



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

**DEPARTMENT INFORMATION**

## *Masterarbeit*

Potentialanalyse für den Infografikdienst dpa-RegioData:  
Eine Marktanalyse für georeferenzierte Infografiken

*vorgelegt von*  
*Sina Schönefuß*

**Studiengang [Informationswissenschaft und -management]**

**erste Prüferin: Prof. Dr. Ulrike Spree**  
**zweite Prüferin: Prof. M.A. Frauke Schade**

**Hamburg, 25. Januar 2012**



## **Abstract**

Im Zentrum dieser Arbeit stehen die kartografischen und bildstatistischen Infografiken für raumbezogene Sachverhalte der Deutschen Presse-Agentur (dpa). Im Rahmen des RegioData-Dienstes bietet die Nachrichtenagentur Datenanalysen zu gesellschaftlich relevanten Themen an, deren regionale Bezüge durch verschiedene Infografiken visualisiert werden. Die Agenturkunden der dpa nutzen diesen Dienst im Rahmen journalistischer Berichterstattung.

Ziel dieser Forschungsarbeit ist die Erschließung potentieller Zielgruppen jenseits der Medienbranche. Das Erkenntnisinteresse besteht in der Identifizierung von neuen Strategischen Geschäftsfeldern, in denen die vorhandenen Ressourcen der Agentur für unternehmensrelevante Dienstleistungen verwertet werden können.

Um geeignete Lösungsansätze aufzudecken, wird ein strategisches Benchmarking durchgeführt. Der Vergleich der vorhandenen Kernkompetenzen von dpa-RegioData mit strategischen Erfolgsfaktoren von geeigneten Dienstleistungsangeboten im Bereich Geomarketing ermöglicht schließlich die Entwicklung von strategischen Maßnahmen zur Veränderung des RegioData-Dienstes. Das Ergebnis stellt die Aufdeckung Strategischer Geschäftsfelder im Bereich Geomarketing dar sowie die Ableitung von entsprechenden Verbesserungsmaßnahmen.

## **Schlagworte**

Infografik

Thematische Karten

Deutsche Presse-Agentur

Geomarketing

Benchmarking

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ziele der Arbeit .....	3
1.2 Aufbau der Arbeit & Literaturüberblick.....	4
<b>2. Visualisierung von Information</b> .....	<b>7</b>
2.1 Funktion der Infografik .....	7
2.2 Entwicklung der Infografik .....	9
<b>3. Kontext der Forschungsarbeit</b> .....	<b>20</b>
3.1 Die Deutsche Presse-Agentur.....	20
3.2 Der Infografik-Dienst.....	23
3.3 Die raumbezogenen Analysen von dpa-RegioData.....	26
<b>4. Problemanalyse</b> .....	<b>32</b>
4.1 Herausforderungen auf dem Markt der Nachrichtenagenturen .....	32
4.2 Strategische Maßnahmen der dpa.....	35
4.3 Ableitungen für die Arbeit .....	36
<b>5. Untersuchungsmethode</b> .....	<b>39</b>
5.1 Die ressourcenorientierte Perspektive im strategischen Management.....	39
5.2 Das Konzept des Benchmarking .....	40
5.3 Gründe für das Benchmarking als Methode .....	43
<b>6. Benchmarking von dpa-RegioData</b> .....	<b>45</b>
6.1 Zielsetzung .....	45
6.2 Interne Analyse .....	46
6.2.1 Themenauswahl .....	47
6.2.2 Datensammlung .....	48
6.2.3 Filtering.....	49
6.2.4 Mapping.....	52
6.2.5 Rendering und redaktionelle Berichterstattung.....	54
6.2.6 Strategische Erfolgsfaktoren von dpa-RegioData .....	55
6.3 Vergleich.....	57
6.3.1 Marktuntersuchung für den Bereich Geomarketing.....	58
6.3.2 Auswahl des Vergleichspartners .....	60
6.3.3 Beratungsangebote der GfK GeoMarketing GmbH.....	62
6.3.4 Leistungslückenanalyse .....	65
6.4 Ableitung strategischer Maßnahmen.....	67
<b>7. Fazit</b> .....	<b>69</b>
Quellenverzeichnis .....	70
Abbildungsverzeichnis .....	75
<b>Eidesstattliche Versicherung</b> .....	<b>X</b>

# 1. EINLEITUNG

---

Topografische Karten, die der Orientierung und Bewegung im Raum dienen, haben in den letzten Jahren einen immensen Bedeutungszuwachs erfahren. Dies führte zu zahlreichen neuen Funktions- und Einsatzmöglichkeiten bspw. im Bereich interaktiver und mobiler Anwendungen. Von diesen topografischen Karten, welche die natürlichen Objekte der Erde abbilden, können thematische Karten abgegrenzt werden. Diese Karten werden für ein spezielles Thema erstellt und dienen der Darstellung und Vermittlung von raumbezogenen Sachverhalten. Insbesondere räumliche Zusammenhänge, Verbreitungen von Phänomenen oder statistische Verhältnisse mit Raumbezug bekommen durch die Visualisierung mittels thematischer Karten eine neue Anschaulichkeit. Der daraus resultierende Erkenntnisgewinn wird am Beispiel der Straßenkarte von London (Abb. 1), in der die Todesfälle der Cholera-Epidemie im Jahre 1854 markiert wurden, besonders deutlich. Aufgrund der lokalen Konzentration von Cholera-Fällen in dem dargestellten Gebiet konnte eine Wasserpumpe als Überträger der Krankheit identifiziert werden.



Abb. 1: Räumliche Verteilung der Cholera-Todesfälle bei der Epidemie 1854 (Snow 2012)

Das Medium der Karte wird zielgerichtet als Werkzeug eingesetzt, welches ein Sichten, Überschauen und Bewerten der zugrunde liegenden Sachverhalte erlaubt. Dadurch wird zum einen ein Verständnis für die räumlichen Zustände und Verhältnisse ermöglicht und zum anderen die visuelle Erkenntnis neuer Zusammenhänge unterstützt. In diesem Sinne kann die Bearbeitung und Herstellung von Karten im Bereich der thematischen Kartografie als raumspezifische Forschungsmethode verstanden werden.<sup>1</sup> Dabei können sämtliche Erscheinungen, die einen Bezug zum Raum aufweisen und zudem qualitativ oder quantitativ verschieden sind, kartografisch dargestellt und interpretiert werden.<sup>2</sup>

Aufgrund des steigenden Umfangs und der Vielfalt raumbezogener Informationen stellen sich neue Herausforderungen an den Umgang und die Verwertung dieses gespeicherten Datenmaterials. Die Nutzung von kartografischen Darstellungen für raumspezifische Analysen wird dabei in zunehmendem Maße auch jenseits der Geowissenschaften interessant. Vor allem für Unternehmen gewinnt die geografische Zuordnung von statistischen Betriebs- und Umweltdaten für erfolgswirksame Strategieentscheidungen zunehmend an Bedeutung.<sup>3</sup> Daraus resultiert seitens der Wirtschaft ein hoher Bedarf an der Analyse und Darstellung der räumlichen Dimension von relevanten Sachverhalten.

Vor diesem Hintergrund stellt die anschauliche Visualisierung von Geodaten mittels thematischer Karten eine geeignete Lösung dar. Einerseits können somit etablierte statistische Visualisierungstechniken wie Tabellen, Rankings und Diagramme um besonders ausdrucksstarke Abbildungen ergänzt werden. Andererseits werden manche Erkenntnisse, wie die Konzentration eines unternehmensrelevanten Phänomens in einem bestimmten Gebiet, überhaupt erst durch die Visualisierung auf einer Karte sichtbar. Wirtschaftliches Handeln kann somit verstärkt an der räumlichen Beobachtung von Standorten ausgerichtet werden.

Die verstärkte Nutzung von topografischen Orientierungskarten im Alltag begünstigt darüber hinaus die zunehmende Verbreitung und Akzeptanz der thematischen Kartografie, da ein erfahrener Umgang mit vereinfachten, maßstabgebundenen Grundrissen vorausgesetzt werden kann. Die Möglichkeit einer besonders anschaulichen

---

<sup>1</sup> Vgl. Witt 1971: 182

<sup>2</sup> Vgl. Arnberg 1997: 13

<sup>3</sup> Vgl. Herter / Mühlbauer 2008: 14

Vermittlung von aufschlussreichen Einsichten und Erkenntnissen regt die Auseinandersetzung mit raumbezogenen Phänomenen zusätzlich an. Potentiale für darzustellende Sachverhalte und für gewinnbringende Einsatzmöglichkeiten von thematischen Karten werden im Rahmen dieser Arbeit näher untersucht.

## 1.1 ZIELE DER ARBEIT

Im Zentrum dieser Arbeit stehen die kartografischen und bildstatistischen Darstellungen der Deutschen Presse-Agentur (dpa). Die dpa-infografik GmbH erstellt tagesaktuelle Schaubilder, Illustrationen, Statistiken und eben jene Infografiken zu raumbezogenen Sachverhalten (Abb. 2).

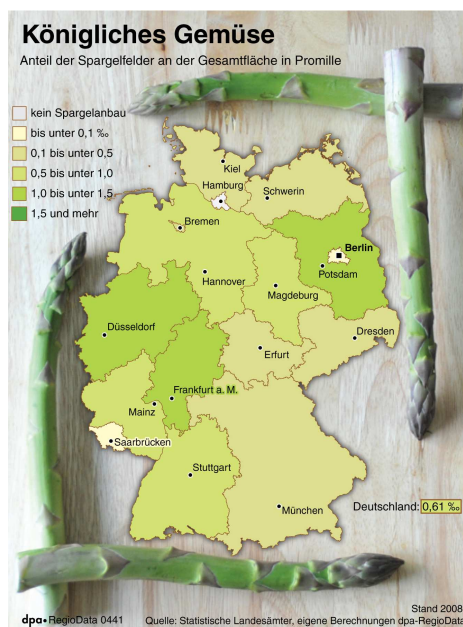


Abb. 2: Thematische Karte zur Verteilung der Spargelanbauflächen (dpa)

Im Rahmen des RegioData-Dienstes bietet die Nachrichtenagentur wöchentlich erscheinende Datenanalysen zu gesellschaftlich relevanten Themen an, deren regionale Bezüge durch eine thematische Karte visualisiert werden. Dazu werden zunächst Fakten und statistische Daten zu den jeweiligen Sachverhalten recherchiert und analysiert. Die Untersuchungsergebnisse werden schließlich sowohl in einem Nachrichtenartikel zusammengefasst als auch grafisch aufbereitet. Um einen Vergleich der Regionen zu unterstützen, werden die geografischen Unterschiede nicht nur auf einer Deutschlandkarte abgebildet, sondern auch in Bildstatistiken wie Tabellen und Diagrammen

verdeutlicht. Die Agenturkunden der dpa nutzen diesen Dienst im Rahmen journalistischer Berichterstattung.

Ziel dieser Forschungsarbeit ist die Erschließung potentieller Zielgruppen jenseits der Medienbranche. Dazu werden neue Einsatzmöglichkeiten und potentielle Märkte für den Dienst dpa-RegioData untersucht. Die Grundlage stellt eine Analyse der Arbeitsprozesse und Kernkompetenzen der Agentur dar, die im Rahmen einer kooperativen Zusammenarbeit mit der dpa realisiert wurde. Das Erkenntnisinteresse besteht in der Identifizierung von neuen Strategischen Geschäftsfeldern, in denen die vorhandenen Ressourcen der Agentur verwertet werden können.

Die dieser Forschungsarbeit zugrunde liegende Arbeitshypothese lässt sich wie folgt formulieren: Die erfolgswirksamen Ressourcen des RegioData-Dienstes sind auf unternehmensspezifische Angebote übertragbar. Inwieweit diese Annahme tragbar ist, soll durch einen branchenübergreifenden Vergleich mit bereits realisierten Leistungsangeboten auf dem Geomarketing-Markt überprüft werden. Das Ergebnis dieser Arbeit stellt die Ableitung von strategischen Maßnahmen für eine bedarfsgerechte Veränderung des RegioData-Dienstes dar.

## **1.2 AUFBAU DER ARBEIT & LITERATURÜBERBLICK**

---

Nachfolgend wird ein kurzer Einblick in den strukturellen Aufbau dieser Arbeit gegeben. Die Erläuterung der einzelnen Abschnitte wird jeweils um einen Überblick über die verwendete Literatur ergänzt.

- Im nachfolgenden Kapitel 2 wird zunächst die Infografik als solche näher betrachtet. Die anschließende Darstellung der Entwicklung von den historischen Anfängen bis zum heutigen Stand führt an funktionale Problemstellungen von Infografiken heran. Die Grundlage für die thematische Einführung bilden zum einen die Darstellungen zum Konzept der Informationsvisualisierung (Najarro 2003; Preim / Dachzelt 2010) und zum anderen die beiden Werke speziell zur Infografik (Jansen 1999; Liebig 1999).
- In Kapitel 3 wird die dpa als Initiator dieser Forschungsarbeit vorgestellt und die Tätigkeitsbereiche der Agentur sowie die Unternehmensstruktur beschrieben. Die



anschließende Darstellung der Angebote und Einsatzmöglichkeiten der dpa-infografik GmbH leiten zur Präsentation des Untersuchungsgegenstands dpa-RegioData über. Die Unternehmensbeschreibung stützt sich auf Selbstdarstellungen in Veröffentlichungen der Agentur (dpa 1998, 2012b) sowie auf die Geschäftsberichte der dpa (dpa 2010, 2011). Die Recherchen in Sekundärquellen wurden zudem durch eigene Erhebungen im Rahmen persönlicher Beobachtungen und Befragungen vor Ort ergänzt.

- Die Problemanalyse in Kapitel 4 beginnt mit einer Umfeldbetrachtung, in der die Herausforderungen des Nachrichtenmarktes erläutert und die Strategischen Geschäftsfelder der dpa voneinander abgegrenzt werden. Diese Ausführungen stützen sich auf die Analysen des Nachrichtenmarktes bezüglich der Qualität der Agenturen (Grüll 2009), dem Wert der Nachricht als solche (Segbers 2007) sowie der Wettbewerbssituation (Rosenberger / Schmid 1997). Daran schließt sich die Darstellung der strategischen Maßnahmen der dpa auf Veränderungen am Markt an. Die Konkretisierung der Problemstellung und Zielsetzung dieses Forschungsvorhabens resultieren aus der vorangegangenen Unternehmens- und Umfeldanalyse und sind das Ergebnis der Auseinandersetzung mit der dpa.
- In Kapitel 5 wird die Untersuchungsmethodik präsentiert und deren Auswahl begründet. Dabei werden der ressourcenorientierte Ansatz des strategischen Managements sowie das eingesetzte Benchmarking-Konzept vorgestellt. Die Darstellungen orientieren sich an der Fachliteratur für strategische Unternehmensführung mit Bezug zum Benchmarking im Allgemeinen (Camp 1989; Mertins 2009), zum Benchmarking von Wissensmanagement im Besonderen (Tucher von Simmeldorf 2000), zur strategischen Positionierung (Tomczac 1996), zu grundsätzlichen Strategieinstrumenten (Simon / Gathen 2002) sowie zum Ressourcenmanagement (Itami / Roehl 1987).
- Im Kapitel 6 werden die einzelnen Phasen der Benchmarking-Untersuchung sowie die jeweiligen Ergebnisse präsentiert. Eine Gegenüberstellung der vorhandenen Ressourcen der dpa mit den Anforderungen geeigneter Geomarketingangebote ermöglicht schließlich die Identifizierung potentieller Strategischer Geschäftsfelder. Die Analyse der Arbeitsabläufe und Kernkompetenzen des RegioData-Dienstes stützt sich einerseits auf die Befragung von Mitarbeitern sowie auf Informationen aus unternehmensinternen Dokumenten

und Datenbanken. Um ein besseres Verständnis für die Arbeitsprozesse zu erreichen, wurden andererseits zusätzliche Recherchen in der Fachliteratur zur Aufbereitung und Analyse von Datenbeständen (Bleiholder / Schmid 2008; Diller 2010; Pullwitt 2004; Vallance-Jones / McKie 2009; Wölfel / Strehlau 2010), zur grafischen Auswertung von Daten (Jansen 1999; Najarro 2003; Preim / Dachselt 2010) sowie zur kartografischen Visualisierung (BBSR 2010; Bertin 1974; Herter / Mühlbauer 2008) durchgeführt. Die Einblicke in das Benchmarkingobjekt stützen sich auf allgemeine Darstellungen zum Geomarketing (Cliquet 2006, Frühling / Steingrube 1995, Herter / Mühlbauer 2008, Sturm 2008) sowie auf Sekundärquellen zu dem Benchmarkingpartner GfK Geomarketing GmbH (GfK GeoMarketing 2012, 2007). Die Ableitung von strategischen Maßnahmen zur Neuausrichtung und Veränderung des RegioData-Dienstes sind das Resultat der vergleichenden Untersuchung.

- Im abschließenden Kapitel 7 sollen Problemstellungen, die in dem historischen Überblick herausgearbeitet wurden wieder aufgenommen und resümierend auf die Untersuchungsergebnisse übertragen werden.

## 2. VISUALISIERUNG VON INFORMATION

---

Seit Langem werden grafische Abbildungen neben Texten eingesetzt, um Informationen möglichst eingängig zu vermitteln und anschaulich zu präsentieren. Die frühesten grafischen Darstellungen, die als Vorläufer der Infografik gelten können, sind über 8000 Jahre alte Landkarten aus Europa, die auf Felsen, in Ton oder auf Papyrus gezeichnet wurden.<sup>4</sup> Sie stellen skizzenhaft den Lebensraum der Menschen dar und dokumentieren damit die Lage und den Aufbau von Siedlungsgebieten. Welche Funktionen Infografiken bis heute zusätzlich übernommen haben und welche Einflüsse und Fragestellungen die historische Entwicklung geprägt haben, wird in den nächsten beiden Abschnitten geklärt.

Vor dem Hintergrund neue Potentiale für die Infografiken der dpa aufzudecken, soll der Blick auf die komplexe historische Realität abschließend wieder aufgegriffen werden, um einen Blick in die Zukunft zu wagen. Dabei werden Perspektiven und Trends dargestellt, deren Ursprung in den hier beschriebenen Problemstellungen zu finden ist und die sich aus der Gegenüberstellung von Vergangenheit und Gegenwart ergeben werden.

### 2.1 FUNKTION DER INFOGRAFIK

---

Infografiken dienen der zielgerichteten Informationsvermittlung und sollen konkrete Sachverhalte anschaulich präsentieren. Dazu werden Informationen in eine grafische Darstellung überführt. Dieser Umwandlungsprozess betrifft Daten, Strukturen oder Konzepte, die mit bildlichen Mitteln aufbereitet und so in eine visuell verständliche Form gebracht werden.<sup>5</sup> Die verschiedenen Versatzstücke aus zeichnerischen Linien und Flächen, typografischen Buchstaben, Ziffern oder fotografischen Elementen werden zielgerichtet für die Vermittlung der Bildaussage zusammengefügt und ausgestaltet.

Die Informationsvisualisierung unterstützt den Erkenntnisprozess, indem sie die hoch entwickelten Wahrnehmungsfähigkeiten des Menschen ausnutzt. Informationen werden

---

<sup>4</sup> Vgl. Jansen 1999: 22

<sup>5</sup> Vgl. Najarro 2003: 11

zu 70% visuell aufgenommen,<sup>6</sup> wobei insbesondere die Erschließung von grafischen Darstellungen hervorragend ausgeprägt ist:

Menschen können Bilder mit großer Geschwindigkeit erfassen, erkennen und erinnern und haben zudem die Fähigkeit, sehr geringe Veränderungen in Größe, Farbe, Form, Bewegung oder Textur wahrzunehmen.<sup>7</sup>

Grafische Darstellungen erleichtern daher den kognitiven Zugang auch zu komplizierten Inhalten. Mit Hilfe von Infografiken können komplexe Zusammenhänge vermittelt, Mengenverhältnisse verdeutlicht, räumliche Verteilungen aufgezeigt oder Funktionsprinzipien veranschaulicht werden.<sup>8</sup> Egal wie vielschichtig die Bildaussage auch ist, grafische Darstellungen sind stets synoptischer Natur, d.h. sie sind auf einen Blick und als Gesamtheit überschaubar. Dies zeichnet sie gegenüber Texten aus, in denen die einzelnen Informationen nur nacheinander beschrieben werden können. Grafische Darstellungen wie z.B. Piktogramme können zudem auch gänzlich ohne verbale Zeichen auskommen, sodass sie im Rahmen einer nonverbalen Kommunikation eingesetzt werden können.

Gegenüber Fotografien haben Infografiken den Vorzug, dass sie die Realität nicht einfach wiedergeben, sondern dass sie abstrakte Informationen, wie Daten oder Relationen, veranschaulichen. Darüber hinaus sind manche Einsichten, wie z.B. die geografische Verbreitung von bestimmten Phänomenen, überhaupt erst durch eine grafische Visualisierung möglich. Infografiken unterstützen die Erkenntnis verborgener Aspekte, die Erschließung neuer Zusammenhänge oder die Aufdeckung von Erklärungsmustern.<sup>9</sup> Sie können aber auch bestehendes Wissen recht unkompliziert in Erinnerung rufen oder das Publikum leicht an ein neues Thema heranführen. Heutzutage sind sie vor allem als journalistische Darstellungsform weit verbreitet, werden aber ebenfalls in Wissenschaft und Bildung oder für die Unternehmenskommunikation eingesetzt. Grundsätzlich können die nachfolgenden drei Erscheinungsformen voneinander unterschieden werden:<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Herter / Mühlbauer 2008: 65

<sup>7</sup> Preim / Dachselt 2010: 506

<sup>8</sup> Vgl. Jansen 1999: 84

<sup>9</sup> Vgl. Preim / Dachselt 2010: 442

<sup>10</sup> Vgl. Jansen 1999: 12

- Bildstatistiken bilden Mengen ab und ermöglichen deren Vergleich. Je nach Fragestellung werden die entsprechenden Verhältnisse durch Zeitreihen oder verschiedene Diagrammtypen visualisiert.( Abb. 3)
- Prinzipdarstellungen vermitteln Strukturen, Prozessabläufe oder Funktionsprinzipien. Es können komplexe Systeme, Konzepte, Gegenstände oder Verfahren sichtbar gemacht werden. Die Zusammensetzung und das Beziehungsgeflecht einer Organisation werden in einem Organigramm deutlich (Abb. 9).
- Landkarten geben raumbezogene Informationen besonders anschaulich wieder und werden daher als georeferenzierte Infografiken bezeichnet. Kartografische Darstellungen ermöglichen entweder die geografische Orientierung in dem abgebildeten Ereignisraum (topografische Karten) oder verdeutlichen die Verteilung von raumbezogenen Sachverhalten (thematische Karten).

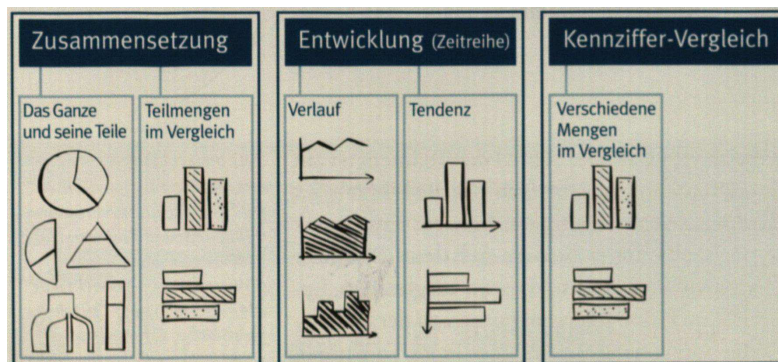


Abb. 3: Die wichtigsten Diagrammtypen im Überblick (Jansen 1999: 174)

## 2.2 ENTWICKLUNG DER INFOGRAFIK

Nachfolgend werden die wichtigsten Stationen der historischen Entwicklung der Infografik zusammengestellt und anhand von Beispielen veranschaulicht. Dieser historische Überblick stellt eine verkürzte – und damit auch idealisierte – Beschreibung der Geschichte der Infografik dar, in der ausgewählte Ereignisse und Entwicklungen in linearer Folge beschrieben werden, um sich stetig entwickelnde Einsichten in die

heterogenen Einflüsse und Ursprünge der Infografik zu erhalten.<sup>11</sup> Dabei werden wichtige Problemfelder und Fragestellungen herausgearbeitet, die auch heute noch aktuell sind und die daher für eine Untersuchung der zukünftigen Potentiale von Infografiken dienlich sein werden. Der Anspruch auf Vollständigkeit beschränkt sich auf diejenigen Aspekte, die im Zusammenhang mit den Zielgruppen und den Funktionen von Infografiken von Bedeutung sind.

