



Medien- und Internetmanagement

Dozentenmaterial zur 11. Auflage

Prof. Dr. Bernd W. Wirtz

Inhaber des Lehrstuhls für Informations- und Kommunikationsmanagement
Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer
Freiherr-vom-Stein-Straße 2
67346 Speyer- Email: ls-wirtz@uni-speyer.de

Inhaltsverzeichnis (1)

	Seite
Kapitel 1: Einführung in das Medienmanagement	4
Kapitel 2: Besonderheiten des Medienmanagements	25
Kapitel 3: Medien- und Internetmanagement im digitalen Zeitalter	35
Kapitel 4: Leistungssystem von Medienunternehmen	50
Kapitel 5: Strategisches Management, Beschaffungsmanagement und Produktionsmanagement in Medienunternehmen	66
Kapitel 6: Marketingmanagement in Medienunternehmen	76
Kapitel 7: Organisations-, Personal-, und Finanzmanagement in Medienunternehmen	80
Kapitel 8: Zeitungs- und Zeitschriftenmanagement	93
Kapitel 9: Buchmanagement	136
Kapitel 10: Filmmanagement	159

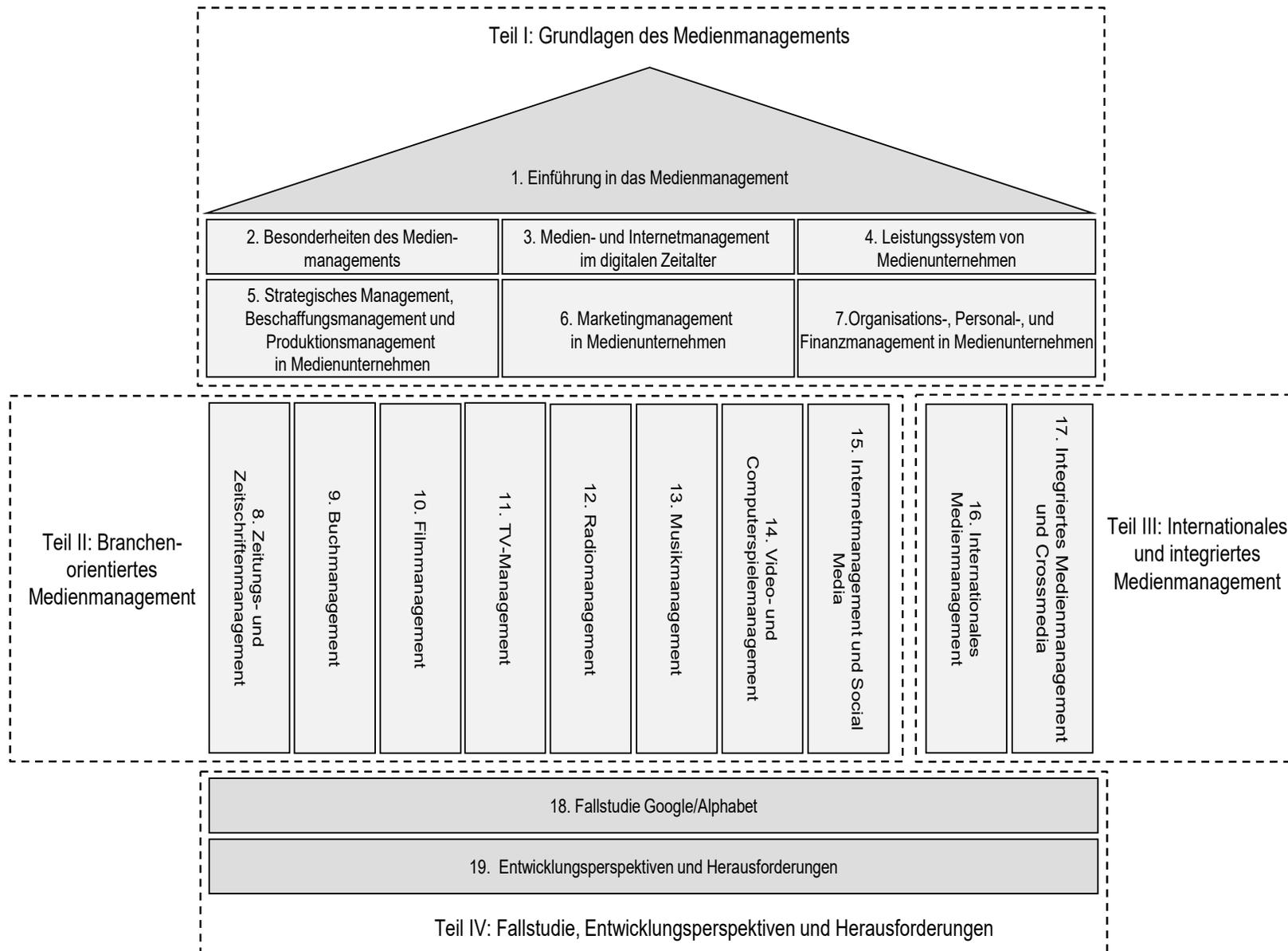
Inhaltsverzeichnis (2)

	Seite
Kapitel 11: TV-Management	194
Kapitel 12: Radiomanagement	238
Kapitel 13: Musikmanagement	261
Kapitel 14: Video- und Computerspielmanagement	286
Kapitel 15: Internetmanagement und Social Media	314
Kapitel 16: Internationales Medienmanagement	369
Kapitel 17: Integriertes Medienmanagement und Crossmedia	380

Kapitel 1:

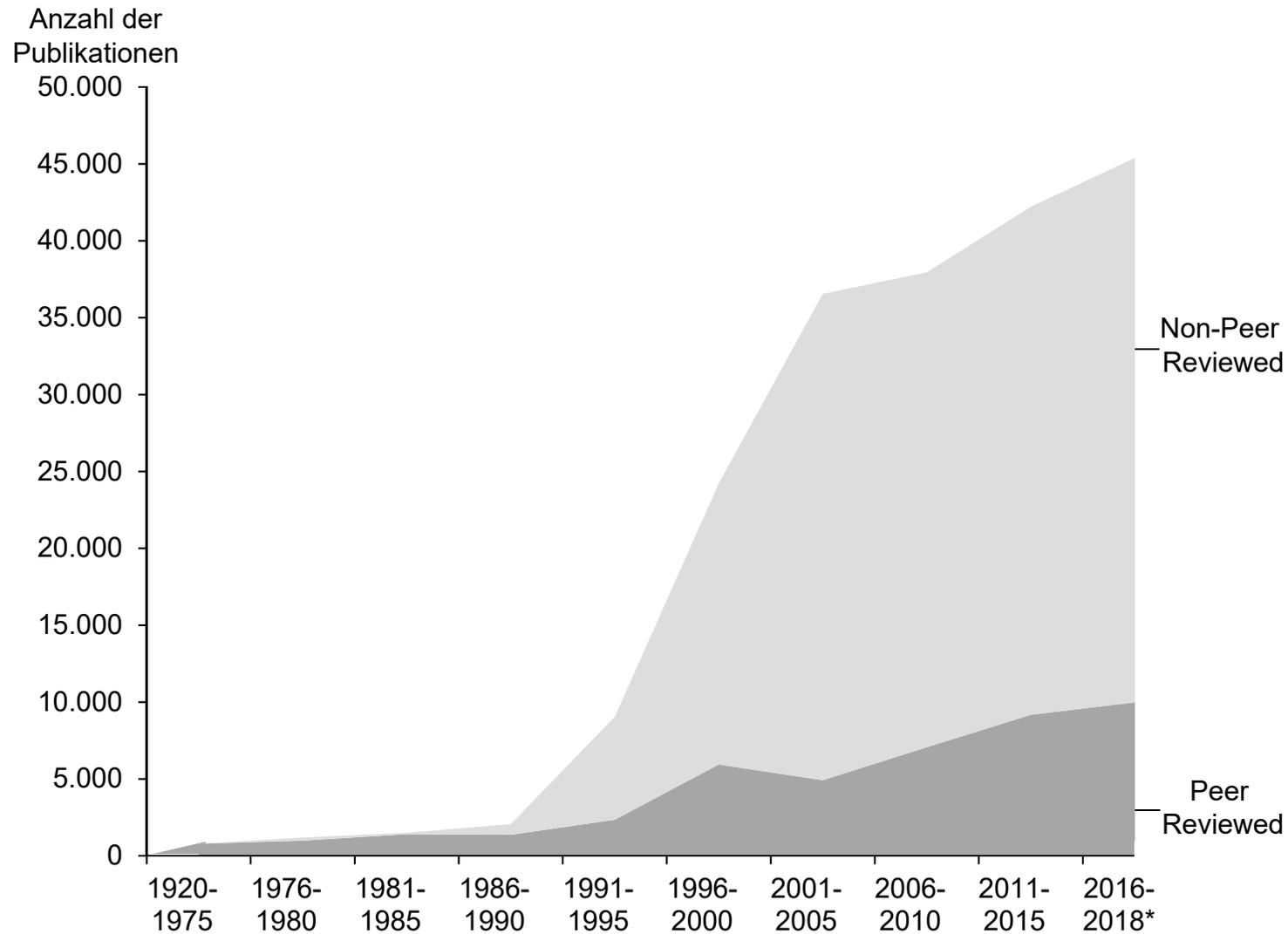
Einführung in das Medienmanagement

Abbildung 1-1: Struktur des Medien- und Internetmanagement



Quelle: Vgl. Wirtz (2023), S. 5

Abbildung 1-2: Anzahl der Publikationen im Media Management/Media Economics



* kürzerer Betrachtungszeitraum

Quelle: Basierend auf einer Auswertung der Ebsco Datenbank 11/2018; Wirtz (2023), S. 9

Abbildung 1-3: Zeitliche Entwicklung der Media Management/Media Economics Forschungsgebiete

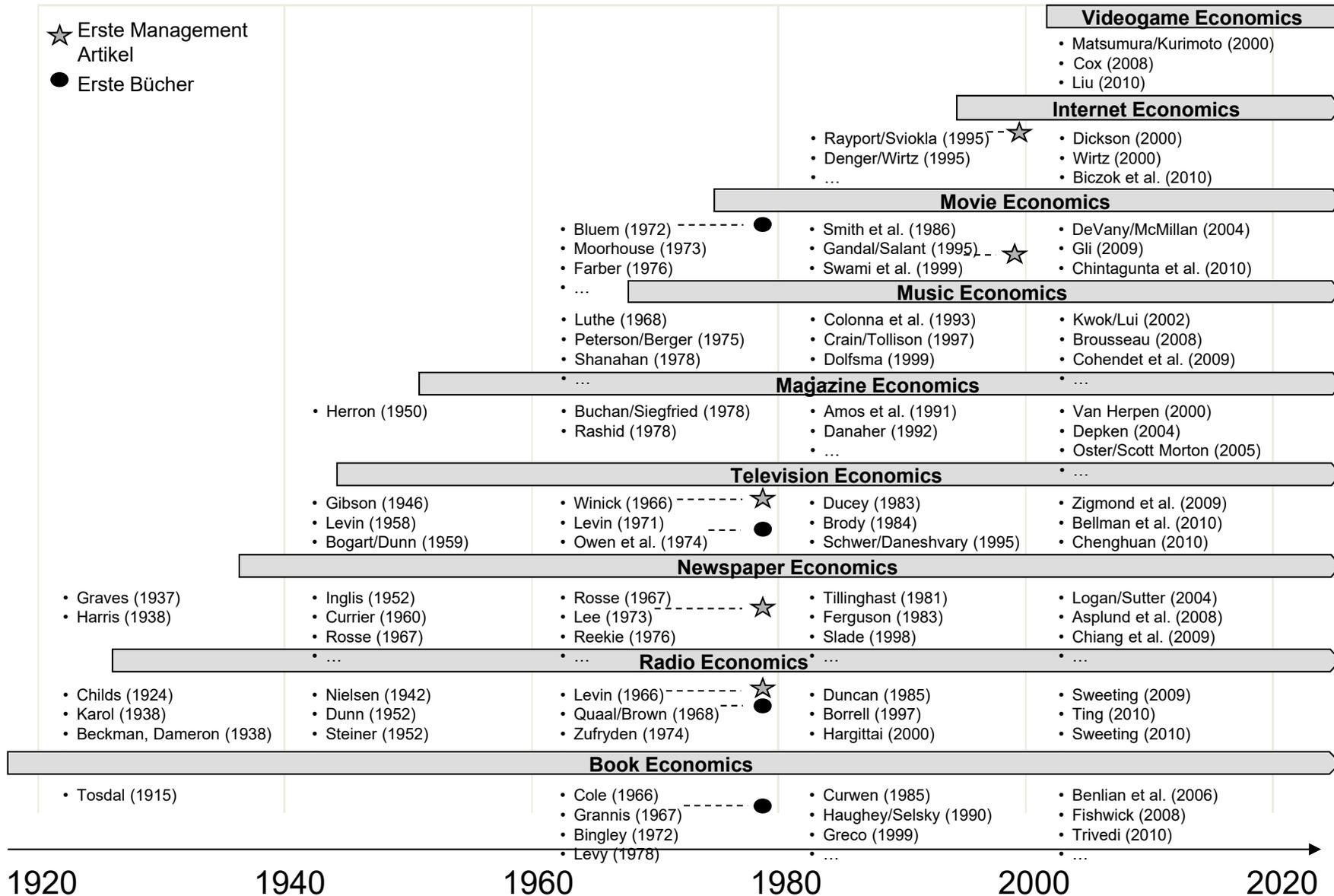
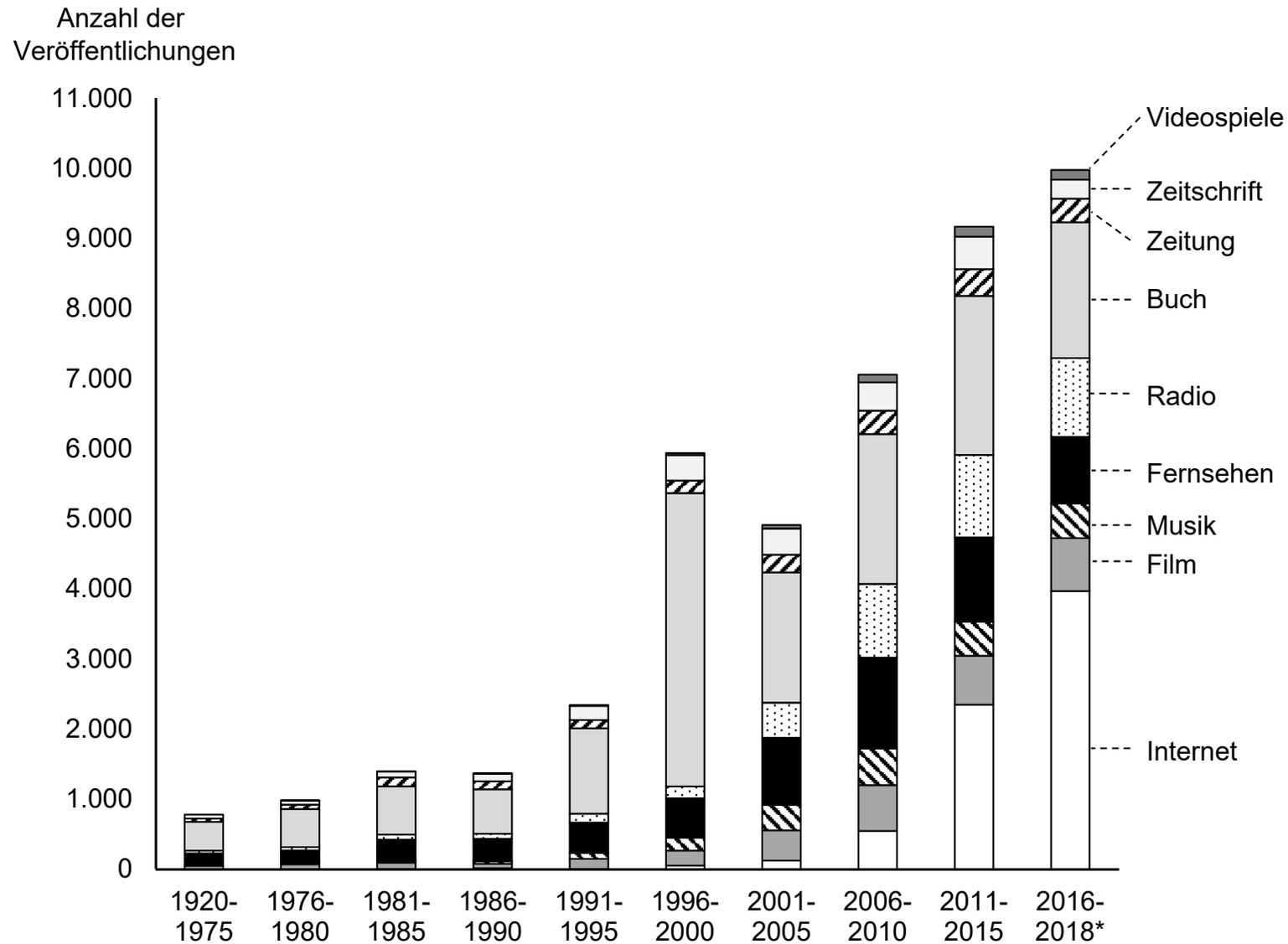


