



### Medienmanagement von Medienunternehmen: Digitale Innovationen – crossmediale Strategien

**Schneider, Martin (Hrsg.)**  
**Springer Gabler, Wiesbaden 2013,**  
**442 S., 49,95 Euro, ISBN 978-3-8349-4255-5**

Die Medienmärkte erleben seit über 20 Jahren einen Umbruch. Durch die Digitalisierung wurde die Distribution von Medieninhalten kontinuierlich verbessert, vorhandene Marktstrukturen wurden aufgehoben. Medienunternehmen agieren heute nicht mehr nur in ihrem eigenen Teilmarkt – die Grenzen zwischen den in der Vergangenheit klar voneinander abgegrenzten Mediengattungen verwischen sich aus technischer, ökonomischer und nutzungsbezogener Sicht zunehmend. Der von Martin Schneider herausgegebene Sammelband „Medienmanagement von Medienunternehmen: Digitale Innovationen – crossmediale Strategien“ liefert einen umfassenden Überblick über die Folgen der Digitalisierung für die Medienunternehmen und der daraus entstehenden Entwicklungen auf dem Rezipientenmarkt, dem Hardwaremarkt, dem Lizenzmarkt, dem Werbemarkt und dem Mediengütermarkt. Schneider arbeitet als Leiter Controlling, Finanz- und Rechnungswesen und stellvertretender Kaufmännischer Direktor bei RTL Disney Fernsehen GmbH in Köln.

Den analytischen Strukturrahmen des Werkes bildet die Unterscheidung in die beiden zentralen Begriffe „Konvergenz“ und „Crossmedia“, die aus strategischer Sicht betrachtet werden. Der Begriff Konvergenz wird dabei der Market-based-view, der Begriff Crossmedia der Resource-based View zugeordnet. Als Ziel des Sammelbands wird die Analyse der Implementierungslücke zwischen Strategieentwicklung und Strategieumsetzung von Medienunternehmen genannt, die es im Zuge der Digitalisierung zu schließen gelte, sowie die Analyse der Chancen dieser Entwicklung, die auf den einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette genutzt werden könnten. Der methodische Ansatz ist breit, da wissenschaftliche Teildisziplinen wie Organisation, Controlling, Marketing, Redaktion, IT und Recht stets miteinbezogen werden.

Im einleitenden Teil erläutern Martin Schneider und Christoph Ermes im Sinne einer Bestandsaufnahme die zentralen Begriffe Konvergenz und Crossmedia, indem sie die unterschiedlichen Definitionen und Anwendungsbereiche dieser Konzepte deutlich machen. Dadurch wird die Einordnung der einzelnen Beiträge in den Gesamtkontext des Buches erleichtert. Der Konvergenzprozess wird von den Autoren als unternehmensexterne Evolution beschrieben, Crossmedia als die unternehmensinterne Reaktion darauf.

Im ersten Hauptteil – „Konvergenz: Der Market-based View“ – beleuchten verschiedene Experten (ganz überwiegend Praktiker) die Umbrüche auf einzelnen Medienmärkten. In den Fokus werden der Geräte-, Video- und der Werbemarkt gerückt, ergänzt durch eine Betrachtung von E-Commerce. Den Auftakt bildet der Beitrag von Birgit Guth, die exemplarisch die Veränderungen des Nutzungsverhaltens auf dem Zuschauermarkt und die daraus resultierenden Herausforderungen für die Rezeptionsmessung untersucht. Mit Bezug auf Studien und Umfragen liefert sie eine aktuelle Skizze der Motivation zur Mediennutzung und speziell den Einfluss des Internets. Sie vermutet, dass in Zukunft eher von Contentkategorien als von Mediengattungen gesprochen werden wird, was damit zu erklären sei, dass sich die Endgeräte aufgrund ihrer Internetfähigkeit plötzlich für viele weitere Nutzungsarten öffnen lassen. Nach der Analyse des Gerätemarktes (Christian Nienaber) und des TV- und Video-Lizenzgeschäfts (Johanna Talka) gibt Alexander Duphorn im Beitrag „Werbemarkt in Deutschland“ eine Beschreibung der allgemeinen Werbemarktentwicklung von 2008 bis heute und beleuchtet dabei verschiedene Gattungen wie Fernsehen, Zeitungen, Kino oder Fachzeitschriften. Der Autor erklärt neue, interaktive Werbeformen und gelangt zu dem Fazit, dass diese die klassische Werbung nicht vollkommen ersetzen werden. Julia Mohr und Ralf Nöcker untersuchen den Umbruch auf dem Werbemarkt aus der Agenturperspektive und machen deutlich, dass gerade Agenturen sich in besonderem Maße neuen Herausforderungen und wandelnden Rahmenbedingungen stellen müssen, begründet in der Entwicklung der klassischen Einwegkommunikation zur umfassenden Mehrwegkommunikation. Der erste Teil schließt ab mit einer Betrachtung von E-Commerce (Dominik Große Holtforth und Elena Metallidis).

