.

Rushkoffs Darstellung strategisch geplanter und erfolgreicher Manipulationen des Handelns von Konsumenten kann als eine Ergänzung zu ethnographischen Kulturstudien gelesen werden, in denen vor allem die taktischen Möglichkeiten von Konsumenten aufgezeigt werden. Er zeigt, dass Strategien des Verkaufens, Überzeugens und Beeinflussens bereits viel differenzierter sind, als es auch noch so kritische Konsumenten erahnen. Deutlich wird, dass viele der im Diskurs-Management als wichtig angesehenen Unternehmensaktivitäten, insbesondere die auf die Aufmerksamkeit und das »Verhalten« von Konsumenten gerichteten, nur dazu dienen, die Kontrolle über

das Verhalten von Konsumenten zu vergrößern – wobei die Konsumenten selbst ihr Verhalten in diesen Fällen vielleicht als aktives und kritisches Handeln beschreiben würden. Die empirische und diskursanalytische Erforschung der Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung strategischer unternehmerischer Aktivitäten als entweder manipulativ oder aber als wertsteigernd kann nicht mehr angemessen von einem Fach allein geleistet werden. Aus diesem Grund halte ich eine kulturwissenschaftliche, also die Grenzen von Fächern überschreitende, rationalitätskritische und teilnehmende Forschung für wichtig. Die seit der Debatte über Rationalität und das Verstehen fremder Kulturen bekannte Einsicht (vgl. C. Winter 2000a: 19 f.), dass Handeln nur aus dem Kontext der Praxisrationalität erschlossen werden kann, gilt auch für die professionellen Kontexte des Managements von Unternehmensaktivitäten, die wohl nur über eine Integration von Praxiserfahrungen und Praxiswissen verstanden werden können.<sup>5</sup>

Rushkoffs Beitrag, der auf die Beschreibung konkreter manipulativer Interaktionsstrategien gerichtet ist, erscheint vor dem Hintergrund von Naomi Kleins »No Logo!« aus kulturtheoretischer Perspektive noch überschaubar. Während Rushkoff konkrete Strategien, die auf das Handeln und Verhalten von Konsumenten gerichtet sind, als Manipulationsstrategien entlarvt, stehen bei Naomi Klein sehr viel umfassender angelegte Strategien im Vordergrund. Sie beschreibt in ihrem Buch, wie global agierende Konzerne den Konsum ihrer Angebote in basale kulturelle Differenzierungs-codes integrieren. Klein konzentriert sich nicht auf die Mikroebene der Beeinflussung konkreter Konsumentenentscheidungen. Sie konzentriert sich auf Strategien, die auf eine immer umfassendere und vollständigere Integration von kulturellen Differenzierungsmerkmalen angelegt sind, mit denen Konsumenten sich von anderen Konsumenten als Menschen unterscheiden und die im globalen Wettbewerb mit nichtkommerziellen kulturellen Differenzierungsmerkmalen zunehmend erfolgreich sind.

Die Bedeutung des Managements von global agierenden Konzernen und ihren Entscheidungen für die ganz konkrete Ausgestaltung des Lebens von immer mehr und immer unterschiedlichen Gruppen von Menschen wird bei Klein noch offenkundiger als bei Rushkoff – insbesondere dort, wo sie den Einzug kommerzieller Strategien in vormals öffentliche Bereiche und Räume beschreibt: Das Management von Konzernen verändert durch strategische Bemühungen um Wettbewerbsvorteile und Marktmacht die Bedingungen und Vorausset-

zungen von Kultur auf der ganzen Welt grundlegend. Kommerzielle Unternehmen produzieren einen zunehmenden Teil der Ressourcen für identitätsbildende Prozesse, ohne dass es einen öffentlichen oder rechtlich legitimierten Kontext jenseits des Marktes gibt, in dem diese Entwicklungen politisch-ethisch angemessene normativ reflektiert werden können.

Genau dazu bedarf es einer besseren Erforschung des Einflusses von Medienmanagement auf den umfassenden Kontext von Medienkultur. Ich bin der Auffassung, dass sich diese Forschung zu einem gewissen Grad auf die Terminologie der Managementwissenschaften einlassen muss, um den dort erreichten Grad wissenschaftlicher Differenzierung nicht zu weit zu unterlaufen. Ein Anfang sollte mit der Vorstellung entsprechender Begrifflichkeiten und Modelle sowie der Rekonstruktion der bereits im Kontext der Cultural Studies geleisteten Erforschung und Kritik, insbesondere der Produktion und Allokation von Medienkultur, geleistet sein. Es wird nun darauf ankommen, ob es gelingt, die Einflüsse des neuen professionellen Codes Medienmanagement genauer zu erforschen und zu beschreiben und diese Erkenntnisse auch in den Diskurs über Strategisches Management und die für Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung zuständigen politischen Kontexte hineinzutragen.