Abbildung 1-4: Forschungsgebietsbezogene Anzahl von Publikationen des Media Management/der Media Economics (nur Peer Reviewed-Artikel)



* kürzerer Betrachtungszeitraum

Tabelle 1-1: Definitionen des Begriffs Medien

Autor	Definition Medien
Burkart (2002)	„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.“
Pürer (2014)	„Was den Begriff Massenmedium im klassischen Sinne betrifft, so bezeichnet der Begriff “Medium” immer noch die technischen Mittel und die hinter diesen Mitteln stehenden organisatorischen und institutionellen Gebilde, die redaktionelle und zahlreiche andere Inhalte bereitstellen, um Massenkommunikation und gesellschaftlichen Austausch von Informationen (im weitesten Sinne des Wortes) zu realisieren.“

Quelle: Vgl. Wirtz (2023), S. 15

Abbildung 1-5: Abgrenzung von Medienunternehmen

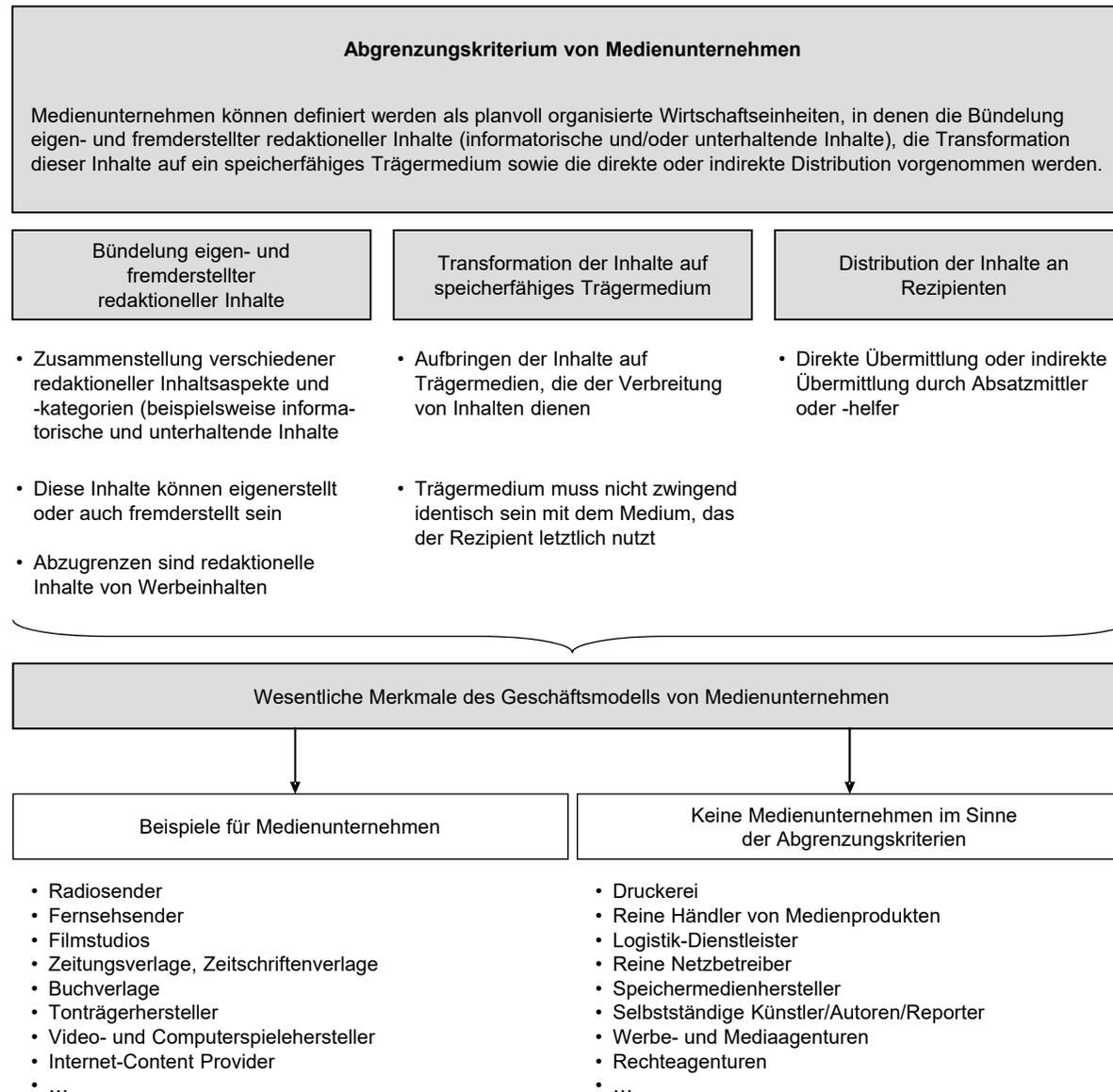


Abbildung 1-6: Managementregelkreis

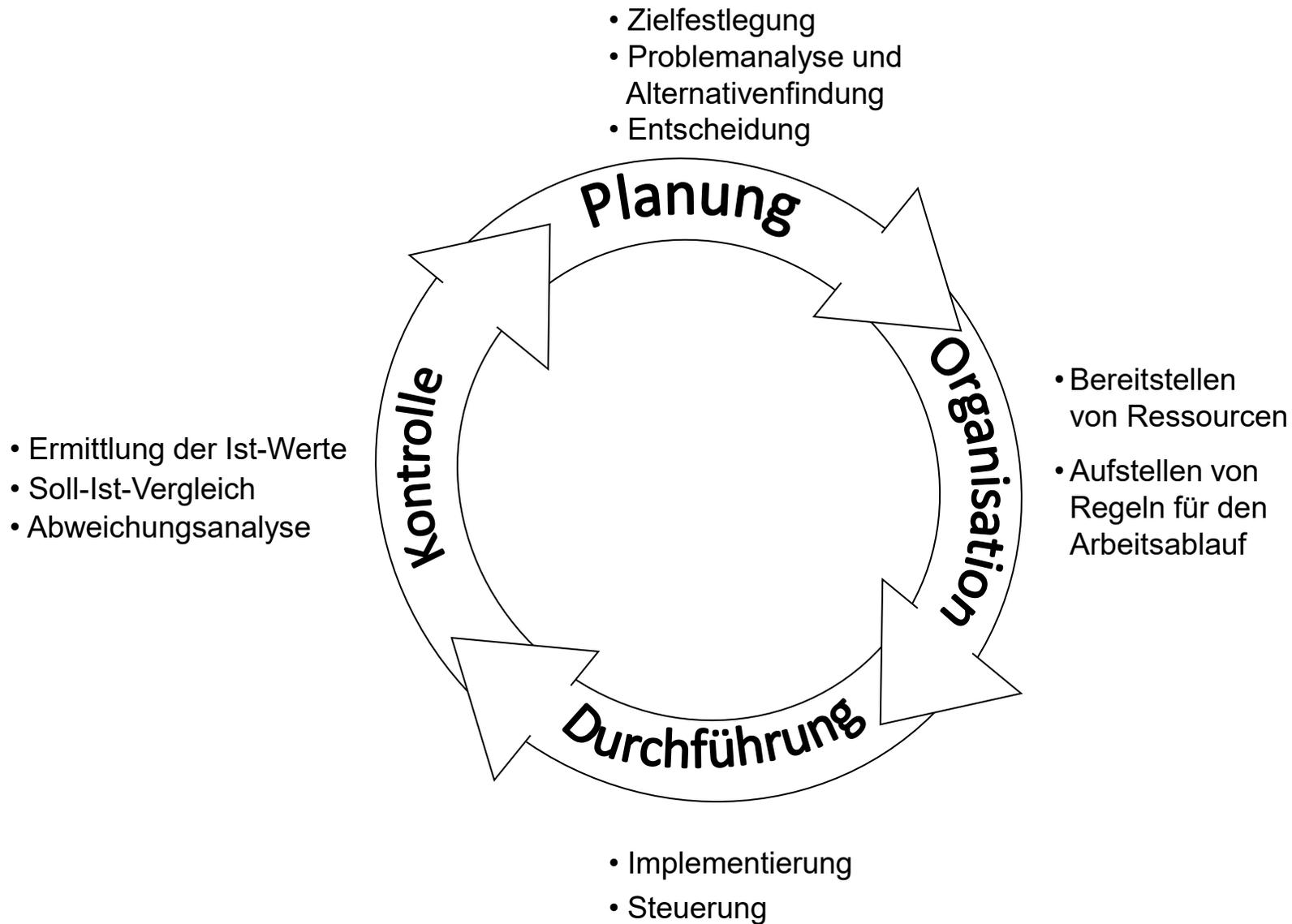


Tabelle 1-2: Definitionen des Begriffs Media Economics

Autor	Definition Media Economics
Picard (1989)	„Media Economics is a term employed to refer to the business and financial activities of firms operating in the various media industries. The operations of these firms are undertaken in the context of given market conditions and technological alternatives and their anticipated financial implications. Media Economics is concerned with how the media industries allocate resources to create information and entertainment content to meet the needs of audiences, advertisers, and other societal institutions.”
Albarran (2010)	„Media Economics is the study of how media industries use scarce resources to produce content that is distributed among consumers in a society to satisfy various wants and needs.”

Quelle: Vgl. Wirtz (2023), S. 19

Tabelle 1-3: Definitionen des Begriffs Medienökonomie

Autor	Definition Medienökonomie
Heinrich (2001)	„Medienökonomie untersucht, wie die Güter Information, Unterhaltung und Verbreitung von Werbebotschaften in aktuell berichtenden Massenmedien produziert, verteilt und konsumiert werden. Sie untersucht also die ökonomischen Bedingungen des Journalismus.“