Am deutlichsten tritt der kontinuierliche Wandel der Einsatzgebiete und Funktionen von Infografiken hervor. Dies ist zunächst auf die Veränderung der Zielgruppen von infografischen Darstellungen und deren jeweilige Informationsbedürfnisse zurückzuführen. Grafische Abbildungen wurden mit der Entstehung der Wissenschaften in der Renaissance als Erkenntnismedien eingesetzt und dienten der fachlichen Kommunikation unter Gelehrten der Kirche, des Staates und der verschiedenen Wissenschaften.<sup>12</sup> Im Zuge der Aufklärung sollten die wissenschaftlichen Erkenntnisse nicht nur dauerhaft festgehalten, sondern auch der breiten Öffentlichkeit mitgeteilt werden, sodass lehrhafte Abbildungen notwendig wurden. Ein besonders umfangreicher und vielfältiger Einsatz von erklärenden Grafiken in Form von Kupferstichen findet sich z.B. in der französischen Enzyklopädie von Diderot und d'Alambert aus den Jahren 1751 – 1777.<sup>13</sup>

Wandten sich die Schaubilder in der Renaissance an ein Fachpublikum, das zum Verständnis über ein gewisses Vorwissen verfügen musste, so richteten sich allgemeinverständliche Infografiken seit der Aufklärung auch an ein breites Publikum. Hier findet also erstmalig ein funktionaler Paradigmenwechsel und damit verbunden eine Differenzierung der Zielgruppen nach wissenschaftlichem und nicht-wissenschaftlichem Publikum statt, was die Entstehung von didaktischen Darstellungen jenseits der Fachkommunikation zur Folge hatte.

---

<sup>11</sup> Die Kontinuität von historischen Entwicklungsschritten, die bei einer solchen Darstellung von Geschichte hergestellt wird, ist der Orientierung an inhaltlichen Aspekten geschuldet. Eine solche Fortschrittsgeschichte ordnet die vergangenen Ereignisse aus dem Blickwinkel eines stetigen Verbesserungsprozesses, sodass nur eine begrenzt neutrale Rekonstruktion der Vergangenheit unterstellt werden kann. Weiterführend zur Idee der Fortschrittsgeschichte Vgl. Weiler 2006: 11 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Jansen 1999: 24

<sup>13</sup> Vgl. Liebig 1999: 88 f.

Die anschließende Entwicklung ist vor allem durch einen Wandel der Produktionsbedingungen gekennzeichnet. Für die nicht-wissenschaftliche Kommunikation reichte es schließlich nicht aus, die Bildaussage auf wenige konkrete Sachverhalte zu reduzieren. Es sollten zunehmend auch komplexe Zusammenhänge anschaulich vermittelt werden. Zum Zwecke der Vermittlung von wirtschaftlichen Entwicklungen entwarf William Playfair im 18. Jahrhundert visuelle Darstellungsformen für statistische Daten. Indem er die tabellarische Darstellung um Zeitreihen, Balken- und Kreisdiagramme ergänzte, leitete er die moderne Bildstatistik ein.<sup>14</sup>

Anfang des 20. Jahrhunderts sollten schließlich einheitliche Regeln für die Produktion von Infografiken festgeschrieben werden, um die Bildsprache und damit die Anschaulichkeit von infografischen Darstellungen generell zu stärken.<sup>15</sup> Im Rahmen dieser Standardisierungsbestrebung entstanden verschiedene Regelwerke für Bildstatistiken<sup>16</sup> und ein umfangreicher Vorrat an grafischen Symbolen (Abb. 4).

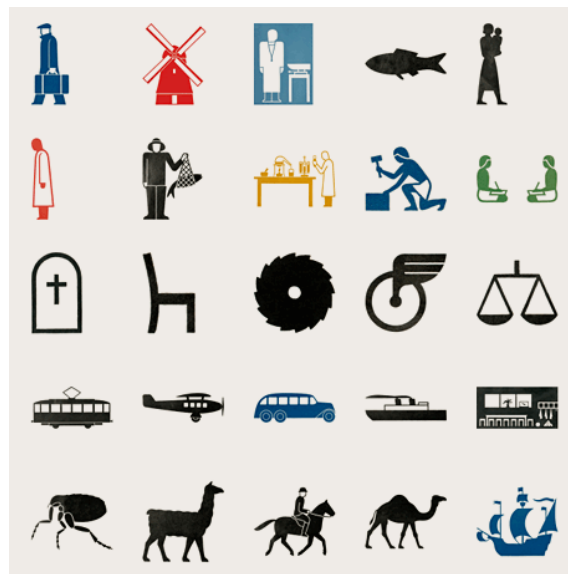


Abb. 4: Piktogramme gestaltet von dem Grafiker Gerd Arntz (<http://gerdarntz.org>)

Die Entwicklung verschiedener grafischer Darstellungstechniken und die Standardisierung der Bildsprache eröffneten den Grafikproduzenten zahlreiche Möglichkeiten einer allgemeinverständlichen Informationsvisualisierung bei inhaltlicher Komplexität.

<sup>14</sup> Vgl. ebd.: 88f.

<sup>15</sup> Vgl. Jansen 1999: 36 ff.

<sup>16</sup> Zum Beispiel die Veröffentlichung zur Bildstatistik von Karl Karsten (Karsten 1925) oder die bildpädagogischen Schriften von Otto Neurath aus dem Jahr 1930 (Neurath 1991).

Die intensive Auseinandersetzung mit visueller Informationsvermittlung brachte aber nicht nur Erkenntnisse hervor, die die Aussagekraft und Anschaulichkeit von Schaubildern stärkte. Durch die Systematisierung der Grafikproduktion konnten auch die Einsatzmöglichkeiten von infografischen Darstellungen erweitert werden, wodurch eine nachhaltige Verbreitung der grafischen Informationsvisualisierung in vielen Anwendungsbereichen vorangetrieben wurde.

Die ausgefeilte Isotype-Systematik<sup>17</sup> lieferte insbesondere für die übersichtliche Darstellung von statistischen Daten revolutionäre Gestaltungsansätze. Diese didaktischen Prinzipien wurden im Kontext der Wiener Museumspädagogik entwickelt und sind aufgrund der grafischen Qualität der Gestaltungsvorschläge bis heute prägend: Hiernach sollte darauf verzichtet werden, alle numerischen Werte abzubilden, und stattdessen sollte lediglich das Verhältnis der Mengen übersichtlich präsentiert werden.<sup>18</sup> Die radikale Reduzierung der exakten Wertangaben zugunsten einer anschaulichen Vermittlung der aus den Zahlen abgeleiteten Relationen sollte den Vergleich und die Beurteilung von Mengen vereinfachen und so eine möglichst breite Öffentlichkeit ansprechen. (Abb. 5) Diese konsequente Ausrichtung auf Klarheit und Ästhetik in der Bildsprache der Tradition des Bauhaus folgend fand jedoch nicht überall Zuspruch. Kritiker bemängelten die starke Zuspitzung der Bildaussage, die durch die Rundung von Mengenangaben oder durch die Verbannung von absoluten Zahlen erreicht wurde.<sup>19</sup> Faktenorientierte Statistiker forderten stattdessen die Rückkehr der Zahl ins Bild, um statistische Aussagen möglichst präzise und nachvollziehbar zu vermitteln. (Abb. 6)

---

<sup>17</sup> Isotype steht als Abkürzung für International System of Typographic Picture Education.

<sup>18</sup> Vgl. Jansen 1999: 38

<sup>19</sup> Vgl. Jansen 1999: 40





Abb. 5: Isotype-Graphic zur länderspezifischen Entwicklung der Handelsmarine (Neurath 1930)

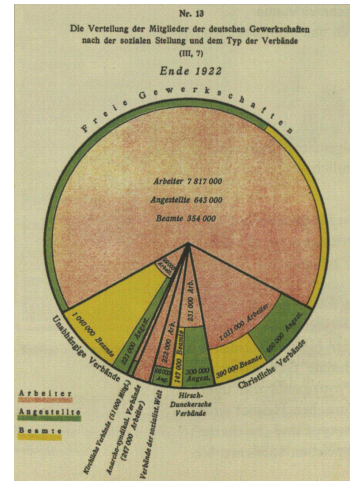


Abb. 6: Bildstatistik zur Verteilung der Mitglieder der deutschen Gewerkschaften (Woytinsky 1926)

In dieser Diskussion tritt die bis heute virulente Problematik der unterschiedlichen Funktionen von Infografiken ans Licht: Sollten Bildstatistiken komplexe Zusammenhänge besonders anschaulich vermitteln oder steht die Repräsentation der Daten im Zentrum der Darstellung?

Auf der einen Seite werden Mengenverhältnisse grafisch so aufbereitet, dass sie übersichtlich und leicht zu deuten sind. Diese pädagogisch wertvolle Einfachheit in der Darstellung geht allerdings zulasten der lückenlosen Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit der Bildaussage. Auf der anderen Seite besteht daher die ebenso berechtigte Forderung nach absoluten Zahlen, um die Bildaussage einer Grafik faktisch zu stützen. In komplexen Beziehungsgeflechten führt dies allerdings zwangsläufig zum Verlust von Übersichtlichkeit und gefährdet damit die Vermittlung der wesentlichen Bildaussage.

Es scheint sich hierbei um ein dialektisches Verhältnis zweier Funktionstypen zu handeln, das nicht endgültig aufgelöst, sondern ausschließlich am konkreten Einzelfall entschieden werden kann. Denn die beiden funktionalen Ansprüche an Infografiken sind zwar im Kern widersprüchlich, aber dennoch bedingen sie einander. Die Bevorzugung einer inhaltlichen Zuspitzung oder einer Repräsentation von Mengenangaben muss in Abhängigkeit zum Kontext der Veröffentlichung getroffen werden. Für die Auswahl

eines angemessenen Funktionstyps ergeben sich die folgenden Aspekte, die es zu berücksichtigen gilt:<sup>20</sup>

- Zweck der Bildstatistik (Vermittlung von Mengenverhältnissen zur einfachen Beurteilung oder Darstellung von absoluten Zahlen zur selbständigen Überprüfung und Interpretation)
- Zielgruppe (breite Öffentlichkeit oder ausgewähltes Fachpublikum)
- Informationsbedarf der Zielgruppe (klare eingängige Bildaussage oder überprüfbare Mengendarstellung)
- Vorwissen der Zielgruppe (bildstatistische Sehgewohnheiten, Erfahrungen im Umgang mit statistischen Daten, themenspezifische Kenntnisse)
- Umfeld der Darstellung (Einbettung in textliche Erläuterungen oder eigenständige Präsentation)
- erforderliche und zu erwartende Aufmerksamkeitsspanne
- Umfang der statistischen Datengrundlage (Notwendigkeit zur Reduktion)
- Ansprüche der Zielgruppe (Wecken fehlende Mengenangaben einen Verdacht auf Manipulation? Erwartet das Publikum eine Zuspitzung der Datenlage?)

Die Form der grafischen Umsetzung folgt anschließend der ausgewählten Funktion. Um aber eine angemessene Informationsvermittlung zu gewährleisten, sollten aufgrund der gegenseitigen Bedingtheit beider Funktionstypen auch die jeweils entgegengesetzten Aspekte beachtet werden.

Während des Zweiten Weltkriegs wurden die Zahlen und Fakten der infografischen Darstellungen im Dienste der Reichspropaganda nicht nur zugespitzt, sondern auch manipuliert. Im Nachkriegsdeutschland verfestigte sich schließlich die Skepsis gegenüber dem Wahrheitsgehalt von erklärenden Grafiken und das Schaubild verlor dadurch nachhaltig an Ansehen. Dies führte zu einer „Scheu vor didaktischer Reduktion“<sup>21</sup> und folglich zu einem äußerst vorsichtigen und sparsamen Einsatz von erklärenden Grafiken in den Medien.

---

<sup>20</sup> Vgl. Preim / Dachsel 2010: 440

<sup>21</sup> Jansen 1999: 46

Unterdessen entwickelte sich in England und Amerika das Informations- zum Unterhaltungsbild. Das Schaubild machte seinem Namen alle Ehre, indem es sich durch eingängige und klare Bildaussagen sowie durch eine aufwendige Gestaltung auszeichnete. Die visuelle Unterhaltung des Publikums wurde in den Medien immer wichtiger. Die Aufsehen erregenden Statistiken von Nigel Holmes (Abb. 7) leiteten schließlich einen massenwirksamen und populären Stil ein, der sich in den design-orientierten Zeitschriften der 80er Jahre durchsetzte.<sup>22</sup>



Abb. 7: Bildstatistik mit ansprechender und klarer Aussage (Holmes 1984)

Aufgrund der Analyse von Leserpräferenzen und den Tendenzen der Medien entwickelte man das neue revolutionäre Zeitungskonzept „USA today“, das durch kurze Texte und viele Bilder bestach.<sup>23</sup> Seit dem Markteintritt 1985 wurden neben zahlreichen Fotos täglich rund 30 leicht verständliche Grafiken abgedruckt, was der Infografik zu neuem Ansehen verhalf und Ende der 80er Jahre einen regelrechten Grafik-Boom auslöste.

<sup>22</sup> Vgl. Liebig 1999: 96 f.

<sup>23</sup> Vgl. ebd.: 98

Begünstigt durch die computergestützte Grafikproduktion<sup>24</sup>, die Weiterentwicklung der Druck- und Übertragungstechnik und grafisches Geschick wurde dem Infografik-Trend 1993 auch in Deutschland mit dem ähnlich bildlastigen Zeitungskonzept Focus entsprochen:

Im modernen Computergewand erlebt das altbekannte Schaubild eine Renaissance. Die Infografik führt Text und Bild zusammen und schafft so eine Einheit, die im besten Fall sowohl die Aufmerksamkeit des Publikums weckt als auch dichte Information transportiert.<sup>25</sup>

Bis in die heutige Zeit ist der omnipräsente Einsatz von Infografiken nicht nur in den Presseerzeugnissen wahrnehmbar, da die grafische Visualisierung von Informationen sich in fast allen Formen der Kommunikation erfolgreich etablieren konnte.

Der Entwicklungsprozess von der erklärenden zur unterhaltenden Infografik der modernen Zeitungskonzepte beschreibt einen weiteren Funktionswandel. Er deckt einander gegenüberstehende Bestimmungspole der Infografik auf: Dient die Visualisierung von Informationen der fachlichen oder der unterhaltenden Kommunikation? Sollte also eine möglichst sachliche Veranschaulichung von Inhalten oder eine massentaugliche, anregende Gestaltung im Mittelpunkt der Grafikproduktion stehen? Schaubilder, die der wissenschaftlichen oder fachlichen Informationsvermittlung dienen, zeichnen sich zumeist durch inhaltliche Tiefe und somit durch einen hohen Informationsgehalt aus. Dazu zählen z.B. Bestandsaufnahme-Karten (Abb. 8) auf denen ein Thema erschöpfend behandelt wird, deren Beziehungsgeflecht aber unmöglich auf einen Blick erfasst werden kann.<sup>26</sup> Die Übersichtlichkeit der Darstellung weicht zugunsten hoher Informationsdichte, sodass die Bildaussage schrittweise erschlossen werden muss. Um komplexe Zusammenhänge trotzdem möglichst anschaulich zu vermitteln, transportieren meist alle verwendeten Grafikelemente Informationen. Damit rücken populäre Stil- und Gestaltungsfragen jedoch in den Hintergrund.

---

<sup>24</sup> Neben der rasanten Entwicklung und schnellen Verfügbarkeit der neuen Computertechnologie wurden auch geeignete Software-Produkte wie MacDraw, Free-Hand oder Illustrator entworfen. Die Computergrafiken ersetzen daraufhin die aufwendigen Handzeichnungen der Grafiker.

<sup>25</sup> Jansen 1999: 5

<sup>26</sup> Vgl. Bertin 1974: 397





Abb. 8: Pkw-Produktion und interne Lieferverflechtungen der Automobilindustrie mit wichtigen Auslandsbeziehungen (Hänsen 2010: 79)

Dem gegenüber steht das unterhaltsame Bild moderner Medienkommunikation, bei dem besonders die ansprechende Präsentation von klar wahrnehmbaren Aussagen von Bedeutung ist. Im Rahmen des populären Infotainments werden Schaubilder als visueller Blickfang eingesetzt und müssen in dieser Funktion die Aufmerksamkeit und das Interesse der Zielgruppe wecken. Die Bildaussage sollte schnell ersichtlich, verständlich und vor allem ästhetisch ansprechend vermittelt werden.<sup>27</sup>

Diese Entwicklung ist als Reaktion auf veränderte Informationsansprüche des Publikums zu sehen. Durch den Ausbau der Informationskanäle erreichte man ein immer breiteres Publikum, das jedoch zunehmend überfordert wird. Aufgrund der Fülle von Informationen, die von den Medien transportiert werden soll, wurde bald eine schnell konsumierbare und leicht verständliche Informationsvermittlung notwendig.<sup>28</sup> Die besonders ansprechende Aufmachung der Grafiken findet bei dem mit Informationen übersättigten Publikum großen Zuspruch. Die unterhaltsame Präsentation ist daher in Bezug auf die Ansprüche des Publikums an die Informationsversorgung absolut zeitgemäß.

Neben der Vielzahl an informativen und ästhetisch wertvollen Grafiken wurden wegen einer allzu starken Fokussierung der Medien auf den Unterhaltungsfaktor allerdings auch zahlreiche Schaubilder produziert, die vor allem inhaltliche Verbesserungspotentiale bergen. Eine Vernachlässigung der zu vermittelnden Inhalte kann durch eine stärkere Konzentration auf eine klare Bildaussage, auf die korrekte Darstellung von Mengen oder auf einen verständlichen Informationsgehalt überwunden werden.<sup>29</sup> Der weiterhin steigende Bedarf an anschaulichen Darstellungen zwingt daher insbesondere die Produzenten, zukünftig sowohl den ästhetischen als auch den inhaltlichen Wert ihrer Grafiken kritisch zu prüfen.

An diesem Punkt ist es zielführend, die Infografik als Medium zwischen wissenschaftlicher und unterhaltender Kommunikation zu begreifen und die infografischen Potentiale vollumfänglich auszuschöpfen. Um ein ausgewogenes und angemessenes

---

<sup>27</sup> Vgl. Jansen 1999: 14

<sup>28</sup> Vgl. ebd.: 14

<sup>29</sup> Vgl. ebd.: 86 – 92

Verhältnis zwischen inhaltlicher Tiefe und ansprechender Präsentation zu erzielen, können Grafikproduzenten auf einen Fundus von Darstellungsformen und grafischen Standards zurückgreifen. Gerade die frühen bildsprachlichen Regelwerke, wie die Isotype-Prinzipien, zielen auf die populäre Massenkommunikation ab, und obwohl sich die Produktionsbedingungen und Sehgewohnheiten seitdem stark verändert haben, sind die Kriterien für einen gelungenen Informationstransport mittels genauer, dichter und anschaulicher Visualisierung gleich geblieben.

Der kontinuierliche Funktionswandel auf unterschiedlichsten Ebenen verdeutlicht aber auch eine wesentliche Konstante in der Geschichte der Infografik: die immerwährende Ausrichtung am Publikum. Egal ob aus aufklärerischer Ambition oder aus wirtschaftlichen Motiven heraus, immer haben sich die Grafikproduzenten mit den konkreten Bedürfnissen und Ansprüchen ihrer Zielgruppe auseinandergesetzt und entsprechende Anpassungen der üblichen Darstellungspraxis vorgenommen. Im Laufe dieser Entwicklung wurden komplexe Inhalte verständlicher, Bildaussagen klarer und grafische Visualisierungen attraktiver. Dies ist in nicht unerheblichem Maße auf die stärkere Differenzierung und beständige Auseinandersetzung mit den jeweiligen Zielgruppen zurückzuführen.

### 3. KONTEXT DER FORSCHUNGSARBEIT

---

Nachfolgend wird zunächst die dpa als Initiator dieser Forschungsarbeit kurz vorgestellt und die Tätigkeitsbereiche der Agentur sowie die Unternehmensstruktur beschrieben. Die darauf folgende Darstellung der Angebote und Einsatzmöglichkeiten der dpa-infografik GmbH leiten zur Präsentation des Untersuchungsgegenstands dpa-RegioData über.

#### 3.1 DIE DEUTSCHE PRESSE-AGENTUR

---

Die Deutsche Presse-Agentur GmbH wurde 1949 in Goslar gegründet und ist bis heute ein unabhängiger Informationslieferant für tagesaktuelle Medien. Als einziger Komplettanbieter in Deutschland<sup>30</sup> stellt die dpa sowohl Weltnachrichten aus allen Ressorts als auch 12 Landesdienste mit regionaler Berichterstattung bereit. Dazu unterhält die größte deutsche Nachrichtenagentur über 50 redaktionelle Standorte in Deutschland und ist mit Büros in 80 weiteren Ländern auch international vertreten.<sup>31</sup> Das weltweite Netzwerk von Redakteuren und Reportern gewährleistet eine Nachrichtenberichterstattung, die gemäß den dpa-Grundsätzen frei von Einflüssen aus Religion, Wirtschaft und Politik ist.<sup>32</sup>

Den wesentlichen Zweck der Organisation beschreibt die dpa im Rahmen des Geschäftsauftrags als „Dienstleister für die Sammlung, Bearbeitung, Bereitstellung, Verbreitung und Verwertung von multimedialen Inhalten“.<sup>33</sup> Obgleich die aktuelle Nachrichtenberichterstattung das Kerngeschäft der dpa ausmacht, gehört auch der Bilderdienst dpa-Bildfunk zu dem Kernangebot der Agentur.<sup>34</sup>

Die dpa konnte sich in der Vergangenheit nicht nur als Marktführer behaupten, sondern sich auch als nahezu unverzichtbare und damit als sogenannte Erst- oder Primäragentur

---

<sup>30</sup> Im Gegensatz zu allen anderen deutschen Nachrichtenagenturen bietet die dpa eine Auslandsberichterstattung an. Von den großen drei internationalen Agenturen (AP, Reuters und AFP) grenzt sich die dpa wiederum durch Regionaldienste und nationale Sportnachrichten ab.

<sup>31</sup> Vgl. dpa 2012a

<sup>32</sup> Vgl. dpa 1998: 13

<sup>33</sup> dpa 2012b

<sup>34</sup> Vgl. dpa 1998: 10



etablieren, die mit ihrem Basisdienst mehr als 95 % der deutschen Tageszeitungen versorgt.<sup>35</sup> Folglich trägt sie die Verantwortung für eine umfassende und möglichst hinreichende Berichterstattung und schreibt den anderen Agenturen damit zugleich die Rolle einer Komplementäragentur zu.