Im Kontext transdisziplinär angelegter und auch die Wirtschaftswissenschaften integrierenden Arbeiten, dürfte diese Entwicklung des Projekts Cultural Studies vor allem in den offenen Kultur-, Kommunikations- und Sozialwissenschaften die Chance haben, die skizzierte doppelte empirische und theoretische Herausforderung einer Erforschung der hegemonialen Managementpraktiken und -diskurse erfolgreich anzunehmen. Im deutschsprachigen Raum scheinen insbesondere die »Neueren Kulturwissenschaften« sowie die Mediensoziologie und die Medienökonomie geeignet, eine kritische Erforschung des Managements von Medienkultur zu leisten (vgl. exemplarisch C. Winter 1996; Münch 1996; Cornely/Macho 1996; zuletzt Düllo/C. Winter 2000 und C. Winter 2000b sowie absehbar die Beiträge in Karmasin/Knoche/C. Winter 2001).

## ANMERKUNGEN

- 1** Für hilfreiche Kritik und Kommentare zu einer ersten Fassung des Beitrags danke ich Udo Göttlich, Andreas Hepp und Rainer Winter.
- 2** Den strategischen Umgang unterscheidet bekanntlich vom taktischen Umgang, dass er über Ressourcen der Produktion und Allokation verfügt, während der taktische Umgang immer ein Umgang mit vorgegebenen Produkten und Angeboten bleibt (vgl. de Certeau 1988; C. Winter 1998; Hepp 1999: 70 f.).
- 3** Im Folgenden wird an Stelle der Bezeichnung Distribution von Allokation gesprochen. Dadurch soll bewusst gehalten werden, dass nicht nur interessiert, dass etwas von a nach b gelangt, sondern vor allem auch, wie, an wen und unter welchen Bedingungen Medienangebote vertrieben werden.
- 4** Diese Abgrenzung ist insbesondere gegenüber der Politischen Ökonomie der Medien erforderlich, weil diese den Cultural Studies vorwerfen, dass sie es weder theoretisch noch politisch kompensieren konnten, die Brücken zu ihrer materialistisch-marxistischen Vergangenheit abgebrochen zu haben. Diese Kritik war häufig wenig konstruktiv und polemisch. Dies zeigt etwa der Beitrag »Politische Ökonomie und die Praxis der Cultural Studies« von Nicolas Garnham (1997). Sie erschweren eine gemeinsame Arbeit an wichtigen Fragen, die bei Garnham durchaus zu finden sind: »Where in the contemporary cultural studies' literature or research program are the studies of the cultural producers and of the organisational sites and practices the inhabit and through which they exercise their power?« (ebd.: 61).
- 5** Zu Vorschlägen, wie dies unter Berücksichtigung der Erfahrungen von Studierenden zu leisten wäre, vgl. C. Winter 2000b.

## LITERATUR

- Abu Lughod, J. (1991): »Going Beyond Global Babble«. In: Anthony D. King (Hg.), *Culture Globalization and the World-System: Contemporary Conditions for the Representation of Identity*, London: Macmillan Press, S. 131–137.
- Adorno, Theodor W. (1972): »Résumé über Kulturindustrie«. In: Dieter Prokop (Hg.), *Massenkommunikationsforschung 1: Produktion*, Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuchverlag, S. 347–354.