Der zweite Hauptteil des Sammelbandes – „Crossmedia: Der Resource-based View“ beschäftigt sich mit der Frage, wie Medienunternehmen die Chancen der Digitalisierung richtig nutzen können. Hier werden zunächst die Folgen für die Führungsprozesse in Medienunternehmen erörtert, wobei der Fokus auf Wachstumsstrategien (Beitrag von Castulus Kolo), Markenführung (Franz-Rudolf Esch und Marcel Isenberg), M&A-Prozesse (Reimar Müller-Thum) und Controlling (Martin Schneider und Kristian Foit) gelegt wird. Die Autoren erklären anschaulich die kritischen Erfolgsfaktoren und Potenziale, aber auch die Probleme, die im Kontext der Implementierung crossmedialer Strategien zu erwarten sind. Den zweiten Schwerpunkt bilden die Kernprozesse in Medienunternehmen, in dem deutlich wird, dass Kernprozesse im fortschreitenden

Digitalisierungsprozess einer grundlegenden Veränderung bedürfen. Uwe Schwiigelsohn analysiert die „Distribution von Bewegtbildern“ und zeigt auf, wie neue Verbreitungsformen für TV-Inhalte mit den technischen Voraussetzungen zusammenhängen. Weitere Themen sind „Print-Publikationen auf der digitalen Plattform“ (Heiner Ulrich) sowie „Suchmaschinenwerbung“ als Instrument für individualisiertes Marketing (Constantin Lange). Im dritten und letzten Teil werden Supportprozesse in Medienunternehmen thematisiert. Der Beitrag von Stefan Sporn „Konsequenzen der Konvergenz – juristische ‘Hot Spots’“ erörtert die rechtlichen Aspekte, vor allem im Hinblick auf das Urheber- und Wettbewerbsrecht, die bei der Verschmelzung von Medien zunehmend an Bedeutung

gewinnen. Abschließend blickt Philipp Riehm auf die Personalprozesse und gibt einen differenzierten Überblick über den Personalmarkt im Medienbereich und die Besonderheiten, die bei crossmedial agierenden Unternehmen entstehen.

Zusammenfassend betrachtet: ein gelungenes und hilfreiches Werk, das viele interessante Einblicke liefert, stark aus der Perspektive der Praxis berichtet, dennoch aber wissenschaftliche Akzente setzt.

**Franziska Geertz und Kristin Engehausen,  
Hamburg Media School**



## Erfolgsfaktoren printmarkenbasierter Online-Angebote

**Illenberger, Rolf Ph.  
Nomos (Schriften zur Medienwirtschaft und zum Medienmanagement, Bd. 32), Baden-Baden 2013,  
344 S., 54 Euro, ISBN 978-3848700769**

Erfolgsfaktorenforschung erfreut sich in der Betriebswirtschaftslehre großer Beliebtheit – und eines nicht unzufälligen Rufes: Lassen sich Kausalzusammenhänge (und nichts anderes möchte die Erfolgsfaktorenforschung entdecken und aufdecken) zwischen Handlungen und daraus resultierendem Erfolg wissenschaftlich belastbar ermitteln?