Neben diesem klassischen Nachrichtenangebot in Text und Bild bietet die dpa außerdem ein ergänzendes Produktportfolio an. Dazu gehören z.B. grafisch oder audiovisuell aufbereitete Informationen oder technische Dienstleistungen. Angesichts sinkender Erlöse aus dem Kerngeschäft sichert diese Form der Angebotserweiterung zum einen die Kostendeckung und zum anderen vergrößert sie die unternehmerische Basis.<sup>36</sup> Als privatwirtschaftliches Unternehmen, das sich allein durch den Verkauf von Dienstleistungen finanziert<sup>37</sup> und sich in einem intensiven Wettbewerb auch gegenüber staatlichen Agenturen behaupten muss, sollen die Ergänzungsdienste zusätzlich Kunden jenseits der Medienbranche ansprechen. Zu ihren Abnehmern zählt die dpa daher nicht nur Printmedien, Rundfunkanstalten sowie Onlineanbieter, sondern auch Parlamente, Regierungen, Verbände und Wirtschaftsunternehmen.

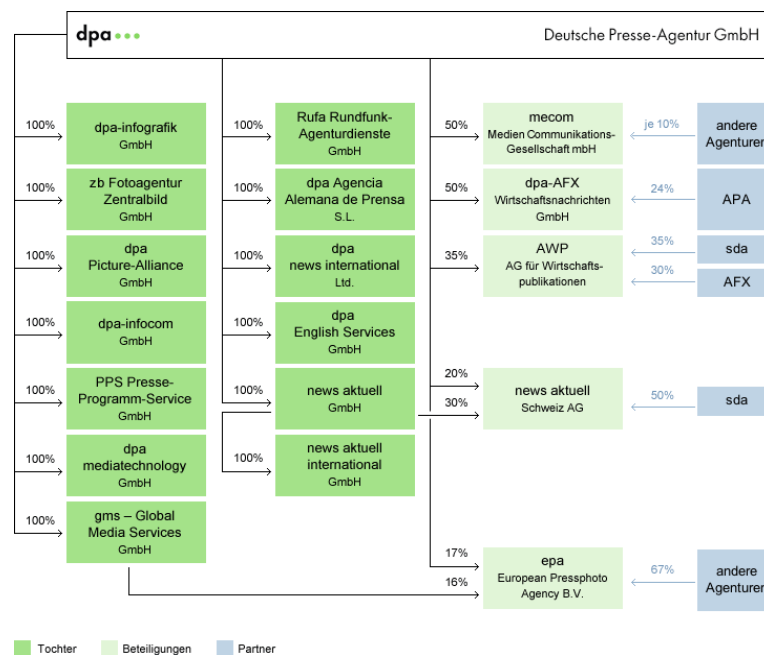


Abb. 9: Die Beteiligungen, Tochter- und Partnerunternehmen der dpa (dpa 2012f)

<sup>35</sup> Vgl. Grüll 2009: 15 f.

<sup>36</sup> Vgl. Segbers 2007: 164

<sup>37</sup> Vgl. dpa 1998: 9

Das multimediale Informationsangebot realisiert die dpa-Unternehmensgruppe mit insgesamt 13 Tochtergesellschaften und zahlreichen Beteiligungen (Abb. 9). Vor allem für die ergänzenden Dienste der dpa wurden in der Vergangenheit entweder neue Tochterunternehmen gegründet oder bestehende Firmen übernommen, „um die jeweiligen Märkte zielgerichtet bedienen zu können“.<sup>38</sup> Die strategische Auslagerung von Dienstleistungen aus dem Mutterunternehmen wird im Bereich des Fotojournalismus und der Grafikproduktion besonders deutlich: Aufgrund der kontinuierlich gestiegenen Nachfrage nach Fotomaterial auch jenseits des journalistischen Bereichs wurde der Bilderdienst durch die Fotoagentur Zentralbild und die dpa Picture-Alliance, ein Bildportal für den Einzelverkauf, ergänzt. Aber auch die Übernahme des Globus Infografik-Dienstes im Jahr 1988 sowie die Gründung des Onlinedienstes dpa-infocom mit interaktiven Grafikprodukten im Jahr 2000 sind auf veränderte Marktbedingungen zurückzuführen. Das zusätzliche Grafikangebot der dpa steht dabei in engem Zusammenhang mit der gewachsenen Bedeutung einer komplexen und dennoch verständlichen Informationsvermittlung und damit einhergehend mit der gestiegenen Vielfalt an infografischen Visualisierungsmöglichkeiten.

Die Tochterunternehmen der dpa haben aufgrund von erheblichen Umsatzeinbußen im Nachrichtengeschäft und den positiven Entwicklungen in den ergänzenden Dienstleistungsbereichen stetig an Bedeutung gewonnen. Die Ausrichtung an konkreten Marktbedürfnissen wurde jedoch nicht allein mit zusätzlichen Einnahmen belohnt. Auch die langfristigen Erfolgspotentiale der Tochterunternehmen auf neuen Märkten eröffnen der dpa angesichts weiterhin rückläufiger Zeitungsauflagen neue Zukunftsperspektiven.

---

<sup>38</sup> Segbers 2007: 149

## 3.2 DER INFOGRAFIK-DIENST

Die dpa-infografik GmbH gehört zu den 100%igen Tochtergesellschaften der dpa und ging 1988 aus der Übernahme der Globus-Kartendienst GmbH hervor. Dieter Ebeling, ehemaliger stellvertretender Chefredakteur der dpa, hebt die strategische Bedeutung dieser Maßnahme hervor:

Mit dem Kauf der Globus Kartendienst GmbH wollten wir dem deutlichen Bedeutungszuwachs der Informationsgrafik in den Medien (...) Rechnung tragen und die Grafik neben Text, Bild und Ton zum vierten Bestandteil des dpa-Angebots machen.<sup>39</sup>

Der einstige Schwerpunkt des Kartendienstes – die kartografische Darstellung – wurde nach der Übernahme um die grafische Aufbereitung verlässlich geprüfter Fakten ergänzt. Die visuelle Veranschaulichung von Informationen hat sich schließlich zum Kerngeschäft des Dienstes entwickelt. Das Produktportfolio der dpa-infografik GmbH umfasst derzeit die folgenden Bereiche:

PRODUKT	GRAFIKANGEBOT	PRODUKTIONSRYTHMUS
dpa-Grafik	Schaubilder, Statistiken und Illustrationen zur Ergänzung der dpa-Berichterstattung	in Abhängigkeit zur Redaktion
dpa-Globus	Erklärgrafiken für die Bereiche Wirtschaft, Politik und Wissenschaft	14 Grafiken / Woche
dpa-Globizz	Grafische Darstellungen von wirtschaftlichen Entwicklungen im Zeitverlauf	11 Grafiken / Monat
dpa-Grafiken für Kinder	Grafiken für den Kindernachrichtendienst	5 Grafiken / Woche
dpa-XXL-Grafik	Großformatige Grafiken mit Hintergrundinformationen für Ereignisse von besonderem Interesse	längerfristige Planung nach Bedarf der Redaktion
dpa-SportsLive	Live-Ticker, Ergebnistabellen und grafische Aufbereitung von statistischen Sportdaten	in Abhängigkeit zur Sport-Berichterstattung
dpa-RegioData	Grafisch aufbereitete Datenanalysen mit geografischen Bezügen	1 Datenanalyse / Woche
dpa-Auftragsgrafik	Individuelle Grafikproduktion nach den Vorgaben des Kunden	nach Bedarf des Kunden
dpa-Grafik on demand	Kooperationsmodell für grafische Dienstleistungen zur Unterstützung einer externen Grafikabteilung	nach Bedarf des Kunden

Abb. 10: Produktportfolio der dpa-infografik GmbH (eigene Darstellung)

<sup>39</sup> Ebeling 1997: 29

Die Einsatzmöglichkeiten der Infografiken sind besonders vielfältig. Die Angebote der dpa-infografik GmbH richten sich daher an verschiedene Kundensegmente, die nachfolgend kurz vorgestellt werden.

Im Rahmen der aktuellen Berichterstattung für Medienkunden werden Infografiken eingesetzt, um die redaktionellen Sachverhalte zusätzlich möglichst anschaulich zu vermitteln. Sie erfüllen damit die Ansprüche eines zunehmend textentfremdeten Publikums nach kürzeren Texten und mehr Bildern.<sup>40</sup> Obwohl die Zeitungen diesen Ansprüchen hauptsächlich durch zahlreiche Fotos entsprechen, werden seit dem Grafik-Boom der 80er-Jahre verstärkt Infografiken eingesetzt, um den Text zu entlasten und eine Nachricht abzurunden. Die schnell überschaubare Bildaussage einer Grafik kann lange Erklärungen ersetzen oder Einsichten vermitteln, die verbal nur schwer zu formulieren sind. Auch für den Fall, dass zur Veranschaulichung keine Fotografien vorhanden sind wie z.B. beim Querschnitt der Erdkugel, sind Infografiken eine sinnvolle visuelle Ergänzung des Nachrichtenangebots. Zusätzlich zu den Medienkunden werden die Infografiken im Rahmen der Zweitverwertung auch an Kunden jenseits des journalistischen Bereichs vermarktet.

Im Bildungsbereich haben sich vor allem die Globus-Erklärgrafiken aus den Bereichen Wirtschaft, Politik und Wissenschaft aufgrund der hohen inhaltlichen und grafischen Qualität etabliert. Zusammen mit tagesaktuellen dpa-Grafiken werden sie für die Unterrichtsgestaltung eingesetzt. Die glo.bizz-Grafiken verdeutlichen die Konjunkturdaten für den Wirtschaftsunterricht, die thematischen Karten von dpa-RegioData ermöglichen einen sachbezogenen Vergleich von Regionen und die dpa-Kindergrafiken illustrieren den Lernstoff der Orientierungsstufe. Daher zählen auch Schulen und Schulbuchverlage zu den langjährigen Abnehmern dieser Dienste.<sup>41</sup> In besonderen Nutzungsvereinbarungen werden die Nachdruck- und Veröffentlichungshonorare für die Verlage festgelegt. Zusätzlich bietet die dpa aber auch ein Schul-Abonnement an, das die Verwendung der Grafiken im Unterricht sowie die Anfertigung von Klassensätzen gestattet.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Jansen 1999: 62

<sup>41</sup> Vgl. Segbers 2007: 150

<sup>42</sup> Vgl. dpa infografik 2012a: 1

Zu den Kunden der dpa-infografik GmbH zählen weiterhin die Unternehmen der Wirtschaft, Institutionen und Verbände, die die Grafiken einerseits für die interne Kommunikation, z.B. als Lehrmaterial bei Schulungen, verwenden. Für diese Form der innerbetrieblichen Verwendung bietet die dpa den Unternehmen seit 2010 ein Info-Abonnement an.<sup>43</sup> Dies erlaubt die Nutzung der Grafiken zur persönlichen Information des Kunden und gestattet zudem die Verwendung für nicht kommerzielle Präsentationen und Vorträge vor kleinen Gruppen. Obwohl ein Nachdruck rechtlich ausgeschlossen ist, können die Grafiken dennoch in internen Zeitungen in kleiner Auflage oder auf Pinnwänden veröffentlicht werden. Die Firmen nutzen die dpa-Infografiken andererseits aber auch im Rahmen der PR-Arbeit, z.B. in Pressemitteilungen oder zu Werbezwecken in Präsentationen und Verkaufsunterlagen. Jegliche Vervielfältigung und Veröffentlichung des dpa-Materials im Rahmen der Unternehmenskommunikation nach außen ist allerdings honorarpflichtig und wird dementsprechend in gesonderten Nutzungsvereinbarungen geregelt.

Neben der Zweitverwertung des bestehenden Infografik-Materials wurde für Unternehmen ein maßgeschneidertes Ergänzungsangebot entwickelt.<sup>44</sup> Hierzu zählt die dpa-Auftragsgrafik, die individuelle Grafiken nach den Vorgaben der Kunden erstellt. Die Auftraggeber erhalten das alleinige Nutzungsrecht (Copyright) z.B. für die Verwendung in Geschäftsberichten oder Imagebroschüren. So können auch Kunden jenseits der Medienbranche auf die Kompetenzen der Nachrichtenagentur zurückgreifen:

Wenn es darum geht, [Informationen] fehlerfrei zu schöpfen und zu erfassen, inhaltlich zu erschließen, wertschöpfend zu verknüpfen oder effektiv zu verbreiten, stehen Ihnen klar aufeinander abgestimmte Dienste und Dienstleistungen aus der dpa-Unternehmensgruppe zur Verfügung.<sup>45</sup>

Gerade im Angebot der Visualisierung von Informationen, die für Unternehmen relevant sind, stecken enorme Potentiale, um die vorhandenen Kompetenzen der Agentur zu nutzen und neue Kunden aus der Wirtschaft anzusprechen. Insbesondere die Darstellung von raumbezogenen Sachverhalten ist für Unternehmen interessant, da wirtschaftliche

---

<sup>43</sup> Vgl. dpa infografik 2012b: 1

<sup>44</sup> Vgl. dpa 2012e

<sup>45</sup> dpa 2012f

Entscheidungen zunehmend in Abhängigkeit zu räumlichen Analysen getroffen werden.<sup>46</sup> Das derzeitige Angebot an raumbezogenen Untersuchungen und kartografischen Darstellungen wird nachfolgend vorgestellt.

### 3.3 DIE RAUMBEZOGENEN ANALYSEN VON DPA-REGIODATA

---

Der Dienst dpa-RegioData liefert raumbezogene Datenanalysen zu verschiedenen Themen, die das journalistische Nachrichtenangebot der dpa ergänzen. Die Medienkunden erhalten wöchentlich ein Dossier mit den Ergebnissen der Untersuchungen. Neben einer zusammenfassenden Darstellung und Interpretation der Daten in Textform zeichnet sich dieses vor allem durch die bildstatistischen und kartografischen Visualisierungen des räumlichen Sachverhalts aus. Um konkrete Einblicke in das infografische Angebot des RegioData-Dienstes zu ermöglichen, werden die verschiedenen grafischen Darstellungstechniken zur Beantwortung einer exemplarischen Fragestellung nachfolgend vorgestellt und diskutiert. Die Abfolge der verschiedenen Infografiken beschreibt dabei die Entwicklung hin zu größtmöglicher Anschaulichkeit des räumlichen Bezugs der folgenden Fragestellung:

#### WO WERDEN DIE HÖCHSTEN WOHNUNGSMIETEN IN DEUTSCHLAND GEZAHLT?

Für diese Frage stellt eine tabellarische Übersicht (Abb.11), in der den einzelnen Bundesländern die Indikatoren für die Mieten zugeordnet sind, eine zunächst befriedigende Antwort in Aussicht. Indikatoren sind Messgrößen und „kennzeichnen die durchschnittliche Ausprägung eines betrachteten Merkmals in einem Gebiet“<sup>47</sup>. Sie beziehen sich im vorliegenden Fall auf die Nettokaltmieten pro Quadratmeter.

---

<sup>46</sup> Vgl. Herter / Mühlbauer 2008: 14

<sup>47</sup> BBSR 2010: 6

**Bundesländer und Deutschland**  
Mieter- oder Vermietermarkt?

		Nettokaltmiete pro Quadratmeter						Preisentwicklung 2005 bis 2010 in Prozent
Rang	Bundesland	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
1	Hamburg	8,68 €	8,32 €	7,97 €	7,55 €	7,52 €	7,64 €	+13,6
2	Bayern	7,58 €	7,46 €	7,36 €	7,23 €	7,13 €	7,12 €	+6,5
3	Hessen	7,38 €	7,23 €	7,17 €	7,10 €	7,04 €	7,10 €	+3,9
4	Baden-Württemberg	6,99 €	6,90 €	6,86 €	6,77 €	6,70 €	6,73 €	+3,9
5	Berlin	6,05 €	5,82 €	5,59 €	5,51 €	5,53 €	5,60 €	+7,9
6	Schleswig-Holstein	6,00 €	6,00 €	5,97 €	5,92 €	5,90 €	5,94 €	+1,1
7	Nordrhein-Westfalen	5,84 €	5,83 €	5,79 €	5,80 €	5,84 €	5,87 €	-0,4
8	Rheinland-Pfalz	5,79 €	5,73 €	5,70 €	5,66 €	5,62 €	5,62 €	+3,0
9	Bremen	5,53 €	5,47 €	5,42 €	5,46 €	5,41 €	5,53 €	-0,1
10	Mecklenburg-Vorpommern	5,44 €	5,41 €	5,47 €	5,40 €	5,46 €	5,37 €	+1,2
11	Brandenburg	5,40 €	5,29 €	5,33 €	5,31 €	5,32 €	5,32 €	+1,6
12	Niedersachsen	5,29 €	5,22 €	5,19 €	5,16 €	5,14 €	5,10 €	+3,6
13	Saarland	5,21 €	5,10 €	5,08 €	5,13 €	5,11 €	5,27 €	-1,2
14	Thüringen	5,07 €	5,02 €	5,03 €	5,00 €	4,97 €	4,98 €	+1,8
15	Sachsen	4,85 €	4,82 €	4,83 €	4,85 €	4,84 €	4,82 €	+0,6
16	Sachsen-Anhalt	4,76 €	4,75 €	4,77 €	4,74 €	4,74 €	4,72 €	+0,8
	<b>Deutschland</b>	<b>6,20 €</b>	<b>6,12 €</b>	<b>6,07 €</b>	<b>6,01 €</b>	<b>5,99 €</b>	<b>6,01 €</b>	<b>+3,2</b>

<b>Legende</b>		
<b>Rang</b>	Position im bundesweiten Ranking nach "Nettokaltmiete pro Quadratmeter 2010"	Quelle: eigene Berechnungen dpa-RegioData
<b>Nettokaltmiete pro Quadratmeter</b>	Quadratmeterpreise ohne Nebenkosten für nicht-möblierte Wohnungen mit einer Größe von 40 bis 130 qm; es handelt sich um Angebotsmieten so wie sie in Zeitungen oder Internet inseriert wurden	Quelle: BBSR, IDN ImmoDaten
<b>Preisentwicklung</b>	Veränderung der Quadratmeterpreise von 2005 bis 2010 in Prozent	Quelle: BBSR, IDN ImmoDaten, eigene Berechnungen dpa-RegioData

Abb. 11: Übersicht über die Nettokaltmieten der Bundesländer (dpa)

Durch eine formale Zuordnung der durchschnittlichen Quadratmeterpreise zu den Bundesländern wird ein Zusammenhang hergestellt und vor Augen geführt, der zuvor so nicht ersichtlich war. Das Medium der Tabelle übernimmt damit die Funktion der Visualisierung von Ordnung.<sup>48</sup> Neben der Veranschaulichung von Zusammenhängen ermöglicht die tabellarische Anordnung zugleich die Überschaubarkeit sonst nicht überschaubarer Zustände und Verhältnisse.

In dieser Übersicht sind die einzelnen Länder zudem nach der Höhe der Quadratmeterpreise für das Jahr 2010 sortiert, was die Beantwortung der Frage nach den höchsten Mietpreisen erleichtert. Der interessierte Nutzer muss die regionalen Indikatoren daher nicht selbstständig miteinander vergleichen, sondern er kann die Länder mit den höchsten Mieten unmittelbar aus der Rangfolge der Tabelle ableiten.

Aber „die List der Listen schlägt zurück“, da eben auch die „in die Enge getriebenen Daten“<sup>49</sup> schwer zu lesen und nicht, wie die Form zunächst glauben macht, ohne Aufwand zu erschließen sind. Auf die Frage nach den höchsten Mietpreisen bietet die Repräsentation der Datenlage zwar eine faktenorientierte und nachvollziehbare, aber

<sup>48</sup> Vgl. Vismann 2000: 205

<sup>49</sup> Ebd.: 213

meist keine unmittelbare Antwort. Der Nutzer muss sich zunächst mit den Inhalten der Tabelle und mit dem Ranking auseinandersetzen, sodass die Ableitung von Schlussfolgerungen aus den Daten erschwert und die Informationsvermittlung damit gefährdet wird.

In diesem Zusammenhang kommt der wesentliche Nachteil der tabellarischen gegenüber einer bildlichen Darstellung zum Tragen. Tabellen präsentieren zwar die exakte Datenbasis, sind aber gerade dadurch wenig anschaulich. Der Grad der regionalen Unterschiede wird darüber hinaus auch durch eine sortierte Auflistung nicht direkt sichtbar. Auf das Publikum wirkt eine solche Darstellung von umfangreichen Zahlenkolonnen zudem wenig ansprechend. Die tabellarische Darstellung wird folglich nicht für die Berichterstattung in den Medien genutzt, sondern unterstützt vornehmlich weiterführende Recherchen der Agenturkunden. Sie dient damit der fachlichen Kommunikation zwischen der dpa und den Redakteuren der Zeitungen.

Eine attraktive und leicht zu überschauende Präsentation der Daten liefert hingegen das Diagramm (Abb. 12), in dem die Indikatorwerte grafisch durch verschieden große Säulen dargestellt sind.

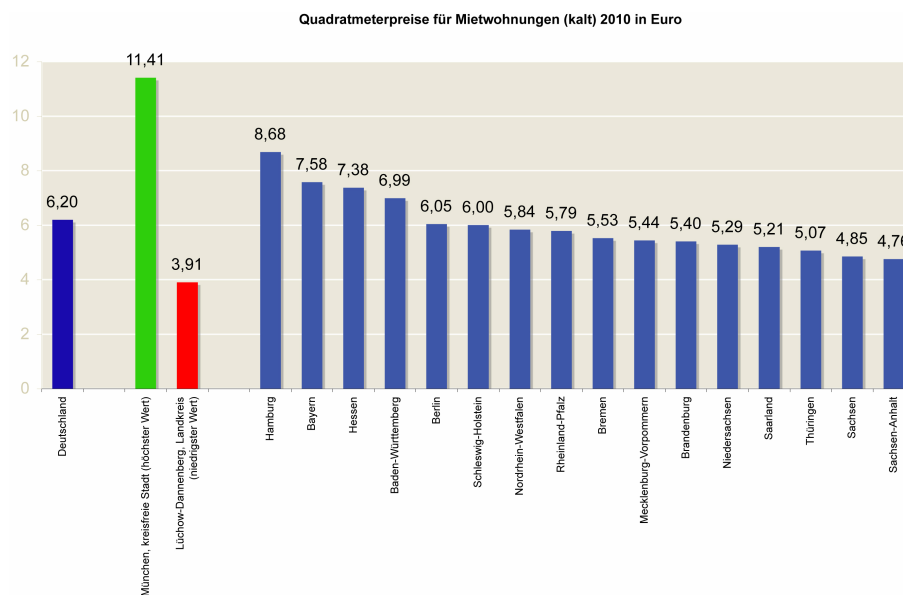


Abb. 12: Balkendiagramm zu den Nettokaltmieten der Bundesländer (dpa)

Eine solch anschauliche Gegenüberstellung der verschiedenen Werte ermöglicht einen besonders einfachen Vergleich, da hier das Verhältnis der regionalen Quadratmeterpreise zueinander abgebildet und betont wird. Die Unterschiede zwischen den einzelnen



Regionen sind damit unmittelbar ersichtlich. Die besondere Anschaulichkeit der Darstellung wird durch eine visuelle Zuspitzung auf die hinter den Zahlen verborgenen Verhältnisse erreicht, wobei die exakten Wertangaben lediglich der Ergänzung dienen. Durch die rein visuell wahrnehmbaren Erkenntnisse wurde die Aussagekraft dieser bildstatistischen Darstellung enorm gesteigert und sie ist dadurch für die Massenkommunikation in den Medien geeignet.

Da die Frage nach den höchsten Mieten Deutschlands aber vor allem auf eine räumliche Zuordnung abzielt, ist eine kartografische Darstellung der regionalen Verhältnisse (Abb. 13) besonders geeignet, um die Frage auf direktem Wege und möglichst eingängig zu beantworten.