- Ang, Ien (1999): »Kultur und Kommunikation. Auf dem Weg zu einer ethnographischen Kritik des Medienkonsums im transnationalen Mediensystem«. In: Roger Bromley/Udo Göttlich/Carsten Winter (Hg.), *Cultural Studies. Grundlagentexte zur Einführung*, Lüneburg: zu Klampen, S. 317–340.
- Apfelthaler, G. (2000): »Medienmanagement als Internationales Management«. In: Matthias Karmasin/Carsten Winter (Hg.), *Grundlagen des Medienmanagements*, München: Fink, S. 197–218.
- Bromley, Roger (1999): »Cultural Studies gestern und heute«. In: Roger Bromley/Udo Göttlich/Carsten Winter (Hg.), *Cultural Studies: Grundlagentexte zur Einführung*, Lüneburg: zu Klampen, S. 9–24.
- Bromley, Roger (2000): »Multiglobalismen – Synkretismus und Vielfalt in der Populärkultur«. In: Caroline Y. Robertson/Carsten Winter (Hg.), *Kulturwandel und Globalisierung*, Baden-Baden: Nomos, S. 189–206.
- Bromley, Roger/Göttlich, Udo/Winter, Carsten (Hg.) (1999): *Cultural Studies. Grundlagentexte zur Einführung*, Lüneburg: zu Klampen.
- Buhr, Regina (1989): *Unternehmen als Kulturräume: eigensinnige betriebliche Integrationsprozesse im transnationalen Kontext*, Berlin: Ed. Sigma.
- Certeau, Michel de (1988): *Kunst des Handelns*, Berlin: Merve Verlag.
- Cornely, Bernd/Macho, Thomas (1996): »Kulturwissenschaft als Projekt. Ein Gespräch zwischen Bernd Cornely und Thomas Macho«. In: Carsten Winter (Hg.), *Kulturwissenschaft: Perspektiven, Erfahrungen, Beobachtungen*, Bonn: ARGult-Media, S. 51–65.
- Düllo, Thomas/Winter, Carsten (2000): »Die Kunst der Navigation: Kulturwissenschaft für das 21. Jahrhundert«. In: Thomas Düllo/Arno Meteling/André Suhr/Carsten Winter (Hg.), *Kursbuch Kulturwissenschaft*, Münster: LIT Verlag, S. 1–13.
- Featherstone, Mike (Hg.) (1990): *Global Culture: Nationalism, Globalization and Modernity*, London: Sage.
- Featherstone, Mike (2000): »Postmodernismus und Konsumkultur. Die Globalisierung der Komplexität«. In: Caroline Y. Robertson/Carsten Winter (Hg.), *Kulturwandel und Globalisierung*, Baden-Baden: Nomos, S. 77–106.
- Garnham, Nicolas (1997): »Political Economy and the Practice of Cultural Studies«. In: Marjorie Ferguson/Peter Golding (Hg.), *Cultural Studies in Question*, London: Sage, S. 56–73.

- Gay, Paul du (Hg.) (1997): *Production of Culture/Cultures of Production*, London: Sage.
- Gay, Paul du/Hall, Stuart et al. (1997): *Doing Cultural Studies: The Story of the Sony Walkman*, London: Sage.
- Giddens, Anthony (1995): *Konsequenzen der Moderne*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Göttlich, Udo (2000): »Schmiermittel für den Äther. Daily Soap Operas im Spannungsfeld globaler Formatverbreitung und lokaler Produktion«. In: Thomas Düllo/Arno Meteling/André Suhr/Carsten Winter (Hg.), *Kursbuch Kulturwissenschaft*, Münster: LIT Verlag, S. 177–185.
- Göttlich, Udo/Winter, Carsten (1999): »Wessen Cultural Studies? Die Rezeption der Cultural Studies im deutschsprachigen Raum«. In: Roger Bromley/Udo Göttlich/Carsten Winter (Hg.), *Cultural Studies: Grundlagentexte zur Einführung*, Lüneburg: zu Klampen, S. 25–39.
- Göttlich, Udo/Winter, Rainer (Hg.) (2000): *Politik des Vergnügens. Zur Diskussion der Populärkultur in den Cultural Studies*, Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Grossberg, Lawrence (1997): »Der Cross Road Blues der Cultural Studies«. In: Andreas Hepp/Rainer Winter (Hg.), *Kultur – Medien – Macht: Cultural Studies und Medienanalyse*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 13–29.
- Grossberg, Lawrence (1999): »Globalization and the ›Economization‹ of Cultural Studies«. In: Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr/Internationales Forschungszentrum Kulturwissenschaften (Hg.), *The Contemporary Study of Culture*, Wien: Turia + Kant, S. 23–46.
- Grossberg, Lawrence (2000): *Globalisierung, Medien und Agency. What's Going on? Cultural Studies und Populärkultur*, Wien: Turia + Kant, S. 287–315.
- Grossberg, Lawrence/Nelson, Cary/Treichler, Paula (Hg.) (1992): *Cultural Studies*, New York/London: Routledge.
- Hall, Stuart (1977): »Culture, the Media and the ›Ideological Effect‹«. In: J. Curran/M. Gurevitch/J. Woollacott (Hg.), *Mass Communication and Society*, London: Edward Arnold, S. 315–348.
- Hall, Stuart (1991a): »The Local and the Global: Globalization and Ethnicity«. In: Anthony D. King (Hg.), *Culture Globalization and*

