

# Buchrezensionen



## Teleshopping in Deutschland Wie es funktioniert, wer es nutzt und warum es so erfolgreich ist

**Klaus Goldhammer/Michael Lessig**  
Goldmedia, HSE 24 Home Shopping Europe (Hrsg.),  
VISTAS Verlag, Berlin 2005, 286 Seiten, 24,00 Euro,  
ISBN 3-89158-417-2

Teleshopping in der Form von Spartenkanälen blickt in Deutschland auf eine elfjährige Geschichte zurück, die mit der Ausstrahlung des Programms von H.O.T. Home Order Television (heute HSE 24 Home Shopping Europe, einem der Herausgeber des Buches) im Oktober 1995 begann. In den Folgejahren haben sich zahlreiche weitere Teleshopping-sender etabliert, sodass Teleshopping einerseits zu einem

bedeutenden Genre in der deutschen Medienlandschaft wurde und andererseits als Nische innerhalb der Versandhandelslandschaft des deutschen Einzelhandels wirtschaftliche Bedeutung erlangt hat. Diese wirtschaftliche Bedeutung hat lange Zeit jedoch keinen wesentlichen Niederschlag in der Literatur gefunden. Im Bereich der veröffentlichten wissenschaftlichen Arbeiten und Artikel beschäftigen sich lediglich zwei Dissertationsschriften mit dem Thema Teleshopping. Unter den Artikeln ohne wissenschaftlichen Anspruch wurden bislang zumeist Beiträge veröffentlicht, die sich vor allem unter dem Gesichtspunkt des Verbraucherschutzes kritisch mit dem Phänomen Teleshopping auseinandersetzen. Doch eine Publikation, die sich umfassend und sachlich den verschiedenen Aspekten des deutschen Teleshoppingmarktes in allgemein verständlicher Form widmet, blieb bislang aus. Diese Lücke wurde mit dem Erscheinen des Buches „Teleshopping in Deutschland“ im Jahre 2005 geschlossen.

Das Buch gliedert sich in acht Teile. Die Autoren beginnen mit Begriffsdefinitionen und Abgrenzungen. So wird zunächst zwischen dem Teleshopping im engeren Sinne einerseits, gemeint sind damit die eigenständigen Teleshopping-sender und deren Fensterprogramme, und den Formen des Direct Response Television (DRTV) andererseits unterschieden. Letztere unterbreiten ihre Produktangebote in Form von Spots innerhalb der Werbeblöcke von Vollprogramm-anbietern. Die weiteren Ausführungen beziehen sich jedoch ausschließlich auf TV-Shoppingsender.

In den folgenden Kapiteln wird der deutsche Teleshoppingmarkt charakterisiert. Es werden die Absatzpolitik und der wirtschaftliche Erfolg der bis heute größten deutschen

Teleshoppingsender (QVC, HSE 24, RTL Shop und 1-2-3 TV) in den wesentlichen Aspekten beschrieben, sodass der Leser einen guten Einblick in den Markt und in die Positionierung der Sender bekommt. Darüber hinaus wird die historische Entwicklung des Teleshopping bis hin zur Situation im Jahre 2004 in ausgewählten europäischen Ländern aufgezeigt und schließlich die Beschreibung des Teleshoppingmarktes mit dem Blick auf zwei wesentliche Entwicklungen der letzten Jahre abgerundet: Zum einen haben sich Teleshoppingsender auf einzelne Sortimentsteile spezialisiert, wie z.B. Reishoppingsender oder Schmucksender. Zum anderen sind Auktionsshoppingsender entstanden, die sich dynamischer Preisfindungsprozesse gegenüber den Kunden bedienen. Mit der Kurzbeschreibung des Marktes der Reishoppingsender wird auf erstere Entwicklung, so weit sie sich zum Zeitpunkt der Entstehung des Buches abzeichnete, eingegangen. Der zweiten Entwicklung wird mit der Beschreibung des Auktionssenders 1-2-3.TV Rechnung getragen. Da das Buch im Jahre 2005 publiziert wurde, werden neuere Entwicklungen jedoch nicht berücksichtigt.

Im vierten Kapitel werden die Besonderheiten des Vertriebskanals „Teleshopping“ detailliert erläutert, denn Teleshoppingsender können mit dem Medium Fernsehen in der Kundenansprache auf ein Marketinginstrumentarium zurückgreifen, das sich deutlich von dem der übrigen Versandhändler unterscheidet. Die Vorteile dieses Massenmediums bestehen vor allem in der hohen Verbreitung und Nutzung, in seiner Emotionalität und seiner persuasiven Kraft während der Verkaufspräsentationen mit bewegten, live ausgestrahlten Bildern. Nachteilig wirken sich jedoch die hohen Investitionskosten, die Zeitabhängigkeit des Mediums Fernsehen sowie die besonderen Anforderungen an die Produkte aus, die besondere Kenntnisse des Absatzmarktes verlangen. In der Folge wird auf die Vor- und Nachteile dieses Vertriebsweges aus Kundensicht eingegangen, die diese Händler in bestimmten Kaufsituationen vorteilhaft erscheinen lassen oder in anderen Situationen Kaufbarrieren beinhalten. Die Autoren schließen diese Betrachtungen mit der Beschreibung der Sortimentspolitik der vier bedeutenden Teleshoppinganbieter in Deutschland ab und geben damit Einblicke in die Warengruppen, die erfolgreich über diesen Vertriebsweg abgesetzt werden können.

