

Philipp Bode

Markenmanagement in Medienunternehmen

GABLER RESEARCH

Schriften zur Unternehmensentwicklung

Herausgegeben von
Professor Dr. Max J. Ringlstetter

In dieser Schriftenreihe werden aktuelle Forschungsergebnisse im Bereich der Unternehmensentwicklung präsentiert. Die einzelnen Beiträge orientieren sich an Problemen der Führungs- bzw. Managementpraxis. Im Mittelpunkt stehen dabei die Themenfelder Strategie, Organisation und Humanressourcen-Management.

Philipp Bode

Markenmanagement in Medienunternehmen

Ansatzpunkte zur Professionalisierung
der strategischen Führung
von Medienmarken

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



GABLER

RESEARCH

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

Dissertation Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, 2009

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Ute Wrasmann | Stefanie Loyal

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2217-5

GELEITWORT

Medienmarken haben schon immer eine besondere Faszination ausgeübt: Sie stehen gleichsam für Information, Entertainment und Lifestyle. Sie erfüllen sowohl für Medienunternehmen als auch für die Konsumenten eine Reihe an wichtigen Funktionen. Medienmarken sind auch wertvolle monetäre Assets, da sie mitunter Euro-Werte in Milliardenhöhe darstellen können.

Das vorliegende Buch rückt die Rolle der Medienmarke als eine zentrale Gestaltungsvariable von Medienunternehmen in den Forschungsfokus. Es trägt damit dem Umstand Rechnung, dass zum einen das Management von Medienmarken in vielen Unternehmen noch nicht voll entfaltet ist, und dass zum anderen im betriebswirtschaftlichen Forschungsgebäude Medienmanagement eine Lücke zur Thematik Medienmarke diagnostiziert werden kann.

Der Verfasser setzt sich deshalb intensiv mit der zentralen Herausforderung auseinander, welche Ansatzpunkte aus strategischer Perspektive zur Professionalisierung des Markenmanagements in Medienunternehmen beitragen können.

Ausgangspunkt für die Analyse von Medienmarken ist zunächst die Schaffung eines Grundverständnisses über die besonderen Charakteristika und Funktionen von Medienmarken und -gütern. Daran anschließend erfolgt eine detaillierte und fundierte Analyse der Rolle und Relevanz von Marken als zentrale Gestaltungsvariable im Geschäftsmodell von Medienunternehmen. Der Autor richtet den Fokus dabei auf die vier zentralen Dimensionen Leistungsspektrum, Erlösmodelle, Wertschöpfungs- und Kostenstrukturen. Darüber hinaus erörtert der Autor die Potenziale von Medienmarken aus einer aufmerksamkeits- und ressourcenorientierten Sichtweise.

Im Mittelpunkt der Arbeit stehen zum einen die Ergebnisse der empirischen Studie zum Thema strategische Führung von Medienmarken, die unter Rekurs auf die theoretisch-konzeptionellen Vorüberlegungen kategorisiert und diskutiert werden. Dem Verfasser gelang es, eine Vielzahl von hochrangigen Akteuren (Vorstände, Geschäftsführer und Markenverantwortliche) aus der Medienbranche für die empirische Untersuchung intensiv zu befragen. Insbesondere der empirische Teil liefert neue Erkenntnisse für die medienpezifisch betriebswirtschaftliche Forschung.

Zum anderen zeigt der Verfasser verschiedene, zum Teil bekannte sowie innovative Ansatzpunkte auf, um die ungenutzten Potenziale von Medienmarken besser ausschöpfen zu können. Wesentliche Ansatzpunkte sind u.a. die Generierung von Markenleitbildern und ein strategisches Marken-Portfoliomanagement, das gleichsam ein

hohes Maß an Portfolioflexibilität und institutionalisierte Anknüpfungspunkte zur Realisierung von Synergien zwischen den einzelnen Marken und Teileinheiten ermöglicht. Einen weiteren Ansatzpunkt liefern schließlich Überlegungen hinsichtlich strategischer und operativer Managementsysteme. Im Sinne einer evolutionären Höherentwicklung kann sich somit letztendlich ein strategisches Management für Medienmarken herausbilden, das Medienunternehmen befähigt, erfolgreicher im Wettbewerb zu bestehen.

Insbesondere durch die Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis tragen die vorliegenden Ergebnisse dazu bei, bestehende Forschungslücken im Themenfeld Medienmanagement im Allgemeinen und Medienmarken im Besonderen zu schmälern. Darüber hinaus liefert die Arbeit auch Beiträge zur Praxis des Medienmarkenmanagements, da es dem Verfasser gelingt, konkrete und praxisrelevante Gestaltungsoptionen und Anregungen für Entscheidungsträger in Medienunternehmen aufzuzeigen.

Prof. Dr. Max J. Ringlstetter

VORWORT

Marken spielen in der Medienindustrie eine wesentliche Rolle und sind eine zentrale Gestaltungsvariable von Medienunternehmen. Aus einer aufmerksamkeits- und ressourcenorientierten Sichtweise heraus bergen Medienmarken enorme Potenziale, die freilich oft noch nicht gänzlich ausgeschöpft sind. Die Schaffung und Entwicklung von Marken sollte daher im Fokus des strategischen Managements von Medienunternehmen sein. Erstaunlicherweise ist ein medienspezifisches Markenmanagement in der Unternehmenspraxis z.T. noch gering ausgeprägt. Darüber hinaus ist das Thema Medienmarke erst in den letzten Jahren verstärkt in der Wissenschaft virulent geworden.