- the World-System: Contemporary Conditions for the Representation of Identity*, London: Macmillan Press, S. 19–39.
- Hall, Stuart. (1991b): »Old and New Identities, Old and New Ethnicities«. In: Anthony D. King (Hg.), *Culture Globalization and the World-System: Contemporary Conditions for the Representation of Identity*, London: Macmillan Press, S. 41–68.
- Hall, Stuart (1992): »Cultural Studies and its Theoretical Legacies«. In: Lawrence Grossberg/Cary Nelson/Paula Treichler (Hg.), *Cultural Studies*, New York/London: Routledge, S. 277–294.
- Hall, Stuart (Hg.) (1997): *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*, London: Sage.
- Hall, Stuart (1997): »The Work of Representation«. In: Ders. (Hg.), *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*, London: Sage, S. 13–74.
- Hall, Stuart (1999a): »Kodieren/Dekodieren«. In: Roger Bromley/Udo Göttlich/Carsten Winter (Hg.), *Cultural Studies: Grundlagentexte zur Einführung*, Lüneburg: zu Klampen, S. 92–110.
- Hall, Stuart (1999b): »Cultural Studies. Zwei Paradigmen«. In: Roger Bromley/Udo Göttlich/Carsten Winter (Hg.), *Cultural Studies: Grundlagentexte zur Einführung*, Lüneburg: zu Klampen, S. 113–138.
- Hepp, Andreas (1999): *Cultural Studies und Medienanalyse. Eine Einführung*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hepp, Andreas/Winter, Rainer (Hg.) (1999): *Kultur – Medien – Macht. Cultural Studies und Medienanalyse*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Herman, E.S./McChesney, R.W. (1997): *The Global Media: The New Missionaries of Corporate Capitalism*, London/Washington: Cassell.
- Horkheimer, Max/Adorno, Theodor W. (1988): *Dialektik der Aufklärung: Philosophische Fragmente*, Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuchverlag.
- Jarren, Otfried/Meier, Werner A. (1998): »Globalisierung der Medienlandschaft und ihre medienpolitische Bewältigung: Ende der Medienpolitik oder neue Gestaltungsformen auf regionaler und nationaler Ebene?« In: Patrick P. Donges/Otfried Jarren/Heribert Schatz (Hg.), *Globalisierung der Medien? Medienpolitik in der Informationsgesellschaft*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 231–249.

- Johnson, Richard (1999): »Was sind eigentlich Cultural Studies?«. In: Roger Bromley/Udo Göttlich/Carsten Winter (Hg.), *Cultural Studies. Grundlagentexte zur Einführung*, Lüneburg: zu Klampen, S. 139–188.
- Karmasin, Matthias/Winter, Carsten (2000): »Kontexte und Aufgabenfelder von Medienmanagement«. In: Dies. (Hg.), *Grundlagen des Medienmanagements*, München: Fink (UTB), S. 15–39.
- King, Anthony D. (Hg.) (1991): *Culture Globalization and the World-System: Contemporary Conditions for the Representation of Identity*, London: Macmillan Press.
- Klein, Naomi (2001): *No Logo! Der Kampf der Global Players um Marktmacht. Ein Spiel mit vielen Verlierern und wenigen Gewinnern*, Gütersloh: Bertelsmann.
- Kleinstеuber, Hans-J./Thomaß, Barbara (1999): »Kommunikation, Medien, Wissensgesellschaft: Globale Kommunikation und lokale Sprachlosigkeit – Alte und neue Medien – Wissensgesellschaft und Kommerz – Globale Medien und lokale Kulturen – Meinungsfreiheit, Zensur, Kriegspropaganda – Ordnungspolitik und Markt«. In: Ingomar Hauchler/Dirk Messner/Franz Nuscheler (Hg.), *Globale Trends 2000. Fakten, Analysen, Prognosen*, Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuchverlag, S. 141–165.
- Levitt, Theodor (1983): »The Globalization of Markets«. *Harvard Business Review* 61/3, S. 92–102.
- Lutter, Christina/Reisenleitner, Markus (1998): *Cultural Studies. Eine Einführung*, Wien: Turia + Kant.
- MacIntyre, Alasdair (1987): *Der Verlust der Tugend. Zur moralischen Krise der Gegenwart*, Frankfurt a.M.: Campus.
- Maier, Matthias (2000): »Medienmanagement als strategisches Management«. In: Matthias Karmasin/Carsten Winter (Hg.), *Grundlagen des Medienmanagements*, München: Fink, S. 59–92.
- McChesney, Robert W. (1998): »The Political Economy of Global Communication«. In: Robert W. McChesney/Ellen Meiksins Wood/John Bellamy Foster (Hg.), *Capitalism and the Information Age: The Political Economy of the Global Communication Revolution*, New York: Monthly Review Press, S. 1–26.
- Mintzberg, Henry et al. (1999): *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*, Wien: Überreuther.
- Montgomery, Cynthia A./Porter, Michael E. (Hg.) (1996): *Strategie: Die brillanten Beiträge der weltbesten Experten*, Wien: Überreuther.

