

Gerrit Karalus

# **Wachstumsstrategien in der Medienbranche**

Eine Untersuchung des  
ressourcenbasierten Aufbaus  
neuer Geschäftsfelder bei  
deutschen Printmedien

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Harald Hungenberg

**GABLER EDITION WISSENSCHAFT**

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                   |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Geleitwort</b> .....                                                                           | <b>VII</b>  |
| <b>Vorwort</b> .....                                                                              | <b>IX</b>   |
| <b>Inhaltsübersicht</b> .....                                                                     | <b>XI</b>   |
| <b>Inhaltsverzeichnis</b> .....                                                                   | <b>XIII</b> |
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....                                                                | <b>XVII</b> |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....                                                                | <b>XIX</b>  |
| <b>1 Einleitung</b> .....                                                                         | <b>1</b>    |
| <b>2 Methodik und Struktur der Arbeit</b> .....                                                   | <b>8</b>    |
| 2.1 Forschungsmethodik.....                                                                       | 8           |
| 2.2 Forschungsdesign .....                                                                        | 13          |
| 2.2.1 Hypothesen.....                                                                             | 13          |
| 2.2.2 Analysebereich.....                                                                         | 14          |
| 2.2.3 Logische Verknüpfung.....                                                                   | 15          |
| 2.2.4 Kriterien zur Interpretation der Ergebnisse .....                                           | 16          |
| 2.3 Struktur der Arbeit.....                                                                      | 16          |
| 2.4 Zusammenfassung .....                                                                         | 17          |
| <b>3 Geschäftsmodell, Ressourcenbasis und Marktsituation von<br/>Printmedienunternehmen</b> ..... | <b>19</b>   |
| 3.1 Eingrenzung von Printmedienunternehmen .....                                                  | 19          |
| 3.1.1 Geschäftsmodell, grundlegende Eigenschaften und Fokus der<br>Arbeit .....                   | 19          |
| 3.1.2 Zeitungen und ihre spezifischen Eigenschaften .....                                         | 23          |
| 3.1.3 Die Zeitschrift und ihre spezifischen Eigenschaften .....                                   | 25          |
| 3.2 Ressourcenbasis von Printmedienunternehmen.....                                               | 28          |
| 3.3 Branchenstruktur der Printmedien in Deutschland.....                                          | 32          |
| 3.3.1 Zeitungen .....                                                                             | 34          |
| 3.3.2 Zeitschriften .....                                                                         | 39          |
| 3.4 Branchenentwicklung der Printmedien in Deutschland.....                                       | 43          |
| 3.4.1 Zeitungen .....                                                                             | 46          |
| 3.4.2 Zeitschriften .....                                                                         | 52          |