Es scheint also für die Legitimation einer wissenschaftlichen Arbeit typische Ausgangslage vorzuliegen: Obwohl ein Problem sehr bedeutsam und „böartig“ – im Sinne von kompliziert und komplex – ist und mitunter schon erste wissenschaftliche Abhandlungen erschienen sind, ist es noch nicht gelungen sich mit dem Forschungsgegenstand ausreichend tief, übergreifend usw. auseinanderzusetzen. Dieser diagnostizierte „weiße“ Fleck in der betriebswirtschaftlichen Forschung zu Medienmarken ist zwar eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für den Start dieses Forschungsprojektes. Die Motivation diese Thematik aufzugreifen, lag vielmehr in der Möglichkeit im Rahmen meiner Tätigkeit an der Universität Eichstätt-Ingolstadt und für die Unternehmensberatung A.T. Kearney sowohl Medienunternehmen aus strategischer Perspektive als auch zahlreiche Medienexperten näher kennenzulernen.

So erklärt sich letztendlich der Titel und die Zielsetzung dieses Buches: Zum einen will ich das Themengebiet theoretisch-konzeptionell beleuchten und durch eine empirische Untersuchung fundieren, um Ansatzpunkte für eine Professionalisierung des Management von Medienmarken zu erarbeiten. Für die empirische Studie wurden hierfür insgesamt 31 Experten aus großen deutschen Medienunternehmen befragt. Zum anderen will ich einen praxisrelevanten Beitrag zur Handhabung der Problematik leisten, das Markenmanagement in Medienunternehmen langfristig und strategisch erfolgreich zu gestalten

Vom Beginn des Forschungsprojektes bis hin zur Drucklegung der vorliegenden Ergebnisse war es ein langer, Jahre in Anspruch nehmender Weg. Um diesen Pfad erfolgreich begehen zu können, bedurfte es vieler Helfer und Unterstützer, denen ich an dieser Stelle herzlich danken will.

Mein herzlicher Dank ist zuerst an diejenigen gerichtet, die mich während des Entstehungsprozesses unterstützt haben und in der folgenden Auflistung vergessen wurden. Ihre Unterstützung erfolgte in besonders unauffälliger, unbekannter und selbstverständlicher Weise.

Mein Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Max Ringlstetter, der nicht nur mein forschendes Interesse für die Thematik weckte, sondern auch die notwendigen Freiräume während der gesamten Promotionszeit im Allgemeinen und bei der inhaltlichen Präzisierung der Thematik im Besonderen schuf. Weiter möchte ich ihm für die wertvollen akademischen und praxisorientierten Erfahrungen danken, die ich an seinem Lehrstuhl sammeln konnte. Für die Übernahme des Korreferats danke ich Herrn Prof. Dr. Joachim Büschken. Mein weiterer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Andrej Vizjak, der quasi als mein Betreuer aus der Praxis jederzeit mein Vorhaben unterstützt hat. In diesem Zusammenhang möchte ich auch der Unternehmensberatung A.T. Kearney danken, die mir die notwendigen Ressourcen während der Erstellungsphase der Arbeit zur Verfügung gestellt hat.

Die Erstellung meiner Arbeit erfolgte in einer engen Verknüpfung zwischen Praxis und Wissenschaft. Und so bin ich vor allem meinen vielen Interviewpartnern aus der Medienbranche dankbar, die mir wertvolle Einblicke in die Unternehmenspraxis gewährten.

Ich bin auch zahlreichen meiner damaligen Kollegen und aktuellen Mitarbeitern des LSR zu Dank verpflichtet. Zu nennen sind insbesondere Michèle Morner, Thomas Salditt, Alexander Reichhuber, Andreas Spiegel, Stephan Kaiser und Susanne Knittel. Hervorheben möchte ich Walburga Mosburger, die in unnachahmlicher Weise immer wieder aufmunternde Worte fand und zahlreiche Steine aus dem Weg räumte. Ihre Herzlichkeit und Fröhlichkeit prägten meine Zeit am Lehrstuhl.

Besonders bedanken möchte ich mich bei denjenigen, die nicht nur in einzelnen Phasen involviert waren, sondern Glück und Elend des gesamten Forschungsprozesses (mit-)erlebten. Zu nennen sind hier mein Bruder Benjamin und Bijan Raziorrouh. Große Dankbarkeit empfinde ich gegenüber meinen Eltern Eberhard und Angela Bode, ohne deren Unterstützung und Glauben an mich diese Arbeit und mein gesamter Ausbildungsweg nicht möglich gewesen wären.

Am meisten aber danke ich meiner Ehefrau Daniela. Ohne ihren Rückhalt und ihre Motivation würde meine Dissertationsschrift nicht anders, schlechter oder besser sein, sondern sie würde ganz einfach nicht vorliegen. Zum einen übernahm sie das zeitintensive Korrekturlesen und kritische Überprüfen meiner Arbeit. Zum anderen tolerierte

sie mein „Forserverhalten“ und baute mich immer wieder in kritischen Phasen auf. Deshalb ist ihr auch dieses Buch gewidmet – wie mein ganzes Leben.

Philipp E. M. Bode

INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT	V
VORWORT	VII
INHALTSVERZEICHNIS	XI
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XVII
TABELLENVERZEICHNIS	XXI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XXIII
EINFÜHRUNG	1
(1) Ausgangssituation und Problemstellung	1
(2) Aufbau der Arbeit	6
TEIL I: MARKEN IN DER MEDIENINDUSTRIE	9
I.1 Medienindustrie und Mediengüter	9
I.1.1 Einführung in die Medienbranche	10
(1) Die Medienindustrie und ihre Teilmärkte	10
(2) Dreiklang der Märkte in der Medienindustrie	12
I.1.2 Mediengüter	17
(1) Abgrenzung von Medieninhalt und Medium	18
(2) Charakteristika von Mediengütern	21
I.1.3 Medienunternehmen im Spannungsfeld der Umfeldveränderungen	25