Im fünften Teil widmen sich die Autoren der Betrachtung der Nutzer, also der Zuschauer und Kunden von Teleshoppingsendern. Die Ausführungen stützen sich auf eine bevölkerungsrepräsentative Umfrage. Dieses Kapitel ist von besonderem Wert, denn es bietet zum ersten Mal einem breiten öffentlichen Publikum Einblick in die sozioökonomische Struktur, die psychografischen Merkmale wie auch in die Verhaltensweisen der Seher und Besteller. Die Variablen „Bekanntheit“ und „Nutzung“ des Vertriebskanals Teleshopping werden nach allen üblichen sozioökonomischen

Variablen gerastert, sodass der Leser ein umfassendes Bild von der Zielgruppe der Teleshoppingsender erhält.

Mit der Gestaltung der Absatzpolitik von Teleshoppingsendern beschäftigen sich die Autoren im darauffolgenden Teil, wobei zunächst ausführlich der rechtliche Rahmen aufgezeigt wird, in dem sich die Teleshoppingsender bewegen können.

Teleshoppingsender übernehmen als Händler und Betreiber eines Fernsehkanals zahlreiche Wertschöpfungsprozesse vom Einkauf der Waren- und Dienstleistungen, über die Planung des Fernsehprogramms, dessen Produktion und Verbreitung, bis hin zur Logistik und dem Kundenservice. Diese typischen Wertschöpfungsprozesse von Teleshoppingkanälen werden beschrieben, Handlungsparameter genannt und Faktoren für erfolgreiches Teleshopping ausgemacht. Die Handlungsparameter werden dabei so umfassend dargestellt, dass sie durchaus als Anleitung zum erfolgreichen Betreiben eines Teleshoppingsenders dienen können.

Zum Abschluß geben die Autoren einen Ausblick auf die Zukunftsperspektiven des Teleshopping in Deutschland und widmen sich vor allem der voranschreitenden Digitalisierung der Verbreitungswege, der Ausweitung der Interaktivität und der Bildung neuer Geschäftskonzepte im deutschen Teleshoppingmarkt.

Über die aufgeführten Inhalte hinaus enthält das Buch Einzelbeiträge von renommierten Autoren, die zu einzelnen Fragestellungen des Teleshopping Stellung nehmen und Hintergrundinformationen liefern. Im Anhang werden die Gesellschafterstrukturen der vier großen deutschen Teleshoppingsender beschrieben und beispielhaft Programmpläne aufgeführt. Damit bietet das Buch eine detaillierte Beschreibung des deutschen Teleshoppingmarktes, aller seiner Akteure von Lieferanten über die Teleshoppingsender selbst bis hin zu seinen Kunden. Es beleuchtet alle wesentlichen Aspekte des Absatzmarktes und gibt durch die Unternehmensinformationen des Mitherausgebers HSE 24 wertvolle Hinweise auf den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums. Es ist für alle geeignet, die sich mit Fragen rund ums Teleshopping beschäftigen. Die Autoren haben damit ein Buch zum Teleshopping vorgelegt, das den Teleshoppingmarkt in Deutschland erstmals umfassend erfasst und interne Einblicke verleiht. Es kann allen Interessierten selbst heute noch zur Lektüre empfohlen werden, auch wenn es neueste Marktentwicklungen seit 2005 nicht berücksichtigt.

*Dr. Christian Gruninger-Hermann,  
CGH Consulting, München*



### BBC – Value for Money & Creative Future

**Ralf Kaumanns / Veit Siegenheim / Eva Marie Knoll**  
**Verlag Reinhard Fischer, München 2007, 168 Seiten,**  
**25,00 Euro, ISBN 978-3-88927-419-9**

Die strategische Neuausrichtung der BBC unter dem Schlagwort „Public Value“ ist auf europäische Resonanz gestoßen. Es gibt kaum eine medienpolitische Veranstaltung in Deutschland, auf der nicht auf das Konzept der BBC eingegangen wird. Oftmals wird dabei die BBC auch als Vorbild für die Rundfunkveranstalter in den anderen europäischen Mitgliedsstaaten genannt. Im Gegensatz dazu sind Details über die von der BBC ergriffenen Maßnahmen nur lückenhaft bekannt. Deshalb kommt die Publikation des Autorenteam Kaumanns, Siegenheim und Knoll zum richtigen Zeitpunkt. Sie analysiert mit „Value for Money“ und „Creative Future“ zwei getrennte, aber miteinander verflochtene Konzepte, die die BBC bei ihrer strategischen Neuausrichtung im Rahmen ihres umfassenden „Public Value“-Manifests verwendet hat. Schwerpunktmäßig setzen sich die Autoren dabei mit der Positionierung der BBC unter ihrem Generaldirektor Mark Thompson seit dem Jahr 2004 auseinander, stellen diese aber in den Kontext des anhaltenden Transformationsprozesses in der BBC, der bereits Ende der 1980er-Jahre eingeleitet wurde. Deutlich wird, auf welcher breiter Basis Veränderungen bei der BBC stattgefunden haben: von der Digitalisierung der Distributionswege über den öffentlichen Auftrag, die Finanzierung und die Kontrolle und Aufsicht der BBC bis hin zu Organisationsstrukturen und Programmstrategie. Da die Analyse im Schwerpunkt aus medienökonomischer Sicht erfolgt, konzentriert sich die Publikation auf die Betrachtung von Effizienz steigernden Maßnahmen im Bereich der Finanzierung, der Wertschöpfung sowie der Organisationsstruktur der BBC. Ein Vergleich mit dem deutschen Rundfunksystem oder die Frage, ob die Erkenntnisse auf

andere Rundfunksysteme übertragbar sind, sind nicht Gegenstand der Untersuchung.