Kiefer/Steininger (2013)	„Versucht man eine Definition von Medienökonomie, [...] dann handelt es sich um eine Teildisziplin der PKW [Publizistik- und Kommunikationswissenschaft], die wirtschaftliche und publizistische Phänomene des Mediensystems kapitalistischer Marktwirtschaften mit Hilfe ökonomischer Theorien untersucht.“

Quelle: Vgl. Wirtz (2023), S. 20

Tabelle 1-4: Definitionen des Begriffs Media Management

Autor	Definition Media Management
Sherman (1995)	“Media Management consists of (1) the ability to supervise and motivate employees and (2) the ability to operate facilities and resources in a cost-effective (profitable) manner.”
Küng (2008)	„The core task of media management is to build a bridge between the general theoretical disciplines of management and the specificities of the media industry.”

Quelle: Vgl. Wirtz (2023), S. 21

Tabelle 1-5: Definitionen des Begriffs Medienmanagement/Medienbetriebslehre

Autor	Definition Medienmanagement/Medienbetriebslehre
Wirtz (2000d)	„[...] bezeichnet das Medien- und Internet-Management die strategische und operative Führung von Medien- und Internet-Unternehmen. Das marktorientierte Medien- und Internet-Management befaßt sich dabei insbesondere mit den strategischen und handlungsorientierten Optionen in bezug auf den Absatz medienspezifischer Produkte und Dienstleistungen unter besonderer Berücksichtigung des medienspezifischen Umfelds.“
Breyer- Mayländer/Werner (2003)	„Medienbetriebslehre [...] umfasst einerseits die Darstellung der Besonderheiten der Medienbranche bezogen auf die Märkte und Produkte und beschreibt andererseits die branchenspezifischen Funktionen der klassischen betriebswirtschaftlichen Funktionen [...].“

Quelle: Vgl. Wirtz (2023), S. 21

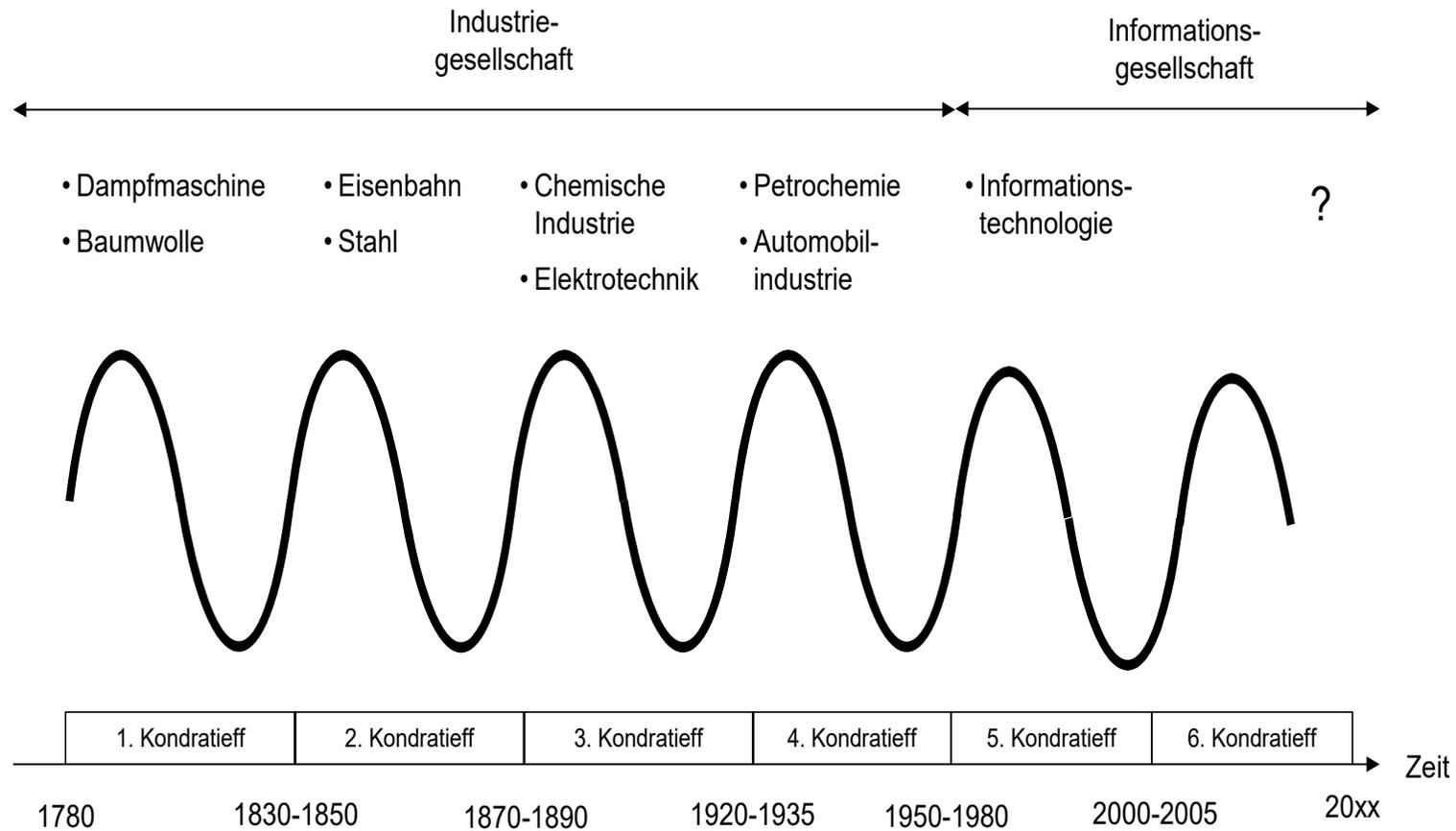
Tabelle 1-6: Definition Medien- und Internetmanagement

Definition Medien- und Internetmanagement

Medien- und Internetmanagement umfasst alle zielgerichteten Aktivitäten der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle im Rahmen des Erstellungs- und Distributionsprozesses von informativen oder unterhaltenden Inhalten (Content) in Medienunternehmen.