	(1) Digitalisierung der Wertschöpfungskette	25
	(2) Mediennutzungsverhalten und neue Konsumententypen	27
	(3) Regulierung und Deregulierung der Medien-, Informations- und Kommunikationsmärkte	29
	(4) Veränderung der Branchenstruktur und -dynamik	31
I.2	Medienmarken: Ein erster Zugang	34
I.2.1	Terminologische Abgrenzung der Medienmarke	34
	(1) Synopse der Markenbegriffsdefinitionen	34
	(2) Medienmarken – ein Definitionsansatz	41
I.2.2	Funktionen von Medienmarken in den Absatz- und Beschaffungsmärkten	44
	(1) Markenfunktionen für die Konsumenten	45
	(2) Markenfunktionen für den Handel	47
	(3) Markenfunktionen für die Medienunternehmen	48
	(4) Markenfunktionen für die Werbewirtschaft	52
I.2.3	Erscheinungsformen und Architekturtypen von Medienmarken	54
	(1) Erscheinungsformen von Medienmarken	54
	(2) Architekturtypen und Hierarchien von Medienmarken	59
TEIL II: MARKEN ALS ZENTRALE GESTALTUNGSVARIABLE IN MEDIENUNTERNEHMEN		66
II.1	Geschäftsmodelle von Medienunternehmen und die Rolle von Marken	66
II.1.1	Leistungsspektrum	68
II.1.2	Erlösmodelle	71
	(1) Produkte und Dienstleistungen	73
	(2) Rechte	75

	(3) Kundenkontakte.....	77
	(4) Staat	80
II.1.3	Wertschöpfungsstrukturen.....	82
	(1) Analyse der Wertschöpfungskette	82
	(2) Kernprozesse in der Wertschöpfungskette von Medien- unternehmen	85
	(3) Marken in den verschiedenen Stufen der medialen Wertschöpfungskette	91
II.1.4	Kostenstrukturen.....	95
	(1) Das Zusammenwirken von First-Copy-Costs und Größenvorteilen ..	95
	(2) Implikationen für die Kostenstrukturen von Medienunternehmen	99
II.2	Potenziale von Medienmarken	104
II.2.1	Medienmarken: Eine aufmerksamkeitsorientierte Perspektive	104
	(1) Aufmerksamkeit als die „neue Währung“ in der Medienindustrie ..	105
	(2) Medienmarken als Generierer von Aufmerksamkeit	107
	(3) Markenwerte als Ausdruck von Aufmerksamkeit und deren Steuerungswirkungen	110
	(4) Finanzorientierte, verhaltensorientierte und integrative Markenwertbegriffe	114
Exkurs:	Der Mensch als Marke: Prominenz in der Medienbranche	118
	(1) Ökonomie der Aufmerksamkeit und der Prominenz.....	118
	(2) Medienökonomische und markenrelevante Bedeutung von Prominenz für Medienunternehmen	121
II.2.2	Medienmarken: Eine ressourcenorientierte Perspektive	125
	(1) Ressourcen als Bezugspunkt eines strategischen Marken- managements	126
	(2) Die strategische Bedeutung der Ressource Medienmarke	130
	(3) Medienmarken als Zielpunkt synergetischer Koordination	133

	(4) Markentransfers als Ausdruck strategischer Mehrfach- verwertung in Medienunternehmen.....	137
II.2.3	Herausforderungen bei der Ausschöpfung (ungenutzter) Potenziale von Medienmarken	145
	(1) Medienspezifische Entwicklung und Führung von Marken.....	145
	(2) Medienspezifisches Controlling von Medienmarken.....	147
EMPIRISCHER PROLOG: METHODOLOGIE UND UNTERSUCHUNGSDESIGN DER EMPIRISCHEN STUDIE		150
	(1) Methodologische Aspekte des gewählten empirischen Untersuchungsdesigns	151
	(2) Auswahl der Untersuchungssubjekte und -objekte	153
	(3) Ablauf der empirischen Erhebung und Auswertung	157
	(4) Beurteilung der empirischen Untersuchung anhand von Gütekriterien der qualitativen Forschung.....	164
TEIL III: STRATEGIEN FÜR DIE ENTWICKLUNG UND DAS MANAGEMENT VON MEDIENMARKEN		169
III.1	Empirische Analyse zentraler Aspekte von Medienmarken und deren Management	169
III.1.1	Medienmarken als zentraler Erfolgsfaktor	170
	(1) Ausprägung des Markenbewusstseins.....	170
	(2) Relevanz von Marken für das Geschäftsmodell von Medienunternehmen	174
	(3) Funktionen von Medienmarken.....	178
III.1.2	Strategische Führung und Entwicklung von Medienmarken	182
	(1) Organisation der Markenführung	182
	(2) Prozess der strategischen und operativen Markenführung.....	186
	(3) Steuerung von komplexen Markenportfolios	189
	(4) Ziele und Bestimmungsfaktoren von Markentransfers	192

III.1.3	Steuerungs- und Kontrollsysteme für Medienmarken.....	194
	(1) Instrumente und Managementsysteme für das Controlling von Medienmarken	194
	(2) Relevante Kennzahlen für das Controlling von Medienmarken	199
	Zwischenbetrachtung: Die Möglichkeiten der Höherentwicklung und Professionalisierung von Medienunternehmen aus der Perspektive der evolutionären Führungslehre.....	203
	(1) Möglichkeiten der Professionalisierung	203
	(2) Entwicklungsstufen der Höherentwicklung	205
III.2	Ansatzpunkte für ein strategisches Management von Medien- marken.....	212
III.2.1	Management von Medienmarkenportfolios	212
	(1) Synergie und Eigenständigkeit als konkurrierende Ziele der Markenarchitekturgestaltung	213
	(2) Festlegung markenspezifischer Rollen	215
	(3) Konfiguration von Markenportfolios	217
III.2.2	Management von Medienmarkendehnungen	220
	(1) Nachfragerbezogene Erfolgsfaktoren bei Markendehnungen	221
	(2) Unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren und Ansatzpunkte bei der Steuerung und Entwicklung von Markendehnungen	223
III.2.3	Management von Synergiepotenzialen der Medienmarke	228
	(1) Ansatzpunkte direkter Steuerung	229
	(2) Ansatzpunkte indirekter Steuerung	233
III.2.4	Markenleitbilder als Identifikationsanker für das Markenmanagement	236
III.2.5	Gestaltung von Managementsystemen für die Steuerung und das Controlling von Medienmarken	238
	(1) Rolle von Managementsystemen.....	238