Die Analyse gliedert sich in sieben Kapitel. Nach den beiden Einleitungskapiteln erfolgt im 3. Kapitel zunächst ein Überblick über das Rundfunksystem im Vereinigten Königreich, den institutionellen Aufbau der BBC und ihr regulatives Umfeld. Hilfreich für das Verständnis der Veränderungen bei der BBC ist, dass die klassische Unterteilung der Tätigkeitsbereiche der BBC kurz erläutert wird, angefangen bei durch Gebühren finanzierte Angebote, über staatlich finanzierte Dienstleistungen bis hin zu kommerziellen Tochtergesellschaften. Im Kapitel 4 wird ein Überblick über strategische Initiativen, Effizienzmaßnahmen sowie über Veränderungen von Wertschöpfung, Organisationsstrukturen und Führungskultur in der BBC in den Jahren 1987 bis 2004 gegeben. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt in den Kapiteln 5 und 6. In Kapitel 5 wird die Strategieentwicklung der BBC unter Generaldirektor Mark Thompson vor dem Hintergrund des parallel verlaufenden Prozesses der Erneuerung der Königlichen Charta (Royal Charter) der BBC beschrieben. Das als gesellschaftspolitische Unterbau für die Neuausrichtung der BBC dienende Manifest „Building Public Value“ wird erläutert und die sich daraus ergebende 9-Punkte-Agenda im Einzelnen dargestellt. In diesem Zusammenhang wird auch erstmals auf die programmliche und inhaltliche Ausrichtung der BBC eingegangen. Dabei wird deutlich, dass die operative Umstrukturierung im Dienste der Inhaltstrategie der BBC steht. Im folgenden Kapitel 6 wird die operative Umsetzung der im vorherigen Kapitel beschriebenen strategischen Neuausrichtung der BBC analysiert. Dabei erfolgt eine isolierte Betrachtung von Effizienz steigernden Maßnahmen im Bereich der Finanzierung, der Wertschöpfung und Organisationsstruktur. Im abschließenden 7. Kapitel wird ein Fazit gezogen.

Das Werk ist übersichtlich gegliedert und klar geschrieben. Die Untersuchung bietet einen guten Überblick und schnellen Einstieg für jeden, der sich über die Strukturen der BBC und ihren Wandel vor dem Hintergrund der Erneuerung der Royal Charter informieren will. Mit „Creative Future“ und „Value for Money“ wird ein wichtiger Aspekt der umfassenden Public Value-Strategie der BBC näher beleuchtet. Eine klare Konzentration findet zwar auf die Aspekte Effizienzsteigerung und organisatorische Umstrukturierung statt. Die Autoren verlieren dabei jedoch nicht aus dem Blick, dass die ergriffenen Maßnahmen im Interesse einer neuen Inhaltstrategie der BBC ergriffen werden und bei allen Reformanstrengungen im Kern dem unveränderten Ziel der BBC dienen, hochwertige Inhalte den Bürgern frei zugänglich zur Verfügung zu stellen. Mit einer Bewertung der Maßnahmen halten sich die Autoren zurück. Das ist sachgemäß, da der Umbauprozess der BBC noch nicht abge-

geschlossen ist und sich erst noch zeigen muss, inwieweit sich die einzelnen Elemente des Konzepts in der Praxis tatsächlich bewähren werden. Ob die Bewährungsprobe bestanden werden kann, wird davon abhängen, ob die neuen Maßnahmen und Verfahren der BBC auf Dauer so viel Flexibilität und Kraft lassen, dass sie auch in Zukunft unter sich rasch wandelnden technischen und marktlichen Rahmenbedingungen ihre Leuchtturmfunktion als klar unterscheidbarer und gesellschaftlich relevanter Programmanbieter bewahren können.

*Dr. Verena Wiedemann, LL.M. (Berkeley),  
ARD-Generalsekretärin*



## Konvergenzmanagement und Medienwirtschaft

**Matthias Karmasin / Carsten Winter (Hrsg.)**  
**W. Fink (UTB), Stuttgart 2006, 272 Seiten, 19,90 Euro,**  
**ISBN 978-3-8252-8287-5**

Der Begriff der Konvergenz gehört nach wie vor zu den zentralen Schlagworten der aktuellen medienpolitischen Diskussion. Weitgehend unbestritten ist, dass sich die Branchen Telekommunikation, Information, Medien und Entertainment immer stärker annähern und miteinander verbinden. Das von Matthias Karmasin und Carsten Winter herausgegebene Lehrbuch zielt darauf, die ökonomischen, politischen, sozialen und kulturellen Dimensionen dieser Konvergenzprozesse vorzustellen.

In seinem einleitenden Beitrag „TIME-Konvergenz als Herausforderung für Management und Medienentwicklung“ diskutiert Carsten Winter zunächst, warum ein Lehrbuch zum Konvergenzmanagement empirisch und „konzeptuell“ notwendig ist und bemüht sich um eine definitorische und historische Herleitung der Medienentwicklung und des

Konvergenzmanagements, auch und insbesondere aus soziologischer Perspektive. Er stellt die These auf, dass vor dem Hintergrund der Konvergenz Medienentwicklung und Management mit den traditionellen „linearen“ Konzepten des Managements nicht angemessen erforscht werden können und plädiert für eine verstärkte Berücksichtigung von „Netzwerken“, „Verbundenheiten“ und „Flows“, Begriffe, die er in seinem den Band beschließenden Beitrag aufgreift und ausführt.