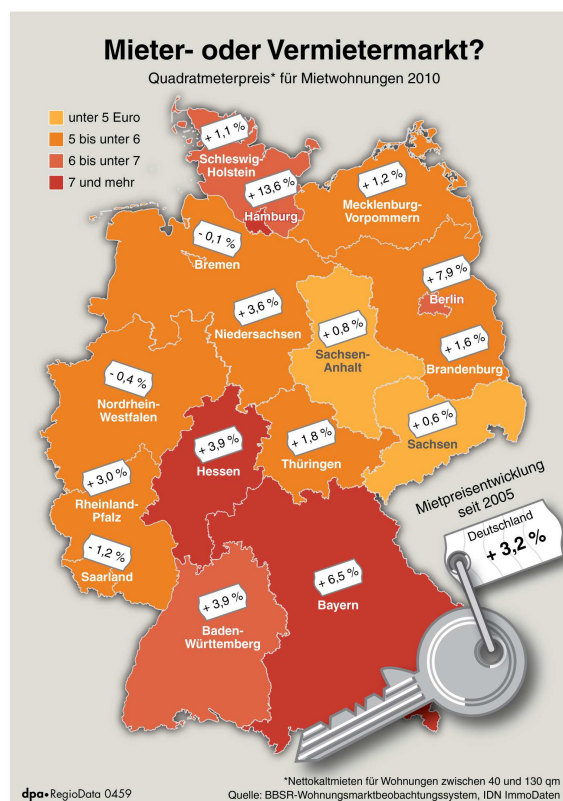


Abb. 13: Thematische Karte zur Verteilung der Mietpreise (dpa)

Die Indikatorwerte werden zu vier farblich abgestuften Klassen zusammengefasst und mit der geografischen Lage innerhalb Deutschlands in Verbindung gebracht. Die thematische Karte bildet den geografischen Bezug des Sachverhalts durch eine flächenhafte Farbdarstellung ab. Diese Form der Visualisierung hat den Vorteil, dass die

regionale Verteilung sowohl lesbar als auch sichtbar wird. Die Verknüpfung des Indikators mit der geografischen Lage ermöglicht einen raschen Überblick und stellt das wesentliche Auszeichnungsmerkmal von Karten dar, da dieser Zusammenhang naturgemäß mit keiner anderen Darstellungsform visualisierbar ist.<sup>50</sup> Darüber hinaus wird die Entwicklung der Mietpreise seit 2005 durch prozentuale Wertangaben dargestellt, was die Bildaussage um einen zeitlichen Bezug ergänzt und den Informationsgehalt dieser Infografik erhöht. Diese Information lässt weitere Einblicke und Rückschlüsse auf regionale Besonderheiten zu.

Thematische Karten ermöglichen es, die Komplexität der realen Verhältnisse zu reduzieren und dadurch raumbezogene Zustände besonders übersichtlich darzustellen.<sup>51</sup> Dies unterstützt das Verständnis spezifischer regionaler Unterschiede und regt weitergehende Analysen z.B. in Bezug auf die Erforschung der Gegensätze von Nord und Süd, Ost und West oder Stadt und Land an. Somit geben die leicht konsumierbaren Karten einen Anreiz, sich verstärkt mit dem Raumbezug eines Sachverhalts auseinanderzusetzen.

Ein zusätzlicher kundenorientierter Service von dpa-RegioData ermöglicht es, die Analyseergebnisse in einer separaten Regionalauswertung bis auf die Kreisebene zu fokussieren, sodass die für den Kunden besonders relevanten Gebiete ins Zentrum der Darstellung rücken. Mit dpa-DataActive werden außerdem ausgewählte Datenanalysen als interaktive Online-Variante publiziert. Diese Flash-Grafiken (Abb. 14) werden von der dpa-infocom GmbH erstellt und ermöglichen die stufenlose Fokussierung der Darstellung bis auf Kreis- und Länderebene. Weitere Optionen wie die Lokalisierung von Höchst- und Tiefstwerten, dynamische Roll-Over-Effekte mit zusätzlichen Informationen, das Ein- und Ausblenden von Metropolen, Ländergrenzen und Flüssen sowie Zoom- und Such-Funktionen runden das interaktive Angebot ab.

---

<sup>50</sup> „Die Karte als ebene Transkriptionsform der geographischen Ordnung ist das einzige Mittel, um die geographische Komponente in Abhängigkeit von Raumbeziehungen zu reduzieren. Es gibt kein anderes System zur Regionalisierung des geographischen Raumes.“ (Bertin 1974: 294)

<sup>51</sup> Vgl. Hänsgen / Lentz / Tzschaschel 2010: 7

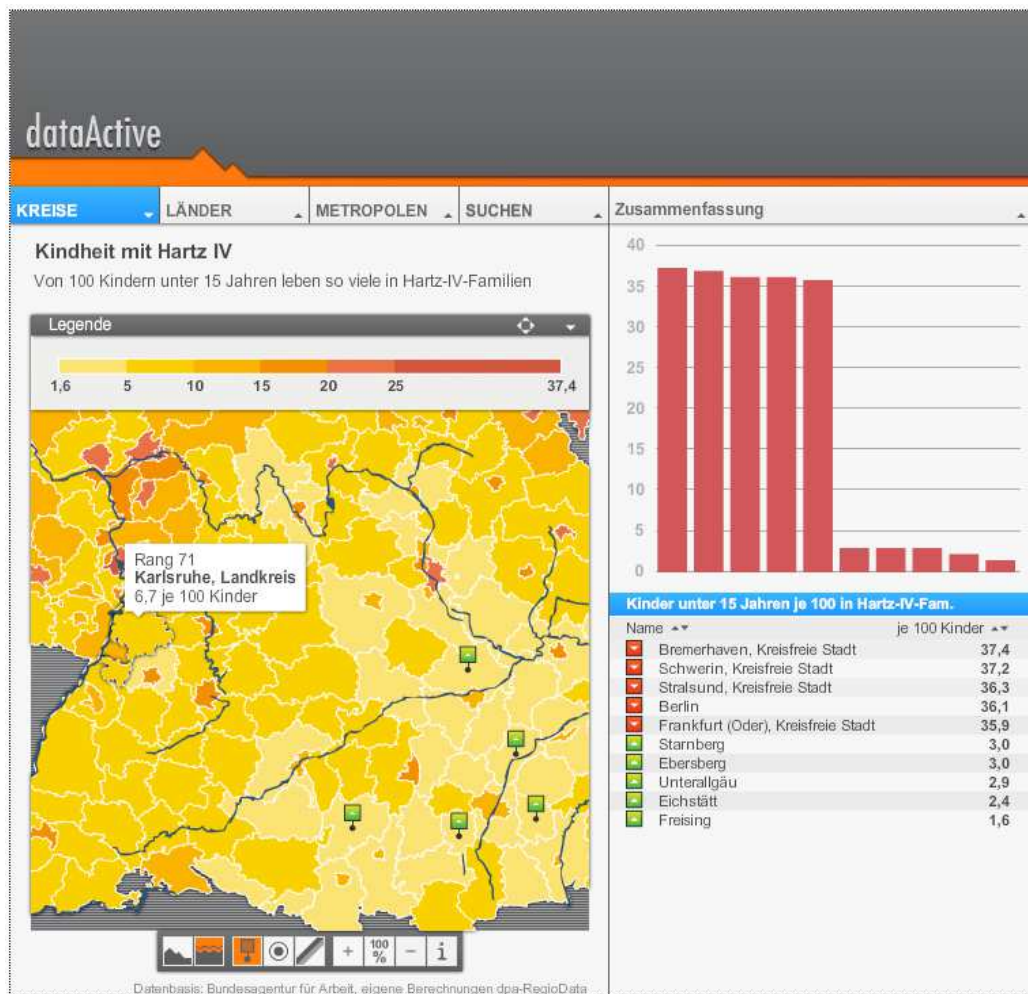


Abb. 14: Vergrößerte Darstellung Süddeutschlands mit Flüssen, Höchst- und Tiefstwerten sowie der Detailansicht zum Landkreis Karlsruhe (dpa dataActive 2012)

## 4. PROBLEMANALYSE

---

Nach der Veranschaulichung des Untersuchungsgegenstands in Kapitel 3 wird nachfolgend zunächst die derzeitige Situation der dpa auf dem deutschen Nachrichtenmarkt beschrieben sowie die Entwicklungen und Herausforderungen dieses Marktes dargestellt. Aus der Analyse der externen Bedingungen leitet sich die Notwendigkeit für Veränderungsmaßnahmen der Nachrichtenagenturen ab. Anschließend werden insbesondere die heterogenen Lösungsansätze der dpa näher betrachtet. Die Darstellung der strategischen Maßnahmen der dpa ermöglicht Einblicke in das Reaktionsverhalten der Agentur auf Veränderungen am Markt. Die strategischen Entscheidungen, die bisher getroffen wurden, um den Herausforderungen zu begegnen, sind für die Bearbeitung der Forschungsfrage richtungsweisend. Daran knüpft die Erläuterung der Ableitungen für diese Arbeit an, wobei die Problemstellungen zusammengefasst, der interne Anstoß für den Forschungsauftrag beschrieben, Untersuchungsziele definiert und erhoffte Ergebnisse angedeutet werden.

### 4.1 HERAUSFORDERUNGEN AUF DEM MARKT DER NACHRICHTENAGENTUREN

---

Die Position der dpa auf dem deutschen Nachrichtenmarkt ist als Primäragentur, die fast alle Tageszeitungen mit dem Basisdienst versorgt, denkbar günstig. Eine Online-Befragung von Nachrichtenchefs der Agenturkunden ergab zudem, dass lediglich 4,5% das dpa-Abonnement kündigen würden, wenn sie gezwungen wären, auf einen ihrer Nachrichtendienste zu verzichten.<sup>52</sup> Die Gründe für die Bewertung der dpa als beste Nachrichtenagentur können wie folgt zusammengefasst werden: „Sie liefert das umfangreichste und qualitativ hochwertigste Angebot, ist personell am besten ausgestattet und geht am ehesten auf die Wünsche der Abonnenten ein.“<sup>53</sup> Allerdings befindet sich der

---

<sup>52</sup> Vgl. Grill 2009: 83

<sup>53</sup> Ebd.: 86

Zeitungsmarkt selbst, wie bereits angedeutet, in einer wirtschaftlich schwierigen Lage und musste in der Vergangenheit mit negativen Entwicklungen umgehen, was sich proportional auch auf alle Nachrichtenagenturen negativ auswirkte.

Der Einbruch des Anzeigenmarktes in Europa leitete eine Zeitungskrise ein, die seit dem Jahr 2000 mit einem kontinuierlichen Auflagenrückgang einherging. Dies führte zur Schrumpfung des Kernmarktes der Nachrichtenagenturen und damit verbunden zur Senkung der Kernerlöse.<sup>54</sup> Auch das Internet, das zunächst neue Marktchancen versprach, verschärfte stattdessen die schwierige Lage auf dem Zeitungsmarkt. Die ständige und zudem kostenfreie Verfügbarkeit von Informationen führte schließlich zur Entwertung der Nachricht als Ware.<sup>55</sup> Zudem sind die Zeitungen nun gezwungen, sich stärker voneinander abzugrenzen und die Zielgruppen mit passenden Angeboten zu versorgen. Vor diesem Hintergrund verliert vor allem der klassische Agenturjournalismus an Bedeutung, und der Drang zur Profilbildung durch verschiedene Zeitungsangebote wächst.

Die dpa reagierte in der Rolle als Dienstleister der Medien auf diese Entwicklungen und überarbeitete ihre Angebote. Um den unterschiedlichen Kundenansprüchen gerecht zu werden, wurde im Jahr 2007 eine Segmentierung des Basisdienstes, der bis dahin ausschließlich im Komplettabonnement verfügbar war, durchgeführt. Darüber hinaus wurden verschiedene Servicedienste entwickelt und ein Online-Nachrichtenportal eingeführt, das einen Dialog der Agenturkunden mit der dpa-Redaktion ermöglicht.

Durch die Ausrichtung der Dienstleistungen auf die Kundenbedürfnisse konnte die dpa ihre Marktanteile auch auf einem besonders hart umkämpften Nachrichtenmarkt halten. Die Struktur des deutschen Marktes entspricht der Form des Polypols, wobei der großen Nachfrage seitens der vielfältigen deutschen Zeitungslandschaft besonders viele Anbieter gegenüberstehen.<sup>56</sup> Der Konkurrenzdruck zwischen dpa, AFP, Reuters und weiteren nationalen Agenturen wurde im September 2010 durch die Fusion des Deutschen Depeschendienstes mit der amerikanischen Agentur AP weiter verstärkt. Im Gegensatz zur strategischen Qualitätsoffensive der dpa positioniert sich der neue Marktteilnehmer

---

<sup>54</sup> Vgl. Segbers 2007: 62

<sup>55</sup> Vgl. ebd.: 202; dpa 2010: 17

<sup>56</sup> Vgl. Rosenberger / Schmid 1997: 45

mit wesentlich günstigeren Tarifen. Angesichts der wirtschaftlichen Lage der Zeitungen wird es für die dpa daher immer schwieriger, ihre Marktführerschaft zu verteidigen.

Laut dem Geschäftsbericht für das Jahr 2010 reduzierte sich der Umsatz der dpa um 2,7% auf 87,8 Mio. Euro. Den Jahresfehlbetrag von knapp 5,2 Mio. Euro führt das Unternehmen einerseits auf rückläufige Auflagen und andererseits auf gestiegene Abschreibungen aufgrund der hohen Investitionen für die Neuausrichtung der Agentur zurück.<sup>57</sup> Im Zusammenhang mit dem Auflagenrückgang kommt ein strukturelles Problem der Nachrichtenagenturen zum Tragen: Denn auch bei Umsatzeinbußen bleiben die Kosten der Agentur – hauptsächlich für Personal – konstant, und notwendige Einsparungen gehen zwangsläufig entweder zulasten des Umfangs oder der Qualität des Angebots.<sup>58</sup> Da sich die dpa erfolgreich als einziger Komplettanbieter mit hohen Qualitätsansprüchen positioniert hat, kann sie dem wachsenden ökonomischen Druck des Marktes nur begrenzt mit Kostenmanagement begegnen. Aufgrund der soliden wirtschaftlichen Basis ist die dpa-Unternehmensgruppe aber in der Lage, langfristige Lösungsansätze zu entwickeln und in die strategische Neuausrichtung der Agentur zu investieren. So können gravierende personelle Einschnitte zukünftig weiter vermieden (Abb.15) und in der Folge die Positionierung als Qualitätsanbieter gesichert werden.

---

**Entwicklung der Personalkosten\*** in TEuro

---

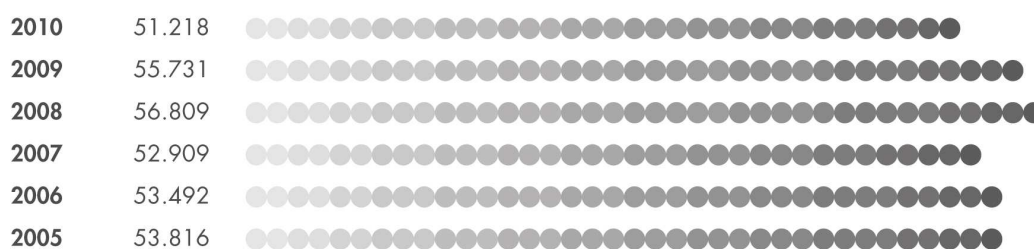


Abb. 15: Entwicklung der Personalkosten (dpa 2011: 27)

---

<sup>57</sup> Vgl. dpa 2011: 24

<sup>58</sup> Vgl. Segbers 2007: 155, 218

## 4.2 STRATEGISCHE MAßNAHMEN DER DPA

---

Ein Lösungsansatz, um den Herausforderungen des Nachrichtenmarktes zu begegnen, ist der weitere Ausbau der bereits vorhandenen Stärke der Kundenorientierung<sup>59</sup> sowie die Intensivierung des Services am Kunden. Die dpa strebt eine Entwicklung vom Nachrichtenlieferant zum einem Nachrichtennetzwerk an, das die Agenturkunden aktiv integriert und nach Bedarf unterstützt.<sup>60</sup> Zum anderen betont die dpa ihre Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung und Restrukturierung.<sup>61</sup> Um auf die veränderte Nachfrage des Medienmarktes zu reagieren, wurden bestehende Dienste modifiziert (z. B. die Segmentierung des Basisdienstes) und neue Angebote entwickelt (z. B. der Kindernachrichtendienst). Die ergänzenden Dienstleistungen runden das Angebot bedarfsgerecht ab, erweitern das Geschäftsfeld der Agentur in der Tiefe und generieren zusätzliche Erträge bei den Medienkunden.<sup>62</sup>

Ein weiterer Ansatz ist die Erschließung neuer Märkte und Nischen jenseits der Medienbranche. Durch neue Strategische Geschäftsfelder wird das aktuelle Unternehmensumfeld um jene bisher unbearbeiteten Tätigkeitsbereiche erweitert, in denen die vorhandenen Ressourcen der dpa verwertet werden können.<sup>63</sup> In diesem Zusammenhang wurde eine speziell auf Unternehmen zugeschnittene Produktlinie entwickelt. Das Angebot umfasst derzeit neben der bereits erwähnten Auftragsgrafikerstellung z.B. spezielle Wirtschaftsnachrichtendienste, Recherche-Dienstleistungen oder ein Frühwarnsystem für unternehmensrelevante Themen. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Informationsvisualisierung werden auch die vorhandenen Bilder- und Grafikangebote der dpa zusätzlich auf dem quasi unbegrenzten Nichtmedienmarkt zur Verfügung gestellt. Gerade die konsequente Positionierung der dpa als Qualitätsanbieter unterstützt dabei die Aktivitäten des Marktführers auch jenseits der Medienbranche.

---

<sup>59</sup> Vgl. Grüll 2009: 85

<sup>60</sup> Vgl. dpa 2011: 14

<sup>61</sup> Vgl. ebd.: 30

<sup>62</sup> Vgl. Segbers 2007: 164

<sup>63</sup> Vgl. Simon / Gathen 2002: 184

Der Ausbau des Angebots für Medienkunden und die Aktivitäten auf Nebenmärkten führten in der Vergangenheit dazu, dass die wirtschaftliche Bedeutung der Ergänzungsdienste deutlich zugenommen hat. Im Gegensatz zum Kerngeschäft der dpa konnte für das Geschäftsjahr 2010 eine positive Entwicklung bei den Profil-, Bilder- und Grafikdiensten verzeichnet werden. Auf dem stetig wachsenden Bildermarkt erhöhten sich die Umsätze des Bildfunks, die Ergebnisse der Fotoagentur Zentralbild blieben konstant und die dpa Picture-Alliance GmbH verbesserte nochmals ihr Ergebnis um 21% auf 1,6 Mio. Euro. Die dpa-infografik GmbH erreichte bei fast beständigen Umsätzen ein Ergebnis von 0,1 Mio. Euro und liegt damit nur leicht unter dem Vorjahreswert.<sup>64</sup>

Die stabilen Ergebnisse der Ergänzungsdienste übersteigen zwar nicht die Verluste aus dem rückläufigen Kerngeschäft, jedoch bestätigen sie die strategisch günstige Entscheidung, die Marktaufstellung der dpa zu erweitern und dadurch zusätzliche Erlöse zu generieren. Der Ausbau der Strategischen Geschäftsfelder ermöglicht darüber hinaus einen langfristigen Erfolg der Agentur. Die starke Kundenorientierung sowie die generelle Veränderungsbereitschaft der dpa sind dabei die Grundvoraussetzungen, um den Herausforderungen des Nachrichtenmarktes zu begegnen und nachhaltige Strategien für die Neuausrichtung der Agentur zu entwickeln und umzusetzen. Somit können den erforderlichen Sparkonzepten erfolversprechende und zum langfristigen Überleben notwendige Wachstumschancen entgegengesetzt werden.

### **4.3 ABLEITUNGEN FÜR DIE ARBEIT**

---

Das Auftreten neuer und die Veränderung vorhandener Markterfordernisse steigern den Druck auf die Nachrichtenagenturen nach attraktiven Angeboten. Neben dem zeitungorientierten Produktportfolio baut die dpa in diesem Zusammenhang auch die Angebote für Märkte jenseits der Medienbranche aus. Die vorangegangene Analyse der bisherigen Maßnahmen der dpa zeigt, dass diese Form der Anpassungs- und Veränderungsstrategie es ermöglicht, das bestehende Angebot für Medienkunden auf gleich hohem Niveau aufrechtzuerhalten. Durch die geeignete Modifikation der vorhandenen Produkte und durch

---

<sup>64</sup> Vgl. dpa 2011: 28 f.



die Ergänzung von bedarfsgerechten Dienstleistungen können zudem Kunden auf neuen Märkten gewonnen werden. Die vorhandenen Ressourcen der Agentur werden somit in neuen Strategischen Geschäftsfeldern verwertet. Das verstärkte Engagement auf den bisherigen Nebenmärkten der Nachrichtenagentur dient dabei dem langfristigen Erfolg der Agentur: „The time to search out and develop a new core resource is when the current core is working well. When that resource loses power, it may be too late to develop a replacement.”<sup>65</sup>

Dabei ist es vor allem die Zielgruppe der Unternehmen, die den wichtigsten Teil des Nichtmedienmarktes ausmachen und mit denen die dpa bisher 15% des Umsatzes erwirtschaften.<sup>66</sup> Um im Bereich der Unternehmensdienstleistungen weitere Nischen zu besetzen, ist es zielführend, Angebote zu entwickeln, die weiterhin auf den bestehenden Ressourcen der Agentur aufbauen, aber speziell auf die Bedürfnisse der Gewerbetreibenden zugeschnitten sind.

Der Anstoß für die Entwicklung von neuen Strategischen Geschäftsfeldern für dpa-RegioData, resultiert aus den fehlgeschlagenen Bemühungen, das derzeitige Angebot im Rahmen der Zweitvermarktung an Nichtmedienkunden zu vertreiben. Bei der Umstrukturierung des Dienstes im Jahr 2010 wurde neben der Überarbeitung der visuellen Aufmachung der Daten der Distributionsweg erweitert. Mit der Einführung des Info-Abonnements erhalten Kunden die Möglichkeit, die raumbezogenen Datenanalysen innerbetrieblich zu nutzen. Dieses Angebot richtet sich vor allem an Wirtschaftsunternehmen, Interessenvertretungen und politische Institutionen. Das Info-Abonnement wird derzeit allerdings wenig von Kunden außerhalb der Medienbranche genutzt. Auch durch bisherige Werbemaßnahmen wie z.B. das kostenlose, einmonatige Probeabonnement für Globus-Abo-Kunden konnte der Kundenstamm nicht wesentlich ausgebaut werden. Durch eine strukturelle Neuausrichtung des Dienstes sollen daher zusätzlich zur Zweitvermarktung des vorhandenen Materials zukünftig bedarfsgerechte Angebote insbesondere für Unternehmen entwickelt werden. Diese Strategie der

---

<sup>65</sup> Itami / Roehl 1987: 54

<sup>66</sup> Vgl. dpa 2011: 26

Ergänzungsdienste wurde bereits erfolgreich bei der Angebotserweiterung der dpa-Grafik um die dpa-Auftragsgrafik umgesetzt.

Der Fokus dieser Arbeit liegt damit auf den Strategischen Erfolgsfaktoren des RegioData-Dienstes, die zukünftig verstärkt für unternehmensrelevante Angebote genutzt werden sollen. Es geht darum, konkrete Einsatzmöglichkeiten und potentielle Märkte aufzudecken, um daraus neue Strategische Geschäftsfelder abzuleiten. Den Ausgangspunkt der weiteren Untersuchung bildet dabei eine Arbeitshypothese, die gemeinsam mit dem Produktmanagement der dpa entwickelt wurde: Die erfolgswirksamen Ressourcen des RegioData-Dienstes sind auf unternehmensspezifische Angebote übertragbar.

Diese Annahme gilt es, im Rahmen einer Benchmarking-Untersuchung zu überprüfen. In einem branchenübergreifenden Vergleich werden dazu die internen Kompetenzen des RegioData-Dienstes den Erfolgsfaktoren für geeignete, bereits realisierte Dienstleistungsangebote gegenübergestellt. Neben der Überprüfung der Arbeitshypothese sollen strategische Maßnahmen für die bedarfsgerechte Veränderung von dpa-RegioData abgeleitet werden. Die erhofften Effekte dieser Forschung sind die Erschließung von Nischen auf dem Nichtmedienmarkt und damit verbunden der Ausbau des derzeitigen Kundenstamms.