(2) Gestaltungsdimensionen von Managementsystemen	241
(3) Organisatorische Implikationen bei der Gestaltung von Managementsystemen	244
SCHLUSSBETRACHTUNG	250
(1) Zusammenfassung zentraler Ergebnisse.....	250
(2) Ausblick.....	254
ANHANG	257
Anhang 1: Basisdesigns in der qualitativen Forschung.....	257
Anhang 2: Methodologische Einordnung von Experteninterview und qualitativer Inhaltsanalyse	261
(1) Qualitative Erhebungsmethoden	261
(2) Qualitative Auswertungsmethoden	264
(3) Auswahl der Methoden.....	267
Anhang 3: Expertenübersicht	270
Anhang 4: Exemplarische Darstellung des Interviewleitfadens	271
LITERATURVERZEICHNIS	273

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung I-1:	Umsatzentwicklung ausgewählter Mediensegmente in Deutschland 2006 bis 2013	11
Abbildung I-2:	Zentrale Mechanismen der Medienmärkte	14
Abbildung I-3:	Inhalt, Medium und Mediengut	17
Abbildung I-4:	Träger- und Übertragungsmedien im Vergleich.....	20
Abbildung I-5:	Ansätze des Markenverständnisses	35
Abbildung I-6:	Markenerfolgskette	39
Abbildung I-7:	Markenfunktionen aus Konsumentensicht	45
Abbildung I-8:	Preisprämien im Zeitschriftenmarkt	49
Abbildung I-9:	Ausgewählte Markenwerte	50
Abbildung I-10:	Markenfunktionen aus Anbietersicht	52
Abbildung I-11:	Erscheinungsformen von Medienmarken	55
Abbildung I-12:	Optisch wahrnehmbare Markierungsmittel von Medienmarken	57
Abbildung I-13:	Brand Relationship Spectrum nach Aaker/Joachimsthaler	61
Abbildung II-1:	Systematik der Erlösquellen	73
Abbildung II-2:	Alternative Bezugsrahmen bei der Wertschöpfungskettenanalyse	83
Abbildung II-3:	Wertschöpfungskette Medien	86

Abbildung II-4:	Inhaltgenerierung in Medienunternehmen	86
Abbildung II-5:	Anzeigenakquisition in Medienunternehmen	87
Abbildung II-6:	Medienmarken entlang der Wertschöpfungskette	91
Abbildung II-7:	Nachfrage- und Kosteneffekte in der Medienindustrie	97
Abbildung II-8:	Industrie-Napsterisation Matrix.....	101
Abbildung II-9:	Anteil Markenwert an Marktkapitalisierung ausgewählter Unternehmen in 2005	113
Abbildung II-10:	Taxonomie unternehmensspezifischer Ressourcen	127
Abbildung II-11:	Anforderungen an Ressourcen als Basis nachhaltiger Wettbewerbs- vorteile.....	129
Abbildung II-12:	Potenzielle Mehrfachnutzung von strategischen Ressourcen als Voraussetzung zur synergetischen Koordination	135
Abbildung II-13:	Taxonomie von Markentransferstrategien.....	139
Abbildung II-14:	Zielsystem von Markentransfer	141
Abbildung II-15:	„Cluster“ der Markenmodelle.....	148
Abbildung ZB-1:	Ko-Evolution der Unternehmung, Industrie und Umwelt.....	207
Abbildung ZB-2:	Die Höherentwicklung von Medienunternehmen	209
Abbildung III-1:	Konkurrierende Ziele bei der Markenarchitekturgestaltung	213
Abbildung III-2:	Idealtypische Ausprägungen eines Portfoliomanagements	218

Abbildung III-3: Format- und Betriebsdimension als grundlegende Gestaltungshebel.....	241
Abbildung III-4: Eskalationsstufen organisatorischer Anbindung	246
Abbildung AH-1: Basisdesigns in der qualitativen Forschung.....	259
Abbildung AH-2: Klassifizierung von Auswertungsmethoden.....	265

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle I-1:	Wesentliche Monographien und Sammelbände der Medienmarken- forschung	3
Tabelle II-1:	Wesentliche Monographien und Sammelbände der Prominenz- forschung	119

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AWA	Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse
BCN	Bertelsmann Corporate Network
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CD	Compact Disc
d.h.	das heißt
E	Experte
E-Commerce	Electronic Commerce
et al.	et alii
etc.	et cetera
€	Euro
f.	folgende
ff.	fortfolgende
HR	Human Resources
IAS	International Accounting Standards
inkl.	inklusive
LPA	Leser pro Auflage
MA	Mediaanalyse
M&A	Mergers and Acquisitions
Mrd.	Milliarde
o.V.	ohne Verfasser
P2P	Peer-to-Peer

RSS	Really Simple Syndication
S.	Seite
TAP	Tausender Auflage Preis
TKP	Tausender Kontakt Preis
TV	Television
u.a.	unter anderem
US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
USP	Unique Selling Proposition
vgl.	Vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