- Morris, Meaghan (1990): »Banality in Cultural Studies«. In: Patricia Mellencamp (Hg.), *Logics of Television. Essays in Cultural Criticism*, Bloomington: Indiana University Press, S. 14–43.
- Münch, Richard (1996): »Mut zum Spagat. Transdisziplinäres Studieren in den Kulturwissenschaften«. In: Carsten Winter (Hg.), *Kulturwissenschaft: Perspektiven, Erfahrungen, Beobachtungen*, Bonn: ARcult-Media, S. 15–30.
- Negus, Keith (1997): »The Production of Culture«. In: Paul du Gay (Hg.), *Production of Culture/Cultures of Production*, London: Sage, S. 68–118.
- Nelson, Cary/Treichler, Paula/Grossberg, Lawrence (1992): »Cultural Studies: An Introduction«. In: Lawrence Grossberg/Cary Nelson/Paula Treichler (Hg.), *Cultural Studies*, New York; London: Routledge, S. 1–16.
- Picard, Robert G. (1997): »Entwicklung der Kommunikations- und Medienstrukturen in den USA. Auswirkungen auf Entscheidungen in Europa.« In: Gerd G. Kopper (Hg.), *Europäische Öffentlichkeit: Entwicklung von Strukturen und Theorie*, Berlin: Vistas Verlag, S. 109–121.
- Porter, Michael E. (1999): *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag.
- Raulf, Holgar (1997): »Anforderungen an Nachwuchskräfte in Verlagen«. In: Jürgen Deters/Carsten Winter (Hg.), *Karriere in der Medienbranche: Anforderungen, Schlüsselqualifikationen, Ausbildungssituation*, Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag, S. 21–30.
- Robertson, Roland (1991): »Social Theory, Cultural Relativity and the Problem of Globality«. In: Anthony D. King (Hg.), *Culture Globalization and the World-System: Contemporary Conditions for the Representation of Identity*, London: Macmillan Press, S. 69–90.
- Robertson, R. (1992): *Globalization: Social Theory and Global Culture*, London: Sage Publications.
- Robins, Kevin (1997): »What in the World's going on?«. In: Paul du Gay (Hg.), *Production of Culture/Cultures of Production*, London: Sage, S. 11–66.
- Rushkoff, Douglas (2001): *Der Anschlag auf die Psyche. Wie wir ständig manipuliert werden*, Stuttgart; München: DVA.
- Sjurts, Insa (2000): »Chancen und Risiken im globalen Medienmarkt – Die Strategien der größten Medien-, Telekommunikations-