Deutlich skeptischer fällt die Analyse von Hans J. Kleinsteuber aus. Mit seiner „voreingenommenen These“, die derzeitige Beschwörung der Konvergenz habe weniger mit brandneuen technischen Möglichkeiten zu tun als mit ökonomischen und politischen Interessen, hebt er sich angenehm ab von der weit verbreiteten Euphorie um den mittlerweile stark inflationär benutzten Begriff der Konvergenz. Sein kurzer Blick in die Geschichte der Kommunikationstechniken zeigt überzeugend, dass es in der Tat vor allem eine „historische Blindheit“ ist, die aktuelle Konvergenzentwicklungen als epochale Trendwende erscheinen lassen. Im Ergebnis seiner Analyse stellt Kleinsteuber fest, dass Konvergenz vor allem ein modisches Trendparadigma darstelle, das einseitig auf die Suche von Gemeinsamkeiten ziele, ohne gegenläufige Tendenzen (Divergenz) angemessen einzubeziehen und damit einer nüchternen Analyse der Ursachen und Wirkungen der Medienentwicklung eher abträglich sei.

Karl Michael Göschka und Wolfgang Radinger konzentrieren sich in ihrem Beitrag auf eher technische Aspekte der Konvergenz. Interessant an ihrem Überblick über die Konvergenz von Methoden und Systemen in der Technik ist unter anderem die These, Konvergenz könne nur erfolgreich sein, wenn aus der Annäherung verschiedener Techniken ein Mehrwert für den Nutzer erwachse und dass Divergenz in diesem Zusammenhang nicht negativ sein müsse, wenn sie eine vom Benutzer geschätzte Spezialisierung bedeute.

Einen volkswirtschaftlichen Blick wirft Günter Lang auf das Phänomen der Konvergenz, indem er die Ursachen, Wirkungen und Regulierungserfordernisse der für Konvergenzprozesse typischen vertikalen Integration untersucht. Diese Form des Unternehmenszusammenschlusses, bei dem vor- oder nachgelagerte Produktionsstufen integriert werden, führen – anders als horizontale Unternehmenszusammenschlüsse – in der Regel zu keinen nennenswerten Kosteneinsparungen. Lang erinnert indes daran, dass die Vermeidung des doppelten Monopolaufschlags gleichwohl zu positiven Nettowohlfahrtswirkungen führen kann. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass es verstärkt zum so genannten vertikalen Ausschluss kommt. In diesen Fällen können vertikal integrierte Unternehmen z.B. Inputs oder Vertriebsnetze exklusiv nutzen und so zu einer Reduktion der Angebotsvielfalt beitragen.

Aufschlussreich ist auch der Beitrag von Bernd Holznagel, der sich mit Rechtsfragen im Rahmen von Konvergenzprozessen beschäftigt und dabei die Reformnotwendigkeit der bestehenden Normen in den Bereichen der Network- und Content-Regulierung beschreibt. Als Kernproblem der Konvergenzentwicklung wird allerdings die zersplitterte Aufsichtsstruktur identifiziert. Hier scheint eher Divergenz denn Konvergenz die Entwicklung zu kennzeichnen.

Gabriele Siegert und Nina Hautzinger widmen sich dem Thema des Marketings und der Vermarktung unter Konvergenzbedingungen. Ergänzend zu den üblichen Darstellungen technischer, ökonomischer und politischer Konvergenz stellen die Autorinnen fest, dass das zentrale Erfolgskriterium der Konvergenz das Rezeptionsverhalten der Konsumenten sei, das sich in vielen Fällen sehr viel langsamer und geringfügiger verändere als die technischen Möglichkeiten. Von diesem Befund ausgehend werden Ziele und Aufgabenfelder des Marketings unter Konvergenzbedingungen systematisch dargestellt.

Matthias Karmasin und Jörg Freienstein untersuchen in ihrem Beitrag die konvergenten und divergenten Veränderungen, die durch den Einsatz heutiger und zukünftiger IT in Organisationen zu beobachten und zu erwarten sind. Einen eher inhaltlichen Schwerpunkt setzt Gerd Hallenberger, wenn er in seinem Beitrag die Fernsehunterhaltung vor dem Hintergrund der Konvergenz analysiert. Er zeigt dabei, dass der Fernsehunterhaltung eine durchaus eigenständige und wichtige Rolle in diesem Prozess zukommt. Auch er kommt schließlich zu dem Schluss, dass Technologie, Ökonomie und Politik letztlich zwar neue Möglichkeiten hervorbringen können, der Erfolg hängt jedoch in hohem Maße davon ab, wie die Nutzer die neuen Medienangebote annehmen. Einen stärker medienkulturell geprägten Beitrag liefert Matthias Maier, der in unterschiedlichen Facetten über das Verhältnis von Konvergenz, Zeit und Medien nachdenkt, wobei hier der Medienbegriff sehr weit gefasst wird und dabei z.B. auch Medien des Transportes einschließt. Schließlich nimmt Carsten Winter die Ideen seines Einführungsbeitrags auf und ergänzt diese unter der Überschrift „Medienentwicklung und der Aufstieg einer neuen Beziehungskunst“ um Gedanken zu den Rollen und Praktiken innerhalb der Beziehungen, die nach Ansicht des Autors die künftigen digitalen Netzwerkmedien charakterisieren werden.