---

|          |                                                                                                                 |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.5      | Wachstum als Herausforderung für Printmedienunternehmen.....                                                    | 54         |
| 3.6      | Zusammenfassung .....                                                                                           | 58         |
| <b>4</b> | <b>Ganzheitlicher theoretischer Bezugsrahmen für ressourcenbasiertes Wachstum .....</b>                         | <b>60</b>  |
| 4.1      | Übersicht über die Forschungslage.....                                                                          | 61         |
| 4.1.1    | Diversifikationsforschung .....                                                                                 | 61         |
| 4.1.1.1  | Forschungsüberblick zur Diversifikation.....                                                                    | 61         |
| 4.1.1.2  | Relevante Typen neuer Geschäftsfelder und Definition der Wertschöpfungstiefe.....                               | 69         |
| 4.1.2    | Ressourcenbasiertheit beim Aufbau neuer Geschäftsfelder .....                                                   | 76         |
| 4.1.2.1  | Forschungsüberblick über den ressourcenbasierten Ansatz.....                                                    | 77         |
| 4.1.2.2  | Relevante Konstrukte des ressourcenbasierten Ansatzes.....                                                      | 78         |
| 4.1.2.3  | Limitationen für den ressourcenbasierten Aufbau neuer Geschäftsfelder .....                                     | 83         |
| 4.1.2.4  | Modelle für den ressourcenbasierten Aufbau neuer Geschäftsfelder .....                                          | 84         |
| 4.1.3    | Innovationsforschung und Forschung zur Entwicklung neuer Produkte .....                                         | 90         |
| 4.1.3.1  | Forschungsüberblick über die Ansätze der Innovationsforschung und Forschung zur Entwicklung neuer Produkte..... | 92         |
| 4.1.3.2  | Relevante Themenfelder der Entwicklung neuer Produkte ...                                                       | 97         |
| 4.1.3.3  | Relevante Ressourcen für die Entwicklung neuer Produkte.....                                                    | 98         |
| 4.1.4    | Medienökonomie.....                                                                                             | 100        |
| 4.1.5    | Zusammenfassung der Ressourcenbasis zum Aufbau neuer Geschäftsfelder.....                                       | 102        |
| 4.2      | Entwurf eines Handlungsmodells als theoretischer Rahmen für die Empirie .....                                   | 104        |
| 4.2.1    | Struktur eines übergreifenden Handlungsmodells.....                                                             | 104        |
| 4.2.2    | Kernhandlungsfelder im Detail .....                                                                             | 108        |
| 4.2.2.1  | Kernhandlungsfelder im Bereich der Konzeption .....                                                             | 109        |
| 4.2.2.2  | Steuerung der neuen Geschäftsfelder .....                                                                       | 140        |
| 4.3      | Leitfragen für die empirische Forschung.....                                                                    | 148        |
| 4.4      | Zusammenfassung .....                                                                                           | 155        |
| <b>5</b> | <b>Realisierung von Wachstumsstrategien in der Praxis.....</b>                                                  | <b>156</b> |
| 5.1      | Empirischer Überblick über die Wachstumsstrategien von Printmedienunternehmen .....                             | 156        |
| 5.1.1    | Methodik der Untersuchung.....                                                                                  | 156        |

|          |                                                                                                        |            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.1.2    | Ergebnisse der Untersuchung.....                                                                       | 157        |
| 5.1.2.1  | Umfang des Aufbaus und Bedeutung der neuen<br>Geschäftsfelder.....                                     | 157        |
| 5.1.2.2  | Kontingenzfaktoren der Wachstumsintensität.....                                                        | 166        |
| 5.1.2.3  | Motivation für die Wachstumsstrategie.....                                                             | 168        |
| 5.1.2.4  | Ressourcenbasiertheit der Wachstumsstrategien.....                                                     | 171        |
| 5.1.2.5  | Strategiewahl hinsichtlich der Wertschöpfungstiefe in<br>neuen Geschäftsfeldern.....                   | 173        |
| 5.1.2.6  | Organisatorische Verantwortung der Wachstumsfelder.....                                                | 175        |
| 5.1.2.7  | Risiken und Herausforderungen bei den<br>Wachstumsstrategien.....                                      | 176        |
| 5.1.3    | Zusammengefasste Ergebnisse der empirischen Befragung.....                                             | 178        |
| 5.2      | Fallstudienbasierte Detaillierung des Aufbaus neuer Geschäftsfelder..                                  | 180        |
| 5.2.1    | Methodik der Fallstudien.....                                                                          | 180        |
| 5.2.2    | Einzeldarstellung der Fallstudienergebnisse.....                                                       | 184        |
| 5.2.2.1  | Süddeutscher Verlag/SÜDDEUTSCHE ZEITUNG.....                                                           | 185        |
| 5.2.2.2  | Zeit Verlag Gerd Bucerius/DIE ZEIT.....                                                                | 209        |
| 5.2.2.3  | Axel Springer/BILD.....                                                                                | 228        |
| 5.2.2.4  | Gruner + Jahr/BRIGITTE.....                                                                            | 253        |
| 5.2.2.5  | Axel Springer/HAMBURGER ABENDBLATT.....                                                                | 273        |
| 5.3      | Zusammenfassung.....                                                                                   | 279        |
| <b>6</b> | <b>Bewertung der Empirie vor dem theoretischen Rahmen und<br/>Synthese eines Handlungsmodells.....</b> | <b>280</b> |
| 6.1      | Ausgestaltung von Optionen für neue Geschäftsfelder<br>(Kernhandlungsfeld 1).....                      | 281        |
| 6.1.1    | Auslöser und Rahmenbedingungen für den Aufbau neuer<br>Geschäftsfelder.....                            | 281        |
| 6.1.2    | Suche nach Ideen für neue Geschäftsfelder.....                                                         | 284        |
| 6.1.2.1  | Beteiligte an der Ideengenerierung.....                                                                | 284        |
| 6.1.2.2  | Suchprofil.....                                                                                        | 286        |
| 6.1.2.3  | Kreatives Explorieren und Erfinden.....                                                                | 289        |
| 6.1.2.4  | Ressourcenbasiertes Entwickeln und Vernetzung mit<br>Markttrends.....                                  | 289        |
| 6.1.3    | Ausdetaillierung der Optionen.....                                                                     | 296        |
| 6.1.3.1  | Festlegung der Wertschöpfungstiefe.....                                                                | 297        |
| 6.1.3.2  | Fragen des Timings.....                                                                                | 298        |
| 6.1.3.3  | Pricing und Packaging.....                                                                             | 300        |
| 6.1.4    | Übersicht über die Hypothesen.....                                                                     | 300        |
| 6.2      | Markenstrategie (Kernhandlungsfeld 2).....                                                             | 303        |
| 6.2.1    | Analyse der Markenattribute.....                                                                       | 303        |

