

Andreas Spiegel

# **Wachstumsstrategien in der Medienbranche**

Wege zum Management  
medienspezifischer Erfolgsfaktoren

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Max J. Ringlstetter

Deutscher Universitäts-Verlag

**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XVII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>XIX</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XXI</b>
<b>EINFÜHRUNG .....</b>	<b>1</b>
(1) Status Quo der Medienbranche .....	4
(2) Forschungsstand .....	8
(3) Zum weiteren Vorgehen .....	14
<b>I. THEORETISCHER TEIL: DIE GRUNDLAGEN DES WACHSTUMS VON MEDIENUNTERNEHMEN .....</b>	<b>19</b>
<b>I.1 UNTERNEHMENSWACHSTUM ALS VIELSCHICHTIGES OBJEKT     INTERDISZIPLINÄRE FORSCHUNG .....</b>	<b>19</b>
<b><i>1.1.1 Die Eingrenzung von Ansätzen als Herausforderung bei der         Identifikation von Wachstumsfaktoren .....</i></b>	<b>20</b>
(1) Überblick über die Grundmodelle theoretisch-deduktiver Forschung zum Unternehmenswachstum .....	21
(2) Selektionskriterien zur Identifikation von Wachstumsfaktoren .....	24
(3) Problembezug und Erkenntnisbeitrag der einzelnen Wachstumsmodelle .....	25
<b><i>1.1.2 Ergänzende Erklärungsbeiträge durch die Strategie-,         Marketing- und empirische Erfolgsfaktorenforschung .....</i></b>	<b>32</b>
(1) Strategie- und Marketingforschung mit Ansatzpunkten zum Unternehmenswachstum .....	32
(2) Empirische Erfolgsfaktorenforschung mit Ansatzpunkten zum Unternehmenswachstum .....	37
<b><i>1.1.3 Bausteine eines integrierten Bezugsrahmens strategischer         Wachstumsfaktoren .....</i></b>	<b>43</b>
(1) Priorisierung und Konkretisierung der identifizierten Wachstumsfaktoren .....	43
(2) Integration der Wachstumsfaktoren zu einem Bezugsrahmen für die weiterführende Analyse .....	53

1.2	DIE WACHSTUMSFAKTOREN UNTER DEM ASPEKT MEDIENSPEZIFISCHER BESONDERHEITEN .....	54
1.2.1	<i>Die Marke als notwendiger und herausfordernder Differenzierungsfaktor einer Wachstumsstrategie für Medienunternehmen</i> .....	54
	(1) Die Marke als Element zur Reduktion von Transaktionsunsicherheiten bei den Marktteilnehmern .....	54
	(a) Erfahrungsgutcharakter bei Mediengütern .....	55
	(b) Eingeschränkte Marktfähigkeit bei Mediengütern .....	56
	(2) Der Dienstleistungscharakter von Medienprodukten .....	60
	(a) Die Einordnung von Mediengütern als Produkte mit Dienstleistungscharakter .....	60
	(b) Probleme beim Markenaufbau für Dienstleistungen .....	61
1.2.2	<i>Qualität als notwendiger und herausfordernder Differenzierungsfaktor einer Wachstumsstrategie für Medienunternehmen</i> .....	65
	(1) Die Ökonomisierung der Medien als Auslöser eines sich wandelnden Qualitätsverständnisses .....	66
	(a) Qualität und publizistisches Niveau .....	66
	(b) Ökonomisierung und die Zunahme des Wettbewerbs....	67
	(2) Die qualitätsorientierte Produktgestaltung und -bewertung .....	69
	(a) Die Probleme einer qualitätsorientierten Produktgestaltung .....	69
	(b) Die Probleme einer qualitätsorientierten Produktbewertung .....	74
1.2.3	<i>Innovation als notwendiger und herausfordernder Differenzierungsfaktor einer Wachstumsstrategie für Medienunternehmen</i> .....	79
	(1) Der Zwang zur Innovation bei Medienprodukten .....	79
	(a) Die Verderblichkeit von Medienprodukten als Treiber der Innovation .....	79
	(b) Ansatzpunkte für Innovationen in der Medienbranche .....	81
	(c) Innovationstypen in der Medienindustrie .....	82

(2) Risiko und Risikoreduktion als kontrainnovative Besonderheiten der Medienbranche .....	83
(a) Das Risiko bei der Medienproduktion .....	83
(b) Risikoreduktionsstrategien bei der Themenvariation.....	85
(c) Risikoreduktionsstrategien bei der Formatierungsvariation .....	91
1.2.4 <i>Effizienz als notwendiger und herausfordernder   Differenzierungsfaktor einer Wachstumsstrategie für   Medienunternehmen</i> .....	94
(1) Die zunehmende Relevanz des Faktors Effizienz in der Medienindustrie.....	94
(a) Die Zunahme der Relevanz aufgrund konjunktureller Einflüsse .....	95
(b) Die Zunahme der Relevanz aufgrund struktureller Einflüsse .....	96
(2) Selektive Effizienz als Einschränkung großer Rationalisierungspotenziale .....	98
(a) Das ökonomische Dilemma bei der Medienproduktion .....	99
(b) Rationalisierungsmöglichkeiten bei der Inhaltegenerierung und -aggregation .....	100
(c) Rationalisierungsmöglichkeiten bei Inhaltevervielfältigung und -distribution .....	101
<b>ZWISCHENBETRACHTUNG</b> .....	<b>104</b>
(1) Ergebnisse aus der medienspezifischen Analyse der Wachstumsfaktoren .....	104
(2) Offene Fragen für die weiterführende empirische Analyse ..	107
(3) weiteres Vorgehen in der empirischen Analyse.....	109

