



### Social Media Handbuch Theorien, Methoden, Modelle

**Daniel Michelis, Thomas Schildhauer (Hrsg.)**  
**Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2010,**  
**327 Seiten, 29,00 Euro, ISBN 978-3-83295470-3**

Das vorliegende Werk liefert eine gelungene Übersicht über die wesentlichen Eckpfeiler, die Praktiker in Unternehmen und Studierende an Hochschulen über Social Media wissen sollten, wenn sie den Herausforderungen des Kontrollverlusts alter (Kommunikations-)Hierarchien erfolgreich begegnen und die sich neu ergebenden Chancen für sich nutzen wollen.

Prof. Dr. Daniel Michelis von der Hochschule Anhalt in Bernburg sowie Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer von der Universität der Künste in Berlin haben einen guten Ansatz gewählt, „grundlegendes Wissen zu vermitteln, um sich in der Welt von Social Media zurechtzufinden“, wie Prof. Dr. Walter Brenner in seinem Vorwort treffend formuliert.

Teil 1 gliedert sich in 14 Kapitel und nimmt jeweils einen bekannten Autor bzw. ein Autorenteam mit den von ihnen initiierten und publizierten Theorien, Methoden und Modellen unter die Lupe. Hier werden vornehmlich US-amerikanische Größen von David Weinberger über Malcolm Gladwell, Clay Shirky, Chris Anderson bis Charlene Li und Josh Bernoff behandelt (um nur die bekanntesten zu nennen) – aber auch prominente Blogger wie Jeff Jarvis und Robert Scoble kommen über eine Kurzzusammenfassung ihrer Werke zu Wort. Durch zwar einfache, aber gut lesbare graphische Elemente wird die Systematik in den Einzelkapiteln gut sichtbar – Kernsätze, Akteure, Anwendungen, Praxistipps und Beispiele lockern den Fließtext auf und ermöglichen zeitgemäß, relevante Inhalte im Scan- und Skim-Modus zu identifizieren.

Die meisten Kapitel sind wohl von Studierenden geschrieben, was der Qualität beim inhaltlichen Quer-Check keiner-

lei Abbruch tut, durchaus aber transparenter hätte gemacht werden können. Die Kurzforschung zum Background der Studierenden landet allerdings zu oft auf nicht besonders gepflegten Social-Media-Profilen – schade, gerade bei diesem Thema!

Teil 2 bietet in weiteren acht Kapiteln Analysen und Berichte zu Anwendungsbeispielen. Im Abschlusskapitel führt Daniel Michelis die Inhalte von Teil 1 und 2 in einem allgemeinen Vorgehensmodell zusammen. Dieser „Social-Media-Leitfaden“ hätte sowohl einen einzigartigeren Titel als auch einen eigenen Teil verdient, da hier „hands on“ knackige Handlungsempfehlungen, Erfolgsfaktoren und Verhaltensregeln in der graphisch unterstützten Systematik mit Praxistipps, Anwendungen und Modellen geliefert werden.

Fazit: Allein die 14-seitige Einleitung der Herausgeber, in der sie in jeweils 25-30 Zeilen den Kern der behandelten Theorien, Methoden und Modellen skizzieren, sollte als Pflichtlektüre in Management und Hochschule empfohlen werden – für den Preis von 29,00 Euro allemal eine lohnenswerte Investition!

**Prof. Harald Eichsteller, Hochschule der Medien Stuttgart**



### Die Zukunft des Buchmarktes – Verlage und Buchhandlungen im digitalen Zeitalter

**Kathrin Huemer**  
**Verlag Werner Hülsbusch, Boizenburg 2010,**  
**124 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 978-3-940317-73-5**

Der digitale Wandel macht auch vor der Buchindustrie nicht halt. Ähnlich wie in der Film- und Musikindustrie kommt es auch hier zu weitreichenden Veränderungen auf allen Stufen der Wertschöpfungskette. In vielen Segmenten hat sich

der Wandel bereits vollzogen. Schlagworte wie Amazon, eBooks, Open Access und Google Books sind ein fester Bestandteil der Verlagswelt geworden. Welche Folgen hat dies für den herkömmlichen Buchmarkt? Überlebt das Buch in seiner ursprünglichen Form? Was bedeutet der digitale Wandel für Verlage und Sortiment? Diesen Fragen nimmt sich das vorliegende Werk an. Anhand wichtiger Beispiele werden digitale Neuerungen vorgestellt und die Frage nach einer angemessenen Reaktion seitens der Buchbranche beleuchtet. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf dem herstellenden Buchhandel.

