

Kein öffentliches Material!  
Keine Veröffentlichung erlaubt!

KickOff

Einführung

Erlösmodelle

Buch

Zeitung

Film

Rundfunk

Musik

Videospiele

Social Media

# MEDIENWIRTSCHAFT 2. SEMESTER VORLESUNG

Einführung, Wertschöpfung,  
Core Assets & Kernkompetenzen

KickOff

Einführung

Erlösmodelle

Buch

Zeitung

Film

Rundfunk

Musik

Videospiele

Social Media

Prolog

# EINLEITUNG

- Grundlagen in den Begriffen Medium und Medien und die Geschichtliche Einordnung der Bereiche der Medienforschung.
- Erklärung und Einordnung der Begriffe
  - Wertschöpfung und Wertschöpfungskette
  - Core Assets
  - Kernkompetenzen
  - Geschäftsmodelle

# EINLEITUNG

Medium: ÖR-Funk-Netzwerk

Sendung: Mr. Wissen2Go – Die Geschichte der Medien

Quelle:

<https://www.youtube.com/watch?v=Lc5Onb8g4iE>



# BEGRIFFSKLÄRUNG „MEDIEN – MEDIUM“

- **Medium (lat.) :**
  - Mitte, Mittel, etwas Vermittelndes
- **u.a. medienökonomische Verwendung**
  - Ein Medium ist ein technisches Mittel/Instrument, welches der Verbreitung von Aussagen (mittels Bild, Schrift und Ton) dient.  
Es gibt keine allgemeingültige Definition von Medium im Kontext der Medienwissenschaft, je nachdem, ob man Medium aus der Sicht der Medientheorie, Medienphilosophie oder Medienökonomie heraus definiert.

# BEGRIFFSKLÄRUNG „MEDIEN – MEDIUM“

- Man unterscheidet Medien anhand ihrer technisch induzierten Sende- und Empfangsqualitäten! (nach Harry Pross 1972)
  - **Primäre Medien:** Menschmedien; Medien des menschlichen Elementarkontaktes, z.B. Sprache (ohne jeglichen Technikeinsatz)
  - **Sekundäre Medien:** Schreib- und Druckmedien; Einsatz von Technik auf der Produktionsseite, z.B. Bücher, Zeitschriften usw. (Stichwort: Asynchronität)
  - **Tertiäre Medien:** elektronische/analoge Medien; erfordern auf beiden Seiten elektronische Apparaturen z.B. Fernseher, Radio.
  - **Quartärmedien:** digitale Medien (computerbasierte und computerverstärkte Medienbereiche); haben zunehmende Auflösung der Bedeutung räumlicher und zeitlicher Abstände zur Folge; (Internet, erweitert 1997 durch Manfred Faßler)
- **Lesehinweis:** [http://www.gib.uni-tuebingen.de/netzwerk/glossar/index.php?title=Typologien\\_der\\_Medien](http://www.gib.uni-tuebingen.de/netzwerk/glossar/index.php?title=Typologien_der_Medien)

# EXKURS „INTERNET ALS MEDIUM“

- [...] „Der Begriff Internet fungiert heute aber auch als Sammelbegriff der Anwendungsmöglichkeiten der Internettechnologie. Aber das Internet selbst weist keine medienspezifischen Eigenschaften auf, sondern es realisiert vielmehr den Datenaustausch zwischen Computern und Netzen durch die dafür entwickelten Übertragungsprotokolle.“  
[...]
- Winter „Grundwissen Medien“ in „Die Anwendung der Thesen von Niklas Luhmann aus dem Buch "Die Realität der Massenmedien" auf das Internet“, Hausarbeit 2001
- Es ist lange Gegenstand von Diskussionen, ob das „Internet“ als Zusammenschluss von Diensten, Technologien und Inhalten selber als ein Medium gilt oder nur als ein Zusammenschluss von darin angebotenen Medien.

# BEGRIFFSKLÄRUNG „MEDIEN - MEDIUM“

- Definition Medien (nach Burkart)
  - „Medien sind Kommunikationsmittel, die durch technische Vervielfältigung und Verbreitung mittels Schrift, Bild oder Ton Inhalte an eine unbestimmte (weder eindeutig festgelegte, noch quantitativ begrenzte) Zahl von Menschen vermitteln und somit öffentlich an ein anonymes räumlich verstreutes Publikum weitergeben.“
- Mit Abo-Diensten heutzutage nur noch bedingt gültig (zumindest eindeutig adressier- und ‚identifizierbares‘ Publikum)

# MEDIEN IN DER FORSCHUNG

# MEDIENMANAGEMENT: FORSCHUNGSTHEORETISCHER ANSATZ

- Medienmanagement ist eine sehr junge Wissenschaft
  - erste Forschungsansätze und wissenschaftlichen Betrachtungen seit den 1920ziger Jahren
  - wirkliche Grundlagenforschung erst ab 1950 (durch Ray „Wettbewerb der Zeitungsindustrie“)
- Ziel der Forschungen:
  - Wie können durch Werbeerlöse Gewinne realisiert werden?
  - Wie können Gewinne durch eine Anpassung eines Produktes oder eines Marktes maximiert werden (Einführung von neuen Werbeformen, Kooperationen, Paid-Content-Inhalten)
  - Welche Auswirkung kann Mediennutzung und Mediengestaltung auf Informationsgewinnung, Entscheidungsfindung und Informationsvielfalt haben

# ZEITLICHE ABFOLGE DER FORSCHUNGSENTWICKLUNG

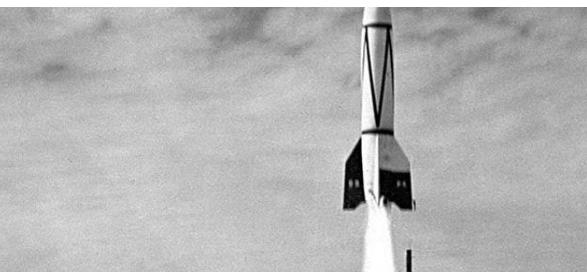
## Zeitung

Start mit vereinzelten ersten Fach-Publikationen



## Radio

1951/52: Erste Grundlagenforschung auf dem Gebiet der Zeitungs- und Radioindustrie



## TV

um 1960:  
Grundlagenforschung zum Medium TV beginnt



Zeitschrift, Musik, Film, Buch  
in den 1970ziger Jahren  
Forschung auf o.g.  
Medienfeldern, sowie Anstieg  
der mikro- und makroökonomischen  
Betrachtungen



Hauptfokus der Forschung, insb. in den Bereichen Radio, TV, Zeitung und Zeitschrift, lag auf der Erlösgenerierung und der Gewinnmaximierung durch Werbeerlöse (Mittel: Wettbewerbsanalyse!)



1920



1950



1960



1970

# ZEITLICHE ABFOLGE DER FORSCHUNGSENTWICKLUNG

um 1980: insgesamt Zunahme der Veröffentlichung von Fachpublikationen im Bereich der Medienwirtschaft



Die Forschung im Bereich *Internet Economics* „explodiert“ regelrecht. Man erkannte den enormen Einfluss des Internet auf die gesamte Medienbranche



Damals noch im Anfangsstadium und wissenschaftlich wenig beleuchtet.  
Ab hier auch im Bereich der Nutzungs- und Einflußforschung (TikTok)



**Der Hauptfokus der Forschung**, der Bereich der reinen ökonomischen Betrachtung (Erlösgenerierung und der Gewinnmaximierung), reicht nicht mehr aus; die Medienwelt, bzw. Medienwirtschaft ist zu komplex geworden



1980



1990



2000

# MEDIENMANAGEMENT: FORSCHUNGSTHEORETISCHER ANSATZ

Folgen der immer komplexeren Medienwelt:

- Nicht nur genauere Marktforschung ist nun erforderlich, sondern auch **spezielle Begriffe/Instrumente halten Einzug in die wissenschaftliche Betrachtung** der Medienbranche, um **das Ziel der Gewinnmaximierung zu behaupten**.
  - Früher „Verkaufte Einheiten“, jetzt „Unique Visitors, Clicks Per Millions, Einschaltminuten/-sekunden, Engagement“
- Auch entwickelte sich in den letzten Jahren in der Medienforschung der Ansatz der Wahrnehmungsforschung in Bezug auf (politische) Einflussnahme immer weiter und nahm einen größeren Platz ein. Dazu gehören Forschungsfragen wie „**wie kann eine Meinungsbildung beeinflusst werden?**“ und „**Wie kann eine Einflussnahme erkannt werden?**“
- Das Internet als Medium selbst „umspannt“ dabei alle anderen Medien, d.h. auch in Betrachtung der Märkte Zeitung und TV muss immer der relativ „neue“ Verbreitungsweg Internet mitgedacht werden und die dort auftretenden Rahmenbedingungen und Mitbewerber mitbetrachtet werden.

