

Anke Brack

Das strategische Management von Medieninhalten

**Gestaltungsoptionen für die langfristige
Erfolgssicherung in Medienmärkten**

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

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Einführung.....	1
(1) Die Medienbranche im Wandel.....	2
(2) Forschungsdefizite.....	4
(3) Zum weiteren Vorgehen.....	6
I Die Medienbranche im Wandel - Lavieren zwischen Größe und Flexibilität.....	9
1.1 Medienbranche, Medienmärkte und Mediengüter.....	10
1.1.1 Abgrenzung des Erkenntnisobjektes Medienbranche.....	10
(1) Information als Rohstoff und Informationsarbeit als Tätigkeit von Medienunternehmen.....	12
(2) Doppelcharakter von Medieninhalten: Wirtschaftsgüter und Ressourcen.....	16
1.1.2 Mediengüter in Medienmärkten.....	20
(1) Mediengüter als private, öffentliche und meritorische Güter.....	20
(2) Kosten- und Erlösstrukturen von Mediengütern.....	22
(3) Informationsparadoxon oder Mediengüter als Erfahrungsgüter.....	28
1.1.3 Entwicklung und Spezifika von Medienteilmärkten.....	29
(1) Der Markt für Printmedien.....	30
(2) Der Markt für audiovisuelle Medien.....	32
(3) Der Markt für Neue bzw. digitale Medien.....	35
1.2 Umfeldanalyse im Kontext der strategischen Situationsanalyse.....	36
1.2.1 Globale Unternehmensumwelt von Medienunternehmen.....	36
(1) Ökonomische Rahmenbedingungen.....	37
(2) Technische Rahmenbedingungen.....	40
(3) Politische, rechtliche und soziokulturelle Rahmenbedingungen.....	42

1.2.2	Wettbewerbsstrategische Herausforderungen.....	45
	(1) Strukturfaktoren.....	45
	(2) Nachfragefaktoren.....	53
II	Wettbewerbsstrategische Optionen der Differenzierung für Medienunternehmen.....	59
II. 1	Gestaltungsoptionen von Wettbewerbsstrategien in Medienunternehmen.....	61
II. 1.1	Grundlegende Optionen der Entwicklung von Wettbewerbsstrategien im strategischen Management....	61
	(1) Generische Optionen der Differenzierung vom Wettbewerb.....	62
	(2) Implikationen für die Strategiewahl in Medienunternehmen.....	65
II. 1.2	Annäherung an Strategien der Differenzierung vom Wettbewerb.....	69
	(1) Differenzierung aus wettbewerbsstrategischer Sicht.....	69
	(2) Differenzierung im Kontext von Wettbewerbsstrategie und Marketingtheorie.....	72
11.2	Ansatzpunkte der Differenzierung in Medienmärkten.....	73
11.2.1	Produktdifferenzierung.....	74
	(1) Differenzierung über Komponenten des Produktes...	75
	(2) Differenzierung über den Preis als Produktkomponente.....	76
11.2.2	Nachfragepräferenzen, Nutzenpotenziale und die Beeinflussung von wahrgenommenen Werten.....	79
	(1) Kontextbezogenheit von Nachfragepräferenzen.....	80
	(2) Zusammenhang zwischen Materialitätsstadium und Nutzenbewertung.....	82
	(3) Individueller Nutzen und Netzeffekte.....	84
	(4) Ansätze des Einwirkens auf die Idealposition durch Kommunikation.....	87
11.2.3	Neue Zugangskanäle und die aktive Gestaltung von Wettbewerbsarenen.....	89
	(1) Akzeptanzfaktoren Neuer Medien.....	89
	(2) Zahlungsbereitschaft als Ausdruck der Wertorientierung bei den Neuen Medien.....	92
11.3	Präzisierung der Differenzierungsoptionen für Medienunternehmen.....	96
II.3.1	Differenzierung durch Qualität.....	97