## **5. UNTERSUCHUNGSMETHODE**

---

Die Vorstellung der in dieser Arbeit verwendeten Methodik führt zunächst in die ressourcenorientierte Perspektive des strategischen Managements ein. Die Vorteile dieses Ansatzes begründen die grundsätzliche Ausrichtung der Forschungsarbeit auf wissensbasierte Erfolgsfaktoren. Die anschließende Beschreibung des auf Wissensaustausch basierenden Benchmarking-Konzeptes leitet zur Darstellung der besonderen Eignung dieser Methodik für die Arbeit über.

### **5.1 DIE RESSOURCENORIENTIERTE PERSPEKTIVE IM STRATEGISCHEN MANAGEMENT**

---

Neben der traditionell marktorientierten Perspektive des strategischen Managements entwickelte sich ein neuer Ansatz, der auf die internen Ressourcen des Unternehmens ausgerichtet ist und hierin die strategischen Erfolgspotentiale zu erkennen vermag. Diese Umorientierung, welche die Untersuchung des Marktes und die Positionierung des Unternehmens in der Umwelt durch eine Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens ersetzt, rückt die Auseinandersetzung mit den internen Kompetenzen ins Zentrum des strategischen Managements. Im Bestreben, langfristige Wettbewerbsvorteile zu erlangen, werden die Managemententscheidungen also nicht mehr ausschließlich an den externen Marktverhältnissen ausgerichtet, sondern von den tatsächlich vorhandenen Strukturen, Prozessen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Unternehmung abgeleitet.

In diesem Zusammenhang ist der Ansatz vom ähnlich ausgerichteten Faktorenansatz abzugrenzen, der einen besonders effizienten Einsatz der betrieblichen Ressourcen anstrebt. Hierbei geht es jedoch vor allem um Entscheidungen im Rahmen des operativen Managements, die weniger auf langfristige Strategien ausgelegt sind. Die Nutzung und der Ausbau von unternehmensspezifischen Potentialen im Rahmen des ressourcenorientierten Managements verfolgen hingegen strategische Perspektiven des Unter-

nehmens.<sup>67</sup> Dieser Ansatz ist für die vorliegende Studie daher besonders geeignet und gewährleistet die Aufdeckung neuer Strategischer Geschäftsfelder in Abhängigkeit von den vorhandenen Ressourcen des RegioData-Dienstes. Die Konzentration auf die vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen ermöglicht es, bisher ungenutzte Potentiale aufzudecken und zugleich notwendige strategische Erfolgsfaktoren auf- und auszubauen.

Nachhaltige Wettbewerbsvorteile können im Informationszeitalter vor allem durch intangible Ressourcen erreicht werden.<sup>68</sup> Dazu zählen die wissensbasierten Produktionsfaktoren wie das intellektuelle Kapital, Kompetenzen, Fähigkeiten und Routinen. Obwohl wissensintensive Geschäftspraktiken viel Erfahrung benötigen und langwierige Lernprozesse voraussetzen, lohnt es doch, in diese Bereiche zu investieren.<sup>69</sup> Diese Ressourcen stellen die unternehmensspezifischen Erfolgseigenschaften dar und sind weder handelbar noch von Wettbewerbern leicht zu imitieren. Der ressourcenorientierte Ansatz verfolgt in diesem Zusammenhang einen strategischen Ausbau dieser wissensbasierten Konstrukte, um dadurch eine vorteilhafte und zudem besonders stabile Marktaufstellung zu erreichen. Konkrete Anwendung findet diese Perspektive z.B. in Bereichen des strategischen Wissensmanagements.

Aufgrund der erfolgswirksamen Potentiale bezieht sich der ressourcenorientierte Ansatz der vorliegenden Arbeit insbesondere auf die wissensbasierten Ressourcen des RegioData-Dienstes. Deren Identifizierung und vergleichende Analyse unterstützen einerseits die Suche nach Möglichkeiten zur Übertragung der intangiblen Ressourcen auf neue Strategische Geschäftsfelder. Andererseits gewährleistet die genaue Kenntnis der erfolgswirksamen Ressourcen die Entwicklung von Strategien für deren bedarfsgerechte Weiterentwicklung und Ergänzung.

## **5.2 DAS KONZEPT DES BENCHMARKING**

---

Zur Untersuchung der internen Ressourcen und der potentiellen Strategischen Geschäftsfelder wird die Benchmarking-Methode eingesetzt. Der Begriff „Benchmarking“ wurde

---

<sup>67</sup> Vgl. Tucher von Simmelsdorf (2000): 35

<sup>68</sup> Vgl. Ebd.: 230

<sup>69</sup> Vgl. Bodendorf 2006: 140

ursprünglich im Fachbereich der Topografie verwendet und bezieht sich auf konkrete Referenzpunkte in der Landschaft, die für geografische Analysen herangezogen werden.<sup>70</sup> Im Bereich des strategischen Managements sind die Referenzpunkte der Untersuchungen allerdings im Umfeld eines Unternehmens zu finden. Der Vergleich mit konkurrierenden oder auch mit branchenfremden Anbietern dient der Optimierung der eigenen Leistung und Marktaufstellung. Langfristig sollen nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt und somit die Marktposition gestärkt werden. Die besondere Fokussierung dieser vergleichenden Management-Methode beschreibt der Begründer Robert Camp wie folgt: „Benchmarking is the search for industry best practices that will lead to superior performance.“<sup>71</sup> Es geht also darum, herausragende Leistungen auf dem Markt festzustellen und deren Erfolgsfaktoren zu untersuchen, um daraus Verbesserungspotentiale für die eigene Geschäftstätigkeit abzuleiten. Das Ziel ist es, die Unterschiede zwischen der derzeitigen Unternehmenspraxis und der als optimal angesehenen Leistung zu identifizieren und zudem Ansatzpunkte für die Überwindung der Leistungsdefizite aufzudecken.

Ein Benchmarking-Projekt ist daher nicht auf einen Vergleich mit der direkten Konkurrenz beschränkt, vielmehr bringen gerade branchenfremde Leistungsstandards völlig neue Ideen zur Optimierung der eigenen Geschäftspraxis hervor. Ein exemplarisches Benchmarking-Projekt eines Automobilherstellers verdeutlicht das Potential eines branchenübergreifenden Erkenntnisgewinns und den damit verbundenen Unternehmenserfolg: „Sie schauten sich [...] bei Schlachtereien die automatisierte Fortbewegung der Schweinehälften ab und wendeten dieses »Fließband«-Verfahren in der Autoproduktion an.“<sup>72</sup> Der produktionstechnische Fortschritt, der durch die Übernahme eines leistungstärkeren Verfahrens von einer anderen Branche erreicht wurde, verschaffte dem Unternehmen schließlich nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf dem Automobilmarkt.

Das Lernen von Anderen setzt allerdings eine gewisse Aufgeschlossenheit des Managements voraus, um entsprechende Lösungsansätze in branchenfremden Gebieten entdecken und auf das eigene Unternehmen übertragen zu können. Die wesentliche

---

<sup>70</sup> Vgl. Tucher von Simmelsdorf 2000: 71

<sup>71</sup> Camp 1989: 68

<sup>72</sup> Simon / Gathen 2002: 205

Grundlage eines jeden Benchmarking-Projektes stellt zunächst die interne Unternehmensanalyse dar, mit der entsprechende Referenzleistungen auf dem Markt in Abhängigkeit zu den eigenen Stärken und Schwächen ausgewählt werden können. Die verschiedenen funktionalen Aufgaben einer Benchmarking-Untersuchung lassen sich wie folgt zusammenfassen:<sup>73</sup>

FUNKTIONEN	EFFEKTE
Messfunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschätzung der Unternehmens- und Referenzleistung</li> </ul>
Positionierungsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vergleichende Beurteilung der Unternehmensleistung</li> </ul>
Defizitanalysefunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufdeckung der Unterschiede bzgl. des Referenzmaßstabs</li> </ul>
Selbsterkenntnisfunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnis der internen Stärken und Schwächen</li> <li>• Aufdeckung von Verbesserungspotentialen bzgl. der erfolgswirksamen Ressourcen</li> </ul>
Lernfunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkenntnis von Wettbewerbsvorteilen der Referenzleistung und von Ursachen für die Leistungsdefizite</li> <li>• Aufdeckung von Verbesserungspotentialen und von möglichen Veränderungsstrategien</li> </ul>
Zielfunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung von notwendigen Veränderungen</li> <li>• Definition der Optimierungsziele</li> <li>• Klärung der Voraussetzungen für Verbesserungen</li> </ul>
Veränderungsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestimmung der Veränderungsmaßnahmen</li> <li>• Definition von potentiellen Strategischen Geschäftsfeldern</li> </ul>
Kontinuitätsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung kontinuierlicher Selbstverbesserung</li> </ul>

Abb. 16: Funktionen und Effekte des Benchmarking (in Anlehnung an Tucher von Simmelsdorf 2000: 77)

Die Schlussfolgerungen bezüglich der Veränderung der aktuellen Unternehmenspraxis zeichnen sich durch die Ausrichtung der internen Aktivitäten an externen Maßstäben aus. Die Übertragung und Implementierung von auf dem Markt bereits realisierten Lösungen ermöglicht eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung des Unternehmens. In dem Bestreben, langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, können folglich entweder marginale Verbesserungen im operativen Bereich oder eben auch fundamentale Veränderungen in der Unternehmensstrategie herbeigeführt werden. In diesem

<sup>73</sup> Vgl. Tucher von Simmelsdorf 2000: 77

Zusammenhang lassen sich drei wesentliche Stufen der Unternehmensentwicklung unterscheiden:<sup>74</sup>

- (1) Evolutionäre Verbesserungen sind kontinuierliche Anpassungen auf operativer Ebene.
- (2) Progressive Verbesserungen betreffen notwendige Maßnahmen zur Restrukturierung von Unternehmensprozessen und sind mit einer signifikanten Modifizierung der Produkte, Verfahren oder Praktiken verbunden.
- (3) Revolutionäre Verbesserungen greifen für das Unternehmen neuartige Ideen auf und gehen daher mit einer Neuausrichtung der Geschäfte einher.

### **5.3 GRÜNDE FÜR DAS BENCHMARKING ALS METHODE**

---

Der Einsatz der Benchmarking-Methode wurde in der vorliegenden Arbeit gewählt, weil die Untersuchung auf konkrete Ansätze zur bedarfsgerechten Veränderung des RegioData-Dienstes abzielt. Da ein hoher Bedarf an georeferenzierten Infografiken auch bei Kunden jenseits der Medienbranche vermutet wird, handelt es sich um Maßnahmen zur strategischen Neuausrichtung des Dienstleistungsangebots und somit um progressive bis revolutionäre Verbesserungen.

Die Arbeitshypothese und die grundsätzliche Forschungsrichtung verdeutlichen, dass die vergleichende Auseinandersetzung mit branchenfremden Angeboten eine geeignete Methode darstellt, um neue Ideen zu sammeln und innovative Ansatzpunkte für strategische Verbesserungsmaßnahmen aufzudecken. Ein generischer Vergleich mit branchenfremden Bestleistungen birgt im Gegensatz sowohl zu internem Benchmarking als auch zu Wettbewerbs- und Branchenvergleichen das größte Potential an aufschlussreichen Einsichten und kreativen Ideen. Es müssen allerdings auch mögliche Schwierigkeiten und Probleme bei der Übertragung und Implementierung von branchenfremden Lösungsansätzen einkalkuliert werden. Die besondere Eignung dieser Methodik ergibt sich weiterhin aus den vorgestellten funktionalen Aufgaben eines Benchmarkings (Abb. 16). Die Konzentration auf die eigenen Kompetenzen, die Positionierung gegenüber herausragenden Referenzleistungen und die Lerneffekte, die sowohl aus der Unter-

---

<sup>74</sup> Vgl. Ebd.: 83

suchung der spezifischen Erfolgsfaktoren als auch aus deren Vergleich resultieren, sind im Rahmen dieser Forschungsarbeit besonders zielführend. Ein branchenübergreifender Vergleich mit geeigneten Dienstleistungsangeboten soll Aufschlüsse über neue potentielle Nutzungsmöglichkeiten und damit verbundenen Verbesserungsmaßnahmen von dpa-RegioData geben. Ein solcher Blick auf Märkte jenseits der Nachrichtenagenturen ermöglicht es, das derzeitige Angebot an relevanten Referenzleistungen zu spiegeln und Maßnahmen zur Überwindung der Leistungsunterschiede abzuleiten.

Eine klassische Konkurrenzanalyse ist für den Forschungsauftrag nicht geeignet, da diese Methode vorrangig auf die Positionierung des Unternehmens auf dem Wettbewerbsmarkt abzielt.<sup>75</sup> Die bloße Feststellung und die vergleichende Analyse der relativen Stärken und Schwächen reichen in diesem Fall aber nicht aus, da die Unternehmenspraxis an externe Marktgegebenheiten angepasst werden soll. Neben der Beurteilung der Leistungsunterschiede zu branchenfremden Bestlösungen sind auch Erkenntnisse über deren Ursache und Möglichkeiten zur Verbesserung notwendig. Konkrete Ansätze zur Verbesserung der Angebote sind daher nur durch einen branchenübergreifenden Wissenstransfer von leistungsstärkeren Unternehmen möglich.<sup>76</sup> Somit ist auch eine SWOT-Analyse, bei der die internen Stärken und Schwächen des Unternehmens den externen Chancen und Risiken der Umweltentwicklung gegenübergestellt werden, für diese Untersuchung nicht geeignet.<sup>77</sup> Die Kombination aus interner und externer Situationsanalyse kann zwar aufschlussreiche Möglichkeiten für die Strategieentwicklung aufzeigen, aber spezifische Verbesserungsansätze können mit dieser Perspektive ebenso nicht aufgedeckt werden.

---

<sup>75</sup> Vgl. Tomczac 1996: 74 f.

<sup>76</sup> Vgl. Tucher von Simmelsdorf 2000: 87

<sup>77</sup> Vgl. Simon / Gathen 2002: 215 f.



## 6. BENCHMARKING VON DPA-REGIODATA

---

Der standardgemäße Ablauf einer Benchmarking-Untersuchung lässt sich in die Phasen Zielsetzung, interne Analyse, Vergleich, Maßnahmen und Umsetzung einteilen.<sup>78</sup> Diesen Phasen entsprechend ist der folgende Abschnitt gegliedert. Neben einer kurzen Erläuterung der jeweiligen Aufgaben sollen dabei zugleich die Implikationen und Besonderheiten der vorliegenden Benchmarking-Untersuchung angedeutet und inhaltliche Entscheidungen begründet werden. Darüber hinaus werden die jeweiligen Untersuchungsergebnisse zusammengefasst.

### 6.1 ZIELSETZUNG

---

In der ersten Planungsphase wurde auf Basis der Arbeitshypothese zunächst die zentrale Fragestellung festgelegt, die es durch die Benchmarking-Untersuchung zu beantworten gilt: Welche strategischen Maßnahmen sind besonders geeignet, um die wissensbasierten Ressourcen des RegioData-Dienstes auf potentielle Strategische Geschäftsfelder zu übertragen?

Die voneinander abzugrenzenden Unterziele sind zum einen die Aufdeckung von Strategischen Geschäftsfeldern im Bereich der bedarfsgerechten Dienstleistung für Unternehmen. Zum anderen sollen notwendige Veränderungsmaßnahmen in Bezug auf die erfolgswirksamen Ressourcen abgeleitet werden. Aus der Festlegung der Ziele resultiert schließlich die Form der Untersuchung – ein branchenübergreifender Vergleich mit geeigneten unternehmensrelevanten Dienstleistungsangeboten. Dies ermöglicht es, bereits erfolgreich realisierte, aber für die eigene Branche revolutionäre Unternehmensstrategien aufzudecken und in modifizierter Form auf das eigene Unternehmen zu übertragen.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Weiterführende Informationen zu den grundlegenden Aufgaben und Ergebnissen der einzelnen Phasen des Benchmarkings: Mertins 2009: 43 – 54; Tucher von Simmelsdorf 2000: 103 – 128; Simon / Gathen 2002: 207 – 213

<sup>79</sup> Vgl. Mertins 2009: 78

Aus der zentralen Fragestellung leitete sich zudem auch das Objekt der Untersuchung ab. Grundsätzlich können dabei die drei Gegenstände Produkt, Prozess und Strategie als mögliche Objekte einer Benchmarking-Untersuchung voneinander abgegrenzt werden. Im vorliegenden Fall handelte es sich um ein strategisches Benchmarking, das auf die Entwicklung von neuen Unternehmensstrategien abzielt und wie folgt definiert ist:

Strategisches Benchmarking ist ein Werkzeug zur Bestimmung und Ausrichtung zukünftiger Schlüsselbereiche – Kernkompetenzen – sowie der Kernprozessverbesserung.<sup>80</sup>

Passende Dienstleistungsunternehmen werden daher in Bezug auf ihre strategischen Erfolgsfaktoren hin untersucht. Ziel dieser Analyse ist es, diejenigen Faktoren, die zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie notwendig waren, zu identifizieren und an den vorhandenen Kernkompetenzen des RegioData-Dienstes zu spiegeln.<sup>81</sup> Aus der Definition der erfolgswirksamen Faktoren und einer vergleichenden Untersuchung der Leistungsdefizite können schließlich strategische Maßnahmen zur Verbesserung abgeleitet werden.

Bevor ein geeigneter BM-Partner für den Vergleich bestimmt werden kann, müssen zunächst relevante Kriterien für die Auswahl festgelegt werden. Diese werden im Rahmen einer internen Analyse der Geschäftsprozesse und Kernkompetenzen erarbeitet. Es leiten sich daraus im Laufe der Untersuchung die Vergleichskriterien für die Leistungsdefizitanalyse ab.

## 6.2 INTERNE ANALYSE

---

Im Rahmen einer Arbeitsprozessanalyse wurden auf der Grundlage von Beobachtungen und Befragungen von Mitarbeitern sowie der Sichtung von unternehmensinternen Dokumenten und Datenbanken die internen Abläufe zur Erstellung von dpa-RegioData dokumentiert. Um ein tieferes Verständnis für die Arbeitsprozesse zu erreichen und eine objektive Bewertung der Umsetzung zu ermöglichen, wurden die Beobachtungen vor Ort durch Recherchen der entsprechenden Fachliteratur zur Aufbereitung und Analyse von

---

<sup>80</sup> Siebert / Kempf 1998: 55

<sup>81</sup> Vgl. Mertins 2009: 71

Datenbeständen (Bleiholder / Schmid 2008; Diller 2010; Pullwitt 2004; Vallance-Jones / McKie 2009; Wölfel / Strehlau 2010), zur grafischen Auswertung von Daten (Jansen 1999; Najarro 2003; Preim / Dachsel 2010) sowie zur kartografischen Visualisierung (BBSR 2010; Bertin 1974; Herter / Mühlbauer 2008) ergänzt. Darauf aufbauend konnten die Stärken und Schwächen des Dienstes herausgearbeitet werden. Dies dient der anschließenden Untersuchung der Ursache-Wirkungszusammenhänge, wodurch sich schließlich die entsprechenden wissensbasierten Kernkompetenzen ableiten ließen. Das Verständnis für die vorhandenen Ressourcen ist für die inhaltliche Fokussierung des anschließenden Vergleichs unabdingbar.

Um der Komplexität der beobachteten Geschäftsprozesse zu begegnen, wurden die verschiedenen Arbeitsschritte, die für die Visualisierung von Daten auf thematischen Karten notwendig sind, den drei wesentlichen Stufen der Visualisierungs-Pipeline zugeordnet.<sup>82</sup> Die Prozesse für die grafische Auswertung von raumbezogenen Daten und die dafür notwendigen wissensbasierten Ressourcen werden im Folgenden auf die drei Bereiche Filtering, Mapping und Rendering bezogen. Das Angebot des RegioData-Dienstes zeichnet sich zudem durch den journalistischen Anspruch der Inhalte aus. Entsprechend sind die drei Arbeitsschritte eingebettet in einen großangelegten Redaktionsablauf, in dem ihnen eine journalistische Themenauswahl und Datensammlung vorangeht und eine abschließende Ergebnisinterpretation folgt.

### **6.2.1 THEMENAUSWAHL**

---

In Absprache mit der dpa-Redaktion werden zunächst Themen identifiziert, deren Sachverhalte für eine grafische Auswertung des räumlichen Bezugs geeignet sind. Dabei müssen sowohl inhaltliche als auch grafische Darstellungsgrenzen, wie z.B. die beschränkte Komplexität der inhaltlichen Bildaussage einer Infografik berücksichtigt werden. Zudem muss die gesellschaftliche Relevanz der Thematik gegeben sein, um im Rahmen der Medienberichterstattung stets interessante und zeitgemäße Inhalte anzubieten. Daraus folgt, dass der RegioData-Dienst inhaltlich ein besonders breites

---

<sup>82</sup> Vgl. Najarro 2003: 13; Preim / Dachsel 2010: 442

Themenspektrum bedient und die Mitarbeiter dadurch Erfahrungen in der Bearbeitung diverser Sachverhalte mit Raumbezug gesammelt haben.

Die Konzentration auf gesellschaftlich relevante und journalistisch verwertbare Inhalte geht allerdings auch mit einer inhaltlichen Beschränkung einher. Allzu spezifische Themen, die z.B. nur für Randgruppen interessant sind, und komplexere Thematiken, die notwendigerweise auf mehrere Darstellungen verteilt werden müssen, werden bei der Themenauswahl nicht berücksichtigt.

### **6.2.2 DATENSAMMLUNG**

---

Nachdem ein konkreter raumbezogener Sachverhalt ausgewählt wurde, werden die benötigten Daten für die Analyse recherchiert und zusammengetragen. Aufgrund der langjährigen Geschäftspraxis kann dpa-RegioData auf umfangreiche Erfahrungen und bestehende Kontakte zu geeigneten Datenquellen zurückgreifen. Die Pflege der persönlichen Kontakte zu Ansprechpartnern unterstützt die Gewinnung von relevanten Informationen.

Die Rolle der Nachrichtenagentur bringt dabei einerseits den Vorteil, dass Datenlieferanten an einer kooperativen Zusammenarbeit interessiert sind und mit vielfältiger Unterstützung zu rechnen ist, wenn die Veröffentlichung der vorhandenen Daten explizit beabsichtigt wird. Entsprechend fand in der Vergangenheit eine kooperative Zusammenarbeit mit den statistischen Landesämtern statt, wobei der dpa regionale Daten bereits vor der offiziellen Veröffentlichung zur Verfügung gestellt wurden. Andererseits besteht bei brisanten Themen der Nachteil, dass der Auftrag zur öffentlichen Berichterstattung eine gewisse Skepsis gegenüber einer Kooperation mit der dpa hervorruft und die Offenlegung vorhandener Daten verhindert wird. Die Schwierigkeiten bei der Datenbeschaffung, die mit dem Image der Nachrichtenagentur verbunden sind, gilt es, bei der Entwicklung von unternehmensrelevanten Dienstleistungsangeboten zu berücksichtigen.