# REICHWEITENERMITTLUNG – PLAYER (AUSWAHL)

- **Nielsen – Reichweiteremittlung im Radio**

- In 1936, Arthur C. Nielsen acquired the Audimeter, which measured which [radio](#) stations a radio had been tuned to during the day. (Auch in Deutschland tätig)

- **GfK – Gesellschaft für Konsumforschung**

- Messung der Einschaltquote (TV) durch die GfK seit 1963 in Deutschland

- **AGF Videoforschung**

- Die *AGF Videoforschung GmbH* ist ein Zusammenschluss von Fernseh- und Streaminganbietern in Deutschland, in deren Auftrag die Einschaltquoten im deutschen Bewegtbildmarkt gemessen werden. Sie beauftragt u.a. die GfK

# REICHWEITENERMITTLUNG – PLAYER (AUSWAHL)

- **AdScanner**
  - Zusammenarbeit von DWDL und Vodafone, Ermittlung über Set-Top-Boxen
- **AG Medien-Analyse e.V.**
  - Ermittlung von Einschaltquoten bei Radio und Webradio
- **Metriken von Instagram und TikTok**
  - Ständige Anpassung des Algorithmus

# REICHWEITENERMITTLUNG – PLAYER (AUSWAHL)

## Hausaufgabe

- <https://www.mdr.de/medien360g/medienwissen/erfolg-bei-online-medien-100.html>
  - Reichweitenermittlung kurz erklärt (1:37)
- [https://www.dwdl.de/telegeschichten/99121/eine\\_kleine\\_geschichte\\_der\\_einschaltquotenmessung/](https://www.dwdl.de/telegeschichten/99121/eine_kleine_geschichte_der_einschaltquotenmessung/)
  - Geschichte der Reichweitenermittlung

# MEDIENMANAGEMENT: FORSCHUNGSTHEORETISCHER ANSATZ

Für das Ziel der Gewinnmaximierung greift man auf die sogenannte ***Kontrahierungspolitik*** zurück.

Unter ***Kontrahierungspolitik*** versteht man alle preisbeeinflussenden Aktivitäten, die das Entgelt für den Kauf eines bestimmten Produktes oder einer Dienstleistung betreffen. Dieser Bereich bezieht sich auf die Preispolitik, die Rabattpolitik, die Absatzfinanzierungspolitik und die Liefer- und Zahlungsbedingungen.

- <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/kontrahierungspolitik/>

- Überbegriff für die Teilinstrumente ***Preispolitik*** und ***Konditionenpolitik*** des Marketings.
  - Sie umfasst damit sowohl Entscheidungen über die Höhe des geforderten Preises oder über mögliche Preisdifferenzierungen als auch Entscheidungen über die Gewährung von Rabatten, die Kreditgewährung oder die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen (Absatzpolitisches Instrumentarium, Marketing-Mix).
  - <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/preispolitik/>

# MEDIENMANAGEMENT: FORSCHUNGSTHEORETISCHER ANSATZ

Instrumente der *Kontrahierungspolitik* – über den Preis

- **Preisdifferenzierung:**

systematische Spaltung an sich einheitlicher Preise zur Abschöpfung unterschiedlicher Kundengruppen

- **Bundling = Preisbündelung:**

spezielle Ausprägungsform der Preisdifferenzierung, bei der mehrere Teilleistungen zu einem Angebotspaket zusammengefasst und zu einem Gesamtpreis angeboten werden.

- **Folge:**

kein Preisvergleich unter Wettbewerbern oder einzelnen Produkten mehr möglich, die führt zur Markttransparenz.

# MEDIENMANAGEMENT: FORSCHUNGSTHEORETISCHER ANSATZ

Instrumente der Produktpolitik – über den Marketing-Mix

- **Versioning:**

Inhalte werden zur gleichen Zeit in unterschiedlichen Varianten auf unterschiedlichen Kanälen dargestellt.

- **Windowing:**

Inhalte werden unverändert, zeitlich aufeinander folgend in unterschiedlichen Kanälen dargestellt oder angeboten. Im Kontext der Filmförderung auch gesetzliche Vorgabe.



KickOff

Einführung

Erlösmodelle

Buch

Zeitung

Film

Rundfunk

Musik

Videospiele

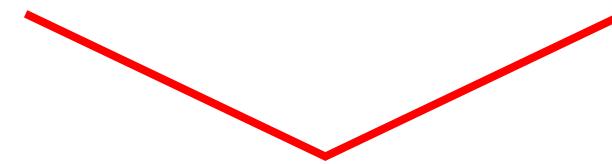
Social Media

# WERTSCHÖPFUNG

# WERTSCHÖPFUNG IN MEDIENUNTERNEHMEN

## Was ist ein Medienunternehmen?

- es widmet sich der Erstellung und des Absatzes von Medien
- die Merkmale selbst liegen in den Wertschöpfungsaktivitäten, soll heißen...



- ... man spezifiziert:
  - a) Erstellung eigener oder Bündelung fremd-erstellter redaktioneller Inhalte
  - b) Transformation dessen auf speicherfähige Trägermedien
  - c) sowie direkte oder indirekte Distribution dieser Inhalte

} UND-Prinzip!

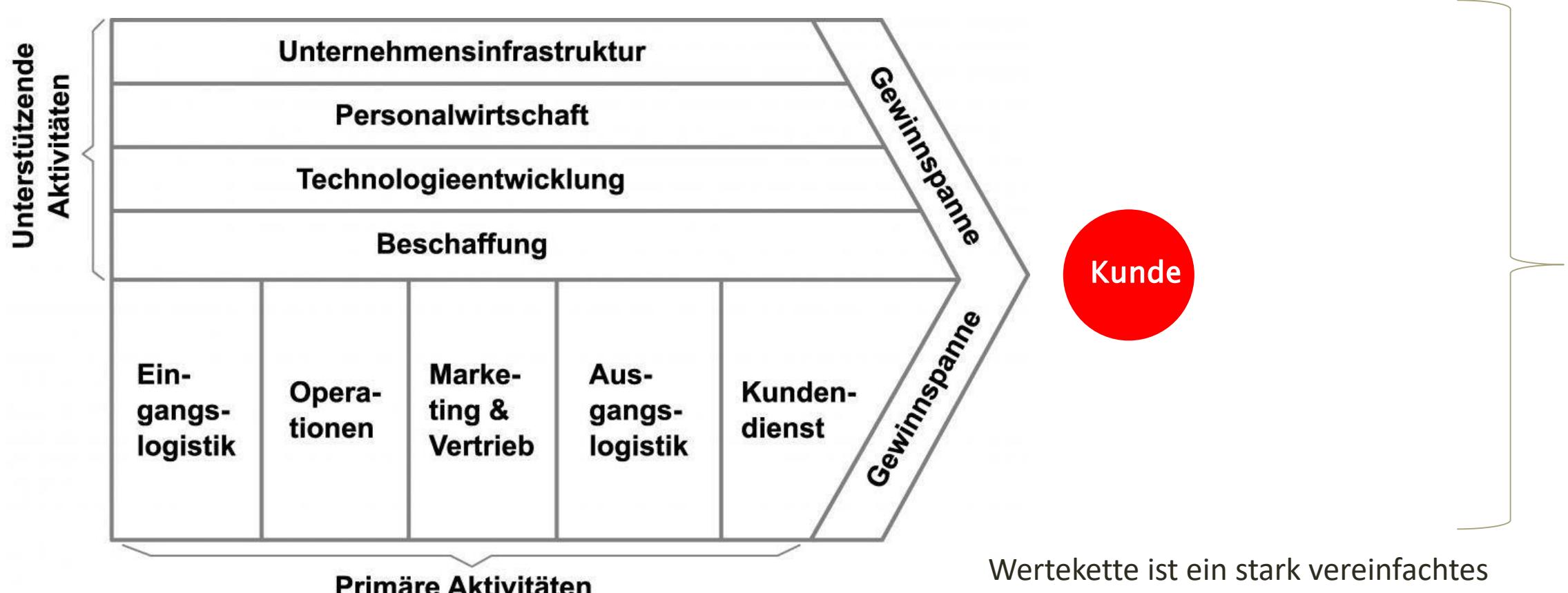
# WERTSCHÖPFUNG IN MEDIENUNTERNEHMEN

## Wertschöpfung nach Michael Porter (1986; Frankfurt a.M.)

- Wertschöpfungsaktivitäten werden hier eingegrenzt auf:
  - physisch und technologisch unterscheidbare Aktivitäten im Unternehmen
  - die als Bausteine eines für den Abnehmer/Kunden nutzenstiftenden Produktes betrachtet werden können ...
- Wertschöpfung ist in einer Geldwirtschaft das Ziel produktiver Tätigkeit. Diese transformiert vorhandene Güter in Güter mit höherem Geldwert.