	(1) Zum Begriff der Qualität bei Mediengütern.....	98
	(2) Das Paradoxon bei der Qualitätsbeurteilung von Mediengütern.....	101
	(3) Probleme qualitätsbasierter Differenzierungsstrategien.....	103
11.3.2	Differenzierung durch Varietät und Individualisierung ..	105
	(1) Spezifizierung des Wettbewerbsvorteils Varietät....	106
	(2) Darstellung des Zusammenhangs zwischen Varietät und Komplexität.....	108
	(3) Neue Medien zur Überwindung des Widerspruchs.....	110
11.3.3	Differenzierung durch Inkommensurabilität.....	112
	(1) Inkommensurabilität und Innovation.....	113
	(2) Inkommensurabilität und die Einführung neuer Beurteilungsdimensionen.....	114
	(3) Notwendigkeit kontinuierlicher Innovationstätigkeit.....	118
	Zwischenfazit.....	119
III	Ausgestaltung der Wertschöpfung in Medienunternehmen auf Basis von Synergiepotenzialen.....	123
III. 1	Synergetische Koordination und Ressourcen in Medienunternehmen.....	126
III. 1.1	Synergiemanagement als Strategie der Mehrwertschaffung in Medienunternehmen.....	127
	(1) Mobilisierung und Synergiemanagement als alternative Strategien der Mehrwertschaffung	128
	(2) Synergetische Koordination als die Nutzung fakultativer Koordinationspotenziale.....	130
	(3) Strategische Verwandtschaft von Teileinheiten als Grundbedingung.....	133
III. 1.2	Ressourcen als Basis synergetischer Koordination in Medienunternehmen.....	136
	(1) Die Annahmen des Ressource-based view und Ressourcentypen.....	137
	(2) Flexibilität von Ressourcen als Voraussetzung synergetischer Koordination.....	139
III. 1.3	Bestimmung von Kernressourcen in Medienunternehmen.....	143
	(1) Merkmale und Eigenschaften von Kernressourcen.	144

(2) Inhaltskompetenzen als Kernkompetenzen	146
(3) Inhalte als strategische Vermögenswerte.....	148
Exkurs: Die Bedeutung des Urheberrechts für das Management von Inhalten.....	149
(1) Voraussetzungen der Schutzfähigkeit	150
(2) Ausgestaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen.....	153
111.2 Die Wertschöpfungsstufen der Generierung und Verwertung von Inhalten als Ansatzpunkte synergetischer Koordination.....	156
111.2.1 Generierung von Medieninhalten	158
(1) Sicherstellung der Beschaffungseffizienz.....	159
(2) Ressourceneffizienz bei der Eigenentwicklung von Inhalten.....	161
111.2.2 Verwertung von Inhalten.....	167
(1) Formen der Mehrfachverwertung.....	168
(2) Strategische Mehrfachverwertung als Fokus.....	169
(3) Mehrfachverwertung von Inhalten über Unternehmensgrenzen hinweg.....	172
111.3 Medieninhalte und Medienmarken als Gegenstand strategischer Mehrfachverwertung.....	173
111.3.1 Die Ressource Inhalt als Gegenstand der Mehrfachverwertung.....	173
(1) Eignung unterschiedlicher Inhalte zur Mehrfachverwertung.....	174
(2) Dimensionen der Mehrfachverwertung von Inhalten.....	175
111.3.2 Medienmarken als Basis synergetischer Koordination....	178
(1) Dachmarken versus Künstlermarken.....	179
(2) Markentransfer oder Synergien durch Marken	180
111.3.3 Gestaltungsoptionen synergetischer Mehrfachverwertung in Medienunternehmen.....	182
(1) Ansatzpunkte direkter Steuerung.....	185
(2) Ansatzpunkte indirekter Steuerung.....	188
(3) Implikationen für die Etablierung von Synergieansätzen.....	189
Schlussbetrachtung.....	193
(1) Zusammenfassung zentraler Ergebnisse.....	193
(2) Ansatzpunkte weiterer Forschungsbemühungen. . .	195
Literaturverzeichnis.....	199