Neben den öffentlichen Quellen wie den statistischen Landes- und Bundesämtern oder der Bundesnetzagentur werden auch private Datenanbieter wie z.B. Branchenverbände oder Informationsdienstleister für die Datenbeschaffung genutzt. Eine Studie zum

Leistungsangebot von Marketing Information Providern<sup>83</sup> ermöglichte durch eine Befragung von 65 privaten Anbietern Einblicke in das vielfältige Datenangebot.<sup>84</sup>

(Abb. 17)

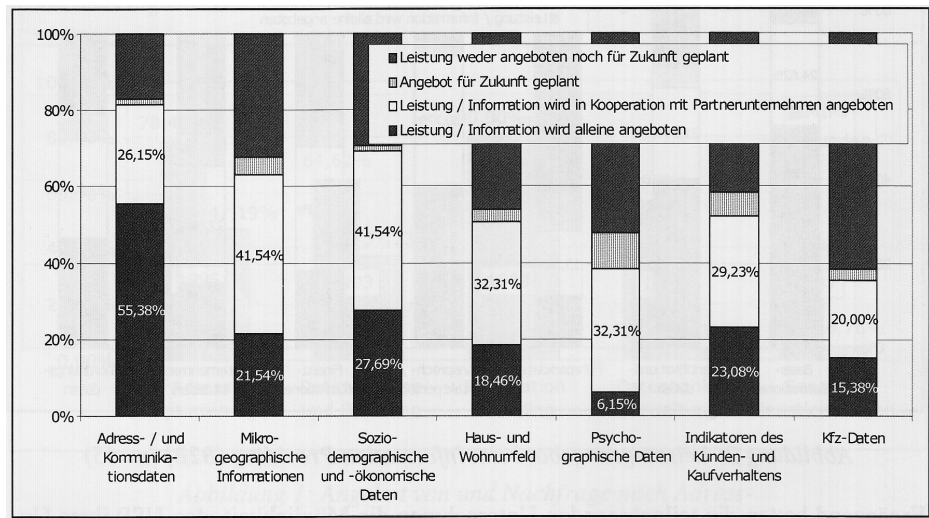


Abb. 17: Leistungsangebot beim Information Providing (Wölfel / Strehlau 2010: 42)

Die raumbezogenen Analysen von dpa-RegioData zeichnen sich insbesondere durch eine flächendeckende Datenbasis bis auf Kreisebene aus. Die zugrunde liegenden Datenerhebungen müssen folglich zwingend diesen Detaillierungsgrad aufweisen. Daraus resultiert ein besonders umfangreicher Datenbestand, den es im nächsten Arbeitsschritt aufzubereiten gilt.

### 6.2.3 FILTERING

Die erste Stufe des eigentlichen Visualisierungsprozesses ist die Auswertung des Basismaterials und die Auswahl von geeigneten Daten. Zuvor muss das Rohmaterial jedoch aufbereitet werden, um eine einheitliche Datenstruktur für die Analyse zu erreichen und die Informationsqualität zu erhöhen. Diese Vorverarbeitung betrifft den Prozess der Datenintegration, wobei Daten aus verschiedenen Quellen ausgelesen und

<sup>83</sup>Das Leistungsspektrum privater Marketing Information Provider umfasst neben dem Verkauf von eigenen Datenbeständen Dienstleistungen wie die Datenanreicherung und –bereinigung von vorhandenen Datenbeständen sowie die Beratung und Pflege von Datenbanken.

<sup>84</sup> Vgl. Wölfel / Strehlau 2010: 39

zusammengeführt werden.<sup>85</sup> Für die raumbezogenen Datenanalysen von dpa-RegioData ist insbesondere die mikrogeografische Datenanreicherung im Rahmen des Statistical Matching (Abb.18) von Bedeutung.<sup>86</sup> Hierbei wird vorhandenes Datenmaterial nachträglich mit einem Raumbezug verknüpft (Geocodierung) und kann dadurch räumlich ausgewertet werden.

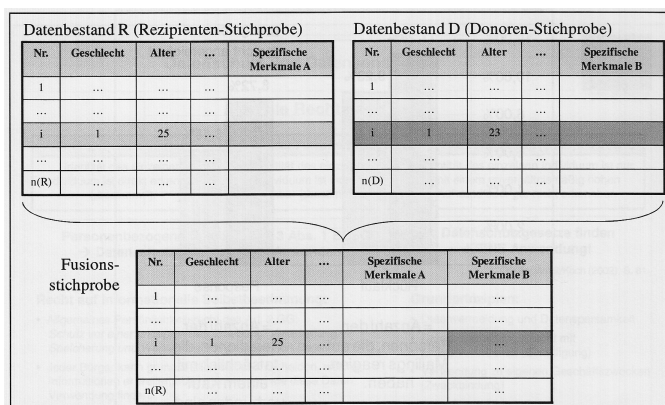


Abb. 18: Vorgehen beim Statistical Matching (Diller 2010: 17)

Nachdem die Unvollständigkeit der Rohdaten durch die Datenintegration überwunden wurde, schließt sich die eigentliche datengetriebene Auswertungsphase an. Um die relevanten Informationen verarbeiten und Erkenntnisse ableiten zu können, müssen zunächst die redundanten Daten herausgefiltert werden. Das Ziel ist es, nur die nutzbaren Informationen zu erhalten und den Datenbestand dadurch zu reduzieren (Datenunterdrückung). Es geht hierbei also statt um Vollständigkeit der Daten um die Konzentration auf das Wesentliche.<sup>87</sup> Dazu werden automatisierte Verfahren der Datenfilterung im Rahmen von Computer-Assisted Reporting (CAR) eingesetzt.<sup>88</sup>

Bei der inhaltlichen Fokussierung auf bestimmte Informationen und der Selektion von entsprechenden Daten kommt die persönliche Verantwortung der Redakteure zum Tragen, da sie mit ihren Auswahlentscheidungen stets auf die inhaltliche Aussage der Daten einwirken. Der dpa-Grundsatz der objektiven Berichterstattung, der auch in den

<sup>85</sup>Weiterführende Informationen zu den einzelnen Vorverarbeitungsschritten Schema Matching, Dubletten-erkennung und Datenfusion finden sich in Bleiholder / Schmid 2008: 124 – 138.

<sup>86</sup> Vgl. Diller 2010: 16 f.

<sup>87</sup> Vgl. Bertin 1974: 178

<sup>88</sup> Konkrete Umsetzungsmöglichkeiten der journalistischen Datenbankrecherche werden in Vallance-Jones / McKie 2009: 114 – 203 beschrieben.

Tarif- und Anstellungsverträgen der Redakteure enthalten ist,<sup>89</sup> versucht jedoch, manipulative Werturteile mittels verfälschter, überbetonter oder zurechtgerückter Fakten zu vermeiden. Damit haftet dem RegioData-Material das mit der dpa-Unternehmenskultur verbundene Kriterium der Objektivität an.

Weitere Software-gestützte Verfahren ermöglichen es, inhaltliche Zusammenhänge und Erkenntnisse aus den Daten zu extrahieren. Dieser Prozess des Knowledge Discovery in Databases lässt sich wie folgt beschreiben:

Das alternativ auch als Data Mining bezeichnete [Knowledge Discovery in Databases] wird allgemein aufgefasst als ein interaktiver Prozess aus Analysen, Auswertungen und Nutzung der gewonnenen Information für weitere zielgerichtetere Analysen unter dem Schwerpunkt der Entdeckung von Mustern bzw. Strukturen in den Daten.<sup>90</sup>

Die explorative Analyse der Daten ermöglicht die Gewinnung von Einsichten und Erkenntnissen über den raumbezogenen Sachverhalt. Anschließend werden weitere inhaltliche Recherchen zu deren Ursachen angestellt und die Plausibilität der Ergebnisse z.B. durch eine Befragung von Experten überprüft. Auch dieser Arbeitsschritt entspricht also dem journalistischen Anspruch an die Berichterstattung.

Bevor mit der grafischen Umsetzung begonnen werden kann, müssen zunächst konzeptionelle Entscheidungen getroffen werden. Da Infografiken der anschaulichen und leicht verständlichen Informationsvermittlung dienen und die „Scheu vor didaktischer Reduktion“<sup>91</sup> erfolgreich überwunden wurde, werden die Ergebnisse der Datenuntersuchung auf klare Bildaussagen zugespitzt. Der Kartograf Jacques Bertin formuliert den Anspruch an grafische Bilder wie folgt:

Wichtig ist, daß die Information IM GEDÄCHTNIS GESPEICHERT werden kann. Weniger wichtig ist die Anzahl der in der Information enthaltenen Beziehungen; diese müssen aber wesentlich sein. Das Graphische Bild braucht NICHT ERSCHÖPFEND zu sein.<sup>92</sup>

Es geht darum, mitteilenswerte Informationen auszuwählen und deren Inhalte klar zu strukturieren. Für die grafische Umsetzung gibt die Redaktion also eine zentrale Hauptaussage und entsprechende Indikatoren vor, die der Grafiker anschließend

---

<sup>89</sup> Vgl. dpa 1998: 13

<sup>90</sup> Pullwitt 2004: 7

<sup>91</sup> Jansen 1999: 46

<sup>92</sup> Bertin 1974: 170

vordergründig umsetzt. Gemeinsam werden anschließend geeignete Metaphern als Grundlage für die Visualisierung identifiziert. Diese Bilder sollen grafische Verbindungen zu den konkreten Inhalten herstellen und somit die Verständlichkeit der Darstellung steigern.<sup>93</sup>

## 6.2.4 MAPPING

---

Nachdem die formale Aufbereitung und inhaltliche Analyse der Daten abgeschlossen ist, werden die Ergebnisse in eine visuelle Darstellung überführt. An diesem Punkt wird die Verantwortung für die weitere Umsetzung an den Grafiker übergeben. Hier zeigt sich die Interdisziplinarität des Produktionsteams, das die Bereiche Datenbankmanagement, Redaktion, Grafik und Text vereint.

Um aus dem vorhandenen Material ein Bild zu generieren, werden Visualisierungstechniken definiert, mit denen die Daten auf abstrakte visuelle Objekte und ihre Attribute abgebildet werden. Die infografischen Objekte basieren auf den geometrischen Elementen Punkt, Linie und Fläche, wobei diese in acht Dimensionen variiert werden können. Die Objektattribute beziehen sich auf die visuellen Eigenschaften von Größe, Helligkeitswert, Muster, Farbe, Richtung, Form sowie auf die Lage in den beiden Dimensionen des Raums.<sup>94</sup> (Abb. 19)

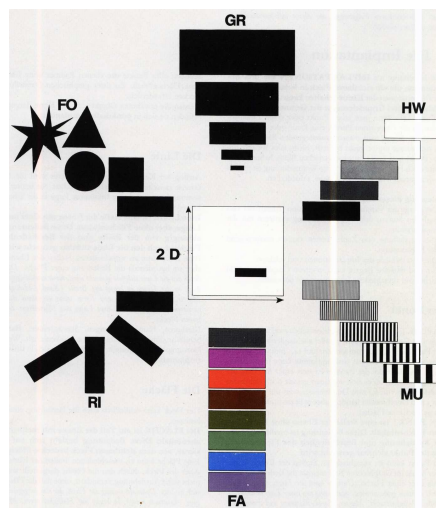


Abb. 19: Grafische Variablen von Jacques Bertin (Bertin 1974: 51)

<sup>93</sup> Vgl. Preim / Dachsel 2010: 90

<sup>94</sup> Vgl. Bertin 1974: 50



Um die Analyseergebnisse visuell zu vermitteln, müssen die flächenhaften Aussagen der Daten auf die grafischen Variablen einer Karte übertragen werden. Dazu werden die raumbezogenen Indikatoren zu farblich abgestuften Wertklassen zusammengefasst und als flächenhafte Farbdarstellung auf der Karte markiert. Sollte es sich bei den Daten statt um quantitative Werte um qualitative Merkmale handeln, werden diese in Kategorien unterteilt und ebenso durch flächenhafte Farbabstufungen repräsentiert, da die Verwendung der gleichen Farbe für bestimmte Ausprägungen die Gemeinsamkeit der Regionen am anschaulichsten verdeutlicht.

Die kartografische Ausdrucksform, die die regionale Flächenfärbung nutzt, um Relativwerte für bestimmte Bezugsflächen zu repräsentieren, wird als Kartogramm bezeichnet. In dem Fall, dass die Datenbasis jedoch keine regionalen Durchschnittswerte, sondern Absolutwerte enthält, können diese nicht flächenhaft präsentiert werden. In diesem Fall werden Kartodiagramme eingesetzt, wobei die Mengenverhältnisse durch Diagramme visualisiert sind und lagerichtig auf der Karte platziert werden.<sup>95</sup> Es müssen bei der Abbildung der Daten auf Karten also die verschiedenen Grundregeln der thematischen Kartografie<sup>96</sup> bezüglich der Bildung von Klassen, dem Einsatz von Farben und der Erzeugung von kartografischen Ausdrucksformen beachtet werden.

Zur Überprüfung und inhaltlichen Ergänzung der kartografischen Bildaussage wird zusätzlich eine Tabelle erstellt, in der die Indikatorwerte der Karte und ausgesuchte weitere Daten, wie z.B. die Indikatoren der Vorjahre aufgeführt sind. Darüber hinaus verdeutlicht ein Säulendiagramm das Verhältnis der regionalen Ausprägung zueinander und ermöglicht somit deren Vergleich. Durch diese beiden geometrischen Visualisierungstechniken wird die Attributsichtbarkeit des Sachverhalts hergestellt und damit die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse erhöht.<sup>97</sup>

Da die RegioData-Infografiken im Rahmen der Medienberichterstattung eingesetzt werden, kann dieser Mapping-Prozess dem Bereich Casual Information Visualization zugeordnet werden. Dabei wird eine größtmögliche Verständlichkeit der Darstellung für eine breite Zielgruppe ohne spezielles Vorwissen angestrebt und darüber hinaus werden

---

<sup>95</sup> Vgl. Ebd.: 127

<sup>96</sup> Vgl. Herter / Mühlbauer 2008: 68 – 70

<sup>97</sup> Vgl. Preim / Dachselt 2010: 465

ästhetische Qualitätskriterien berücksichtigt.<sup>98</sup> Dementsprechend leiten sich die Auswahl grafischer Elemente und die entsprechenden Eigenschaften aus den besonderen Ansprüchen an die Informationsvermittlung ab.

In diesem Zusammenhang wurde im Rahmen der Umstrukturierung des Dienstes im Jahr 2010 die visuelle Aufmachung überarbeitet. Um die Aussage der statistischen Darstellungen übersichtlicher und klarer zu vermitteln, wurde der Umfang der präsentierten Daten deutlich reduziert. Zusätzliche grafische Elemente (Eyecatcher) im Umfeld der thematischen Karten greifen die Gestaltungsmetapher auf und steigern dadurch die Attraktivität der Infografik. Durch die inhaltliche Zuspitzung und ästhetisch ansprechende Gestaltung der Infografiken wird eine schnell konsumierbare Informationsvermittlung von klar wahrnehmbaren Aussagen und grafische Übersichtlichkeit erreicht.

### **6.2.5 RENDERING UND REDAKTIONELLE BERICHTERSTATTUNG**

---

In der Renderingstufe werden schließlich anschauliche Darstellungen generiert. Aus dem abstrakten Modell, das die Eigenschaften der visuellen Objekte definiert, wird nun ein zweidimensionales Bild zur Repräsentation der Daten erzeugt.

Vor der Veröffentlichung der Infografiken werden diese nochmals kontrolliert und nachgemessen. Nachdem schließlich alle notwendigen Korrekturen eingearbeitet und überprüft wurden, wird in der Schlusskontrolle nochmals die zentrale Hauptaussage mit der Bildaussage verglichen und das Endprodukt an das Backoffice übergeben.

Darüber hinaus werden die Ergebnisse der Untersuchung in Textform zusammengefasst. Der Artikel hat im Rahmen der Berichterstattung aufbereitende, erklärende und vertiefende Funktion und unterstützt somit den Einstieg in die Interpretation der Daten. Dies erleichtert nicht nur die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Raumbezug des Sachverhalts, sondern zeigt bereits wesentliche Erkenntnisse auf und bringt sie mit den recherchierten Ursachen in Verbindung. Um die Überprüfbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, werden in dem Dossier sowohl die Herkunft der Daten als auch die Veröffentlichung, Art und Zeitraum der Erhebungen angegeben.

---

<sup>98</sup> Vgl. Ebd.: 441

## 6.2.6 STRATEGISCHE ERFOLGSFAKTOREN VON DPA-REGIODATA

Die interne Analyse der Abläufe zur Erstellung von dpa-RegioData verschaffte konkrete Einblicke in die Arbeitsprozesse und die dafür notwendigen Ressourcen. Auf dieser Grundlage konnten zunächst die Stärken und Schwächen des RegioData-Dienstes identifiziert werden. In der nachfolgenden Übersicht (Abb. 20) werden die besonderen Auszeichnungsmerkmale und Defizite als Ergebnisse der einzelnen Arbeitsschritte zusammengefasst:

ARBEITSPROZESS	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Themenauswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• breites Themenspektrum mit gesellschaftlicher Relevanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• thematische Beschränkung auf journalistisch verwertbare Inhalte</li> </ul>
Datensammlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flächendeckende, präzise Datenbasis bis auf Kreisebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschränkung auf Daten, die bis auf Kreisebene erhoben wurden</li> </ul>
Filtering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• exakt aufbereitetes Datenmaterial</li> <li>• verlässlich geprüfte Aussagen</li> <li>• journalistischer Anspruch auf Objektivität der Ergebnisse</li> <li>• gesicherter Wissenstransfer durch Zuspitzung der Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokussierung auf journalistisch verwertbare Erkenntnisse</li> <li>• fragliche Vereinbarkeit von objektiver Darstellung und visueller Zuspitzung</li> </ul>
Mapping	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grafische Umsetzung von eindeutigen, klar wahrnehmbaren Bildaussagen</li> <li>• übersichtliche, schnell konsumierbare Informationsvermittlung</li> <li>• Steigerung der Aufmerksamkeit durch ästhetische Gestaltung</li> <li>• Vielfalt an infografischen Ausdrucksformen mit unterschiedlichem Informationsgehalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung orientiert sich ausschließlich am Corporate Design der dpa</li> <li>• Beschränkung auf Casual Information Visualization</li> <li>• Eyecatcher transportieren keine Information und sind damit verzichtbar</li> </ul>
Rendering/ Bericht- erstattung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompakte Zusammenfassung der Ergebnisse in Text und Infografik</li> <li>• Text liefert Hintergrundwissen und Interpretationshilfen</li> <li>• Überprüfbarkeit der Ergebnisse durch Angabe der Quellen &amp; Erhebungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infografik und Text orientiert sich ausschließlich an Informationsbedürfnissen der Medienkunden</li> </ul>

Abb. 20: Stärken und Schwächen von dpa-RegioData (eigene Darstellung)

Ausgehend von einer systematischen Untersuchung der Ursache-Wirkungszusammenhänge für die einzelnen Arbeitsprozesse konnten schließlich die erfolgswirksamen Kernkompetenzen identifiziert werden. Diese zeigen sich in der Fähigkeit, strategisch relevante Geschäftsprozesse auszuführen und damit wahrnehmbare Auszeichnungsmerkmale zu erarbeiten.<sup>99</sup> Aufgrund des besonderen ressourcenorientierten Forschungsansatzes standen dabei hauptsächlich die wissensbasierten Kompetenzen im Zentrum. Die relevanten Erfolgsfaktoren des intellektuellen Kapitals von dpa-RegioData lassen sich wie folgt zusammenfassen:<sup>100</sup>

HUMANKAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungen in der Bearbeitung diverser Sachverhalte mit Raumbezug</li> <li>• Sorgfalt bei der Datenbeschaffung bis auf Kreisebene</li> <li>• Fachkenntnisse im Bereich Datenaufbereitung (Datenintegration, Datenanreicherung, Geocodierung, Datenfilterung)</li> <li>• Erfahrungen in Software-gestützter Datenanalyse (Data Mining)</li> <li>• Fähigkeit zur didaktischen Reduktion der Ergebnisse für die infografische Informationsvermittlung</li> <li>• grafische Qualifikation zur Umsetzung vielfältiger Visualisierungsformen (Tabellen, Bildstatistiken, thematische Karten)</li> <li>• Beherrschung der Produktionsregeln der thematischen Kartografie (Übertragung der Daten auf grafische Variablen der Karte, Klassifikationsmethoden, Farbeinsatz, kartografische Ausdrucksformen)</li> </ul>
STRUKTURKAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umfangreicher Bestand an raumbezogenen Datenanalysen</li> <li>• Wissenstransfer innerhalb des interdisziplinären Produktionsteams aus Redakteuren, Datenspezialisten und Grafikern</li> <li>• Routine im Informationsaustausch mit externen Datenlieferanten</li> <li>• Sensibilität für die Objektivität der Datenanalysen aufgrund von Unternehmensgrundsätzen (vertretbarer Fokus bei der Datenfilterung, Plausibilitätsprüfung der Ergebnisse, Ursachenforschung)</li> <li>• explizite Wissens Elemente (Netzwerke, Datenbanken, Software)</li> <li>• Prozessinnovation (inhaltliche Zuspitzung &amp; grafische Gestaltung der Infografiken seit der Umstrukturierung des Dienstes)</li> <li>• Vertriebsinnovation (Info-Abonnement zusätzlich zur Zweitvermarktung)</li> <li>• die Wurzeln des 1988 übernommenen Globus-Kartendienstes reichen zurück bis 1946</li> </ul>
BEZIEHUNGSKAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• langjährige Beziehungen zu öffentlichen und privaten Datenlieferanten</li> <li>• kooperative Zusammenarbeit mit ausgewählten Datenlieferanten</li> <li>• etablierte Beziehungen zu Kunden der Medienbranche</li> </ul>

Abb. 21: Strategische Erfolgsfaktoren des intellektuellen Kapitals von dpa-RegioData (eigene Darstellung)

<sup>99</sup> Vgl. Tucher von Simmelsdorf 2000: 46 f.

<sup>100</sup>Die Einteilung der Erfolgsfaktoren des intellektuellen Kapitals orientiert sich an den Standardeinflussfaktoren, die in dem Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ Verwendung fanden. (AKWB 2012 b: 4 ff.)

## 6.3 VERGLEICH

---

In dieser Phase der Untersuchung wird zunächst ein geeigneter Vergleichspartner für das strategische Benchmarking ausgewählt. Basierend auf der vorangegangenen Bestandsaufnahme, durch die die Erfolgsfaktoren der bisherigen Unternehmensstrategie aufgedeckt wurden, und bezugnehmend auf die Zielsetzung der Untersuchung, diese Kernkompetenzen auf potentielle Strategische Geschäftsfelder zu übertragen, bietet der Bereich Geomarketing vielfältige Ansatzmöglichkeiten, um neue Strategien für unternehmensrelevante Dienstleistungen aufzudecken.

Um einen geeigneten Vergleichsmaßstab für die Untersuchung auswählen zu können, wurden zunächst die besten Unternehmensstrategien für herausragende Leistungen aufgedeckt. Im Rahmen einer Marktuntersuchung, deren Ergebnisse nachfolgend resümierend dargestellt werden, wurde die aktuelle Situation auf dem Geomarketing-Markt dokumentiert und die vier führenden Anbieter begutachtet.

Die Suche nach vorhandenen Benchmarking-Projekten, deren Ergebnisse für diese Untersuchung interessant gewesen wären, blieb erfolglos. Die Recherche auf den Portalen vom Deutschen Benchmarking Zentrum, Institut du Benchmarking und Informationszentrum Benchmarking,<sup>101</sup> die Einblicke in existierende Analysen ermöglichen, ergab, dass für den Bereich Geomarketing bisher keine Dienstleistungsstudien durchgeführt wurden. Das Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme führte im Jahr 2007 zwar ein Benchmarking für Geomarketing-Anwendungen durch, untersuchte dabei aber die Effektivität und Effizienz von vier verschiedenen Software-Produkten.<sup>102</sup> Aus dieser Untersuchung konnten keine verwertbaren Erkenntnisse für potentielle Dienstleistungsangebote gewonnen werden.