Verwiesen sei bei dieser umstrittenen Grundfrage stellvertretend auf den durchaus kurzweiligen und für die Disziplin hilfreichen Disput zwischen Nicolai/Kieser auf der einen sowie Bauer/Sauer und Homburg/Krohmer auf der anderen Seite, ausgetragen und geführt in der DBW 2002 und 2004. In den Überschriften der damaligen Beiträge finden sich

Ausdrücke wie „eklatante[.] Erfolgslosigkeit“ (Nicolai/Kieser 2002) und „Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs“ (Homburg/Krohmer 2004).

Das zeigt: Rolf Ph. Illenberger wagte sich mit seinem Dissertationsvorhaben nicht in eine terra incognita vor, sondern er betrat – und das ist durchaus ebenso mutig – schwierigen, unsicheren Boden.

Dies indes geschieht überaus umsichtig: Allein der methodischen Einordnung der Untersuchung (Kap. 3) widmet der Autor rund 40 der knapp 250 Druckseiten; auch die Operationalisierung des Messmodells (Kap. 4) wird auf 70 Seiten detailliert dargestellt.

Dass dadurch die Beschäftigung mit dem Forschungsobjekt, nämlich den printmarkenbasierten Online-Angeboten, knapp ausfällt und kein Raum bleibt für eine Einordnung und eine Skizzierung des Marktes und des Wettbewerbs, liegt wohl in der Natur der Sache und ist der Schwerpunktsetzung des Autors geschuldet. Beim Lesen dieser auch sprachlich klar und konzis abgefassten Arbeit stört dies nicht, es beeinträchtigt genauso wenig die Relevanz und Aussagekraft der Arbeit.

Denn eben weil Illenberger so ausführlich und reflektiert betriebswirtschaftliches Instrumentarium aufruft und nutzt – und dieses auf ein genuin mediales Untersuchungsobjekt, nämlich printmarkenbasierte Online-Angebote, anwendet –, lohnt sich die Lektüre der Arbeit in zweifacher Hinsicht. Einerseits als wohl begründeter, wohl verfahrenender Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Methodik, andererseits als sehr wirksamer und weiter zu überprüfender Impuls für die medienwirtschaftliche Praxis.

Illenberger reiht sich nicht nur ein in medienwirtschaftliche Untersuchungen, die auf der Erfolgsfaktorenforschung fußen (vgl. Bleis 1996 für neue Zeitschriften, Wolf 2006 für private Fernsehveranstalter und Habann 2010 für Medienin-

## Literatur

novationen), sondern er entwickelt den Ansatz durch seine strikt empirisch-quantitative Ausrichtung (er arbeitet im Bereich der Kausalanalyse Hypothesen-testend mit Strukturgleichungsmodellen und damit mit multivariaten Verfahren der zweiten Generation) für die Medienwirtschaft weiter.

Zu den Ergebnissen: Illenberger differenziert seine empirischen Erkenntnisse nach Zeitungen, Zeitschriften und Fachzeitschriften. Als zentrale Erfolgsfaktoren für Zeitungen (S. 233 f.) ermittelt der Autor die Verbesserung der User Experience (und dabei u.a. die Verringerung kostenpflichtiger Inhalte!), die Steigerung der Umsetzungskompetenz (und dabei u.a. eine Berücksichtigung der Wünsche und Bedürfnisse der Nutzer) sowie eine Steigerung der Print-Reichweite.

Zeitschriftenverlage sollten sich – wie Zeitungen – auf die Steigerung der Umsetzungskompetenz konzentrieren (S.235). Die empirischen Befunde von Illenberger zeigen, dass es auch hier vor allem auf die Integration des Nutzers, aber genauso auf CRM-Systeme und die Verringerung nicht-redaktioneller Aufgaben ankommt. Ein statistisch signifikanter Einfluss ergibt sich bei Zeitschriftenverlagen bei der Steigerung der Markenbekanntheit, insbesondere durch eine Verstärkung der Werbeaktivitäten und durch Suchmaschinenoptimierung bzw. -marketing (SEO/SEM). Anders als bei Zeitungen stellt die Verringerung der Print-Reichweite einen Erfolgsfaktor für Online-Angebote von Zeitschriftenmarken dar.

Bei Fachzeitschriften zählen die bisherigen Aspekte wie Verbesserung der User Experience und Steigerung der Markenbekanntheit ebenfalls zu den zentralen Handlungsfeldern, um den Erfolg zu steigern. Daneben hat bei Fachzeitschriften aber auch die Verbesserung der internen Organisation und eine stärkere Kommerzialisierung eine ausgeprägte Bedeutung.