Das vorliegende Lehrbuch sei eine Novität, schreiben die Herausgeber in ihrem Vorwort. Es sei das erste Kompendium zu Konvergenzmanagement und Medienentwicklung, es sei transdisziplinär angelegt und hebe nicht nur auf die wirtschaftliche, sondern explizit auch auf gesellschaftliche und persönliche Folgen von Konvergenzmanagement und Medienentwicklung ab. Es liegt in der Natur eines solchen Projektes, dass die Vorteile der Vielfältigkeit der Analyse-

perspektiven gleichzeitig eine starke Heterogenität der Beiträge bedingt. So kommt es, dass der Band trotz Übungs- und Kontrollfragen und eines von Rene Rummel verfassten umfangreichen „Konvergenzglossars“ eher den Charakter eines klassischen Herausgeberbandes und nicht den eines Lehrbuchs hat. Leser, die sich unter einem Lehrbuch mit dem Titel „Konvergenzmanagement und Medienwirtschaft“ in der UTB-Rubrik „Betriebswirtschaft“ eine eher praxisorientierte, vornehmlich wirtschaftswissenschaftliche, möglicherweise empirisch unterfütterte Einführung in das Thema versprechen, werden enttäuscht. Der Band ist nichts für Brotgelehrte. Philosophische Köpfe dagegen, die sich für das „unübersichtliche Bedingungsfeld für unternehmerisches Handeln im Medienbereich“ (Klappentext) interessieren, werden viele interessante und einige exzellente Beiträge in ihm finden.

*Prof. Dr. Armin Rott,  
Universität Hamburg / Hamburg Media School*



## Medien- und Internetmanagement

**Bernd W. Wirtz**  
Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, 748 Seiten, 48,90 Euro,  
ISBN 978-3-8349-0372-3

Das bereits in der fünften Auflage erschienene Buch zum Medien- und Internetmanagement liefert auf 700 Seiten einen Überblick für Branchenneulinge, der die klassischen Medienmärkte für Zeitungen und Zeitschriften, Hörfunk und Fernsehen vorstellt und darüber hinaus um die Branchen des Film-, Musik-, Video- und Computerspiele- sowie Internetmanagements ergänzt. Einführend werden die Grundlagen des Medienmanagements, die grundsätzlichen Besonderheiten von Medienmärkten, der Einfluss der Digitalisierung sowie das zugrunde liegende Leistungssystem beschrieben. Der Darstellung der allgemeinen

Aufgaben verschiedener betriebswirtschaftlicher Disziplinen im Medien- und Internetmanagement widmet sich der Autor in diesem Einleitungsteil in aller Kürze. Die nachfolgenden branchenspezifischen Kapitel orientieren sich an dieser Systematik und beschreiben nach einer Illustration der Marktstruktur und des Marktverhaltens das Leistungssystem, um abschließend die jeweiligen Aufgaben des Managements zu analysieren. Das Buch schließt mit einer Betrachtung zum Medienmanagement im internationalen Kontext und einem Ausblick auf die zunehmende Integration von Medien- und Internetunternehmen.

Dem begrenzten Raum der Ausführungen ist anzulasten, dass die Medienteilmärkte, auf die jeweils etwa 50 Seiten verwendet werden, sehr grundsätzlich beschrieben sind. So erfährt der Praktiker alles Wesentliche, aber nicht viel Neues, und Leser mit ausgeprägtem Forschungsinteresse greifen für differenzierte Aussagen eher auf die zahlreichen in dem Buch verwendeten Quellen zurück.

Mit der Gliederung des Buches wird ein Mittelweg zwischen den Ansprüchen verschiedener Lesergruppen gesucht. Die einheitliche Strukturierung der Teilmärkte ermöglicht es, dass jeder Markt für sich betrachtet werden kann. Leser, die gezielt nach Informationen zu einzelnen Branchen suchen, werden dies schätzen. Bei der Lektüre des gesamten Buches fallen die daraus unvermeidlich resultierenden Redundanzen auf, die durch das Einleitungskapitel nur bedingt reduziert wurden.

Die Charakterisierung der einzelnen Teilmärkte wird durch eine Fülle interessanter Marktdaten und Abbildungen angereichert. Insgesamt wurden 223 Abbildungen und 33 Tabellen integriert. Eine Folge dieser stark empirischen Ausrichtung ist naturgemäß, dass größtenteils auf schwierig zugängliche und häufig erst mit einer mehrjährigen Verzögerung publizierte Daten dieser sehr schnelllebigen Branche zurückgegriffen werden muss. Die mehrfache Aktualisierung seit dem ersten Erscheinen im Oktober 2000 machte es aber möglich, dass ein Großteil der Daten aus dem Jahr 2004 oder 2005 stammt. Das Buch gewinnt durch die Anreicherung mit eigenen empirischen Analysen zu Gebieten, für die bislang kaum empirische Informationen verfügbar sind. Dazu zählt beispielsweise die Kosten- und Erlösstruktur der Leistungserstellung in der Medienwirtschaft allgemein oder spezieller für jeden einzelnen Teilmarkt. Hier wird es sowohl für den Praktiker als auch für die Forschung spannend, es bleibt aber kein Raum, um weiter ins Detail zu gehen und die Quellen, Zeiträume der Untersuchung, Restriktionen oder den betrachteten Markt näher einzugrenzen.

Mit der fünften Auflage hat sich dieses Buch als Basislehrbuch zum Medien- und Internetmanagement etabliert.

Besonders die Einbeziehung des Film-, Musik-, Video- und Computerspiele- sowie Internetmanagements unterscheidet das Buch von anderen grundlegenden Werken zur deutschen und internationalen Medienbranche. Neulingen auf dem Gebiet der Medien kann dieses Buch fundiertes Basiswissen zur Medienbranche vermitteln und als eine Anregung zum Weiterlesen dienen.

*Ute Schaedel, Hamburg Media School*

# Der internationale Artikel

## Promise and Reality: The Integration of Print and Online Versions of Major Metropolitan Newspapers

Bressers, Bonnie (2006)

In: *The International Journal on Media Management*,  
8 Jg. (2006), S. 134-145.