Nach einleitenden Worten stellt die Autorin im zweiten Kapitel die Entwicklung des Buchmarktes in den letzten Jahren und seine aktuelle Situation dar. Dabei benennt sie richtigerweise drei grundlegende Veränderungen: den Strukturwandel im Einzelhandel, die steigende Relevanz des Online-Buchhandels und ein sich veränderndes Mediennutzungsverhalten. Auf letzteren Punkt geht Huemer jedoch nur äußerst knapp ein und verweist auf weiterführende Literatur. Im weiteren Verlauf des Kapitels greift die Autorin entscheidende Argumente auf, die den Erfolg des Online-Buchhandels der vergangenen 15 Jahre erklären. So führt sie den Erfolg auf die enorme Sortimentsbreite, nicht vorhandene Lagerkosten sowie 24-Stunden-Service zurück. Dabei erläutert sie treffend den von Chris Anderson geprägten Begriff des „Long Tail“. Auch der Strukturwandel im Einzelhandel, charakterisiert durch eine zunehmende Macht großer Filialisten wie Thalia und DBH bei gleichzeitiger Bedrohung unabhängiger Sortimenter, wird in diesem Kapitel thematisiert. Der Leser erhält so einen Überblick über die wichtigsten Veränderungen im Buchmarkt der letzten Jahre. Einzig durch eine bessere Strukturierung hätte das Kapitel noch an Klarheit gewinnen können.

In Kapitel drei beschreibt Huemer den Umgang des herstellenden Buchhandels mit den digitalen Herausforderungen. Dabei greift sie zunächst die Urheberrechtsproblematik heraus. Am Beispiel des Google Book Settlement veranschaulicht die Autorin den Kampf der Verlage um ihr Hoheitsgebiet. Daneben bespricht Huemer die Rolle der Buchpreisbindung im Änderungsprozess der Buchindustrie. Jedoch geht sie dabei nur kurz auf das Thema der Buchpreisbindung bei elektronischen Büchern ein, sondern diskutiert vielmehr die Vor- und Nachteile der Buchpreisbindung im Allgemeinen. Ein wichtiger Aspekt des Kapitels betrifft den unterschiedlichen Umgang von Fach- und Publikumsverlagen mit den Möglichkeiten der digitalen Distribution. Der Autorin gelingt es, die Spezifika beider Verlagstypen und die sich daraus ergebenden Implikationen herauszuarbeiten. Fach- beziehungsweise Wissenschaftsverlagen wird eine hohe Kompetenz in der digitalen Distribution zugesprochen. Dies ist von großer Wichtigkeit, da sich gerade die Rezeption wissenschaftlicher Texte stark in den digitalen Bereich verlagert. Durch eine personalisierte Ansprache ist es den Fachverlagen möglich, die verschiedenen Interessen der Leserschaft unter geringem finanziellem Aufwand zielge-

nau zu bedienen. Zudem reißt die Autorin die Diskussion um einen Open Access Zugang zu wissenschaftlicher Literatur an und thematisiert damit eine wichtige Streitfrage der digitalen Wissenschaftswelt.

Für Belletristikverlage beschreibt Huemer die Herausforderungen sich wandelnder Kundenwünsche. Dabei wird Amazon als Distributionskanal der Verlage benannt und seine mittlerweile enorme Bedeutung als wichtigster Kunde für Publikumsverlage geschildert.

Den letzten Teil des Kapitels widmet die Autorin dem Thema der Stunde: den eBooks. Neben Formatfragen werden Kosten und Vertrieb digitaler Bücher besprochen. Dabei zeigt Huemer die einzelnen Elemente der digitalen Kostenstruktur auf und verweist mit Recht darauf, dass aufgrund des digitalen Mehrwertes ein direkter Kostenvergleich nicht immer sinnvoll zu ziehen ist. Ein derzeit noch geringes Angebot an deutschsprachigen eBooks wird richtigerweise als einer der wichtigsten Gründe für eine noch geringe Marktdurchdringung in Deutschland genannt. Daneben wird der Leser über die wichtigsten Anbieter von eBook-Readern und damit der notwendigen Hardware informiert. Schließlich wird die Diskussion auf das Thema Kopierschutz gelenkt. Dabei zeigt Huemer mit dem digitalen Wasserzeichen eine der erfolgversprechendsten Lösungsansätze auf. Bei diesem Verfahren, das auch als „weiches“ Digital Rights Management (DRM) bezeichnet wird, werden der Name und die Registrierungsnummer des Käufers mehrfach sichtbar und unsichtbar im eBook hinterlegt, um so bei Missbrauch den Weg zum Eigentümer zurückverfolgen zu können.