Ein standardisiertes Benchmarking, wie es in dem Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ vorgestellt wird,<sup>103</sup> ist für diese Untersuchung ebenfalls nicht geeignet, da der auf Kennzahlen gestützte Vergleich des intellektuellen Kapitals auf die Positionierung

---

<sup>101</sup> Vgl. DBZ 2012; Institut du Benchmarking 2012; IZB 2012

<sup>102</sup> Vgl. IAIS 2012

<sup>103</sup> Vgl. AKWB 2012 a

der Unternehmen abzielt. Eine Beurteilung anhand quantifizierbarer Werte in der Vergleichsgruppe der Dienstleister bezieht sich zwar auf grundsätzliche erfolgswirksame Einflussfaktoren,<sup>104</sup> offenbart jedoch keine Indizien für potentielle Strategische Geschäftsfelder oder für geeignete Veränderungsmaßnahmen. Ausgewählte Standard-einflussfaktoren für das intellektuelle Kapital wurden aber dennoch im Rahmen dieser Arbeit bei der vorangegangenen internen Analyse der Kernkompetenzen des RegioData-Dienstes berücksichtigt.

### **6.3.1 MARKTUNTERSUCHUNG FÜR DEN BEREICH GEOMARKETING**

---

Seit etwa 30 Jahren ist die Verarbeitung räumlicher Daten mit Geoinformationssystemen in den Geowissenschaften etabliert. Die Wirtschaftsgeografie untersucht dabei die Rolle des Raums für das wirtschaftliche Handeln ganzer Zweige. Zunehmend wird hier die Unternehmensperspektive relevant. Waren zu Beginn Fachkräfte mit engem institutionellem Anschluss und mit hoch spezialisierten IT- und geowissenschaftlichen Fachkenntnissen Anbieter der infrage stehenden Dienste, etabliert sich seit etwa 10 Jahren das Geomarketing zu einem Strategieinstrument für Marketing- und Kommunikationsziele.<sup>105</sup> Der Raumbezug bleibt erhalten, rückt aber aus dem vornehmlich institutionell gebundenen in einen eher wirtschaftlichen Zusammenhang.

Dass Geomarketing künftig eine zentrale Rolle spielen könnte, liegt zunächst daran, dass es interdisziplinär angelegt ist und Kenntnisse aus Betriebswirtschaftslehre mit solchen aus den Bereichen Geographie, Informatik und Statistik verknüpft. An dieser Schnittstelle angesiedelt, zeigt sich, dass in der Wirtschaft der Bedarf an Geomarketinglösungen tendenziell steigt, und dass Wissenschaft und Forschung diesen Bedarf dringend aufarbeiten müssen.

Die Gründe für den steigenden Trend des Geomarketing liegen auf der Hand: Bei gleichbleibend starkem Raumbezug sind die technologischen Entwicklungen rasant, sodass zu den klassischen Themen der optimalen Standortsuche, die technologiebedingt zunächst im Bereich des Makromarketing angesiedelt sind, Mikromarketingelemente hinzukommen. Die technologische Entwicklung, d.h. der durch die verbreitete

---

<sup>104</sup> Vgl. AKWB 2012 b: 7 ff.

<sup>105</sup> Vgl. Frühling / Steingrube 1995: 184

Internetnutzung mögliche Transfer von Daten aus der virtuellen in die reale Welt, ermöglicht insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen, die jeweiligen Besonderheiten der anvisierten Wirtschaftsräume zu berücksichtigen. So können sie das Bestandsgeschäft optimieren und neue Geschäftspotentiale entwickeln bzw. überhaupt lokalisieren. Hier zeigt sich ein weiterer Grund für den steigenden Trend: Mit der auf Mikroebene flächendeckenden Lokalisierungsmöglichkeit werden Marktzusammenhänge klarer, das unternehmerische Handeln zielgerichteter und die unternehmerischen Risiken minimiert. Geomarketing etabliert sich als Instrument für die Analyse der Ist-Situation der gegenwärtigen Marktlage, ermöglicht die Planung zur Neustrukturierung von Gebieten und Standorten. Des Weiteren optimiert es die Kontrolle zur Feststellung der Auswirkungen durchgeführter Maßnahmen im Raum und steuert die technologiebedingt permanent notwendige Anpassung der Marktstrategien an aktuelle Marktgegebenheiten.<sup>106</sup>

Da etwa 80% der Unternehmensdaten einen direkten Raumbezug haben, rücken neben Diagrammen und Tabellen im Bereich der Visualisierung von Businessdaten Karten in den Vordergrund. Karten, nicht mehr nur zur Visualisierung von Stadtplänen zuständig, haben als Erweiterung der klassischen Business-Grafik den Vorteil, räumliche Phänomene rasch veranschaulichen zu können. Mit ihnen können verschiedene Informationen, die in Datenbanken nicht abbildbar sind, visualisiert werden. Völlig neue Aussagen und Erkenntnisse sind auf Basis dieser Art der grafischen Verarbeitung möglich, die Entscheidungsfindungen im Marketing und Management positiv beeinflussen. Zugleich jedoch hat diese Art der Darstellung ihre Grenzen. Denn kartographisch sind nur abstrahierte Aspekte eines Themas abbildbar. Zudem ist die Anzahl der gleichzeitig abbildbaren Erscheinungen limitiert. Die von jeher geltenden Grenzen der Kartographie werden mithin in den Bereich des Geomarketing übertragen, insofern bei der Klassifikation von Wertigkeiten eine thematische Generalisierung stattfindet, die zuletzt vor allem die subjektive Sicht ihres Erzeugers abbildet und – gerade wegen ihrer vermeintlich leichten Über- und Durchschaubarkeit - unbedingt der kritischen Interpretation des Nutzers bedarf.

---

<sup>106</sup> Vgl. Herter / Mühlbauer 2008: 12

### 6.3.2 AUSWAHL DES VERGLEICHSPARTNERS

---

In der Generierungsphase ging es zunächst darum, verschiedene potentielle Benchmarking-Partner zu ermitteln, um dann in der sich anschließenden Selektionsphase ein passendes Unternehmen für das Benchmarking auszuwählen.<sup>107</sup> Ein erster Angebotsüberblick konnte durch das Verzeichnis von Geomarketing-Anbietern in Deutschland<sup>108</sup> sowie durch das Portal zu Geobranchen<sup>109</sup> gewonnen werden. Ein direkter Vergleich der Angebote der Marktführer ermöglichte es, diese funktional orientierten Best Practice-Anbieter als potentielle Benchmarking-Partner zu identifizieren:

- Acxiom Geomarketing
- GfK GeoMarketing
- infas geodaten
- Lutum + Tappert

Anhand des Produktportfolios, das sich auf die Online-Präsenz der jeweiligen Unternehmen stützt, wurde im Folgenden das Angebotsspektrum dieser Full-Service-Anbieter genauer betrachtet. Dabei konnten grundsätzlich diese vier Geschäftsbereiche für Geomarketing-Anbieter herausgearbeitet und voneinander abgegrenzt werden:

- **GEODATEN:** Das Angebot von statistischen Daten dient der Beschreibung des Marktes und seiner Struktur z.B. in Bezug auf soziodemografische oder wirtschaftliche Kriterien. Diese räumlichen Marktinformationen stammen entweder aus Sekundärquellen und werden entsprechend aufbereitet oder sie werden in eigenen Erhebungen der Unternehmen gewonnen.
- **KARTENMATERIAL:** Es werden digitale Landkarten zur Verfügung gestellt, mit denen die räumliche Dimension der Daten abgebildet werden kann. Für die Weiterverarbeitung mit Geoinformationssystemen durch den Kunden werden unterschiedliche Dateiformate und verschiedene räumliche Gliederungen wie z.B. Postleitzahlengebiete oder branchenspezifische Einteilungen angeboten.

---

<sup>107</sup> Vgl. Mertins 2009: 92 – 95

<sup>108</sup> Vgl. Herter / Mühlbauer 2008: 339 – 344

<sup>109</sup> Vgl. Harzer 2012



- SOFTWARE: Software-Anwendungen ermöglichen es den Kunden, die eigenen Daten auf digitalen Karten darzustellen und mit Hilfe von verschiedenen Funktionalitäten selbständig auszuwerten.
- CONSULTING: Zu dem Beratungsangeboten zählt die Beschaffung, Aufbereitung und Auswertung von Markt- und Unternehmensdaten, die Untersuchung von Zielgruppen, die Planung und Optimierung von Marketing und Vertrieb, die Erstellung von Gutachten sowie raumbezogene Potentialanalysen.

Die Auswertung des Angebotsspektrums der potentiellen Benchmarking-Partner ermöglichte schließlich eine Gegenüberstellung der Leistungsangebote, die wie folgt verdichtet werden kann:

ANBIETER	GEODATEN	KARTEN	SOFTWARE	CONSULTING
Acxiom Geomarketing	x	x	-	x
GfK GeoMarketing	x	x	x	x
infas geodaten	x	-	x	x
Lutum + Tappert	x	x	x	x

Abb. 22: Überblick über das Angebotsspektrum ausgewählter Geomarketing-Anbieter (eigene Darstellung)

Um eine für den RegioData-Dienst besonders geeignete Referenzleistung auf dem Geomarketing-Markt auszuwählen, konzentriert sich die weitere Untersuchung auf den Unternehmensbereich Consulting. Da gerade in diesem Bereich gute Anknüpfungspunkte zu den wissensbasierten Kernkompetenzen des RegioData-Dienstes (Abb. 20) bestehen, sollen relevante Beratungsangebote analysiert und notwendige strategische Erfolgsfaktoren aufgedeckt werden.

Bei der Untersuchung der konkreten Angebote der vier potentiellen Partner, zeigte sich, dass im Beratungsbereich zwei wesentliche Geschäftsstrategien voneinander zu unterscheiden sind. Auf der einen Seite werben Acxiom Geomarketing, infas geodaten und Lutum + Tappert mit volumenorientierten Angebotsleistungen, die sich an eine breite Kundschaft richten und weite Teile des Geomarketings abdecken.

Die Beratungsangebote der GfK GeoMarketing GmbH hingegen sind auf bestimmte Zielgruppen ausgerichtet und berücksichtigen die spezifischen Informationsbedürfnisse

der Kunden. Aufgrund der Spezialisierung der angebotenen Leistungen, die zugleich auch alle wesentlichen Bereiche des Geomarketings abdecken, wurde die GfK GeoMarketing GmbH als Referenzpartner für das Benchmarking ausgewählt. Die breit aufgestellte, anspruchsvolle Produktpalette bietet zahlreiche Ansätze für potentielle Strategische Geschäftsfelder und ermöglicht somit einen hohen Wissenstransfer bei der Entwicklung strategischer Maßnahmen. Weitere Gründe für die besondere Eignung sind die gute Ressourcenausstattung und der Markterfolg des Unternehmens.

Da die GfK GeoMarketing GmbH nicht für eine kooperative Zusammenarbeit gewonnen werden konnte, beschränkt sich die Datengewinnung auf Sekundärinformationen, die in öffentlich zugänglichen Quellen vorliegen (GfK GeoMarketing 2012, 2007) und die für die Untersuchung geeignet aufbereitet wurden.

### **6.3.3 BERATUNGSANGEBOTE DER GfK GEOMARKETING GMBH**

---

Um die Ausrichtung und die notwendigen Erfolgsfaktoren der Unternehmensstrategie von GfK GeoMarketing festzustellen, wurden relevante Dienstleistungsangebote im Beratungsbereich untersucht und miteinander verglichen. Diese Fokussierung birgt jedoch Schwierigkeiten in der Untersuchung. Eine Dienstleistung beschreibt stets einen interaktiven flüchtigen Moment und ist durch die Ausrichtung auf den jeweiligen Kunden stets individuell unterschiedlich.<sup>110</sup> Um dennoch eine Erforschung der strategischen Erfolgsfaktoren zu ermöglichen, wurden im Rahmen dieser Untersuchung die qualitativen Auszeichnungsmerkmale der Leistungsangebote untersucht und dokumentiert. Es wird folglich eine Zustandsbeschreibung erarbeitet, die in gewissem Maße Fallstudiencharakter besitzt.

Die Analyse der umfangreichen Beratungsdienstleistungen der GfK GeoMarketing GmbH ergab, dass ausgewählte Angebote für Wirtschaftsunternehmen besonders geeignet sind, um sie auf den RegioData-Dienst zu übertragen. Diese Schlussfolgerung resultierte aus der Untersuchung der verschiedenen Ausrichtungen der Dienstleistungen unter Berücksichtigung der festgestellten Kernkompetenzen von dpa-RegioData. Daher wurden für die folgende Analyse der strategischen Erfolgsfaktoren solche

---

<sup>110</sup> Vgl. Tucher von Simmelsdorf 2000: 91

Unternehmensstrategien ausgewählt, die einerseits eine gewisse Ähnlichkeit zum RegioData-Dienst aufweisen, um überhaupt gemeinsame Vergleichskriterien für das intellektuelle Kapital ableiten zu können. Um einen möglichst umfangreichen Wissenstransfer zu gewährleisten, sollten andererseits aber auch feststellbare Unterschiede bezüglich der Leistungsfähigkeit bestehen, die jedoch grundsätzlich durch den branchenübergreifenden Vergleich gegeben waren.

Das Beratungsangebot der GfK GeoMarketing GmbH lässt sich im Wesentlichen in drei Bereiche unterteilen:<sup>111</sup>

- Erstellung von Standort- und Immobilien-Gutachten für Kommunen, Investoren, Projektentwickler und Einzelhandelsunternehmen (Real Estate Consulting)
- Planung und Optimierung der Vertriebsgebiete von Handelsunternehmen
- Analyse der Zielgruppenstruktur und Optimierung der regionalen Marktbearbeitung für Unternehmen

Für die weitere Untersuchung wurden relevante Strategische Geschäftsfelder identifiziert, die auf den RegioData-Dienst übertragen werden können. In diesem Zusammenhang wurde zunächst der Bereich Real Estate Consulting grundsätzlich ausgeschlossen, da diese Angebote auf den spezifischen Kompetenzen im Bereich der Immobilienforschung und auf dem Erfahrungsschatz von 10.000 Gutachten aufbauen. Auch der Bereich der Vertriebsgebietsplanung ist für dpa-RegioData strategisch nicht relevant, da hierfür der Zugriff auf unternehmensinterne Daten gewährleistet sein muss. Aufgrund der Rolle der dpa als öffentlicher Berichterstatter muss jedoch grundsätzlich mit Vorbehalten seitens der Unternehmen gerechnet werden, einer Nachrichtenagentur interne Informationen zur Verfügung zu stellen. Die strategische Ausrichtung auf Dienstleistungsangebote, die eine Analyse von sensiblen Unternehmensdaten wie Umsätze, Kundendaten oder Auslastungszahlen voraussetzen, wird daher nicht weiter verfolgt.

Geeignete Strategische Geschäftsfelder konnten daher vor allem im Bereich der Zielgruppen- und Marktanalyse aufgedeckt werden. Die Beratung von Unternehmen zielt dabei auf die Optimierung der Marktbearbeitung und die Nutzung vorhandener Potentiale ab, um somit auf die Veränderungen am Markt zu reagieren und potentielle Zielgruppen

---

<sup>111</sup> Vgl. GfK GeoMarketing 2012

aufzudecken. Nachfolgend werden die entsprechenden relevanten Dienstleistungsangebote der GfK GeoMarketing GmbH vorgestellt:

- Lokalisierung von Zielgruppen für Marketingaktivitäten

Aufgrund von regionalisierten Marktdaten, die die relevanten Zielgruppen in Bezug auf Wohnort, Alter, soziales Umfeld und Kaufkraftpotential beschreiben, können die Verteilung und insbesondere die regionalen Ballungsräume von potentiellen Konsumenten aufgedeckt werden. Dies gewährleistet eine besonders effektive Zielgruppenansprache mit geringen Streuverlusten in Gebieten mit hoher Kaufkraft und guten Absatzchancen für das Produkt des Unternehmens.

- Beratung bei der Expansionsplanung von Unternehmen

Damit Unternehmen erfolgreich auf neue Märkte expandieren können, werden vorab detaillierte Informationen zu den konkreten Standorten benötigt. Die genaue Kenntnis des Marktpotentials ermöglicht es, objektive Erfolgsaussichten und Umsatzeinsätzungen abzuleiten und somit die Risiken einer Standortentscheidung zu minimieren.

Die GfK GeoMarketing GmbH recherchiert dazu relevante Erfolgskriterien wie z.B. das Konsumpotential anhand der regionalen Kaufkraft, Bevölkerungsstrukturdaten oder die Konkurrenzsituation der Umgebung. Auf der Grundlage dieser relevanten Marktdaten können schließlich Erfolg versprechende Standorte identifiziert werden.

- Planung und Optimierung der Filialnetze von Unternehmen

Um das Filialnetz des Einzelhandels oder von Dienstleistungsanbietern möglichst am Kunden auszurichten und dabei zugleich die Wettbewerbssituation zu berücksichtigen, werden Umweltbetrachtungen durchgeführt. Dabei werden relevante Standortkriterien wie die Nähe zu den Wohnorten, die Verkehrsanbindung und Zulieferwege, die Attraktivität und Erreichbarkeit des Ortes, Besucherströme oder die Wettbewerbsdichte ausgewertet. Der Abgleich mit bereits vorhandenen Filialen ermöglicht es, die derzeitige räumliche Verteilung und Funktionalität zu bewerten und strategisch günstige Standorte aufzudecken.

- Lokalisierung von **Produktnutzungsaffinitäten**

Um Aussagen über regionale Vorlieben in Bezug auf die Produktnutzung zu treffen, werden Daten aus geeigneten Marktforschungsstudien zusammengetragen und ausgewertet. Im Zentrum der Analyse stehen die Verortung von Nutzungsaffinitäten und Konsumpräferenzen, die für das Unternehmen und deren Produkte besonders relevant sind, und eine entsprechende Anpassung des Vertriebs.

- Bestimmung der **Absatzpotentiale** für Produkte

Die regionale Verteilung von Absatzpotentialen wird von der GfK GeoMarketing GmbH für verschiedene Branchen (z.B. für Drogerien, Möbel oder Textil) und ausgewählte Produkte (z.B. Elektrogeräte) erhoben. Dies ermöglicht es, die besondere Eignung von bestimmten Gebieten für die Marktbearbeitung durch das Unternehmen einzuschätzen oder die Außendiensttätigkeiten an objektiven Referenzmaßstäben zu beurteilen. Darüber hinaus liefert der Vergleich der jeweiligen Marktpotentiale mit den tatsächlichen Unternehmensumsätzen Einblicke in die Marktstellung und Marktausschöpfung des Unternehmens.

### 6.3.4 LEISTUNGSLÜCKENANALYSE

---

Die strategischen Erfolgsfaktoren der GfK GeoMarketing GmbH, die insbesondere für die Realisierung dieser unternehmensrelevanten Dienstleistungen notwendig sind, werden im Folgenden zusammengefasst:

HUMAN-KAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fundiertes Geomarketing-Wissen (wirtschaftsorientierte Beraterkompetenzen; Erfahrungen von vergleichbaren Analysen aus anderen Unternehmen, Ländern und Märkten; Sensibilität für unterschiedlichste Problemstellungen verschiedener Auftraggeber)</li> <li>• interdisziplinäres Know-how des Produktionsteams aus Statistikern, Volkswirten und Geografen</li> <li>• Erfahrung in der Beschaffung von relevanten Marktdaten</li> <li>• erprobte Forschungsmethodik &amp; Anwendung statistischer Verfahren</li> <li>• Erfahrung in der Durchführung von Marktstudien</li> <li>• Fachkenntnisse im Bereich Datenaufbereitung und Datenanalyse</li> <li>• grafische Qualifikation zur Umsetzung vielfältiger Visualisierungsformen</li> <li>• Beherrschung der Produktionsregeln der thematischen Kartografie</li> </ul>
---------------	--

<p>STRUKTUR-KAPITAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 70 Jahre Erfahrung in regionaler Marktbearbeitung und Standortforschung</li> <li>• ganzheitlicher Geomarketing-Ansatz mit Beratungsleistungen, eigenen Marktdaten (Kaufkraft, Einzelhandelsumsätze, produktspezifische Absatzpotentiale), aktuellem Kartenmaterial &amp; Software-Lösungen</li> <li>• direkter Zugriff auf flächendeckende Marktinformationen aus GfK Konsumentenbefragungen, GfK Einzelhandelsdatenbanken und dem GfK Handelspanel</li> <li>• Routine im Informationstausch mit internen Datenbeständen und externen Datenlieferanten</li> <li>• unternehmensrelevante Wissens Elemente (Datenpool des GfK-Netzwerkes)</li> <li>• Standortbewertungen stützen sich auf Vor-Ort-Kenntnisse und zahlreiche Marktstudien</li> </ul>
<p>BEZIEHUNGS-KAPITAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• langjährige Beziehungen zu öffentlichen und privaten Datenlieferanten</li> <li>• etablierte Beziehungen zu Kunden aus der Wirtschaft</li> <li>• Wertschätzung und Anerkennung in Fachkreisen</li> </ul>

Abb. 23: Strategische Erfolgsfaktoren des intellektuellen Kapitals der GfK GeoMarketing GmbH (eigene Darstellung)

Aufgrund des fehlenden Einblicks in die internen Prozessabläufe konnten die Erfolgsfaktoren des Vergleichsunternehmens weniger detailliert erfasst werden. Die Untersuchung der Dienstleistungsangebote ermöglichte jedoch eine grundlegende Erkenntnis von notwendigen Strategiekomponenten, die anschließend mit den vorhandenen Kernkompetenzen von dpa-RegioData abgeglichen wurden. Durch diesen Vergleich konnten die nachfolgenden Leistungsdefizite aufgedeckt und notwendige Verbesserungspotentiale herausgearbeitet werden:

- unzureichende Fachkenntnisse in den Bereichen Geomarketing, Wirtschafts- und Unternehmensberatung, Strategien der unternehmensspezifischen Marktbearbeitung und Standortforschung sowie produktbezogene Potentialbewertung
- ungenügende Quellen für die Beschaffung unternehmensrelevanter Marktdaten und Marktforschungsstudien
- keine Erfahrungen in der Durchführung von eigenen Marktforschungsstudien
- fehlende Erfahrungen in wirtschaftsbezogenen Standortbewertungen
- kein eigenes Kartenmaterial

## 6.4 ABLEITUNG STRATEGISCHER MAßNAHMEN

---

Basierend auf den bisher gewonnenen Erkenntnissen können nun strategische Maßnahmen zur Verbesserung des RegioData-Dienstes abgeleitet und entwickelt werden. Die interne Analyse der Stärken und Schwächen offenbarte bereits erste Lösungsansätze. Um das breite Themenspektrum der Datenanalysen von dpa-RegioData herauszustellen und dadurch das Interesse von Unternehmen zu wecken, könnten bestehende Raumanalysen je nach Bedarf des Kunden für den Einzelverkauf oder in speziellen Wirtschaftsabonnements angeboten werden. Dies hätte den positiven Nebeneffekt, dass diese Referenzleistungen des RegioData-Dienstes die breiten Nutzungs- und Anwendungsmöglichkeiten verdeutlichen. Eine Kategorisierung der unternehmensrelevanten Datenanalysen aus den letzten zwei Jahren könnte z.B. so aussehen:

MARKT- UND WETTBEWERBSORIENTIERTE DATENANALYSEN: Unternehmen mit einer Eigenkapitalquote von über 30% / Zahl der Gewerbeanmeldungen / Inhabergeführte Geschäfte in Einkaufsmeilen / Big Player (Unternehmen mit Umsätzen von über 50 Mio. Euro & mehr als 250 Mitarbeitern) / Anzahl der Bau- und Heimwerkermärkte / Wirtschaftskraft (Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner)

DATENANALYSEN ZUM ARBEITSMARKT: sozialversicherungspflichtige Teilzeit-Beschäftigte / Minijobber / Leiharbeiter / Veränderung der Arbeitslosenzahlen / durchschnittliche Jahresarbeitszeit / Durchschnittsalter der Führungskräfte / Beschäftigte im Maschinenbau / Pendler

ZIELGRUPPENRELEVANTE DATENANALYSEN: Singles-Haushalte / Entwicklung der Bevölkerungsdichte seit 1991 / Kaufkraft der privaten Haushalte / überschuldete Bürger

Die zentrale Fragestellung dieser Forschungsarbeit zielte aber auf die Aufdeckung von Strategischen Geschäftsfeldern im Bereich von unternehmensrelevanten Dienstleistungen ab. Im Rahmen der Benchmarking-Untersuchung konnten geeignete Unternehmensstrategien der GfK GeoMarketing GmbH identifiziert werden, die von dpa-RegioData aufgrund der vorhandenen wissensbasierten Ressourcen adaptiert werden können. Diese Beratungsangebote für Wirtschaftsunternehmen unterstützen die Kunden bei der zielgerichteten Marktbearbeitung unter regionalen Aspekten und können das bisherige Geschäftsfeld von dpa-RegioData daher sinnvoll ergänzen:

- LOKALISIERUNG VON ZIELGRUPPEN: Anhand von regionalisierten Marktdaten, die sich auf potentielle Zielgruppen beziehen, werden Gebiete aufgedeckt, die für die Marketingmaßnahmen des Kunden besonders geeignet sind.