Möchte man Kritik äußern, so bietet sich dafür allenfalls in Formalien und Marginalien Anlass. Die etwas forsche, ex cathedra-anmutende Aussage, die empirische Erfolgsfaktorenforschung habe sich „in zahllosen Studien bewährt und ihre Leistungsfähigkeit [...] bewiesen“ (S. 72), überrascht bei der ansonsten sehr besonnenen Argumentation des Autors. Ergibt sich aus der Verwendungshäufigkeit automatisch die Qualität eines Werkzeugs?

Während der Autor ansonsten Erfolgsfaktoren im Kontext des ressourcenbasierten Ansatzes verortet (also als Kernressource oder Kernkompetenz), spricht er auf S. 93 von „Erfolgsfaktoren [...] als strategische[n] oder operative[n] Maßnahmen“ und nimmt plötzlich und singulär eine handlungsorientierte Perspektive ein. Schließlich hätte man den, für Online-Angebote besonders bedeutsamen, Feldern der Suchmaschinenoptimierung (SEO) und des Suchmaschinenmarketings (SEM) mehr Differenzierung und analytische Aufmerksamkeit zukommen lassen dürfen (vgl. S. 126). Zumal SEO/SEM nur im Zusammenhang mit Markenbekanntheit ge-

nannt wird. Dabei zeigt die medienwirtschaftliche Praxis die enorme Bedeutung von Suchmaschinen für die Reichweite eines Angebots.

Doch nochmals, dies sind Kleinigkeiten, gemessen an der methodischen Sorgfalt und dem empirisch fundierten Erkenntnisgewinn der Monographie in Summe.

Deshalb wünscht man diesem Buch zweierlei: Erstens, dass es seine akademische Leserschaft in der BWL und der Medienwirtschaft findet – aufgrund der substanziellen Diskussion und der methodischen Besonnenheit in der Anwendung der Erfolgsfaktorenforschung. Und zweitens, dass sich die Medienpraxis (und vor allem die Verlagsbranche) für diese Monographie interessiert. Denn die Erkenntnisse aus der Untersuchung und die vom Autor abgeleiteten Handlungsempfehlungen (Kap. 6, S. 229-248) sind habhaft und handfest.

Die Untersuchung von Illenberger vereint Rigorosität und Relevanz in mehr als guter Weise. Und sie liefert wichtige Hinweise, worauf es bei der Gestaltung von Online-Angeboten wirklich ankommt. Diese Hinweise werden hoffentlich in folgenden und auf Illenberger aufbauenden Studien weiter untersucht. Kurzum: Wenn es mit der Erfolgsfaktorenforschung in der Medienwirtschaft so weitergeht, dann muss man sich um ihren Ruf keine Sorgen mehr machen.

**Prof. Dr. Boris Alexander Kühnle,  
Hochschule der Medien Stuttgart**

# MedienWirtschaft

Die Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie



bezieht viermal im Jahr Stellung zu aktuellen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Fragen aus den Bereichen Medienmanagement und Medienökonomie.

## Jetzt bestellen!

**Ja**, ich möchte keine weitere Ausgabe versäumen und bestelle MedienWirtschaft im Jahres-Abonnement (4 Ausgaben) zum Preis von 78 Euro zzgl. Versandkosten und USt. Mein Abonnement verlängert sich automatisch um jeweils ein Jahr, wenn ich nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich kündige.

**Ja**, ich bestelle das Studenten-Abonnement MedienWirtschaft (4 Ausgaben) zum Preis von 49 Euro zzgl. Versandkosten und USt. Mein Abonnement verlängert sich automatisch um jeweils ein Jahr, wenn ich nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich kündige.

Firma: \_\_\_\_\_

Name, Vorname: \_\_\_\_\_ Funktion: \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_ PLZ/Ort: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_

Datum/ Unterschrift: \_\_\_\_\_

Widerrufsgarantie: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen beim New Business Verlag schriftlich widerrufen kann. Dies bestätige ich mit meiner zweiten Unterschrift.

2. Unterschrift: \_\_\_\_\_