EINFÜHRUNG

(1) Ausgangssituation und Problemstellung

Medienunternehmen stehen aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks und der anhaltenden Dynamik der Rahmenbedingungen vor zahlreichen Herausforderungen. Beispiele hierfür sind die schnelle Imitation erfolgreicher Formate und eine daraus resultierende Markengleichheit, die Konvergenz von Produkten und Märkten durch das Verschmelzen der Informations-, Kommunikations- und Unterhaltungsindustrien und die Veränderung des Mediennutzungsverhaltens. In einem solchen Markt- und Wettbewerbsumfeld können starke Medienmarken einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil darstellen, denn sie erfüllen sowohl aus Kunden- als auch aus Unternehmenssicht eine Vielzahl an wichtigen Funktionen.¹ Auf dem Absatzmarkt dienen Marken als Orientierungshilfe, als Qualitätssicherungssignal und zur Risikoreduktion für den Konsumenten. Mit Hilfe starker Marken eröffnen sich für Unternehmen Möglichkeiten zur Durchsetzung einer Preisprämie, zur Profilierung im Handel, zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern und zur Schaffung einer starken Markentreue und Kundenloyalität. Darüber hinaus kann ein gutes Markenimage die Beschaffung von entscheidenden Inputfaktoren wie Autoren, Redakteuren oder Interpreten erleichtern. Die Schaffung und Entwicklung von Marken sollte daher zukünftig verstärkt im Fokus des strategischen Managements von Medienunternehmen sein:

„Building and positioning a brand will become a key skill in the future“ (Aris/Bughin 2005, S. 18).

Während die beschriebenen Marktentwicklungen und Funktionen von Marken freilich in veränderter Form auch für andere Industriezweige zutreffen, weist das Management von Medienmarken wegen der Charakteristika von Medienmärkten (z.B. Dualität von Absatz- und Werbemarkt) und Mediengütern (z.B. optische und inhaltliche Unikate, hohe Inhaltsbreite sowie Erfahrungs- und Vertrauensgutcharakter) einige Besonderheiten auf.²

„Ich halte eine Medienmarke für komplexer [als FMCG, P.B.], weil es kein standardisiertes Produkt ist. Eigentlich ist es ein Konzept, eine Idee und die muss ich eigentlich permanent neu definieren“ (Quelle: E-1).³

¹ Vgl. im Folgenden Homburg/Richter (2003), S. 2f und Caspar (2002), S. 5ff.

² Vgl. Baumgarth (2004a), S. 6.

³ Mit „Quelle“ sind die Aussagen der jeweiligen Gesprächspartner aus den Experteninterviews gekennzeichnet. Siehe dazu die Expertenübersicht in Anhang 3.

Diese spezifischen Merkmale und die daraus resultierende Komplexität rechtfertigen daher eine gesonderte Behandlung der Markenpolitik in Medienunternehmen. Umso erstaunlicher ist es, dass das Forschungsfeld *Management von Medienmarken* noch recht überschaubar ist. Die Auseinandersetzung mit Medienmarken fand zuerst weitgehend in der privatwirtschaftlich organisierten Zeitschriftenbranche statt, obwohl davon ausgegangen werden kann, dass viele Verlagsleiter und Chefredakteure das Motto Marke nicht genannt haben.⁴ Zudem gibt es eine Reihe von populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen und Verlautbarungen von Verantwortlichen in Medienunternehmen, in denen die Medienmarke thematisiert wird. Zwar findet auch die Notwendigkeit einer Markenbildung im Rahmen des Medienmarketings seit Beginn der neunziger Jahre sukzessive mehr Beachtung, allerdings wird das Thema vorwiegend in Lehrbüchern in der Regel nur relativ oberflächlich behandelt. Insgesamt weist daher die relevante wissenschaftliche Literatur nur vereinzelt Beiträge auf, die fundiert Medien markenpolitisch interpretieren.⁵ Vielmehr findet sich eine Reihe von Einzelfallbeschreibungen von Medienmarken in den verschiedenen Medienbranchen⁶ (siehe Abbildung I-1).

⁴ Vgl. Kamann 2003, S. 93.

⁵ Vgl. u.a. Eckert (2004), Kamann (2003), Siegert (2001), Quoos (2001), Caspar (2002), Althans (1994).

⁶ Vgl. u.a. Madsen (2004) für FTD, Lobe (2002) für BILD oder Althans/Brüne (2005) für GEO sowie den Sammelband von Baumgarth (2004b).

Autoren	Jahr	Gegenstand der Untersuchung	Überwiegender Forschungsschwerpunkt
Althans	1994	Markenführung in Zeitschriften	Einzelfallstudie
Klatten	1997	Analyse der Marke Spiegel	Einzelfallstudie
Schaefer-Dieterle	1997	Zeitungen als Markenartikel	Konzeptionell
Karstens/Schütte	1999	Markenbildung im Fernsehen	Konzeptionell
Quoos	2001	Fernsehen als Marke	Konzeptionell
Siegert	2001	Management von Medienmarken	Konzeptionell
Lobe	2002	Analyse der Marke Bild	Einzelfallstudie
Pfeiffer	2002	Interactive Branding	Konzeptionell
Caspar	2002	Crossmediale Markentransfers	Erfolgsfaktorenforschung
Kamann	2003	Markenarchitekturen	Konzeptionell mit Fallstudien
Baumgarth	2004	Markenführung von Medienmarken	Fallstudien
Madsen	2004	Die Medienmarke FTD	Einzelfallstudie
Eckert	2004	Digitale Markenpolitik	Konzeptionell
Althans/Brüne	2005	Markentransferstrategien	Einzelfallstudie
Chan-Olmsted	2006	Markenführung	Konzeptionell

Tabelle I-1: Wesentliche Monographien und Sammelbände der Medienmarkenforschung

Darüber hinaus gilt im Hinblick auf eine tatsächlich feststellbare Markenorientierung in Medienunternehmen oftmals noch die Beobachtung von Siegert, die pointiert Folgendes besagt (2003):

„Der häufigen Verwendung des Markenbegriffs steht jedoch nur eine begrenzte Umsetzung im professionellen Sinn der Markenführung (...) gegenüber“ (Siegert 2003, S. 11).⁷

In einem ersten Zugang kann freilich auf die zahlreichen grundlegenden und branchenspezifischen (z.B. Konsumgüter-, Dienstleistungs- oder Automobilindustrie) Abhandlungen⁸ zum Thema „Marke“ zurückgegriffen werden, um sie im Rahmen der Auseinandersetzung mit Medienmarken zu nutzen.