Kapitel vier nimmt Stellung zu den eingangs aufgeworfenen Fragen. Die differenzierte Sichtweise der Autorin wird dabei der gegenwärtigen Situation gerecht. Das elektronische Buch wird das gedruckte Buch nicht verdrängen, wohl aber sich an seiner Seite etablieren. Wie stark dies geschieht, hängt vom jeweiligen Buchtyp ab. Insgesamt gelingt es Huemer, einen Überblick und Ausblick in den digitalen Wandel des Buchmarktes zu geben. Damit erfüllt das Buch seine selbst gesteckten Ziele.

**Dipl.-Medienwirt Jonathan Pfenning, Hamburg Media School**



### Strategisches Management von etablierten Fernsehsendern im digitalen Zeitalter

**Stefan Ulrich Radtke**  
Gabler Verlag, Wiesbaden 2010, 287 Seiten, 49,95 Euro,  
ISBN 978-3-8349-2503-9

Die Markt- und Wettbewerbssituation in der Fernsehindustrie ist schwieriger und unsicherer denn je. Grund dafür sind enorme Veränderungsprozesse, die auf einer zunehmenden Digitalisierung beruhen. Für etablierte Fernsehsender des analogen Zeitalters besteht daher seit geraumer Zeit die Aufgabe darin, den Turnaround vom klassischen Inhalteanbieter zum crossmedial integrierten Unternehmen zu managen. Wer sich in diesem Veränderungsprozess relevant und nachhaltig im Medienmarkt positionieren will, muss ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Flexibilität in seiner strategischen Ausrichtung zeigen. Die Relevanz des strategischen Managements ist in diesem Kontext für die wirtschaftliche Zukunft etablierter Fernsehsender immens.

Mit dieser Thematik setzt sich Stefan Ulrich Radtke in seiner Dissertation „Strategisches Management von etablierten Fernsehsendern im digitalen Zeitalter“ intensiv auseinander. Mit seinem integrativen Ansatz verschiedener ökonomischer Theorien will Radtke dem Management etablierter Fernsehsender Antworten auf zwei entscheidende Fragen geben:

1. Welche Ressourcen und Fähigkeiten sind im digitalen Zeitalter erfolgsentscheidend?
2. Welche Kernkompetenzen sind zu entwickeln, um diese Ressourcen und Fähigkeiten zu nutzen?

Der Autor geht diese Fragen an, indem er ein Modell für die Analyse nachhaltiger Wettbewerbsvorteile entwickelt.

Bei der Entwicklung seines Modells formuliert er Kriterien zur Potenzialanalyse von Ressourcen und Fähigkeiten und verknüpft diese mit grundlegenden theoretischen Rentenkonzepten von Pareto, Schumpeter und Ricardo. Diese Verknüpfung erfolgt in einem fundierten wissenschaftlichen Rahmen, erfüllt aber gleichzeitig den anwendungsorientierten Anspruch der Arbeit. So werden die beiden Begriffe ‚Ressourcen‘ und ‚Fähigkeiten‘ sehr pragmatisch definiert: „Ressourcen beschreiben, was ein Unternehmen hat, während Fähigkeiten umschreiben, was ein Unternehmen kann...“.

Mit einem analytischen Blick auf die Wertschöpfungskette der Fernsehindustrie wird der Einfluss der Digitalisierung verdeutlicht. Die neue Realität induziert wesentliche Veränderungen für das strategische Management: Intensivierter Wettbewerb zwischen den Fernsehsendern, erhöhte Relevanz der Produktion, vertikale Diversifikation, Fragmentierung des Zuschauermarktes und effizientere Werbemöglichkeiten für werbetreibende Unternehmen. Mit diesem Blick in die Branche vermittelt Radtke dem Leser das nötige Bewusstsein, um potenziell erfolgskritische Ressourcen und Fähigkeiten von Fernsehsendern im digitalen Zeitalter identifizieren zu können.