### Hintergrund

Mitte der 1990er Jahre begannen Zeitungsverlage, ihre Inhalte sukzessive auch online bereitzustellen. Hierbei blieb oft unklar, inwieweit das Online-Angebot zur Erreichung der wichtigsten Ziele beiträgt: Umsatzsteigerung, Vergrößerung der Leserschaft, Wahrung der Werbeeinnahmen und Senkung der Produktions- und Distributionskosten. Auf einem Kontinuum zwischen vollständiger Verschmelzung und totaler Separation herrschten unterschiedliche Meinungen zur Integration des bestehenden Printangebots mit den neuen Online-Kanälen. Auch heute noch stellen sich viele Zeitungsverlage die Frage, inwieweit die Mitarbeiter ihrer Online-Ausgabe in die traditionellen Redaktionen der Printausgaben eingegliedert werden sollen und Infrastruktur gemeinsam genutzt werden soll, und somit die Frage nach dem optimalen Integrationsgrad.

Ziel der hier vorgestellten deskriptiven Untersuchung Bonnie Bressers' ist eine Bestandsaufnahme über aktuelle Integrationspraktiken großer Zeitungshäuser. Überdies wurden Abhängigkeiten zwischen dem empfundenen Integrationserfolg und verschiedenen Elementen der Produktions- und Organisationsgestaltung ermittelt. Hierzu wurden im September 2003 63 Chefredakteure großer Tageszeitungen US-amerikanischer Ballungszentren mittels Telefoninterviews befragt. Das standardisierte Instrument enthielt 19 geschlossen formulierte Fragen.

### Zentrale Erkenntnisse

Bei der einleitenden Ermittlung des aktuellen Integrationsgrades von Print- und Online-Bereichen gaben mehr als zwei Drittel der Befragten an, ihr Unternehmen sei bereits weitgehend integriert. Die Managementziele der Integration sahen etwa die Hälfte als im Wesentlichen, aber nur 2 % als vollständig erreicht an.

Der erste Teil der Ergebnisse enthält eine Bestandsaufnahme der Gestaltung operativer und prozessualer Ele-

mente, die in Verbindung mit der Integration des Print- und Online-Angebots stehen. Hierbei werden Elemente aus vier Bereichen thematisiert: (1) Fragen der Organisation und des Managements, (2) Themen der Kommunikation und Einstellung, (3) Fragen der physischen Nähe und technische Aspekte sowie (4) Fragen zu Workflows und Inhalten.

#### (1) Organisation und Management

Das Bekenntnis zur Integration auf Topmanagement-Ebene ist hoch. 87 % geben an, sich selbst äußerst oder voll der Integration zu verpflichten. Bemerkenswert ist, dass nur eine knappe Mehrheit eine positive Beeinflussung der Profitabilität als Resultat der Integration vermutet, wohingegen immerhin etwa ein Drittel unsicher bezüglich dieses Zusammenhangs ist. 6 % der Befragten sind sich sogar sicher, dass die Integration keine Auswirkungen auf die Profitabilität ihres Unternehmens hat. Verbreitet werden Partnerschaften eingegangen; hierbei entfällt der größte Anteil auf Fernsehanstalten. Richtlinien für Cross-Promotion-Aktivitäten als Indikator für Integration sind meist informeller Natur. Die Einstellung der Befragten gegenüber der Integration ist positiv, wobei die Aussage, dass durch die Integration von Print- und Online-Kanälen neue Leser erreicht werden, die größte Zustimmung erhält. Ebenfalls größtenteils bejaht wird die Einschätzung, dass durch die Integration Werbekunden besser gebunden werden. Bezüglich möglicher Kosteneinsparungen zeigen sich die Befragten unsicher. Schließlich wurde die Befürchtung, dass die Qualität des traditionellen Journalismus durch Integration gemindert würde, nicht bestätigt.

#### (2) Kommunikation und Einstellung

Im Rahmen der Untersuchung kam die Auffassung zutage, dass Mitarbeiter des Online-Bereichs einer Zeitung ihren Offline-Kollegen hinsichtlich Status und Ansehen unterlegen sind. Auf die konkrete Frage nach der Teilnahme von Online-Mitarbeitern an den täglichen Planungstreffen der Printausgaben gaben 83 % an, dass die Online-Mitarbeiter regelmäßig an diesen teilnehmen und durch das Beantworten von Fragen und Unterbreiten von Vorschlägen auch aktiv deren Verlauf gestalten würden. Dennoch wurden sie nur von knapp mehr als der Hälfte als gleichberechtigte Planungspartner angesehen.

#### (3) Physische und technische Integration

In diesem Teilbereich wurde ermittelt, dass die physische Integration von Online- und Printprozessen hinter anderen Aspekten der Integration zurückbleibt. So geben nur 58 % der Befragten an, dass ihre Online-Mitarbeiter in den Räumen der traditionellen Nachrichtenredaktionen arbei-

ten. Etwa zwei Drittel stellen fest, dass bislang keine Verschmelzung ihrer Redaktionen stattgefunden hat. Ebenfalls die Mehrheit der Befragten gibt an, dass die technische Ausstattung nicht gemeinsam genutzt wird.

#### (4) Workflows und Inhalte

Zeitungen nutzen den Online-Kanal zunehmend als Plattform für aktuelle Nachrichten und separate Inhalte. Knapp zwei Drittel der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen die aktuellsten Nachrichten zunächst online anbietet. Hinsichtlich der Workflows zeigt sich, dass die Mitarbeiter von Print- oder Onlineausgabe bislang recht wenig in die Aktivitäten des jeweils anderen Ressorts involviert werden. So erstellen Online-Mitarbeiter meist Inhalte, die exklusiv online angeboten werden. Mitarbeiter der Printausgabe erstellen nur sehr selten Inhalte, die exklusiv online angeboten werden (wie z. B. Audiobeiträge). Weiterhin sind die meisten Befragten der Ansicht, dass Online-Mitarbeiter ihre Entscheidungen bezüglich der zu veröffentlichenden Nachrichten weitgehend unabhängig von ihren Print-Kollegen treffen.