⁷ Eine aktuelle Studie bestätigt zudem, dass die wahrgenommene Markengleichheit in den meisten Mediengattungen ausgesprochen hoch ist. Viele Medienmarken scheinen daher relativ austauschbar zu sein und sich nicht voneinander differenzieren zu können. Besonders groß ist die Ähnlichkeit im Segment der Frauen- und Wohnzeitschriften (nur 8 bzw. 10 Prozent der Befragten gaben an, dass sich die Marken stark voneinander unterscheiden). Fernseh- und Radiosender weisen hingegen noch eine gewisse Unterscheidbarkeit auf (49 bzw. 45 Prozent). Vgl. Bücken (2007).

⁸ Beispielhaft seien hier die Herausgeberbände von Meffert/Burmann/Koers (2005), Bruhn (2004), Esch (2005) und Göttgens/Gelbert/Böing (2003) genannt.

Das Untersuchungsfeld „Medienindustrie“ ist dabei im Gegensatz zu anderen Industrien sehr heterogen und umfasst eine Vielzahl an Teilssegmenten. Die sachliche Abgrenzung der Segmente erfolgt nicht einheitlich. Das klassische Begriffsverständnis subsumiert unter diesen Industriesektor ausschließlich die Teilmärkte Zeitungen, Zeitschriften und Rundfunk.⁹ Im Kontext der durchzuführenden Arbeit und seiner empirischen Studie soll in einem ersten Zugang vorwiegend auf dieses Begriffsverständnis rekuriert werden.¹⁰ Freilich soll vor dem Hintergrund der Konvergenzentwicklungen und der cross-medialen Medienangebote vieler Medienunternehmen aber auch auf ein erweitertes Begriffsverständnis der Medienindustrie Bezug genommen werden, das u.a. auch die Segmente Buch, Musik, Film und Internet als Mediensegmente definiert. Ferner muss ein solches Begriffsverständnis zudem medienrelevante Teilbereiche der Informations-, Kommunikations- und Unterhaltungsindustrien einschließen.¹¹ Als Medienunternehmen werden die ökonomischen Institutionen bezeichnet, die sich mit der Beschaffung, Selektion, Aufbereitung, Bündelung und Verbreitung von Informations- und Unterhaltungsgütern (Inhalte bzw. content) in diesen Segmenten befassen.¹²

Die vorliegende Arbeit will dazu beitragen, das aufgezeigte Forschungsdefizit zu verringern, indem zunächst aus der wirtschaftswissenschaftlichen Marken- und Medienliteratur die zentralen Aspekte von Marken und deren Potenziale für Medienunternehmen erörtert werden. Darüber hinaus sollen aus strategischer Perspektive die Themenfelder Führung und Controlling von Medienmarken systematisch diskutiert werden und Ansatzpunkte für eine Professionalisierung des Managements von Medienmarken aufgezeigt werden. Im Sinne der „Scheinwerfermetapher“¹³ von Kirsch sollen die aufgeworfenen Fragestellungen aus dem Blickwinkel verschiedener wissenschaftlicher Forschungstraditionen beleuchtet werden, die betriebswirtschaftlicher, volkswirtschaftlicher, kommunikations- oder medienwissenschaftlicher Provenienz sein können. So erfolgt zum Beispiel die Untersuchung der Wert-, Wachstums- und Synergiepotenziale von Marken aus einer aufmerksamkeits- und ressourcen-

⁹ Vgl. Beck (2002), S. 1 und Sjurts (2002), S. 16 und Heinrich (2001), S. 19.

¹⁰ Der Fokus im Mediensegment Rundfunk liegt allerdings ausschließlich auf dem Teilssegment Fernsehen.

¹¹ Die geschäftlichen Aktivitäten von Unternehmen wie Apple (z.B. iPod und iTunes), Microsoft oder Yahoo im originären Medienbereich machen deutlich, dass die Grenzen der Medienindustrie recht „fuzzy“ sind und sich stetig verändern. Eine zu enge Begriffsdefinition würde diese Strukturen und Dynamiken nicht berücksichtigen.

¹² Vgl. Karmasin/Winter (2000), S. 20, Kiefer (2001), S. 53, Beck (2002), S. 1f. und Zerdick et al. (2001), S. 38.

¹³ Vgl. Kirsch (2001), S. 265ff.

orientierten Perspektive. Die Ansatzpunkte für eine Professionalisierung und Höherentwicklung des Markenmanagements werden unter Rekurs auf den Bezugsrahmen einer evolutionären Organisationstheorie¹⁴ entwickelt und diskutiert. Die theoretische und vor allem empirische Untersuchung soll sich aber nicht nur mit der „Realität“ des Markenmanagements in der Unternehmenspraxis auseinandersetzen, sondern vielmehr auch Ansatzpunkte aufzeigen, die noch nicht verwirklicht sind, die aber möglich erscheinen und eine „Höherentwicklung“ von Medienunternehmen fördern würden. Dieses Ziel beruht auf einem Wissenschaftsverständnis, das von Hayek (1980) wie folgt zum Ausdruck gebracht hat:

„Fruchtbare Sozialwissenschaft muss sehr weitgehend ein Studium dessen sein, was nicht ist: Eine Konstruktion hypothetischer Modelle von möglichen Welten, die existieren könnten, wenn einige veränderbare Bedingungen anders gestaltet würden“ (von Hayek 1980, S. 33).