Quelle: Vgl. Wirtz (2023), S. 22

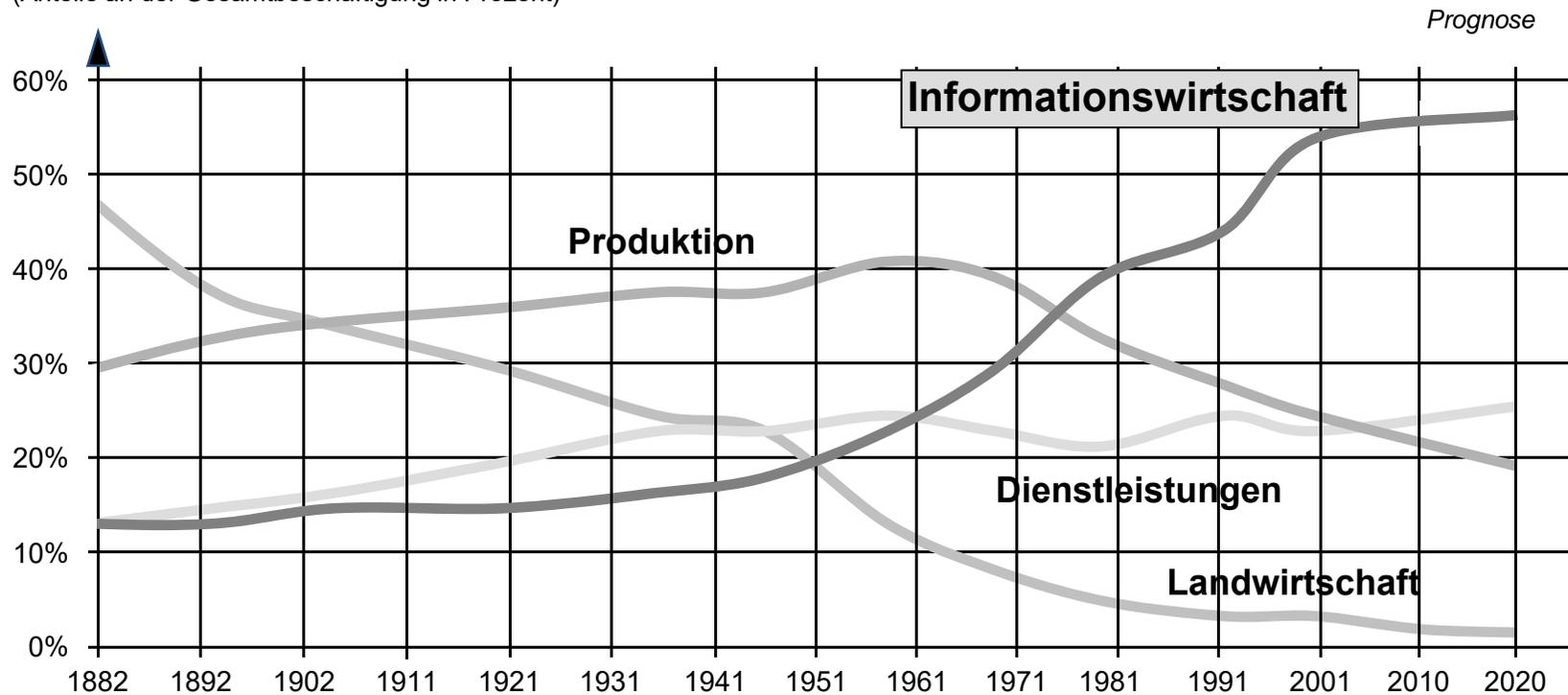
Abbildung 1-7: Die Entwicklung technologischer Revolutionen



Quelle: In Anlehnung an Nefiodow (2006), S. 3; Wirtz (2023), S. 23

Abbildung 1-8: Entwicklung zur Informationsgesellschaft

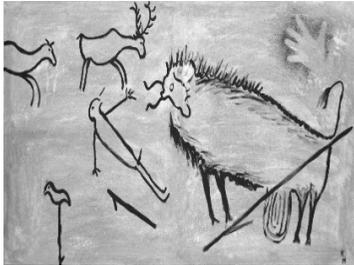
Beschäftigung nach Sektoren in Prozent
(Anteile an der Gesamtbeschäftigung in Prozent)



Quelle: In Anlehnung an Dostal (2006); Datenquelle: Statistisches Bundesamt (2018) sowie vorherige Datensätze; Wirtz (2023), S. 24

Abbildung 1-9: Entwicklung der Medien- und Kommunikationsanwendungen (Steinzeit bis Mittelalter)

Entwicklung der Medien- und Kommunikationsanwendungen (Steinzeit bis Mittelalter)



In der Steinzeit wurden Botschaften in Form von Höhlenmalereien hinterlassen



Die Ägypter nutzen Papyrus erstmals als Beschreibstoff - Papyrus diente bis ins 5. Jahrhundert n. Chr. als Beschreibstoff



In Griechenland werden erste einfache Bücher in der heute üblichen Kodex-Form hergestellt



Strukturiertes Sammeln von Wissen in Bibliotheken, zum Beispiel in Alexandria oder in der Celsus-Bibliothek in Ephesos

30.000 v. Chr.

3.000 v. Chr.

2.500 v. Chr.

1.500 v. Chr.

300 v. Chr.

285 v. Chr. bis 1.400 n. Chr.

Ab circa 3.000 v. Chr. entwickeln sich die ersten Schriftsysteme zum Beispiel die Keilschrift in Mesopotamien oder die Hieroglyphen in Ägypten



Die Phönizier entwickeln im östlichen Mittelmeerraum die phönizische Schrift



Im Mittelalter sorgen Schreiber und Mönche für die Vervielfältigung von Büchern durch Abschreiben



Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 28; Wirtz (2023), S. 26

Abbildung 1-10: Entwicklung der Medien- und Kommunikationsanwendungen (1450 bis 1930)

Entwicklung der Medien- und Kommunikationsanwendungen (1450 bis 1930)



Johannes Gutenberg erfindet den Buchdruck mit beweglichen Metall-Lettern



Denis de Sallo publiziert die erste Zeitschrift der Welt, das „Journal des Sçavans“



Rasmus Malling-Hansen erfindet die erste serienreife Schreibmaschine



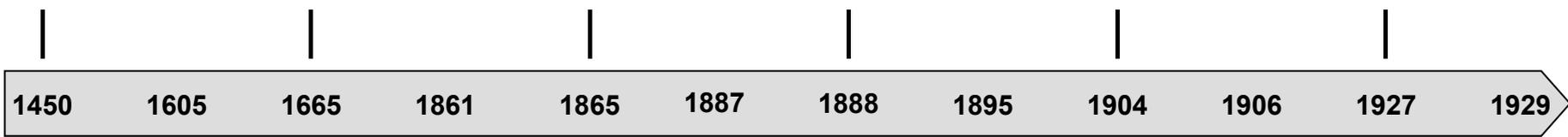
Louis Le Prince präsentiert den ersten Bewegtbildfilm „Roundhay Garden Scene“



Erste akzeptable Übertragung eines Bilds mittels eines Faxgeräts durch Arthur Korn



Erster abendfüllender Tonfilm unter der Regie von Alan Crosland



Johann Carolus gründet die erste Zeitung der Welt „Relation“



Erfindung des Telefons und Aufbau der ersten funktionierenden Sprechverbindung durch Philipp Reis



Emil Berliner erfindet das Grammophon und die Schallplatte



Erfindung der technischen Grundlagen des Rundfunks von Nikola Tesla, Guglielmo Marconi, Alexander Popow



Reginald Fessenden überträgt von Brant Rock aus die erste Radiosendung



Austrahlung der ersten Fernsehsendung durch BBC



Abbildung 1-11: Entwicklung der Medien- und Kommunikationsanwendungen (1931 bis 1985)

Entwicklung der Medien- und Kommunikationsanwendungen (1931 bis 1985)



Eduard Schüller erfindet das erste funktionierende Tonbandgerät



Inbetriebnahme des weltweit ersten Mobilfunknetzes in den USA



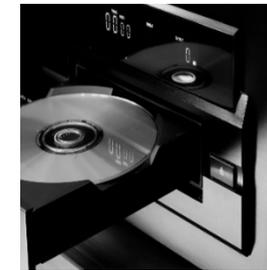
A. Sandy Douglas entwickelt das erste grafische Computerspiel



Philips stellt die Compact Kasette und den zugehörigen, Kassettenrekorder vor



Paul Baran und Donald Watts Davies erschaffen das erste dezentrale Netzwerk ARPANET



