
Management von Medienunternehmen

Martin Schneider (Hrsg.)

Management von Medienunternehmen

Digitale Innovationen –
crossmediale Strategien



Springer Gabler

Herausgeber
Dr. Martin Schneider
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4255-5
DOI 10.1007/978-3-8349-4256-2

ISBN 978-3-8349-4256-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Stefanie Brich

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

TV-Sender stehen vor der Herausforderung, dass der technische Engpass bei der Verbreitung von TV-Signalen durch die Digitalisierung der Übertragungsnetze aufgehoben wird. Markteintrittsbarrieren für neue Anbieter reduzieren sich durch die Ausweitung der technischen Übertragungskapazität. Der Markt für Bewegtbildangebote fragmentiert sich. Dementsprechend nimmt die Wettbewerbsintensität zu. Nachdem in den vergangenen Jahren in vielen Medienunternehmen sehr hohe Renditen erwirtschaftet wurden, erhöht sich in einigen Bereichen der Medienbranche der wirtschaftliche Druck. Verlage wie z. B. Tageszeitungen kämpfen gegen rückläufige Einnahmen aus dem Werbegeschäft. In zahlreichen Medienunternehmen gibt es etablierte Medienprodukte, die einen hohen aber rückläufigen Umsatz erwirtschaften und gleichzeitig niedrige oder negative Deckungsbeiträge erzielen. Bei diesen Produkten kann der Einstieg in das Digitalgeschäft eine interessante und rettende Option sein. Leider sieht es auf den ersten Blick häufig so aus, dass neue digitale Plattformen eine Abwanderung der Erlöse zwar teilweise verhindern, aber bei einem genaueren Blick auf die Businesspläne die Erlöse der neuen Plattformen nicht die zusätzlichen Kosten für den Aufbau der neuen Kanäle decken. Viele Unternehmen betrachten diese Verluste als Investition in das Digitalgeschäft und versprechen sich in Zukunft Gewinne aus den neuen Plattformen. Dieser Gedanke ist wahrscheinlich in vielen Fällen richtig, trotzdem besteht der Wunsch, dass sich die Anfangsverluste in einem planbaren Rahmen bewegen und die Digitalisierung den erwünschten Erfolg bringt.

Ähnlich wie es bei Industrieunternehmen schon in den 80er und 90er Jahren war, rücken heute die Prozesse in der noch etwas jüngeren Medienbranche stärker in den Fokus. Wie Medienunternehmen die Transformation aus einer analogen Welt in das digitale Zeitalter schaffen und welche strategischen, organisatorischen, technischen, rechtlichen sowie betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen erfüllt sein sollten, wird von zahlreichen kompetenten Autoren aus Wissenschaft und Praxis in dem vorliegenden Fachbuch beschrieben.

Ich möchte mich an dieser Stelle ganz herzlich bei den Autoren bedanken, die mit sehr viel Engagement, Professionalität und hohem zeitlichen Einsatz an dem vorliegenden Fachbuch mitgewirkt haben. Es hat mir viel Freude bereitet, mit so vielen interessanten Gesprächspartnern aus der Medienbranche über die inhaltlichen Themen des Buches zu sprechen. Als besonders angenehm habe ich die sehr menschliche und wertschätzende Gesprächskultur innerhalb des Kreises der Autoren erlebt. Fest steht, jeder Autor liefert

interessante Impulse in der aktuellen Diskussion über den Medienwandel. Dies ist umso erfreulicher, da insgesamt relativ wenig Literatur zu dem Themenbereich Konvergenz und Crossmedia veröffentlicht wurde.

Einen ganz besonderen Dank möchte ich an dieser Stelle Herrn Christoph Ermes aussprechen. Herr Ermes hat während des gesamten Projektes maßgeblich an der Koordination mitgewirkt. Er hat sehr viel dazu beigetragen, dass dieses Werk zustande gekommen ist.

Frau Stefanie Brich von Springer Gabler möchte ich ebenfalls herzlich danken. Frau Brich begleitete die Erstellung des Sammelbandes über den gesamten Zeitraum mit viel Einsatz und half auch in schwierigen Phasen mit interessanten Kontakten weiter.

Meiner Frau Carola Schneider gilt ein ganz besonderer Dank für die mentale Unterstützung sowie ihre fürsorgliche und liebevolle Art, die sie mir während des ganzen Projektes entgegengebracht hat.

Köln, im Januar 2013

Dr. Martin Schneider

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einleitung: Management von Medienunternehmen zwischen Konvergenz und Crossmedia	9
<i>Martin Schneider, Christoph Ermes</i>	
Teil 1: Konvergenz: Der Market-based View	29
Kapitel 1: Medienmärkte im Umbruch	31
Zuschauermarkt: Veränderungen des Nutzungsverhaltens und Herausforderungen für die Rezeptionsmessung	35
<i>Birgit Guth</i>	
Gerätemarkt: Praxisbericht zu Technologien und Geschäftsmodellen abseits des klassischen linearen TV	61
<i>Christian Nienaber</i>	
Status quo und Ausblick der TV- und Video-Lizenzen	91
<i>Johanna Talka</i>	
Werbemarkt in Deutschland	119
<i>Alexander Duphorn</i>	
Werbemärkte im Umbruch	143
<i>Julia Mohr, Ralf Nöcker</i>	
E-Commerce und Crossmedia	155
<i>Dominik Große Holtforth, Elena Metallidis</i>	

Teil 2: Crossmedia: Der Resource-based View	181
Kapitel 2: Führungsprozesse in Medienunternehmen	183
Implementierung von Wachstumsstrategien in Zeiten des Medienwandels	185
<i>Castulus Kolo</i>	
Markenführung in der Medienbranche	225
<i>Franz-Rudolf Esch, Marcel Isenberg</i>	
M&A in der Medienbranche – Strategische und operative Perspektiven	247
<i>Reimar Müller-Thum</i>	
Controlling von Medienunternehmen	277
<i>Martin Schneider, Kristian Foit</i>	
Kapitel 3: Kernprozesse in Medienunternehmen	301
Print-Publikationen auf der digitalen Plattform	303
<i>Heiner Ulrich</i>	
Distribution von Bewegtbildinhalten	339
<i>Udo Schwiigelshon</i>	
Suchmaschinenwerbung – Ein Instrument für individualisiertes Marketing	379
<i>Constantin Lange</i>	
Kapitel 4: Supportprozesse in Medienunternehmen	395
Konsequenzen der Konvergenz – Juristische „Hot Spots“	397
<i>Stefan Sporn</i>	
Personal	419
<i>Philipp Riehm</i>	