# WEREKETTE (WERTSCHÖPFUNGSKETTE) NACH PORTER



Wertekette ist ein stark vereinfachtes Modell und muss auf jedes Unternehmen und jede Branche angepasst werden.

# BEISPIEL: WERTEKETTE ZEITUNGSVERLAGE

## Wertschöpfungskette Zeitungsverlage



Adaption der Wertschöpfungskette auf die Aktivitäten eines Zeitungsverlages, unterteilt zwischen Print- und Online-Aktivitäten

# WERTSCHÖPFUNG IN MEDIENUNTERNEHMEN

- Damit ein Unternehmen mit seinem Produkt oder seiner Dienstleistung sich erfolgreich am Markt etablieren und in Folge dessen behaupten kann muss es Fähigkeiten und Werte besitzen und entwickeln, welche es dem Unternehmen möglich macht gegen Konkurrenz zu bestehen, vom Kunden wahrgenommen zu werden und sich auf Veränderungen im anvisierten Markt einzustellen zu können bzw. neue Märkte zu erschließen.
- Die Werte und Fähigkeiten werden im allgemeinen als **Core Assets** und **Kernkompetenzen** bezeichnet.
- **Core Assets & Kernkompetenzen**
  - ... sind wichtig für den langfristigen Erfolg eines (Medien)Unternehmens

# WERTSCHÖPFUNG IN MEDIENUNTERNEHMEN

## Core Assets (Kernstück; Kernbesitz, Vermögen):

- sind diejenigen materiellen und immateriellen Vermögensgegenstände, die eine zentrale Rolle bei der Leistungserstellung und -vermarktung spielen.
- Dazu gehören u.a. die *Unternehmensmarke*, die *Reichweite*, der *Kundenstamm* etc.

## Kernkompetenzen

- komplettieren die **Core Assets**, sie bezeichnen die Kombinations-Fähigkeiten eines Unternehmens, seine Assets und Core Assets so zu kombinieren, so dass ein Kundennutzen entsteht.
- Beispiel für eine **Kernkompetenz** wäre eine herausragende Redaktions- und Programmgestaltungskompetenz, welche dazu führt, dass ein Medienprodukt als besonders investigativ, unterhaltend etc. vom Kunden wahrgenommen wird.

# WERTSCHÖPFUNG IN MEDIENUNTERNEHMEN

## Core Assets

- Merkmale von Core Assets:
  - Werthaltigkeit
  - Seltenheit
  - Eingeschränkte Imitier- und Substituierbarkeit
  
- Die Core Assets eines Unternehmens sollten
  - selten sein (sie stechen unter der Konkurrenz heraus),
  - wertbeständig (das Unternehmen muss auch über einen längeren Zeitraum hinaus Nutzen aus diesem Core Asset ziehen können) und
  - sich nicht einfach nachmachen oder durch eine andere oder ähnliche Technik etc. der Konkurrenz ersetzen lassen (Substituierbarkeit und Imitierbarkeit).

# WERTSCHÖPFUNG IN MEDIENUNTERNEHMEN

## Core Assets

- Core Assets & Kernkompetenzen
  - ... sind wichtig für den langfristigen Erfolg eines Medienunternehmens
  - Ein Unternehmen muss sich seiner Core Assets und Kernkompetenzen sehr bewusst sein!
  - Sie schaffen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil!
  - Ein strategisches Management dieser Ressourcen ist erforderlich, um überdurchschnittliche Kapitalrenditen zu erzielen!

# CORE ASSET IN MEDIENUNTERNEHMEN



KickOff

Einführung

Erlösmodelle

Buch

Zeitung

Film

Rundfunk

Musik

Videospiele

Social Media

# CORE ASSETS

Die Mitarbeiter

# CORE ASSET: DIE MITARBEITER

- Mitarbeiter sind wesentliche Knowhow-Träger
  - Probleme: Fluktuation, Wissensherrschaft (ein Mitarbeiter hortet Wissen, Wissen ist nicht abrufbar, wenn der Mitarbeiter ausfällt) – macht Wissensmanagement erforderlich

# CORE ASSET: DIE MITARBEITER - EXKURS

## Exkurs Wissensmanagement

- **Wissensmanagement** beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen. Wissensmanagement ist weit mehr als Informationsmanagement.
- **Informationen** können gesammelt und gespeichert werden; sie sind die Voraussetzung von Wissen.
- **Wissen** selbst entsteht durch die Kombination aus Informationen nach bestimmten erworbenen Verhaltensmustern und Erfahrungen.
- Einfach gesagt:
  - die Bedienungsanleitung eines Gerätes ist die Information,
  - die Erfahrung um die effektive Anwendung dieser Informationen ist das eigentliche notwendige Wissen
- Man unterscheidet zwischen expliziten Wissen und impliziten Wissen.

# CORE ASSET: DIE MITARBEITER - EXKURS

## Exkurs Wissensmanagement

- *Explizites Wissen* ist formulierbares und reproduzierbares Wissen. Es kann ohne Schwierigkeiten durch eine formale, systematische Sprache vermittelt werden, etwa durch Wörter und Zahlen. Es kann in seiner Anwendung logisch nachvollzogen und beschrieben werden und stellt deshalb spezifisches oder methodisches Wissen dar.
- *Implizites Wissen* hingegen hat eine persönliche Qualität, durch die es nur schwer formalisierbar und vermittelbar ist. Es ist verborgenes, nicht artikulierbares Wissen. Zudem ist es stark in den damit verknüpften Handlungen, Verpflichtungen und Mitwirkungen innerhalb eines spezifischen Kontextes begründet. M. Polanyi erklärt in seiner Theorie des impliziten Wissens menschliches Erkennen mit dem Satz, „dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen“ (Polanyi 1985:14).
- Ziel in einem Unternehmen muss es immer sein:
  - Implizites Wissen erhalten und von individuellem Wissen zu kollektivem Wissen werden lassen!  
(z.Bsp. durch Sozialisation = Learning by doing)
  - Bspl.: Wie Kinder das Fahrradfahren erlernen -> ist sehr schwer erklärbar, aber mit learning by doing als Wissen übertragbar!

# CORE ASSET: DIE MITARBEITERINNEN

- MitarbeiterInnen sind wesentliche Knowhow-Träger
  - Probleme: Fluktuation, Wissensherrschaft (ein Mitarbeiter hortet Wissen, Wissen ist nicht abrufbar, wenn der Mitarbeiter ausfällt) – macht Wissensmanagement erforderlich
  - verschiedene MitarbeiterInnen verfügen oft über komplementäre Fähigkeiten (u.a. *Diversity Management* erforderlich)

# CORE ASSET: DIE MITARBEITERINNEN - EXKURS

## Diversity Management

- = Vielfalt (demographisch, sozial, kulturell, körperlich,...etc.) erkennen, wertschätzen und konstruktiv nutzen. So lassen sich Wettbewerbsvorteile daraus generieren.
- Beispiel Werbefirma:
  - Mitarbeiter mit sportlichen Hintergrund vs. Mitarbeiter mit technischen Background, können die artikulierten Bedürfnisse des Kunden aus verschiedenen Blickwinkeln angehen
  - Selbe gilt für grafischen Ansatz vs. Soziologischen vs. programmiertechnischen Ansatz

# CORE ASSET: DIE MITARBEITERINNEN

- Mitarbeiter sind wesentliche Knowhow-Träger
  - Probleme: Fluktuation, Wissensherrschaft (ein Mitarbeiter hortet Wissen, Wissen ist nicht abrufbar, wenn der Mitarbeiter ausfällt) – macht Wissensmanagement erforderlich
- verschiedene Mitarbeiter verfügen oft über komplementäre Fähigkeiten (u.a. Diversity Management erforderlich)
- die Kombination daraus führt oft zu einer verbesserten Leistungserstellung, die strategische Nutzung dessen führt zu einem -> Wettbewerbsvorteil!