Philips und Sony führen die CD und den CD-Player ein

1935

1941

1946

1951

1952

1953

1963

1967

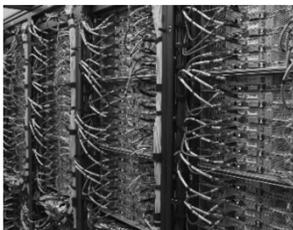
1969

1981

1982

1985

Konrad Zuse entwirft den ersten vollautomatischen, programmgesteuerten und frei programmierbaren Computer



Charles Ginsberg entwickelt den ersten funktionsfähigen Videorekorder



Einführung des Farbfernsehens in den USA



Ralph Bear entwickelt die erste Spielkonsole Magnavox Odyssey



Vorstellung des ersten IBM Personal Computer



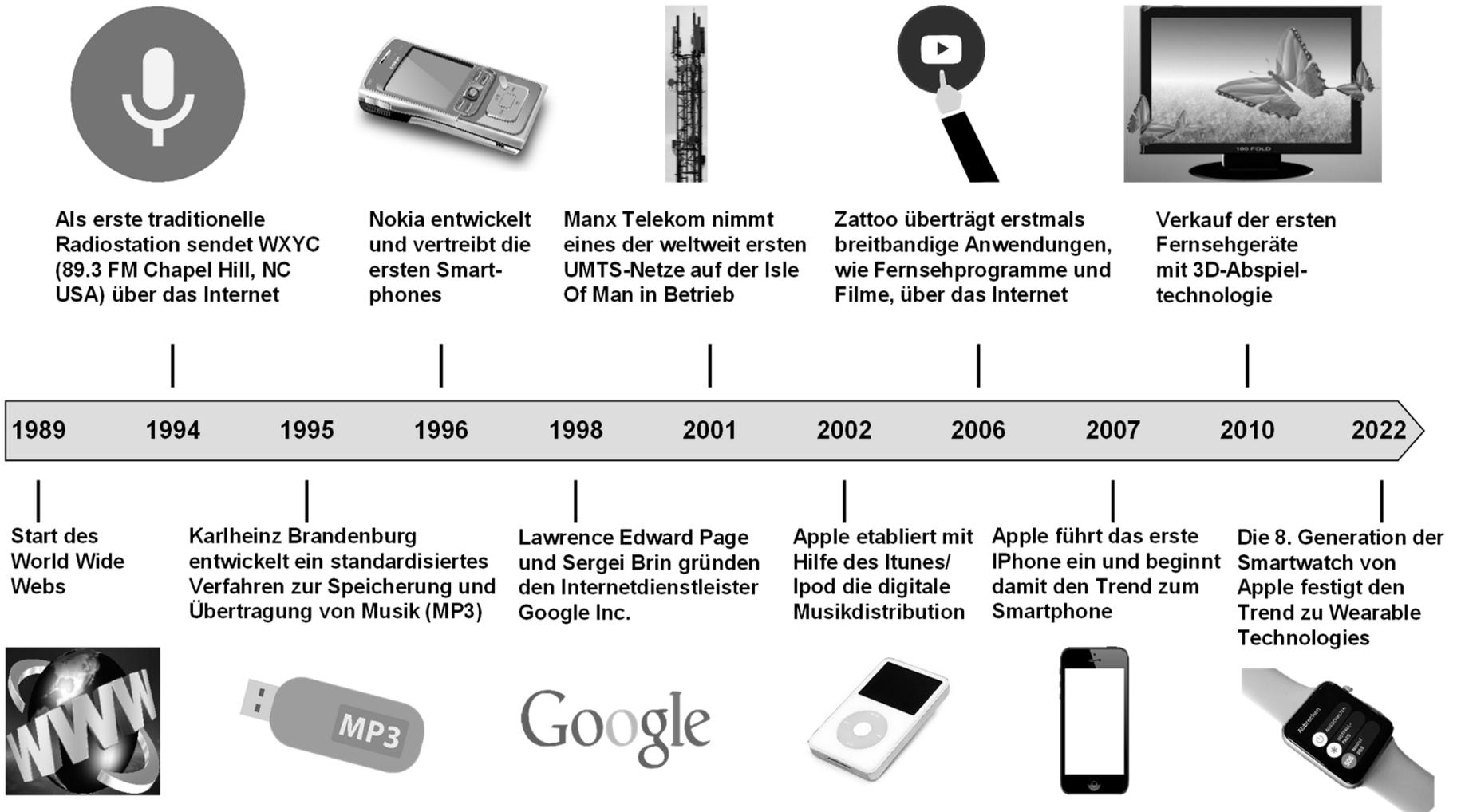
Microsoft released Windows 1.0

Microsoft®

Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 32; Wirtz (2023), S. 30

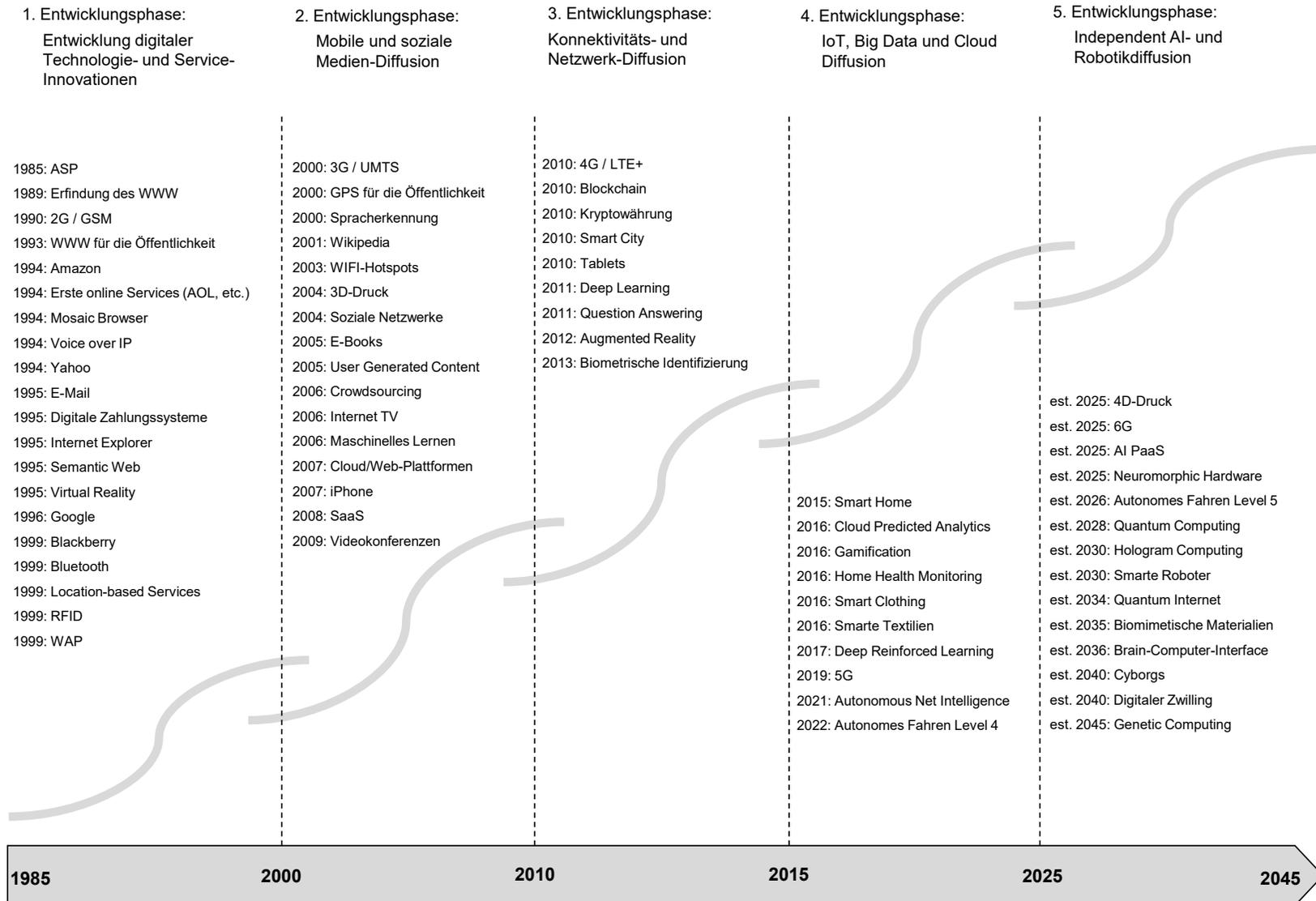
Abbildung 1-12: Entwicklung der Medien- und Kommunikationsanwendungen (1986 bis 2022)

Entwicklung der Medien- und Kommunikationsanwendungen (1986 bis 2022)



Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 34; Wirtz (2023), S. 31

Abbildung 1-13: Fünf-Phasen-Modell der digitalen Transformation



est. = estimated / Prognose

Quelle: Vgl. Wirtz (2023), S. 33

Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 1 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Erklären Sie, welche Stellung das Medien- und Internetmanagement in der Betriebswirtschaftslehre einnimmt.
2. Skizzieren Sie die zeitliche Entwicklung der Medienmanagement / Media Economics Forschung.
3. Anhand welcher Kriterien können Medienunternehmen abgegrenzt werden? Nennen Sie entsprechende Beispiele.
4. Skizzieren Sie den Management-Regelkreis für das Medienmanagement.
5. Beschreiben Sie die 5 Phasen des Kondratieff-Modells der technologischen Entwicklung.