- EXPANSIONSPLANUNG: Im Rahmen einer Standort-Analyse bezüglich relevanter Marktpotentiale wie Kaufkraft, Bevölkerungsstruktur und Wettbewerbssituation werden Orte identifiziert, die für die erfolgreiche Expansion des Kunden geeignet sind.
- FILIALNETZPLANUNG: Geeignete Marktforschungsstudien werden in Bezug auf Standortkriterien wie Kundennähe und Wettbewerb untersucht, wodurch die räumliche Verteilung von Filialstandorten des Kunden bewertet und angepasst werden kann.
- LOKALISIERUNG VON NUTZUNGS-AFFINITÄTEN: Die Untersuchung von Marktforschungsstudien zu Konsumpräferenzen und Nutzungsaffinitäten von Produkten ermöglicht Aussagen zu deren räumlichen Verteilung und in der Folge die Anpassung des Vertriebs.
- ERMITTLUNG PRODUKTSPEZIFISCHER ABSATZPOTENTIALE: Die Untersuchung von Absatzpotentialen für bestimmte Produkte deckt Gebiete mit besonders günstigen Bedingungen für das Unternehmen auf.

Um diese strategischen Geschäftsfelder für Unternehmensdienstleistungen abdecken zu können, sollte der nachfolgende strategische Maßnahmenkatalog realisiert werden:

- Ausbau der Dienstleistungsangebote für Unternehmen in dem Bereich Beratung
- Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter in den Bereichen unternehmensorientiertes Geomarketing, Wirtschafts- und Unternehmensberatung, Strategien der unternehmensspezifischen Marktbearbeitung und Standortforschung sowie produktbezogene Potentialbewertung
- inhaltliche Auseinandersetzung mit relevanten Problemstellung von Unternehmen
- Recherche nach zusätzlichen Quellen für unternehmensrelevante Marktdaten und Marktforschungsstudien (zielgruppenspezifische Marktdaten; Standortinformationen zu unternehmensrelevanten Marktpotentialen; Standortkriterien zur Kundennähe und Wettbewerbssituation; Marktstudien zu produktbezogenen Konsumpräferenzen und Absatzpotentialen )
- Aufgrund der Marktführerschaft der GfK GeoMarketing GmbH in Bezug auf verschiedene Marktforschungsstudien z.B. für Kaufkraft-Informationen wäre eine



kooperative Zusammenarbeit für den Ausbau der unternehmensrelevanten Angebote besonders sinnvoll.

- Prüfung von möglichen Kooperationen mit weiteren Datenlieferanten
- Ausbau des verfügbaren Kartenmaterials und der Software-Unterstützung

## 7. FAZIT

---

Infografiken ermöglichen eine besonders übersichtliche und anschauliche Visualisierung von Informationen. Dies unterstützt eine leicht verständliche Informationsvermittlung, wodurch sich die Infografik erfolgreich neben textlichen und fotografischen Darstellungen etablieren konnte. In unterschiedlichsten Kommunikationsformen dient sie dem Erkenntnisgewinn, vor allem aber im Falle der Vermittlung besonders komplexer Zusammenhänge, zeigt sich das besondere Auszeichnungsmerkmal der Überschaubarkeit.

Im Zusammenhang mit den funktionalen Ansprüchen an infografische Darstellungen wurden wesentliche Problemstellungen herausgearbeitet. Es handelt sich unter anderem um das dialektische Verhältnis zwischen inhaltlicher Zuspitzung und der repräsentativen Darstellung der statistischen Daten. Beide Positionen haben je nach Kontext der Veröffentlichung und nach dem Informationsbedürfnis des Publikums ihre Berechtigung, sodass sowohl die anschauliche Vermittlung als auch die überprüfbare Datenrepräsentation zur Anwendung kommt. Im Bereich der Business-Grafik hat sich jedoch die Überzeugung durchgesetzt, dass Sachverhalte stets faktisch nachprüfbar dargestellt werden. Zahlenkolonnen dominieren daher die statistischen Darstellungen und eine inhaltliche Zuspitzung der Bildaussagen wird eher selten gewagt. An diesem Punkt könnten die Infografiken der dpa in dem neuen Unternehmenskontext neue Einsichten hervorrufen und die Vorteile einer anschaulichen Informationsvermittlung praktisch vorführen, indem den wesentlichen Inhalten nun mehr Raum und Aufmerksamkeit zukommt.

## QUELLENVERZEICHNIS

### AKWB 2012 a

Arbeitskreis Wissensbilanz ; Fraunhofer - Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (Hrsg.): *Wissensbilanz Benchmarking*. URL <http://www.wissensbilanz-benchmarking.de/>. - Abruf: 20.01.2012

### AKWB 2012 b

Arbeitskreis Wissensbilanz ; Fraunhofer - Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (Hrsg.): *Benchmarking des Intellektuellen Kapitals*. URL [http://www.wissensbilanz-benchmarking.de/Infomaterial-Dateien/AKWB\\_IK%20Benchmarking%20Fragebogen.pdf](http://www.wissensbilanz-benchmarking.de/Infomaterial-Dateien/AKWB_IK%20Benchmarking%20Fragebogen.pdf). - Abruf: 20.01.2012

### Arnberger 1997

Arnberger, Erik: *Thematische Kartographie : mit einer Kurzeinführung über EDV-unterstützte Kartographie und Quellen der Fernerkundung*. Braunschweig : Westermann, 1997. – ISBN 3141603006

### BBSR 2010

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- & Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): *Deutschland anders sehen : Atlas zur Raum- & Stadtentwicklung*. Bonn : Selbstverl. des BBSR, 2010. – ISBN 978-3-87994-693-8

### Bertin 1974

Bertin, Jacques: *Graphische Semiologie : Diagramme, Netze, Karten*. Berlin [u.a.] : de Gruyter, 1974. – ISBN 3-11-003660-6

### Bleiholder / Schmid 2008

Bleiholder, Jens ; Schmid, Joachim: Datenintegration und Deduplizierung. In: Hildebrand, Knut et al. (Hrsg.): *Daten- und Informationsqualität : Auf dem Weg zur Information Excellence*. Wiesbaden: Vieweg & Teubner, 2008. – ISBN 9783834803214, S. 123 – 141

### Bodendorf 2006

Bodendorf, Freimut: *Daten- und Wissensmanagement*. 2., aktualisierte und erw. Aufl. Berlin [u.a.]: Springer, 2006. – ISBN 9783540287438

### Camp 1989

Camp, Robert: *Benchmarking : the search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee [u.a.] : Quality Press [u.a.], 1989

### Cliquet 2006

Cliquet, Gérard: *Geomarketing : methods and strategies in spatial marketing*. 1. ed. London [u.a.] : ISTE, 2006. – ISBN 978-1-905209-07-1

### DBZ 2012

Deutsches Benchmarking Zentrum (Hrsg.): *Aktuelle Benchmarkings*. URL <http://www.benchmarkingforum.de/aktuelle-benchmarkings.html>. - Abruf: 20.01.2012

### Diller 2010

Diller, Hermann: Aufgaben, Instrumente und Ziele des Kundendatenmanagements. In: Diller, Hermann (Hrsg.) *Der gläserne Konsument : Potentiale und Probleme beim Management von Kundendaten*. Nürnberg : Wiss. Ges. für Innovatives Marketing, 2010. – ISBN 9783933286451, 2010, S. 1 – 23

**dpa 1998**

Deutsche Presse Agentur (Hrsg.): *Alles über die Nachricht : das dpa-Handbuch*. Starnberg : Schulz, 1998. – ISBN 3796204546

**dpa 2010**

Deutsche Presse-Agentur GmbH (Hrsg.): *Geschäftsbericht 2009*. URL [http://www.dpa.de/fileadmin/media/dpa\\_presse/dpa\\_Geschaeftsberichte/dpa\\_GB\\_2009.pdf](http://www.dpa.de/fileadmin/media/dpa_presse/dpa_Geschaeftsberichte/dpa_GB_2009.pdf). - Abruf: 20.01.2012

**dpa 2011**

Deutsche Presse-Agentur GmbH (Hrsg.): *Geschäftsbericht 2010*. URL [http://www.dpa.de/fileadmin/media/dpa\\_presse/dpa\\_Geschaeftsberichte/dpa\\_GB2010.pdf](http://www.dpa.de/fileadmin/media/dpa_presse/dpa_Geschaeftsberichte/dpa_GB2010.pdf). - Abruf: 20.01.2012

**dpa 2012a**

Deutsche Presse-Agentur GmbH (Hrsg.): dpa : Zahlen & Fakten. URL <http://www.dpa.com/Zahlen-Fakten.53.0.html>. - Abruf: 20.01.2012

**dpa 2012b**

Deutsche Presse-Agentur GmbH (Hrsg.): dpa : Unternehmen. URL <http://www.dpa.com/Unternehmen.55.0.html>. - Abruf: 20.01.2012

**dpa 2012c**

Deutsche Presse-Agentur GmbH (Hrsg.): dpa : Beteiligungen der dpa. URL <http://www.dpa.com/Beteiligungen-der-dpa.104.0.html>. - Abruf: 20.01.2012

**dpa 2012d**

Deutsche Presse-Agentur GmbH (Hrsg.): dpa : dpa-infografik: für Medien. URL <http://www.dpa.com/dpa-infografik.767.0.html>. - Abruf: 20.01.2012

**dpa 2012e**

Deutsche Presse-Agentur GmbH (Hrsg.): dpa : dpa-infografik : für Unternehmen. URL <http://www.dpa.com/dpa-infografik.783.0.html>. - Abruf: 20.01.2012

**dpa 2012f**

Deutsche Presse-Agentur GmbH (Hrsg.): dpa : Unternehmensstruktur. URL <http://www.dpa.de/Unternehmensstruktur.47.0.html>. - Abruf: 20.01.2012

**dpa dataActive 2012**

dataActive: *Kindheit mit Hartz IV*. URL [http://www.infoactive.dpa-infocom.net/dataactive/dataactive/html\\_php/](http://www.infoactive.dpa-infocom.net/dataactive/dataactive/html_php/). - Abruf: 20.01.2012

**dpa infografik 2012 a**

dpa infografik GmbH (Hrsg.): dpa infografik : Bestellung. URL [http://www.dpa.com/fileadmin/media/dpa\\_angebote/dpa\\_Infografik/Bestell\\_Abo\\_Schulen\\_2012.pdf](http://www.dpa.com/fileadmin/media/dpa_angebote/dpa_Infografik/Bestell_Abo_Schulen_2012.pdf). - Abruf: 20.01.201

**dpa infografik 2012 b**

dpa infografik GmbH (Hrsg.): dpa infografik : Bestellung. URL [http://www.dpa.com/fileadmin/media/dpa\\_angebote/dpa\\_Infografik/Bestell\\_Abo\\_Firmen\\_2012.pdf](http://www.dpa.com/fileadmin/media/dpa_angebote/dpa_Infografik/Bestell_Abo_Firmen_2012.pdf). - Abruf: 20.01.201

**Ebeling 1997**

Ebeling, Dieter: Die Position von dpa im Nachrichtenmarkt. In: Wilke, Jürgen (Hrsg.): *Nachrichtenagenturen im Wettbewerb : Ursachen – Faktoren – Perspektiven*. Konstanz : UVK Medien, 1997, S. 25 – 34

**Frühling / Steingrube 1995**

Frühling, Jens ; Steingrube, Wilhelm: Geomarketing : Neue Begriffe = Neue Methoden?. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*. 39 (3-4). Bad Soden : Buchenverl., S. 184-194.

**GfK GeoMarketing 2007**

GfK GeoMarketing (Hrsg.): *Praxiswissen GeoMarketing : Mehr Erfolg in Marketing und Vertrieb durch regionale Marktbearbeitung*. Bruchsal : GWV, 2007

**GfK GeoMarketing 2012**

GfK GeoMarketing (Hrsg.): GfK GeoMarketing : Beratung : Wen beraten wir. URL [http://www.gfk-geomarketing.de/beratung/wen\\_beraten\\_wir.html](http://www.gfk-geomarketing.de/beratung/wen_beraten_wir.html). - Abruf: 20.01.2012

**Grüll 2009**

Grüll, Philipp: *Die Qualität der Nachrichtenagenturen aus Sicht ihrer Kunden : eine Befragung von Nachrichtenredakteuren in leitender Funktion*. Berlin : LIT, 2009. – ISBN 9783825818425

**Hänsgen 2010**

Hänsgen, Dirk et al. (Hrsg.): *Deutschlandatlas : Unser Land in 200 thematischen Karten*. Darmstadt: Primus-Verl., 2010. – ISBN 9783896786821

**Hartmann 2001**

Hartmann, Knut: *Text-Bild-Beziehungen in multimedialen Dokumenten: eine Analyse aus Sicht von Wissensrepräsentation, Textstruktur und Visualisierung*. Magdeburg, Universität, Fakultät für Informatik, Diss., 2001

**Harzer 2012**

Bernhard Harzer Verlag GmbH (Hrsg.): *GEObranchen.de : Geobusiness & geowissenschaft*. URL [http://www.geobranchen.de/index.php?option=com\\_branchenswitch&page=f&Itemid=85](http://www.geobranchen.de/index.php?option=com_branchenswitch&page=f&Itemid=85). - Abruf: 20.01.2012

**Herter / Mühlbauer 2008**

Herter, Michael; Mühlbauer, Karl-Heinz (Hrsg.). *Handbuch Geomarketing*. Heidelberg : Wichmann, 2008. – ISBN 9783879074532

**Holmes 1984**

Holmes, Nigel: *Designer's Guide to Creating Charts and Diagrams*. New York : Watson-Guption, 1984. – ISBN 0-8230-1315-4

**IAIS 2012**

Fraunhofer - Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme IAIS (Hrsg.): *Studie Geomarketing Benchmark*. URL <http://www.iais.fraunhofer.de/geomarketingbenchmark.html>. - Abruf: 20.01.2012

**Institut du Benchmarking 2012**

Institut du Benchmarking (Hrsg.): *Publications*. URL <http://www.institutdubenchmarking.com/publications.html>. - Abruf: 20.01.2012

**Itami / Roehl 1987**

Itami, Hiroyuki; Roehl, Thomas: *Mobilizing invisible assets*. Cambridge : Harvard Univ. Press, 1987. – ISBN 0674577701

**IZB 2012**

Informationszentrum Benchmarking (Hrsg.): *Informationszentrum Benchmarking*. URL <http://www-izb.ipk.fhg.de/>. - Abruf: 20.01.2012

**Jansen 1999**

Jansen, Angela: *Handbuch der Infografik : Visuelle Information in Publizistik, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit*. Berlin : Springer, 1999. – ISBN 3540649190

**Karsten 1925**

Karsten, Karl: *Charts and Graphs : an introduction to graphic methods in the control and analysis of statistics*. New York : Prentice-Hall, 1925

**Liebig 1999**

Liebig, Martin: *Die Infografik*. Konstanz : UVK-Medien, 1999. – ISBN 3896692518

**Mertins 2009**

Mertins, Kai (Hrsg.): *Benchmarking : Leitfaden für den Vergleich mit den Besten*. Düsseldorf : Symposion, 2009. – ISBN 9783939707363

**Najarro 2003**

Najarro, Martha: *Visualisierung von Informationsräumen*. Ilmenau, Technische Universität, Fakultät für Informatik und Automatisierung, Diss., 2003

**Neurath 1930**

Neurath, Otto: *Gesellschaft und Wirtschaft : bildstatistisches Elementarwerk*. Wien, 1930

**Neurath 1991**

Neurath, Otto: *Gesammelte bildpädagogische Schriften*. Wien : Hölder-Pichler-Tempsky, 1999. – . ISBN 3209008639

**Preim / Dachzelt 2010**

Preim, Bernhard; Dachzelt, Raimund: *Interaktive Systeme*. Bd. 1 : *Grundlagen, Graphical User Interfaces, Informationsvisualisierung*. Berlin : Springer-Verl. Berlin Heidelberg, 2010. – ISBN 9783642054020

**Pullwitt 2004**

Pullwitt, Daniel: *Explorative Analyse von Textkorpora mit Clusterverfahren*. Leipzig, Universität, Fakultät für Mathematik und Informatik, Diss., 2004

**Rodweder / Kasten / Malzahl / Schmid 2008**

Rodweder, Jan ; Kasten, Gerhard ; Malzahl, Dirk ; Schmid, Joachim: Informationsqualität – Definitionen, Dimensionen und Begriffe. In: Hildebrand, Knut et al. (Hrsg.): *Daten- und Informationsqualität : Auf dem Weg zur Information Excellence*. 1. Aufl. Wiesbaden: Vieweg & Teubner, 2008. – ISBN 9783834803214, S. 25 – 45

**Rosenberger / Schmid 1997**

Rosenberger, Bernhard; Schmid, Sigrun: Zwischen Gleichförmigkeit und Differenzierung : Wettbewerbsstrategien von Agenturen im sich wandelnden Nachrichtenmarkt. In: Wilke, Jürgen (Hrsg.): *Nachrichtenagenturen im Wettbewerb : Ursachen – Faktoren – Perspektiven*. Konstanz : UVK Medien, 1997, S. 43 – 63

**Segbers 2007**

Segbers, Michael: *Die Ware Nachricht : wie Nachrichtenagenturen ticken*. Konstanz : UVK, 2007. – ISBN 9783867640107

**Siebert / Kempf 1998**

Siebert, Gunnar ; Kempf, Stefan: *Benchmarking : Leitfaden für die Praxis*. 1. Aufl. München : Hanser, 1998. – ISBN 3-446-19342-1

**Simon / Gathen 2002**

Simon, Hermann; Gathen, Andreas von der: *Das große Handbuch der Strategieinstrumente : Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung*. Frankfurt am Main : Campus-Verl., 2002. – ISBN 3593369931

**Snow 2012**

Wikimedia Commons: Snow-cholera-map. URL  
<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Snow-cholera-map.jpg&filetimestamp=20051106111039>. - Abruf: 20.01.2012

**Sturm 2008**

Sturm, Thomas: *Geomarketing : ein Instrument zur Erhöhung der Verkaufsfähigkeit von Produkten der Industrieautomation*. Augsburg, Universität, Fakultät für Angewandte Informatik, Diss., 2008

**Tomczac 1996**

Tomczac, Torsten (Hrsg.): *Positionierung : Kernentscheidung des Marketing*. St. Gallen : Verl. Thexis, 1996. – ISBN 3908545188

**Tucher von Simmelsdorf 2000**

Tucher von Simmelsdorf, Friedrich: *Benchmarking von Wissensmanagement : eine Methode des ressourcenorientierten strategischen Managements*. Wiesbaden : Gabler, 2000. – ISBN 3824471477

**Vallance-Jones / McKie 2009**

Vallance-Jones, Fred; McKie, David: *Computer-Assisted Reporting : A Comprehensive Primer*. Oxford : University Press, 2009

**Vismann 2000**

Vismann, Cornelia: *Akten: Medientechnik und Recht*. Frankfurt am Main : Fischer-Taschenbuch-Verl., 2000. – ISBN 3596149274

**Weiler 2006**

Weiler, Bernd: *Die Ordnung des Fortschritts : zum Aufstieg und Fall der Fortschrittsidee in der »jungen« Anthropologie*. Bielefeld : Transcript, 2006. – ISBN 9783899425901

**Witt 1971**

Witt, Werner: Versuch einer Zwischenbilanz. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): *Untersuchungen zur thematischen Kartographie*. 2. Teil : *Untersuchungen zur thematischen Kartographie*. Hannover : Jänecke, 1971, S. 181 – 187

**Wölfel / Strehlau 2010**

Wölfel, Julia; Strehlau, Ralf: Was leisten Adress- und Informationsdienstleister? Ein Marktüberblick aus wissenschaftlicher und aus Berater-Sicht. In: Diller, Hermann (Hrsg.) *Der gläserne Konsument : Potentiale und Probleme beim Management von Kundendaten*. Nürnberg : Wiss. Ges. für Innovatives Marketing, 2010. – ISBN 9783933286451, S. 37 – 48

**Woytinsky 1926**

Woytinsky, Wladimir: *Die Welt in Zahlen*. Berlin, 1926

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abb. 1: Räumliche Verteilung der Cholera-Todesfälle bei der Epidemie 1854 (Snow 2012)
- Abb. 2: Thematische Karte zur Verteilung der Spargelanbauflächen (dpa)
- Abb. 3: Die wichtigsten Diagrammtypen im Überblick (Jansen 1999: 174)
- Abb. 4: Piktogramme gestaltet von dem Grafiker Gerd Arntz (<http://gerdarntz.org> )
- Abb. 5: Isotype-Grafik zur länderspezifischen Entwicklung der Handelsmarine  
(Neurath 1930)
- Abb. 6: Bildstatistik zur Verteilung der Mitglieder der deutschen Gewerkschaften  
(Woytinsky 1926)
- Abb. 7: Bildstatistik mit ansprechender und klarer Aussage (Holmes 1984)
- Abb. 8: Pkw-Produktion und interne Lieferverflechtungen der Automobilindustrie mit  
wichtigen Auslandsbeziehungen (Hänsgen 2010: 79)
- Abb. 9: Die Beteiligungen, Tochter- und Partnerunternehmen der dpa (dpa 2012f)
- Abb. 10: Produktportfolio der dpa-infografik GmbH (eigene Darstellung)
- Abb. 11: Übersicht über die Nettokaltmieten der Bundesländer (dpa)
- Abb. 12: Balkendiagramm zu den Nettokaltmieten der Bundesländer (dpa)
- Abb. 13: Thematische Karte zur Verteilung der Mietpreise (dpa)
- Abb. 14: Vergrößerte Darstellung Süddeutschlands mit Flüssen, Höchst- und Tiefstwerten  
sowie der Detailansicht zum Landkreis Karlsruhe (dpa dataActive 2012)
- Abb. 15: Entwicklung der Personalkosten (dpa 2011: 27)
- Abb. 16: Funktionen und Effekte des Benchmarking (in Anlehnung an Tucher von  
Simmelsdorf 2000: 77)
- Abb. 17: Leistungsangebot beim Information Providing (Wölfel / Strehlau 2010: 42)
- Abb. 18: Vorgehen beim Statistical Matching (Diller 2010: 17)
- Abb. 19: Grafische Variablen von Jacques Bertin (Bertin 1974: 51)
- Abb. 20: Stärken und Schwächen von dpa-RegioData (eigene Darstellung)
- Abb. 21: Strategische Erfolgsfaktoren des intellektuellen Kapitals von dpa-RegioData  
(eigene Darstellung)
- Abb. 22: Überblick über das Angebotsspektrum ausgewählter Geomarketing-Anbieter  
(eigene Darstellung)
- Abb. 23: Strategische Erfolgsfaktoren des intellektuellen Kapitals der  
Benchmarkingpartner (eigene Darstellung)

# EIDESSTATTLICHE VERSICHERUNG

Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben.

Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangaben kenntlich gemacht.

---

Ort, Datum

Unterschrift