# CORE ASSET: DIE MITARBEITER

- Mitarbeiter sind wesentliche Knowhow-Träger
  - Probleme: Fluktuation, Wissensherrschaft (ein Mitarbeiter hortet Wissen, Wissen ist nicht abrufbar, wenn der Mitarbeiter ausfällt) – macht Wissensmanagement erforderlich
- verschiedene Mitarbeiter verfügen oft über komplementäre Fähigkeiten (u.a. Diversity Management erforderlich)
- die Kombination daraus führt oft zu einer verbesserten Leistungserstellung, die strategische Nutzung dessen führt zu einem -> Wettbewerbsvorteil!
- Darüberhinaus können auch Individuen in einem Team über ein ganz eigenes Interaktionsmuster verfügen, Stichwort eingespieltes Team, dieses ist
  - schwer imitierbar
  - von außen nicht erkennbar.
- Auch gut funktionierende Teams sind ein *Core Asset* eines Unternehmens

KickOff

Einführung

Erlösmodelle

Buch

Zeitung

Film

Rundfunk

Musik

Videospiele

Social Media

# CORE ASSETS

Die Marke

# CORE ASSET: MARKE

## Die Marke eines Unternehmens

- ist das Nutzenbündel und die Summe aller Vorstellungen, die ein Markenname bei einem Kunden hervorruft [...]
- Wertever sprechen an den Kunden, dies assoziiert jeder Kunde mit absolut positiven Produkteigenschaften
- Marke = Summer aller Vorstellungen, die eine Marke/ein Markenname bei einem Kunden hervorruft oder hervorrufen soll, um die Waren oder DL von denen der Konkurrenz abzuheben.
- Diese Wertever sprechen sind im Idealfall
  - Einzigartig
  - Schwer imitierbar
  - Kaum substituierbar
- Und damit wesentliche Merkmale von Core Assets
- Dies gilt sowohl für ein klassisches Unternehmen wie ein Sportartikelhersteller, einem Sender (Arte vs. RTL), aber auch für z.B. YouTuber, Instagram-Influencer etc.



KickOff

Einführung

Erlösmodelle

Buch

Zeitung

Film

Rundfunk

Musik

Videospiele

Social Media

# CORE ASSETS

Das Netzwerk

# CORE ASSET: NETZWERKE

## Die Netzwerke eines Unternehmens

- bestehen aus verschiedenen (spezialisierten) Akteuren,
- sind historisch gewachsen,
- ! ▪ dienen (meist) dem Input zur Content-Erstellung (Produktionsnetzwerke).
- Im Medienbereich sind vielfältige Distributionsnetzwerke / -kanäle nötig.

Man spricht hier von einem ***Core Asset***, wenn:

- die Netzwerke wichtig sind für die Leistungserstellung,
- und/oder dem Unternehmen einen hohen Differenzierungsvorteil oder Kostenvorteil verschaffen.
- Ein gut genutztes bestehendes Netzwerk ist schwer imitierbar, führt wesentlich zur erfolgreichen Dienstleistungserbringung oder Produkterstellung und stellt damit einen Core Asset dar



# CORE ASSET: NETZWERKE

## Beispiele für Netzwerke

- <http://gold1networks.com/>
- Zeitungsverlag mit Druckereien und Online-Publikations-Outlets
- Redaktionsnetzwerke, Zusammenschluss mehrerer regionaler Redaktionen mit einer Kernredaktion (z.B. Dumont [https://de.wikipedia.org/wiki/Dumont\\_Mediengruppe#Zeitungen](https://de.wikipedia.org/wiki/Dumont_Mediengruppe#Zeitungen))
- Pressegrosshändler (<https://www.pressegrossro.de/index.php>)
- Kinogruppen
- Senderfamilien (TV und Radio)
- YouTube-Vermarktungsnetzwerke
- Spiele-Publikationsnetzwerke (bis hin zu Steam etc.)

# CORE ASSET: NETZWERKE

## Beispiele für deutsche Youtube-Netzwerke

Abonnente				# Abonnente				
Name	#	Kanäle	n	Abrufe	#	Name	Kanäle	
KontorRecords**	56		1,274,870	1,678,794,202	IDG Germany**"	92	3,792,540	1,481,901,949
MediakraftNetworks"	132		6,053,356	1,062,580,899	AggroTV**"	92	807,796	853,592,051
kbshowTV*	106		1,755,471	480,962,247	Tube Agency***"	11	1,773,425	358,722,983
Gameinsideshow	72		2,587,124	323,400,503"	VIPinfotainment	23	330,119	235,670,887
ConstantinFilm*	358		125,270	218,195,523	MagnoliaNetz"	25	797,485	187,831,854
Gold1TV	26		59,032	170,751,078	HometownNetworks"	4	232,856	153,568,407
redcarpetdivas	6		78,805	102,185,548	divimove**	14	189,775	42,183,364
Total	1,017		19,857,924	7,350,341,495				

# CORE ASSET: NETZWERKE

## Beispiele für Netzwerke in der Zeitungsbranche

Medium: ZDF

Sendung: Die Anstalt – Thema Pressevielfalt

Quelle:

<https://www.youtube.com/watch?v=Lc5Onb8g4iE>



KickOff

Einführung

Erlösmodelle

Buch

Zeitung

Film

Rundfunk

Musik

Videospiele

Social Media

# CORE ASSETS

Der Kundenstamm

# CORE ASSET: KUNDENSTAMM

## Der Kundestamm auf Rezipientenmärkten

- wird oft als Reichweite bezeichnet
- und ist das Ergebnis langfristiger erfolgreicher Tätigkeit im Vertrieb
- Nur durch erfolgreiche Arbeit am Kunden kann man sich dauerhaft einen Kundenstamm erarbeiten, welcher ein Produkt und eine Dienstleistung kauft und dem Unternehmen und der Marke treu bleibt.



hoher Kundenstamm = hohe Reichweite = hohe Werbeerlöse auf den Werbemarkten



# CORE ASSET: KUNDENSTAMM

## Arten der Reichweitenerhebung?

- **Klicks**
  - führt zu Klickstrecken, mehrseitigen Artikeln etc.
- **Dauer geschauter Minuten**
  - können Streaminganbieter minutengenau erheben, ab wieviel Prozent Sehdauer gilt ein Film / eine Folge als gesehen
- **Verkaufte Zahlen**
  - Wie werden Haushalte mit mehreren Nutzern für ein gekauftes Produkt erhoben?
- **Tausender Kontaktprice**
  - Der Tausend-Kontakt-Preis (TKP) (auch Tausenderpreis, Tausenderkontaktpreis, Thousand Ad Impressions (TAI) oder Cost-per-Mille (CPM) genannt) ist eine Kennzahl aus der Medioplanung. Er gibt an, welcher Geldbetrag bei einer Werbemaßnahme (etwa für Fernsehspots, Online-Werbung oder Printwerbung) eingesetzt werden muss, um 1000 Personen einer Zielgruppe per Sichtkontakt (im Radio Hörfunkkontakt) zu erreichen. Im Onlinebereich, beispielsweise bei Bannerwerbung, gilt eine Ad-Impression als Kontakt.
  - Lesehinweis: <https://onlinemarketing.de/lexikon/definition-tkp>

# CORE ASSET: KUNDENSTAMM

## Arten der Reichweitenerhebung?

- Klicks
- Dauer geschauter Minuten
- Verkaufte Zahlen
- Tausender Kontaktpreis

## Die Fragen dabei:

- Wird die Werbung wirklich wahr genommen?
- Wird die Werbemaßnahme wahrgenommen?
- Wie genau sind die Rezipientenzahlen?
  - Bei Radio werden die Zahlen über Telefonumfragen ermittelt. -> Kann ein demografischer Querschnitt der Gesellschaft darüber erreicht werden?