An dieser Stelle soll daher auf den theoretischen Stellenwert der zu treffenden Aussagen hinwiesen werden. Ziel dieser Arbeit kann es nicht sein, die Bandbreite aller markenrelevanten Forschungsfragen und Theoriekonstruktionen sowie Probleme der Praxis aufzugreifen. Im Vordergrund steht vielmehr eine „*pragmatische Vorgehensweise*“ im Umgang mit dieser pluralistischen Vielfalt an Forschungstraditionen und praxisrelevanten Themen.¹⁵ Um der Vielfalt Herr zu werden, bedeutet dies die bewusste Selektion von Inhalten, denen für das Verständnis von Medienmarken und deren Entwicklung und Führung eine besonders prominente Bedeutung zukommt. Der „Output“ einer solchen pragmatischen Vorgehensweise ist demnach keine umfassend theoretisch fundierte Grand Theory, sondern sie liefert Erkenntnisbausteine bzw. vorläufig generalisierte Aussagen für deren Entwicklung oder Weiterentwicklung.¹⁶ In diesem Sinne verfolgt diese Arbeit damit eher ein Wissenschaftsziel, das durchaus zum Fortschritt beitragen kann, denn das

„(...) Postulat des Fortschritts impliziert, dass eine gute Theorie eine Aussage macht, die vorher noch nicht bekannt war“ (Chalmers 1999, S. 34).

Um die Anschlussfähigkeit an die vor allem relevanten betriebswirtschaftlichen Diskurse herzustellen, wird die einschlägige Literatur mit ihren grundlagentheoretischen und vorläufig generalisierenden Aussagen erörtert, allerdings ohne dass dies mit dem Anspruch auf Vollständigkeit erfolgt. In die Ausführungen fließen auch die Erkenntnisse ein, die im Rahmen der empirischen Untersuchung mit 31 Experten

¹⁴ Vgl. Kirsch (2001), S. 280.

¹⁵ Vgl. Ringlstetter (1995), S. 18ff.

¹⁶ Vgl. Ringlstetter (1995), S. 19.

aus der Unternehmenspraxis gewonnen wurden.¹⁷ Die Forschungsfragen werden einer empirischen Überprüfung und damit dem Nutzungsanspruch der Praxis unterzogen. Gespräche mit Experten bereits im Vorfeld der empirischen Erhebung sollten dazu beitragen, ein an den praktischen Problemen und Herausforderungen orientiertes Vorverständnis für die Probleme der Führung von Medienmarken zu generieren.¹⁸ Vor diesem Hintergrund soll die vorliegende Arbeit insgesamt relevante Einblicke in ein relativ junges und ein wenig vernachlässigtes Untersuchungsfeld der Markenforschung bieten, das an der Schnittstelle zwischen Marketing und strategischer Managementforschung sowie zwischen Theorie und Praxis liegt.

(2) Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit umfasst neben der Einführung, ein Zwischenkapitel in Form eines empirischen Prologs, drei Hauptkapitel und eine Schlussbetrachtung. Die wesentlichen Inhalte der einzelnen Teile lassen sich wie folgt kurz beschreiben:

Im *ersten Teil* soll zuerst ein Grundverständnis über die grundlegenden Charakteristika der Medienbranche sowie über das Begriffsverständnis von Marken geschaffen werden. Hierzu wird zunächst eine Abgrenzung der Medienindustrie und ihrer Besonderheiten erfolgen. Zudem sollen die Spezifika von Medieninhalten und die sich verändernden Rahmenbedingungen aufgezeigt werden (I.1). Die terminologische Abgrenzung des Markenbegriffs und die Erörterung zentraler Aspekte von Marken sind weitere Bestandteile der propädeutischen Überlegungen. Diese Ausführungen münden in die Formulierung von ersten Forschungsleitfragen¹⁹ für die empirische Untersuchung (I.2).

Im *zweiten Teil* wird die Auseinandersetzung mit Medienmarken und deren Steuerung und Entwicklung in Medienunternehmen vertieft, die in der Ableitung weiterer zentraler Forschungsleitfragen mündet. Zunächst werden die zentralen Dimensionen der Geschäftsmodelle im Hinblick auf die Relevanz und Rolle, die Marken in diesen einnehmen, diskutiert (II.1). Darüber hinaus werden die Potenziale von Marken für Medienunternehmen identifiziert und dargestellt. Die Ausführungen

¹⁷ Da den Experten zugesichert wurde, die Untersuchungsergebnisse bzw. Statements nicht im Zusammenhang mit den jeweiligen Personen oder Unternehmen zu veröffentlichen, werden die entsprechenden Zitate oder Beispiele (soweit nicht öffentlich bekannt oder bei ausdrücklicher Zustimmung der Interviewpartner) ohne Namensnennung genannt.

¹⁸ Vgl. Kirsch (2001), S. 265 und Ringlstetter (1995), S. 20.

¹⁹ Diese Forschungsleitfragen werden im Laufe der Arbeit sowohl durch die theoretisch-konzeptionellen Ausführungen als auch durch die empirische Analyse beantwortet bzw. behandelt.

werden zum einen aus einer aufmerksamkeitsorientierten Perspektive erfolgen, die die Rolle von Marken als Generierer von Aufmerksamkeit und Markenwerten betrachtet. Zum anderen wird eine ressourcenorientierte Sichtweise eingenommen, die insbesondere die Wachstums- und Synergiepotenziale von Marken untersucht (II.2).