<b>II.</b>	<b>EMPIRISCHER TEIL: DIE ANALYSE VON WACHSTUMSFAKTOREN IN DER MEDIENBRANCHE.....</b>	<b>113</b>
II.1	DIE MIKROANALYSE ZUR ANALYSE DER PRAKTISCHEN ANWENDUNG DER MEDIENSPEZIFISCHEN WACHSTUMSFAKTOREN .....	113
II.1.1	<i>Methodisches Vorgehen und Operationalisierung der Fragestellung .....</i>	<i>113</i>
	(1) Methoden qualitativer Sozialforschung .....	113
	(a) Qualitative Sozialforschung in der Mikroanalyse .....	114
	(b) Die Inhaltsanalyse .....	119
	(c) Das qualitative Interview .....	123
	(2) Die Entwicklung des Kategorienschemas zur Präzisierung der Wachstumsfaktoren .....	126
II.1.2	<i>Konkrete Ansatzpunkte zum Management der Wachstumsfaktoren .....</i>	<i>130</i>
	(1) Allgemeine Analyse: Vorherrschende Trends und Themen in der Medienbranche.....	130
	(a) Die Konkretisierung des Wachstumsfaktors „Marke“ in der Medienindustrie .....	130
	(b) Die Konkretisierung des Wachstumsfaktors „Qualität“ .....	141
	(c) Die Konkretisierung des Wachstumsfaktors „Innovation“ .....	153
	(d) Die Konkretisierung des Wachstumsfaktors „Effizienz“ .....	161
	(2) Spezifische Analyse: Deutschland sucht den Superstar – Integration der identifizierten Ansatzpunkte an einem Beispiel.....	168
	(a) Ausgangssituation, Fragestellung & Ziel der spezifischen Fallstudiendiskussion .....	168
	(b) Eckdaten zur Fallstudie „Deutschland sucht den Superstar“ .....	169
	(c) Die Diskussion der Wachstumsfaktoren beim DsdS-Konzept .....	174
	d) Der ökonomische Erfolg des DsdS-Konzeptes .....	183
	(e) Fazit zur Fallstudie DsdS .....	188

II.2 DIE MAKROANALYSE ZUR ANALYSE VON INTERDEPENDENZEN BEI NACHFRAGESTIMULATION UND EFFIZIENZSTEIGERUNG .....	189
II.2.1 <i>Methodisches Vorgehen und Operationalisierung der           Fragestellung</i> .....	189
(1) Kennzahlen zur Analyse der Interdependenzen zwischen den Wachstumsfaktoren .....	190
(a) Die Auswahl eines geeigneten Kennzahlensystems.....	190
(b) Die Detaillierung und Definition der genutzten Kennzahlen.....	194
(2) Datengewinnung, Stichprobe und eingesetzte statistische Verfahren.....	200
(a) Datengewinnung und -aufbereitung .....	201
(b) Zusammensetzung und Repräsentativität der Stichprobe.....	204
(c) Eingesetzte statistische Auswertungsverfahren .....	206
II.2.2 <i>Analyse der Kennzahlen von Medienunternehmen</i> .....	211
(1) Die sachlogische Erörterung möglicher Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen und der Wachstumsrate von Medienunternehmen.....	211
(a) Die sachlogische Zuordnung der Wachstumsfaktoren zu den einzelnen Kennzahlen.....	211
(b) Die Konkretisierung des Wachstums für die Analyse .	222
(2) Die statistische Auswertung der potenziellen Zusammenhänge.....	223
(a) Basisinformationen zur Beurteilung der Ergebnisse ....	223
(b) Vorbereitende statistische Tests .....	226
(c) Die Analyse der Umsatzgewinnrate .....	226
(d) Die Analyse des Kapitalumschlags .....	232
(e) Die Analyse des Financial Leverage.....	236
(f) Die Erklärung von Wachstum durch eine simultane Betrachtung der Einflussvariablen .....	239

<b>III. FAZIT UND AUSBLICK .....</b>	<b>243</b>
(1) Gestaltungsoptionen für das Management auf Basis der vorliegenden Erkenntnisse .....	243
(a) Gestaltungsoptionen für das Markenmanagement .....	244
(b) Gestaltungsoptionen für das Qualitätsmanagement .....	246
(c) Gestaltungsoptionen für das Innovationsmanagement.....	247
(d) Gestaltungsoptionen zur Effizienzsteigerung.....	248
(e) Interdependenzen zwischen den Wachstumsfaktoren ..	249
(2) Kritische Anmerkungen und der Neuigkeitswert der Arbeit.....	250
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>253</b>
<b>ANHANG A: QUELLENVERZEICHNIS DER MIKROANALYSE .....</b>	<b>275</b>
<b>ANHANG B: INTERVIEWLEITFADEN 1 FÜR DIE EXPERTENINTERVIEWS .....</b>	<b>275</b>
<b>ANHANG C: INTERVIEWLEITFADEN 2 FÜR DIE EXPERTENINTERVIEWS .....</b>	<b>278</b>
<b>ANHANG D: INTERVIEWPARTNER FÜR EXPERTENINTERVIEWS .....</b>	<b>285</b>
<b>ANHANG E: EINBEZOGENE FIRMEN MAKROANALYSE .....</b>	<b>289</b>
<b>ANHANG F: SEGMENTSVERGLEICH DER WACHSTUMSRATEN .....</b>	<b>295</b>