Ein zweiter Ergebnisteil wendet sich der Frage zu, inwieweit sich Zeitungen, die bereits einen höheren Integrationsgrad aufweisen als andere, hinsichtlich der oben beschriebenen Elemente unterscheiden. Bresser untersucht hierbei die folgenden Dimensionen: (1) Verschmelzung der Redaktionen, (2) Integrationsgrad der Print-/Online-Aufgaben und (3) Einschätzung des Integrationserfolgs.

#### (1) Verschmelzung der Redaktionen

Zeitungsunternehmen, in denen die Redaktionen von Print- und Online-Angebot vollständig verschmolzen sind, weisen eine signifikant höhere Tendenz zu Partnerschaften, vornehmlich mit Fernsehanstalten, auf. In diesen Unternehmen wurde die technische Ausstattung häufiger geteilt als in Unternehmen ohne verschmolzene Redaktion. Das Topmanagement in Unternehmen mit verschmolzenen Redaktionen zeigte ein stärkeres Bekenntnis zur Integration und konstatierte einen hohen oder sehr hohen Integrationsgrad der eigenen Prozesse. In Unternehmen ohne verschmolzene Redaktionen werden Online-Mitarbeiter bei täglichen Planungstreffen häufiger in die Zuschauerrolle gedrängt und haben so kaum Gelegenheit, Fragen zu stellen, Vorschläge zu machen oder aktiv an der Planung teilzunehmen.

#### (2) Integrationsgrad der Print- und Online-Aufgaben

Zeitungsunternehmen mit höherem Integrationsgrad zwischen Print- und Online-Aufgaben verfügten mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit über Partnerschaften mit anderen Medienunternehmen. Bei täglichen Planungstreffen nehmen hier Online-Mitarbeiter deutlich häufiger aktiv am Planungsprozess teil, indem sie Fragen beantworten, Vorschläge machen und als gleichberechtigte Teilnehmer

### BONNIE BRESSERS

ist Assistant Professor an der A. O. Miller School of Journalism and Mass Communication der Kansas State University. Mit mehr als 25 Jahren Erfahrung als Herausgeberin und Journalistin stand sie unter anderem der Online-Edition des Milwaukee Journal-Sentinel als Managing Editor zur Verfügung. Bonnie Bressers unterrichtet seit 1997 die Fächer Nachrichten und Berichterstattung, Berichterstattung öffentlicher Angelegenheiten und Medizinjournalismus an der Kansas State University.

aufzutreten. In allen Zeitungen zeigten sich wahrgenommene Statusunterschiede zwischen Print- und Online-Mitarbeitern. Dieser Unterschied fällt jedoch in stärker integrierten Unternehmen geringer aus. Hier finden sich auch mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit verschmolzene Nachrichtenredaktionen. In diesen Unternehmen ist es außerdem weitaus üblicher, dass Mitarbeiter der Printausgabe auch an der Erstellung von Inhalten zur exklusiven Online-Verwendung beteiligt sind (z. B. Audiobeiträge) und dass aktuelle Nachrichten zunächst im Online-Kanal publiziert werden. Das Topmanagement in diesen intensiver integrierten Unternehmen bekennt sich stärker zur Integration, zeigt einen höheren Zufriedenheitsgrad mit deren Zielerreichungsbeitrag und ist überdies der Überzeugung, dass Integration einen wichtigen Beitrag zur Vergrößerung der Leserschaft leistet.

#### (3) Einschätzung des Integrationserfolgs

In Zeitungsunternehmen, in denen der Erfolgsbeitrag der Integration höher bewertet wird, sind die Nachrichtenredaktionen mit größerer Wahrscheinlichkeit verschmolzen. In diesen Unternehmen existieren explizite Richtlinien zur Kommunikation von Online-Inhalten in der Printausgabe (Cross-Promotion) und sowohl Online- als auch Print-Mitarbeiter produzieren zumindest teilweise Inhalte, die exklusiv für die Online-Verwertung vorgesehen sind. Aktuelle Nachrichten werden hier häufiger zunächst online publiziert; die Online-Mitarbeiter dieser Unternehmen machen öfter Vorschläge in Planungstreffen. Der Integrationsgrad von Unternehmen dieser Gruppe ist höher; des Weiteren zeigt hier das Management ein expliziteres Bekenntnis zur Integration.

### Relevanz

Die Evaluation des Internets als neuer und zusätzlicher Distributionskanal sowie die Entscheidung über dessen Integration in die operative und prozessuale Ausgestaltung

der Unternehmung erfolgt in der Zeitungsbranche nach wie vor vielfach weitgehend willkürlich. Bressers Studie kann vor diesem Hintergrund als quantitative Grundlage zur Vermeidung unnötigen finanziellen und personellen Aufwands sowie zur gezielteren Ausgestaltung von Organisation, Prozessen und Richtlinien dienen. Es werden Faktoren aufgezeigt, die offenbar einen Zusammenhang mit dem Integrationsgrad zwischen Print- und Online-Kanälen aufweisen. Wenn verstärkte Integration das Ziel ist, können aus dieser Studie konkrete Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden.