Wie man erfolgskritische Faktoren im Fernsehmarkt analysieren kann, erfährt der Leser in Kapitel IV. Systematisch wird das Gewinnpotenzial von 13 Ressourcen und Fähigkeiten etablierter Fernsehsender unter Anwendung des zuvor entwickelten Modells untersucht. Aus den Ergebnissen leitet der Autor zwei Zentralthesen ab. Die ressourcenbezogene erste These lautet: „Während die im analogen Zeitalter als erfolgskritisch geltende Ressource ‚Senderrechte‘ an Relevanz zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile verliert, erreichen etablierte Fernsehsender [...] insbesondere durch ‚Marke‘ und ‚Kundenbeziehungen‘ Differenzierungen gegenüber dem Wettbewerb und generieren dadurch nachhaltige Wettbewerbsvorteile im digitalen Zeitalter.“ Die zweite These ergibt sich für den Autor aus den untersuchten Fähigkeiten: „Aufgrund des beschränkten Wachstumspotenzials des Fernsehmarktes und wegen des intensivierten Wettbewerbs um Programminhalte aufgrund der Digitalisierung ermöglichen die Fähigkeiten ‚kreative Talente‘ und ‚Innovationsfähigkeit‘ als Kombination von ‚Lernfähigkeit‘, ‚Produktentwicklungsfähigkeit‘ und ‚Netzwerkfähigkeit‘ einem etablierten Fernsehsender die vertikale Diversifikation in die Wertschöpfungsstufe der Inhalteproduktion und somit die Generierung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.“

Diese beiden Zentralthesen bilden Grundlage und Ausgangspunkt für eine Strategieentwicklung, die im letzten Kapitel vorgestellt wird. Um potenzielle Erfolgsfaktoren auch effizient zu nutzen, fokussiert der Autor bei seinen strategischen Überlegungen die Kernkompetenzen etablierter Fernsehsender. Dabei erfährt der Leser, dass zur Umsetzung von Differenzierungsstrategien die Kernkom-

petenzen ‚Marken- und Kundenbeziehungsmanagement‘ geeignet seien. Weiterhin wird den Fernsehsendern nahegelegt, sich auf die Kernkompetenzen ‚kreatives Humanressourcenmanagement‘ sowie ‚Innovationsmanagement‘ zu konzentrieren, um eine kontinuierliche Optimierung von Produkten und Prozessen zu sichern. Die Beschreibung der auf Kernkompetenzen basierenden Strategieentwicklung überzeugt durch den Transfer grundlegender theoretischer Konzepte in praxisorientierte Empfehlungen. Das strategische Management etablierter Fernsehsender erhält im abschließenden Teil weitreichende Antworten auf strategische Fragestellungen wie: Welche Faktoren beeinflussen das Transferpotenzial einer Fernsehmarke? Woran sollte sich eine erfolgreiche Markenarchitektur orientieren? Zahlen sich Investitionen in den Aufbau von Kundenbeziehungen aus? Kann mittels Talentpooling der Aufbau kreativer Talente gesichert werden? Wie kann relevantes und dezentral verteiltes Wissen bei der Gestaltung des Projektportfolios des Senders genutzt werden?

Radtkes Dissertation überzeugt insgesamt durch die stringente Anwendung ökonomischer Theorien auf aktuelle Fragen der Fernsehindustrie. Radtke zeigt, wie der ressourcenbasierte Ansatz helfen kann, die komplexen Fragestellungen etablierter Fernsehsender im digitalen Zeitalter systematisch zu überdenken. Die deduzierten Thesen und Empfehlungen des Autors werden leider nicht empirisch untermauert. Zumindest erste Erhebungen oder Fallbeispiele wären hier wünschenswert gewesen. Aber wenn die Arbeit als Aufforderung für weitere wissenschaftliche Forschung und für Praktiker als eine Auseinandersetzung mit der eigenen Strategie verstanden wird, liefert sie dem Leser durchaus hilfreiche Impulse und Denkanstöße.

**Dipl.-Kffr. Lisa-Charlotte Wolter, Hamburg Media School**