Im Mittelpunkt des *empirischen Prologs* stehen die Methodologie und das Untersuchungsdesign der empirischen Untersuchung. Hierzu wird zunächst das empirische Forschungsdesign, d.h. die verwendeten Erhebungs- (Experteninterviews) und Auswertungsmethoden (qualitative Inhaltsanalyse) aus methodologischer Sicht skizziert. Daran anschließend wird die konkrete methodische Vorgehensweise vorgestellt. Dies schließt die Definition und Auswahl der Experten und der Fälle, die Beschreibung der Durchführung der Experteninterviews mit Hilfe eines strukturierten Interviewleitfadens und die Festlegung des Ablaufs bei der Auswertung der Interviewaussagen ein. Für die empirische Untersuchung wurden insgesamt 31 Experten befragt. Hierbei handelte es sich um Markenverantwortliche (Geschäftsführer, Verlagsleiter, Marketingleiter, Brand Manager und Redakteure) von großen deutschen Medienunternehmen aus unterschiedlichen Branchen (u.a. Zeitung, Zeitschrift, Fernsehen, Buch und Musik) und Marken- bzw. Medienexperten aus Professional Service Firms.

Im *dritten Teil* werden die Ergebnisse der empirischen Studie unter Rekurs auf die theoretisch-konzeptionellen Vorüberlegungen diskutiert und Ansatzpunkte für eine Professionalisierung von Medienunternehmen entwickelt. Hierzu werden die Ergebnisse eingehend dargestellt und entsprechend den Forschungsleitfragen kategorisiert und analysiert. In einem ersten Zugang werden die Ergebnisse bereits somit im Hinblick auf die theoretisch-konzeptionellen Überlegungen validiert und ergänzt (III.1). Hierbei werden freilich auch Erkenntnisse aus anderen Studien und Analysen im Sinne einer Triangulation herangezogen.²⁰ Diese Herangehensweise soll dazu beitragen, neue Einblicke in die Unternehmenspraxis im Hinblick auf das Markenmanagement zu generieren und so einen relevanten Forschungsbeitrag leisten. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung von Ansatzpunkten einerseits für ein strategisches Management (ungenutzter Potenziale) von Medienmarken und andererseits für Managementsysteme, die eine erfolgsorientierte Steuerung unterstützen (III.2). Ziel ist es letztendlich, theorie-

²⁰ Die sogenannte *Triangulation* bezeichnet die Verknüpfung unterschiedlicher Vorgehensweisen in einer empirischen Untersuchung. Die Kombination der Verfahren bzw. deren Ergebnisse kann dazu beitragen, die Ergebnisse zu widerlegen bzw. kritisch zu beleuchten. Vgl. Kelle/Erzberger (2000), S. 302, Flick (2000), S. 311.

und praxisfundierte Ansatzpunkte für eine Professionalisierung des Markenmanagements in Medienunternehmen aufzuzeigen.

In der *Schlussbetrachtung* werden die zentralen Ergebnisse und ihre Bedeutung für Forschung und Unternehmenspraxis rekapituliert. Das Fazit schließt die kritische Reflexion der gewonnenen Erkenntnisse und der gewählten Vorgehensweise ein. Anregungen für vertiefende Forschungsbemühungen zum Markenmanagement in Medienunternehmen bilden den Abschluss dieser Arbeit.

TEIL I: MARKEN IN DER MEDIENINDUSTRIE

Der steigende Wettbewerbsdruck und die Dynamik der Rahmenbedingungen stellen das Management von Medienunternehmen vor große Herausforderungen. Hierbei scheint die Markierung von Medienprodukten eine geeignete Strategie, um dem Mediengut einen gewissen Grad an Alleinstellung zu sichern. Bevor die Potenziale solcher Medienmarken und deren Ausschöpfung durch das Management näher untersucht werden, soll in diesem Kapitel ein Überblick über die Spezifika der Medienindustrie und über das Begriffsverständnis von (Medien-)Marken erfolgen. Im ersten Teilkapitel sind zunächst die Darstellung der Medienbranche und ihrer Charakteristika Gegenstand der propädeutischen Ausführungen. Anschließend werden die spezifischen Merkmale von Medieninhalten herausgearbeitet. Dies soll dazu beitragen, die Spezifika von markierten Mediengütern bzw. Medienmarken zu verdeutlichen. Darüber hinaus wird das Spannungsfeld der Umfeldveränderungen in dem sich Medienunternehmen bewegen dargelegt (I.1). Die terminologische Konkretisierung des Markenbegriffs und die Identifizierung wesentlicher Aspekte von Medienmarken stehen im Fokus des abschließenden Teilkapitels (I.2).

I.1 Medienindustrie und Mediengüter

Die Medienindustrie ist relativ heterogen und die medialen Produkte und Dienstleistungen weisen einige besondere Charakteristika auf. Diese medienspezifischen Besonderheiten müssen bei der strategischen und operativen Markenführung berücksichtigt werden. Als Einführung in die Thematik erfolgen daher zunächst die Darstellung und Analyse der verschiedenen Teilmärkte der Medienindustrie und des Zusammenwirkens von Medienunternehmen, Absatz- und Werbemärkten (I.1.1). Im Anschluss werden die Spezifika der Mediengüter in Abgrenzung zu anderen Gütern herausgearbeitet (I.1.2). Die Ausführungen zu den sich verändernden ökonomischen, technologischen, politisch-rechtlichen²¹ und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bilden den Abschluss des ersten Kapitels (I.1.3).

²¹ Vgl. hierzu insbesondere die Verankerung der Meinungs-, Informations-, Presse- und Zensurfreiheit in Artikel 5 des Grundgesetzes. Vgl. Beyer/Carl (2004), S. 25ff.