Aufgrund der Art der Ergebnisauswertung und -präsentation, die sich auf die deskriptiven Methoden nicht-parametrischer Teststatistiken zur Ermittlung von Relationen sowie auf Gruppenvergleiche beschränkt, ist es nicht möglich, Kausalzusammenhänge zwischen den untersuchten Merkmalen aufzudecken. Es handelt sich also lediglich um eine beschreibende, nicht aber um eine erklärende Ergebnispräsentation. An dieser Stelle könnten weiterführende Forschungsarbeiten ansetzen und so den Beitrag einzelner Dimensionen zum Gesamterfolg der Integration offenlegen.

*Dipl.-Kfm. Florian Mann,  
Ludwig-Maximilians-Universität München*

## Impressum

### Herausgeber:

Prof. Dr. Mike Friedrichsen,  
Universität Flensburg  
Prof. Dr. Martin Gläser,  
Hochschule der Medien Stuttgart  
Prof. Dr. Thomas Hess,  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Prof. Dr. Jörn Kruse,  
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg  
Prof. Dr. Insa Sjurts,  
Universität Hamburg / Hamburg Media School

### Chefredaktion:

Prof. Dr. Insa Sjurts (verantwortlich), Universität Hamburg / Hamburg Media School, Finkenau 35, 22081 Hamburg  
Dipl.-Ök. Jutta Kehrer, Hamburg Media School (Assistenz)

### Verlag:

New Business Verlag GmbH & Co. KG  
Nebendahlstraße 16, 22041 Hamburg  
Tel. 040 – 609 009-0  
Fax 040 – 609 009-15  
e-Mail: info@new-business.de

**Verleger:** Peter Strahlendorf  
**Kfm. Geschäftsführung:** Antje-Betina Weidlich-Strahlendorf

**Koordination:** Katrin Sassenhausen  
**Gestaltung:** Nina Leinemann  
**Vertrieb:** Angelika Schmidt  
**Anzeigen:** Jens Jansen (verantwortlich),  
New Business Verlag GmbH & Co. KG,  
Nebendahlstraße 16,  
22041 Hamburg  
**Anzeigendisposition:** Christa Günthert  
**Druck und Lithos:** Lehmann Offsetdruck GmbH,  
Kösliner Weg 20,  
22850 Norderstedt

**Bezugsbedingungen:** Jahresabonnement 69,- € (zzgl. Versandkosten und USt.), Studentenabonnement 49,- € (zzgl. Versandkosten und USt.). Das Abonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich gekündigt wird.

**Erscheinungsweise:** 4-mal jährlich  
Namentlich gekennzeichnete Artikel müssen nicht die Meinung der Herausgeber/Redaktion wiedergeben. Unverlangt eingesandte Manuskripte – für die keine Haftung übernommen wird – gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Es werden nur unveröffentlichte Originalarbeiten angenommen. Die Verfasser erklären sich mit einer nicht sinnentstellenden redaktionellen Bearbeitung einverstanden.

ISSN 1613-0669

Titelfoto: getty images, Photodisc Collection, Chad Baker

Anzeige EAZ  
Presse Porträts  
Bestellmöglichkeit

# Ausblick

Die neue Ausgabe 3/2007 erscheint Ende September

## Abhandlungen

**PD Dr. Carsten Baumgarth:**  
**Markenorientierung von Medien – Konzept, Ausprägung und Erfolgsbeitrag am Beispiel von Fachzeitschriften**

Einzelbelege aus dem Printbereich legen nahe, dass das Markenkonzept im Medienbereich praktische Relevanz aufweist. Dennoch ist der Professionalisierungsgrad der Markenführung häufig gering, meist bedingt durch eine mangelhafte Verankerung des Markenkonzepts innerhalb des gesamten Medienunternehmens. Auf der Basis eines Markenorientierungsmodells, das für den Medienbereich operationalisiert und über eine empirische Studie validiert wird, untersucht der Beitrag den Einfluss der Markenorientierung als interne Verankerung des Markenkonzepts auf den Erfolg eines Medienangebots.

## Übersichtsbeiträge

**Prof. Dr. Martin Spann/Dipl.-Kffr. Arina Soukhoroukova:**  
**Absatzprognosen in der Medienbranche**

Medienprodukte haben nicht nur einen meist sehr kurzen Produktlebenszyklus, sie weisen teilweise auch erhebliche Unterschiede zwischen verschiedenen Verwertungsstufen, einzelnen Medienkategorien sowie zwischen Medienprodukten innerhalb einer Kategorie auf. Um vor diesem Hintergrund zum Verkaufsstart die richtigen Entscheidungen in Bezug auf Marketing-Mix und Kapazitäten treffen zu können, bedarf es genauer Absatzprognosen. Die unterschiedlichen hierfür zur Verfügung stehenden Methoden untersuchen die Autoren in ihrem Beitrag.

## Praxisforum

**Prof. Dr. Thomas Meuser/ Dr. Bernhard Rosenberger/ Dipl.-Betriebsw. (FH) Frauke Vollmer:**  
**Wie überlebt man gute Bücher? Zur Situation kleinerer unabhängiger Verlage auf dem deutschen Buchmarkt**

Jahrelang rückläufige Umsatzzahlen dokumentieren, dass es der deutschen Buchbranche nicht gut geht. Fusionen und Übernahmen sind im Buchmarkt an der Tagesordnung. Im Gegensatz hierzu ist in jüngster Zeit aber auch ein regelrechter Gründungsboom bei kleinen Verlagen zu beobachten. Wie sich diese kleinen Verlage auf dem gesättigten Markt positionieren, wo ihre Stärken und Schwächen liegen und wie ihre Zukunftsperspektiven aussehen, untersuchen die Autoren anhand diverser Beispiele.

Anzeige U3  
MW Bestellmöglichkeit

LAYOUT 02/07

Anzeige U4  
Presse Museum,  
Motiv „Presse Freiheit“  
liegt vor