# KERNKOMPETENZEN IN MEDIENUNTERNEHMEN

Technologie-  
Kompetenz

Produkt-  
entwicklungs  
-kompetenz

Format-  
Kompetenz

Content-  
Creation-  
Kompetenz

Content-  
Sourcing-  
Kompetenz

Promotion-  
kompetenz

Distributions-  
kompetenz

Cross-  
mediale  
Verwertungs-  
kompetenz

KickOff

**Einführung**

Erlösmodelle

Buch

Zeitung

Film

Rundfunk

Musik

Videospiele

Social Media

# KERNKOMPETENZ

Content-Sourcing

# CONTENT-SOURCING-KOMPETENZ

Fähigkeit qualitativ hochwertige Inhalte und Informationen zu akquirieren!



## Voraussetzung

- Gewinnung von (spezialisierten) Autoren und Produzenten dieser Inhalte
- Teilhabe an entsprechenden Netzwerken (z.B. Pool der Hauptstadtjournalisten<sup>[1]</sup>)

## Ziel

- qualitative Abgrenzung von Wettbewerbern, um einen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten
- Exklusivität der Inhalte

# CONTENT-CREATION-KOMPETENZ

Erstellung von Inhalten durch bestes Ausnutzen eigener Fähigkeiten oder den Fähigkeiten der Mitarbeiter



## Voraussetzung: Subkompetenzen

- Trends erkennen/erfassen (die „Gesellschaft“ als solche verstehen)
- Inhalte „veredeln“, also in hochwertige Formate umwandeln
- Auch z.B. ein\_e SängerIn / SongschreiberIn sollte C.-C.-Kompetenz besitzen
- Somit ist die C.-C.-Kompetenz eine der Wichtigsten in Medienunternehmen!



mittels des Wissens/  
der Erfahrungen der  
Mitarbeiter

KickOff

Einführung

Erlösmodelle

Buch

Zeitung

Film

Rundfunk

Musik

Videospiele

Social Media

# KERNKOMPETENZ

Produktentwicklungskompetenz

# PRODUKTENTWICKLUNGSKOMPETENZ

- Fähigkeit, erfolgreiche Produkte zu entwickeln, die Marktattraktivität zu beeinflussen, sowie die Refinanzierbarkeit zu beurteilen.
- Sie beeinflusst die Positionierung auf Rezipienten- sowie Werbemarkten bewusst.

## Voraussetzung

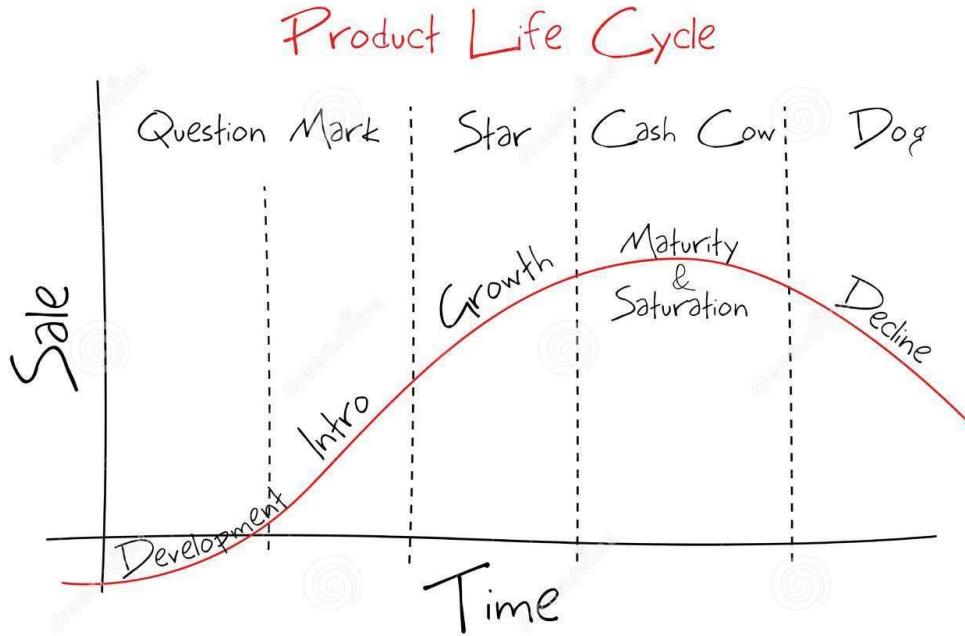
- erfordert somit großes Wissen über das entscheidende Marktsegment!  
(Stichwort: Produktpolitik!)

## Beispiel

- Selbstproduzierte Inhalte von Netflix
- Zeitungsmarke entwickeln
- MusikerIn entdecken und fördern

# PRODUKTENTWICKLUNGSKOMPETENZ

## Produktlebenszyklus



## Boston-Consulting-Group-Matrix (BCG Matrix)



# PRODUKTENTWICKLUNGSKOMPETENZ

## Produktlebenszyklus

- **Questionmark** → Hohe Entwicklungskosten, Erfolg und damit Umsatz nicht garantiert
- **Star** → schneller Wachstum, viel Umsatz in kurzer Zeit
- **Cash Cow** → Verfestigung am Markt, Gewinne kommen regelmässig
- **Dog** → Nachfrage und damit Umsatz mit einem Produkt nimmt ab

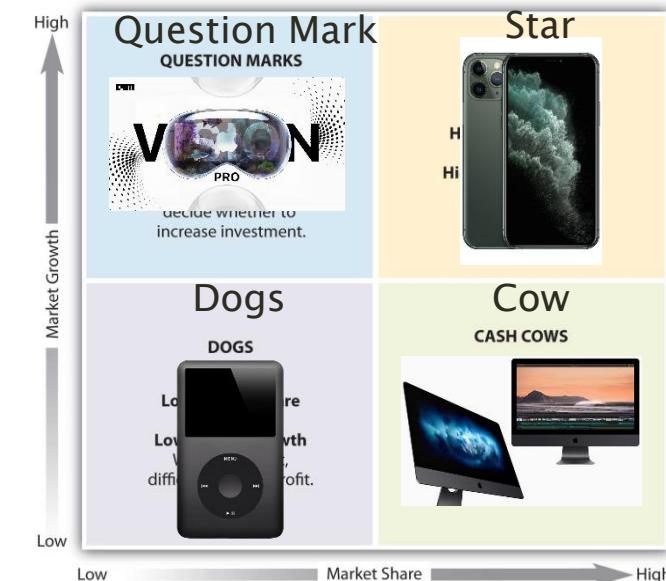
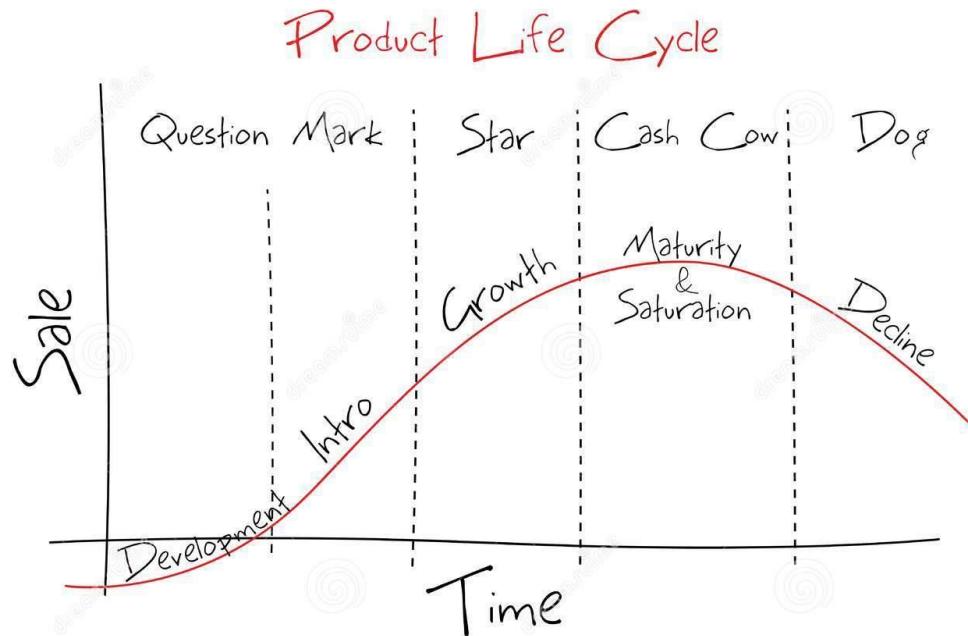


## BCG-Matrix

- Die BCG-Matrix ist nach der Boston Consulting Group (BCG) benannt, deren Gründer Bruce Henderson diese Matrix im Jahre 1970 entwickelte.
- Dieses Konzept soll den Zusammenhang zwischen dem Produktlebenszyklus und der Kostenerfahrungskurve verdeutlichen.