- und Informationstechnologiekonzerne«. In: Hans Bredow Institut (Hg.), *Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen*, Hamburg: Nomos, S. 31–45.
- Stürzebecher, Gerd/Schröter, Thomas (1997): »Multimedia – Anforderungsprofile im Wandel?«. In: Jürgen Deters/Carsten Winter (Hg.), *Karriere in der Medienbranche: Anforderungen, Schlüsselqualifikationen, Ausbildungssituation*, Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag, S. 45–54.
- Thompson, Edward P. (1999): »Kritik an Raymond Williams' ›The Long Revolution««. In: Roger Bromley/Udo Göttlich/Carsten Winter (Hg.), *Cultural Studies: Grundlagentexte zur Einführung*, Lüneburg: zu Klampen, S. 75–91.
- Thompson, Kenneth, (Hg.) (1997): *Media and Cultural Regulation*, London: Sage.
- Tomlinson, John (1991): *Cultural Imperialism. A Critical Introduction*, London: Pinter Publishers.
- Tomlinson, John (1997): »Cultural Globalization and Cultural Imperialism.« In: Ali Mohammadi (Hg.), *International Communication and Globalization: A Critical Introduction*, London: Sage, S. 170–190.
- Tomlinson, John (2000): »Globalisierung, Kultur und komplexe Vernetzungen«. In: Thomas Düllo/Arno Meteling/André Suhr/Carsten Winter (Hg.), *Kursbuch Kulturwissenschaft*, Münster: LIT Verlag, S. 17–43.
- Williams, Raymond (1983), »Zur Basis-Überbau-These in der marxistischen Literatur.« In: Gustav H. Klaus (Hg.), *Raymond Williams. Innovationen. Über den Prozeßcharakter von Literatur*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 183–201.
- Winter, Carsten (1996): »Einleitung«. In: Ders. (Hg.), *Kulturwissenschaft: Perspektiven, Erfahrungen, Beobachtungen*, Bonn: ARGult Media, S. 9–14.
- Winter, Carsten (1998): »Die Rolle der Medien im Kontext von Kulturwandel. Ansätze und Probleme ihrer kulturwissenschaftlichen Bestimmung«. In: Thomas Düllo et al. (Hg.), *Einführung in die Kulturwissenschaft*, Münster: LIT-Verlag, S. 295–327.
- Winter, Carsten (2000a): »Kulturwandel und Globalisierung. Eine Einführung in die Diskussion«. In: Caroline Y. Robertson/ Carsten Winter (Hg.), *Kulturwandel und Globalisierung*, Baden-Baden: Nomos, S. 13–73.

- Winter, Carsten (2000b): »Synkretismus – Kulturwissenschaft? – Karriere. KULTUR-wissenschaftlich studieren für interessante berufliche Perspektiven in der Medien- und Kommunikationsbranche«. In: Thomas Düllo/Arno Meteling/André Suhr/Carsten Winter (Hg.), *Kursbuch Kulturwissenschaft*, Münster: LIT Verlag, S. 299–320.
- Winter, Carsten (2000c): »Medienmanagement als interkulturelles Medienmanagement«. In: Matthias Karmasin/Carsten Winter (Hg.), *Grundlagen des Medienmanagements*, München: Fink (UTB), S. 245–278.
- Winter, Carsten (2001a): »Das Management interkultureller Kommunikation. Neue Perspektiven für die Erforschung von Kommunikationskulturen und -netzwerken im Wandel.« In: Ursula Maier-Rabler/Michael Latzer (2001) (Hg.), *Kommunikationskulturen zwischen Kontinuität und Wandel. Universelle Netzwerke für die Zivilgesellschaft* (Proceedings of the DGPUK Conference 2000 in Vienna), Konstanz: UVK Verlag, S. 373–391.
- Winter, Carsten/Karmasin, Matthias (2001): »Ökonomisierung aus unternehmensstrategischer Perspektive: Ursachen, Formen und Folgen der globalen Kommerzialisierung medialer Wertschöpfungsprozesse.« In: Otfried Jarren, O./Werner A. Meier (Hg.), *Ökonomisierung der Medienindustrie: Ursachen, Formen und Folgen*, Themenheft der Zeitschrift *Medien und Kommunikation*, Baden-Baden: Nomos, S. 206–217.
- Winter, Rainer (1995): *Der produktive Zuschauer. Medienaneignung als kultureller und ästhetischer Prozeß*, München: Quintessenz.
- Winter, Rainer (2000a): »Die Kunst des Handelns unter globalen Bedingungen. Zum Verhältnis von Populärkultur und Postmodernismus«. In: Caroline Y. Robertson/Carsten Winter (Hg.), *Kulturwandel und Globalisierung*, Baden-Baden: Nomos, S. 153–174.
- Winter, Rainer (2000b): »Differenz und Hybridität in der Medienrezeption«. In: Thomas Düllo/Arno Meteling/André Suhr/Carsten Winter (Hg.), *Kursbuch Kulturwissenschaft*, Münster: LIT Verlag, S. 221–231.
- Wolff, Janet (1991): »The Global and the Specific: Reconciling Conflicting Theories of Culture«. In: Anthony D. King (Hg.), *Culture Globalization and the World-System: Contemporary Conditions for the Representation of Identity*, London: Macmillan Press, S. 161–173.

Zerdick, Axel et al. (1999): *European Communication Council Report. Die Internet Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft*, Berlin et al.: Springer-Verlag.