|       |                                                                                                                  |            |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.2.2 | Fragen der Markenarchitektur im Zusammenhang mit neuen Geschäftsfeldern.....                                     | 305        |
| 6.2.3 | Markendiversifikation und Grenzen der Markendehnung.....                                                         | 307        |
| 6.2.4 | Übersicht über die Hypothesen .....                                                                              | 309        |
| 6.3   | Organisation der Innovation und Entwicklung (Kernhandlungsfeld 3).....                                           | 311        |
| 6.3.1 | Die Notwendigkeit von Überkapazitäten .....                                                                      | 311        |
| 6.3.2 | Organisation für die Entwicklung einzelner neuer Produkte bzw. Geschäftsfelder .....                             | 312        |
| 6.3.3 | Langfristige Organisation für verlagsferne und verlagsnahe Aktivitäten jenseits des Kerngeschäftes .....         | 316        |
| 6.3.4 | Herausforderungen einer innovativen Kultur und die Überwindung von Wandelbarrieren .....                         | 320        |
| 6.3.5 | Übersicht über die Hypothesen .....                                                                              | 322        |
| 6.4   | Filter für Optionen (Kernhandlungsfeld 4).....                                                                   | 325        |
| 6.4.1 | Filterparameter der Ressourcenbasis.....                                                                         | 326        |
| 6.4.2 | Marktseitige Filterparameter .....                                                                               | 327        |
| 6.4.3 | Business-Planung .....                                                                                           | 328        |
| 6.4.4 | Übersicht über die Hypothesen .....                                                                              | 330        |
| 6.5   | Launchvermarktung und Distribution (Kernhandlungsfeld 5) .....                                                   | 332        |
| 6.5.1 | Vermarktung bei der Einführung neuer Produkte .....                                                              | 332        |
| 6.5.2 | Distribution neuer Produkte .....                                                                                | 334        |
| 6.5.3 | Übersicht über die Hypothesen .....                                                                              | 336        |
| 6.6   | Steuerung der neuen Geschäftsfelder (Kernhandlungsfeld 6) .....                                                  | 337        |
| 6.6.1 | Sourcing .....                                                                                                   | 337        |
| 6.6.2 | Systemische und prozessuale Integration.....                                                                     | 338        |
| 6.6.3 | Portfolio- und Risikomanagement.....                                                                             | 339        |
| 6.6.4 | Erfolgskontrolle und Effizienzsteigerung.....                                                                    | 341        |
| 6.6.5 | Übersicht über die Hypothesen .....                                                                              | 343        |
| 6.7   | Zusammenfassendes Modell eines ressourcenbasierten Aufbaus neuer Geschäftsfelder in Printmedienunternehmen ..... | 344        |
| 7     | <b>Zusammenfassung, Fazit und Ausblick.....</b>                                                                  | <b>347</b> |
|       | <b>Literaturverzeichnis .....</b>                                                                                | <b>355</b> |