# PRODUKTENTWICKLUNGSKOMPETENZ

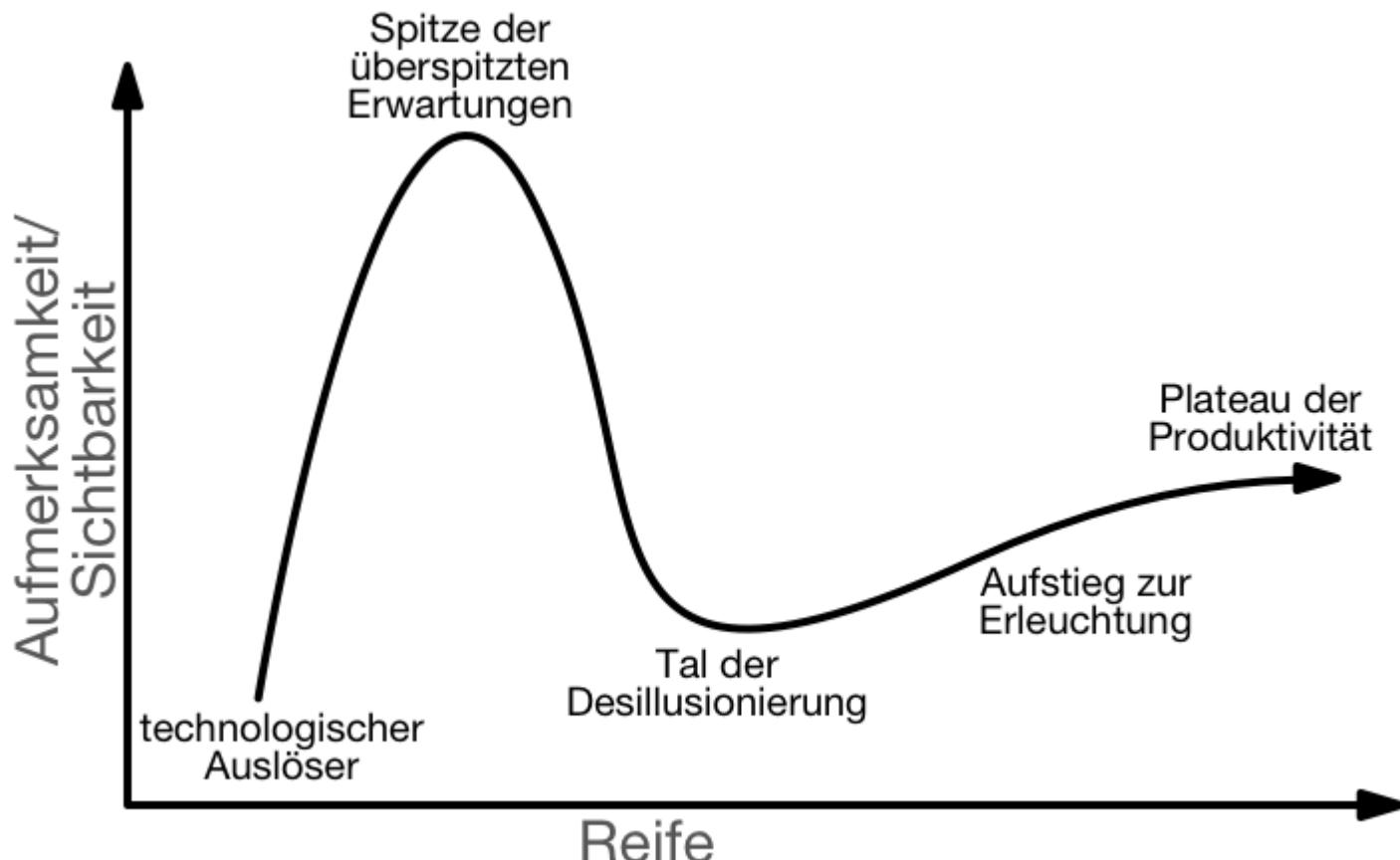
## Produktlebenszyklus / Boston-Consulting-Group-Matrix (BCG Matrix)



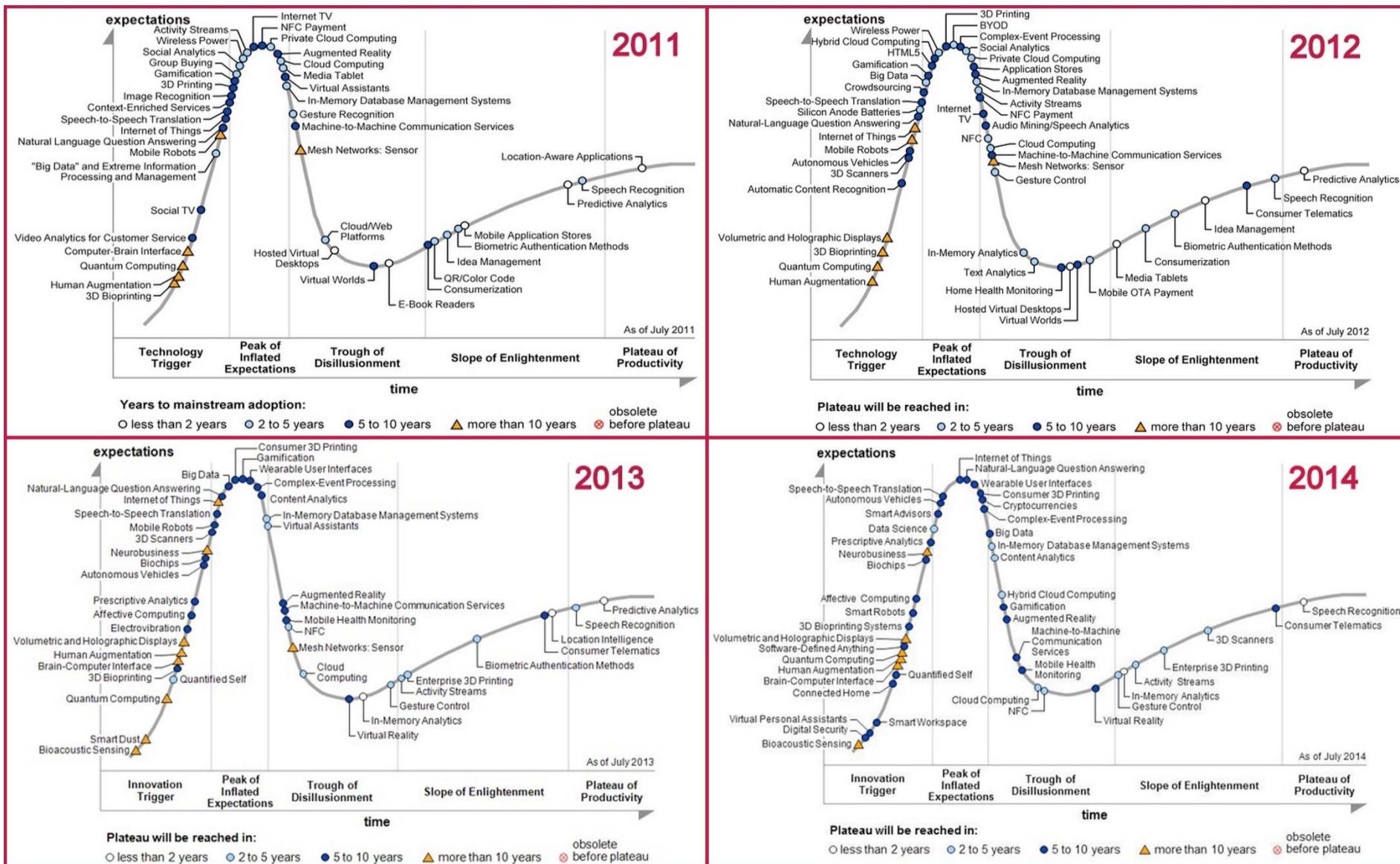
Beispiel für verschiedene Produkte der Marke Apple im Kontext der BCG Matrix

# PRODUKTENTWICKLUNGSKOMPETENZ

## Gartner Hype Cycle

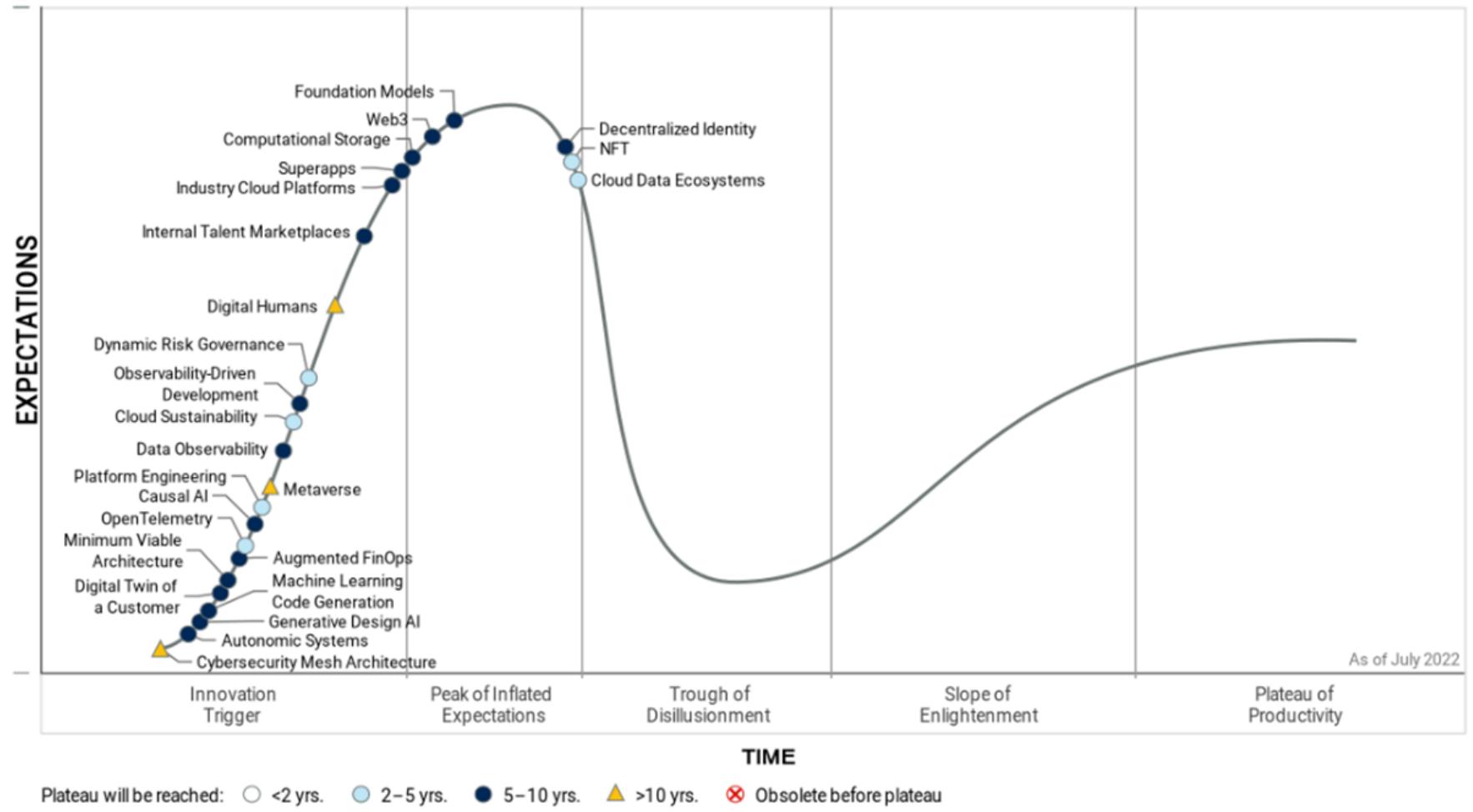


# PRODUKTENTWICKLUNGSKOMPETENZ



# PRODUKTENTWICKLUNGSKOMPETENZ

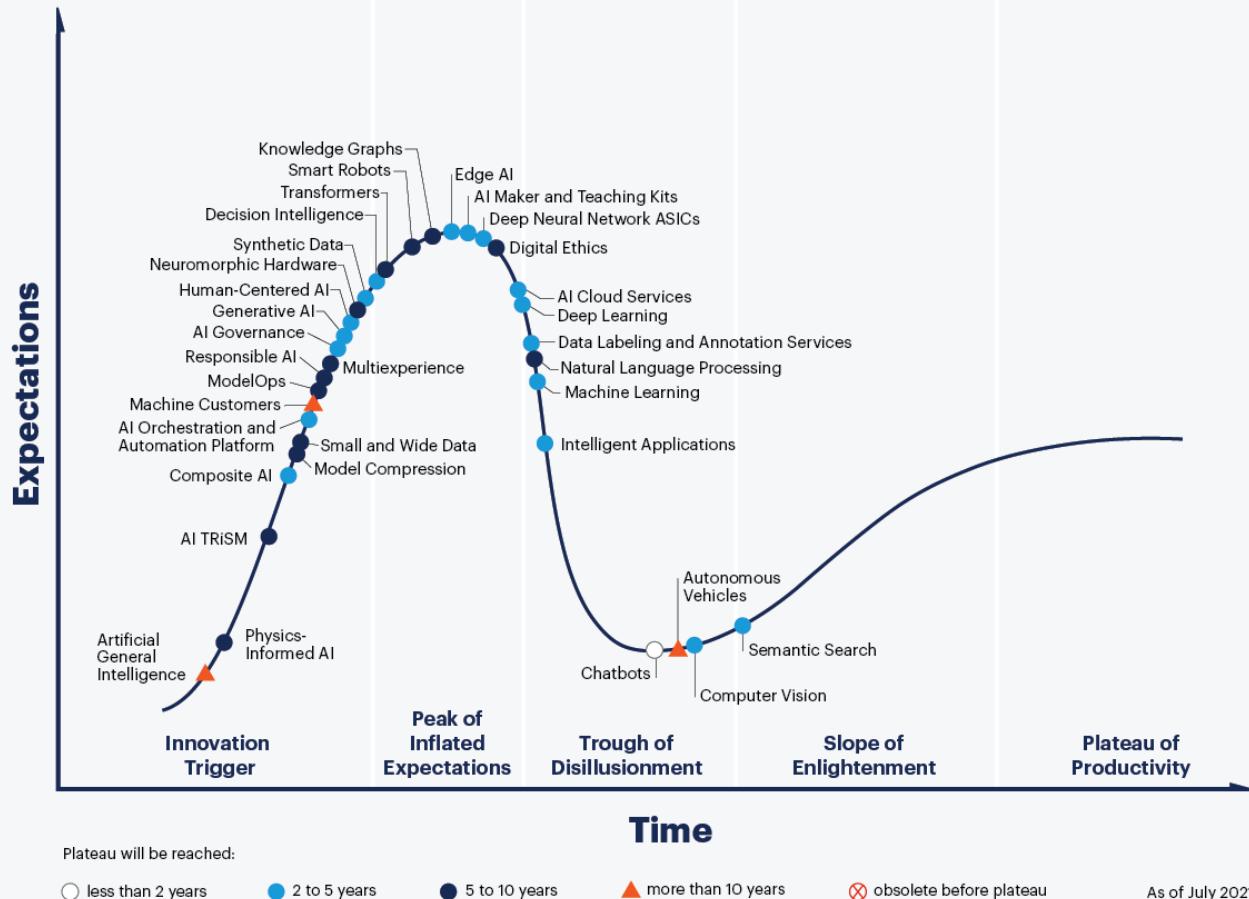
## Gartner Hype Cycle



# PRODUKTENTWICKLUNGSKOMPETENZ

## Gartner Hype Cycle

### Hype Cycle for Artificial Intelligence, 2021



[gartner.com](http://gartner.com)

Source: Gartner

© 2021 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. Gartner and Hype Cycle are registered trademarks of Gartner, Inc. and its affiliates in the U.S. 1482644

**Gartner**

KickOff

Einführung

Erlösmodelle

Buch

Zeitung

Film

Rundfunk

Musik

Videospiele

Social Media

# KERNKOMPETENZ

Distributionskompetenz

# DISTRIBUTIONSKOMPETENZ

## Zwei Betrachtungsweisen:

- „Wie mach ich mein Produkt bekannt?“ -> Promotion-Kompetenz
- „Wir bekomm ich mein Produkt an die Leute?“ -> Technologie-Kompetenz

# DISTRIBUTIONSKOMPETENZ / PROMOTIONSKOMPETENZ

- Wie kann ich mein Produkt oder Dienstleistung dem Markt bekannt machen? (Stichwort *Aufmerksamkeitsökonomie*)
- bringt bei optimaler Anwendung
  - Hohe Aufmerksamkeit für die Produkte
  - Verbesserung der Marktposition
- Einsatz speziell für Produkte mit einer erschwerten Markenbildung (Filme, Bücher, Musik) sind besondere Distributionswege erforderlich, daher Einsatz der

## Crossmedialen Verwertungskompetenz

- steuert die Produkte
  - zur rechten Zeit,
  - in angebrachter Menge,
  - in den richtigen Vertriebskanälen zu „verwerten“.

# DISTRIBUTIONSKOMPETENZ / PROMOTIONSKOMPETENZ

## Crossmediale Verwertungskompetenz

- Führt zu fragwürdigen Awards wie den *Bambi* von Burda oder der *Goldenen Kamera*, *Echo*
- Möglichkeit von Medienhäusern Produkte unter dem Anschein einer Award-Show zu promoten
- *Jugendwort des Jahres* war auch nur ein Mittel um das Wörterbuch der Jugend zu promoten
  - [Wolfgang Gaiser vom Deutschen Jugendinstitut kritisiert: „Das hat wohl eher was mit Verlagsmarketing zu tun als mit Sozialforschung über das, was Jugendliche sprechen, über das, was Jugendliche denken. Mit solchen Spielereien Aufmerksamkeit für Verlagsprodukte zu erzielen und Leserschaften zu binden, ist ein geschickter Marketing-Gag. [...] Wenn Spaßformulierungen herausgehoben werden, als ob sie das Sprach- und Denkniveau der Jugend heute wären, verzerrt dies das Bild über die Jugend von heute.“] [1](#)

# DISTRIBUTIONSKOMPETENZ / TECHNOLOGIEKOMPETENZ

- Medienunternehmen sind hier gezwungen die drei Faktoren *Zeit, Menge und Ort/Vertriebskanäle* an die Zielgruppen anzupassen.



- Kernaufgabe der *Distributionskompetenz*

## Technologiekompetenz

- Distributionskanäle und die drei Faktoren (Zeit, Menge, Ort/Vertriebskanäle) müssen logistisch und technologisch beherrscht werden.
  - Macht keinen Sinn, wenn man ein Streamingprodukt anbietet, es aber technisch nicht funktioniert.
  - Es hat kein Sinn an einen Ort zu distributieren wo die Zielgruppe nicht ist.
  - oder Medieninhalte auf mobilen Geräten auszuspielen wenn diese ggf. zu lang sind (Entwicklung neuer Produkte für diese Zielplattform -> Produktentwicklungscompetenz)

KickOff

Einführung

Erlösmodelle

Buch

Zeitung

Film

Rundfunk

Musik

Videospiele

Social Media

# MANAGEMENT VON CORE ASSETS & KERNKOMPETENZEN

# MANAGEMENT VON CORE ASSETS & KERNKOMPETENZEN

erfordert **interne** sowie **externe** Analysetätigkeiten!

Analyse des  
Kernkompetenzkonzeptes

Grundlage für die  
Entwicklung von  
Handlungsempfehlungen.

Marktanalyse

- a) prognostiziert die in der Zukunft benötigten Core Assets und Kernkompetenzen
- b) gibt mögliche Szenarien für alle relevanten Märkte

# MANAGEMENT VON CORE ASSETS & KERNKOMPETENZEN

**Dabei muss sich ein Unternehmen auch durchaus selbtkritischen Fragen stellen**

- Brauch ich noch eine Bildarchiv und deren Mitarbeiter?
- Muss ich Kompetenzen aufbauen die ich bis lang noch nicht habe (z.B. eine Online-Redaktion oder eine Social-Media-Redaktion)
- Ist der Einsatz von Trendscouts sinnvoll um auf neue Märkte zu reagieren
  - So ist es neuerdings u.a. Aufgabe von Online-Redaktionen zu schauen ob es mit Blick auf neue Sociale Netzwerke (Instagram, TikTok etc.) sinnvoll ist diese als Ausspielplattformen zu bedienen und welche spezielle Anforderungen gehen damit an die Medienaufarbeit einher.
  - **Beispiel: RadioEINS hat spezielle für Instagram-Stories entwickelt du auf diesen Kanal ausgespielt, welche nur bedingt in anderen Medien funktioniert hätten.**

KickOff

Einführung

Erlösmodelle

Buch

Zeitung

Film

Rundfunk

Musik

Videospiele

Social Media

# GESCHÄFTSMODELLE FÜR MEDIENUNTERNEHMEN

# GESCHÄFTSMODELLE FÜR MEDIENUNTERNEHMEN

auch *Businessmodelle* genannt, stellt die Frage nach:

- dem Schwerpunkt der unternehmerischen Aktivitäten,
  - und der Erlösgenerierung.
  - geht dabei über die Betrachtung der Wertekette weit hinaus (Zukunftsplanung und Erschließung neuer Märkte).
- 
- Um das Handeln eines Unternehmens auf einen neuen Markt auszudehnen oder neu in einen Markt einzutreten bedarf es eine vorherige Betrachtung dieses Handlungsfeldes. (Beispiel Netflix: von DVD-Versand zu Streaminganbieter)

# GESCHÄFTSMODELLE FÜR MEDIENUNTERNEHMEN

## Fragen für die Entwicklung von Geschäftsmodellen

- Gibt es einen Markt?
- Gegen wen muss ich antreten?
- Was sind die Vorteile und Nachteile der Mitbewerber (Apple und Disney -> Familien-freundlich, Netflix für ein erwachseneres Publikum, wie soll das eigene Unternehmen positioniert werden)
  - Gilt auch für die Spielebranche (Beispiel PUBG vs. Fortnite vs. Splash Platoon)
- Wie kann ich Geld in den Märkten machen?
- Ist im anvisierten Markt überhaupt noch Geld?
- Hab ich die Kompetenzen in diesem Markt mitzuspielen (Produktentwicklungskompetenz, Distributionskompetenz, Technologiekompetenz etc.)?
- Und auch die Ressourcen um darin zu bestehen (bestehendes Netzwerk, Kundenstamm etc.)?

# GESCHÄFTSMODELLE FÜR MEDIENUNTERNEHMEN

Finanzierungsmodell

**Kapitalmodell**

Erlösmodell

Wettbewerbsmodell

**Marktmodell**

Nachfragemodell

**Beschaffungsmodell**

**Distributionsmodell**

**Leistungsangebotsmodell**

**Geschäftsmodell**

**Leistungserstellungsmodell**

# ... WAS SIE AUS DEM THEMA MITNEHMEN SOLLTEN

- Was versteht man unter dem Begriff Medium und wie wird es im Kontext der Medienökonomie gesehen?
- Wie unterscheidet man Medien/Medium im Kontext der Sende- und Empfangsqualitäten?
- Sie können die Instrumente der Preispolitik benennen und ein Beispiel dazu nennen.
- Sie können ein Medienunternehmen anhand dessen Merkmale beschreiben und abstrakte Beispiele für Wertschöpfungsaktivitäten benennen.
- Sie wissen den Unterschied zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten innerhalb einer Wertschöpfungskette und können für ein typisches Medienunternehmen Beispiele erkennen/nennen.
- Sie sind mit den Begriffen Core Assets und Kernkompetenzen im Kontext von Medienunternehmen vertraut und können diese kurz mit Beispielen erklären.
- Sie sind mit den Begriffen Economies of Scope und Economies of Scale vertraut und können an einem Beispiel aus der Medienbranche diese Effekte erklären.
- Welche Fragen werden durch ein Geschäftsmodell beantwortet?

FIN

*Backen*  
IST DA SCHON EHER MEINE  
**KERNKOMPETENZ**