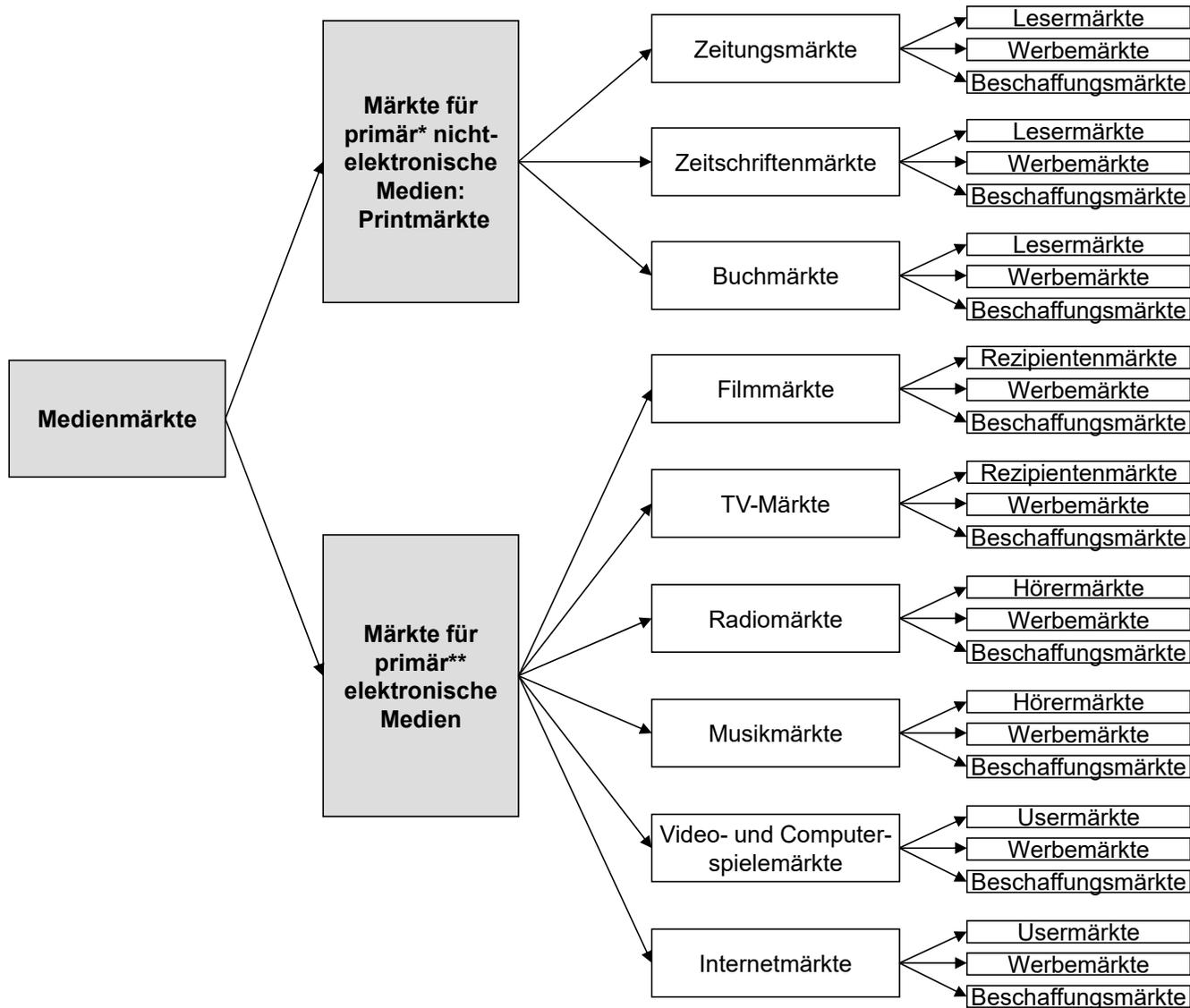
Diskussionsthemen

1. Diskutieren Sie, welche Bedeutung Medien in demokratischen Gesellschaften zukommen.
2. Debattieren Sie, ob Medienunternehmen stärker ökonomischen oder gesellschaftlichen Zielvorstellungen folgen sollten.
3. Diskutieren Sie, ob ausschließlich technologische Innovationen die Medienentwicklung in Zukunft prägen werden.

Kapitel 2:

Besonderheiten des Medienmanagements

Abbildung 2-1: Abgrenzung der Medienmärkte

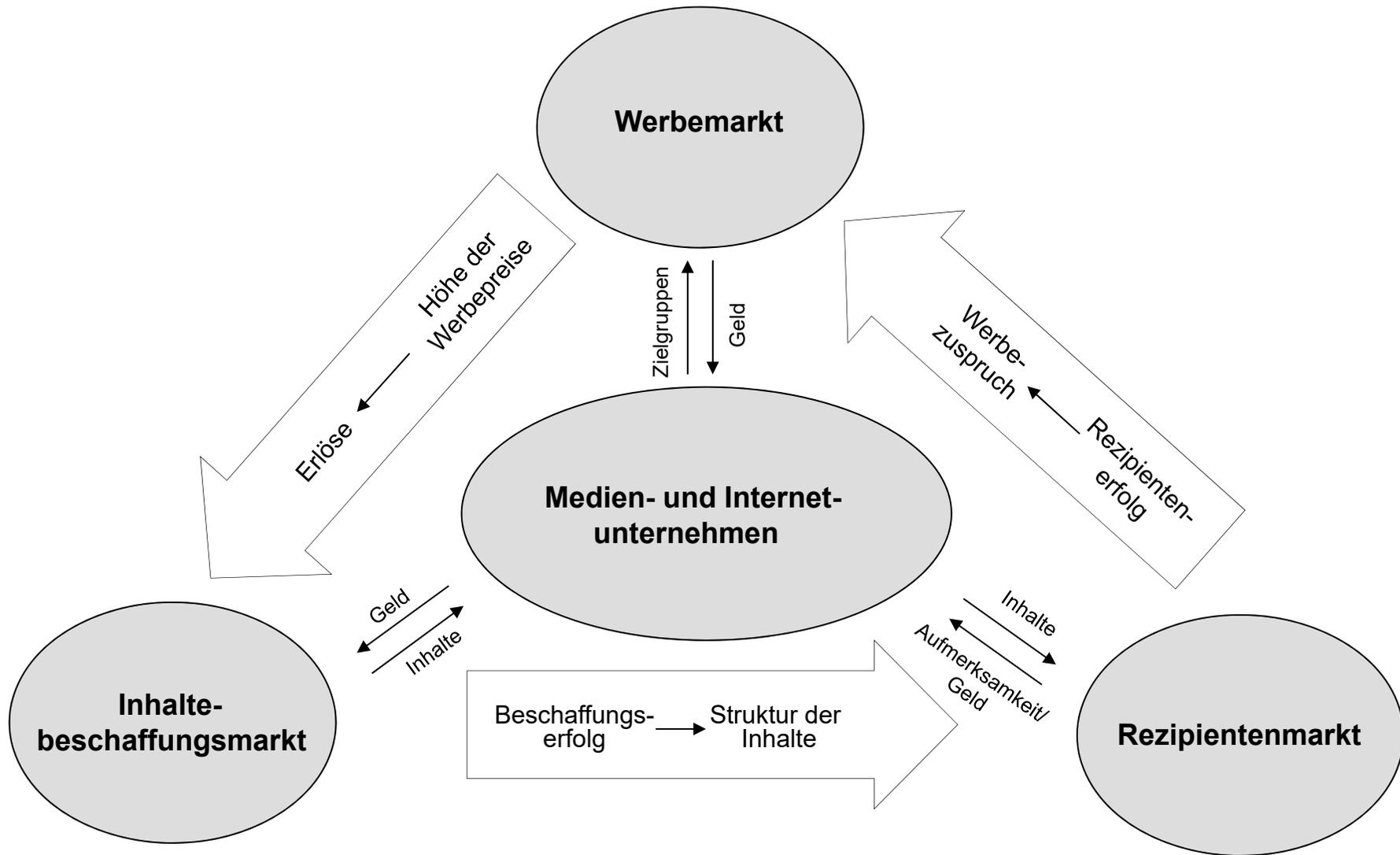


* = Umsatzanteil Print >50%

** = Umsatzanteil Digital >50%

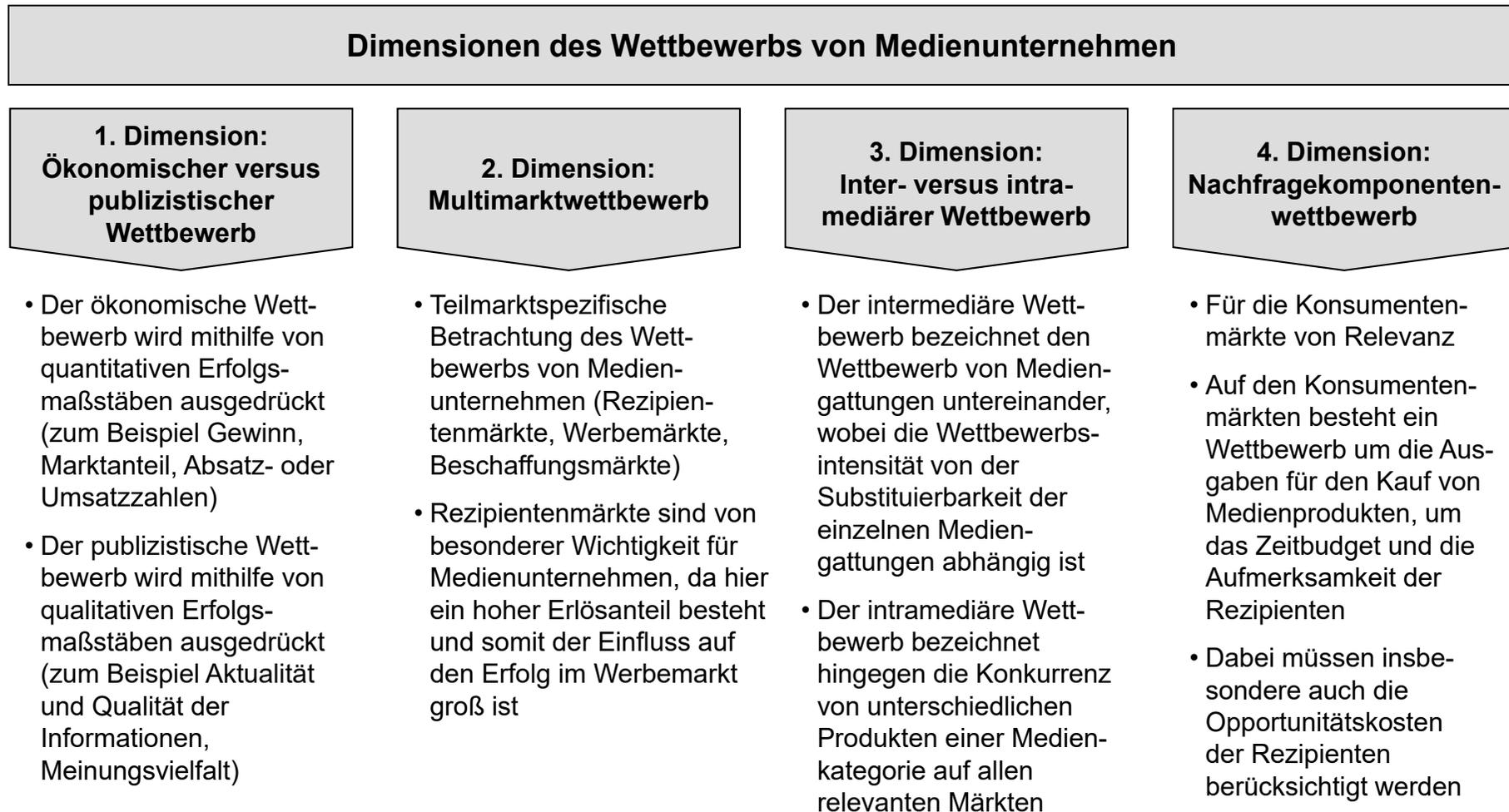
Quelle: In Anlehnung an Wirtz (1994), S. 26; Wirtz (2023), S. 40

Abbildung 2-2: Das Interdependenzmodell der Medienmärkte



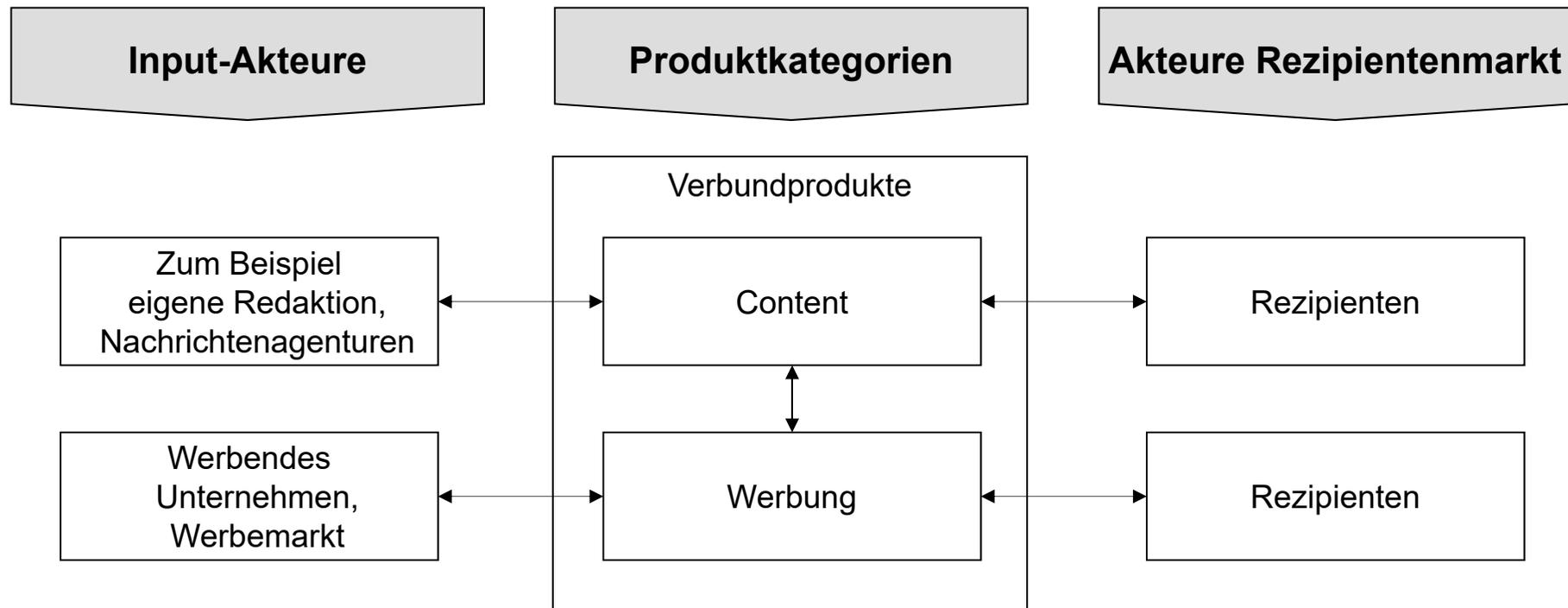
Quelle: Vgl. Wirtz (1994), S. 19; Wirtz (2023), S. 42

Abbildung 2-3: Das 4-Dimensionen-Modell des Wettbewerbs von Medienunternehmen



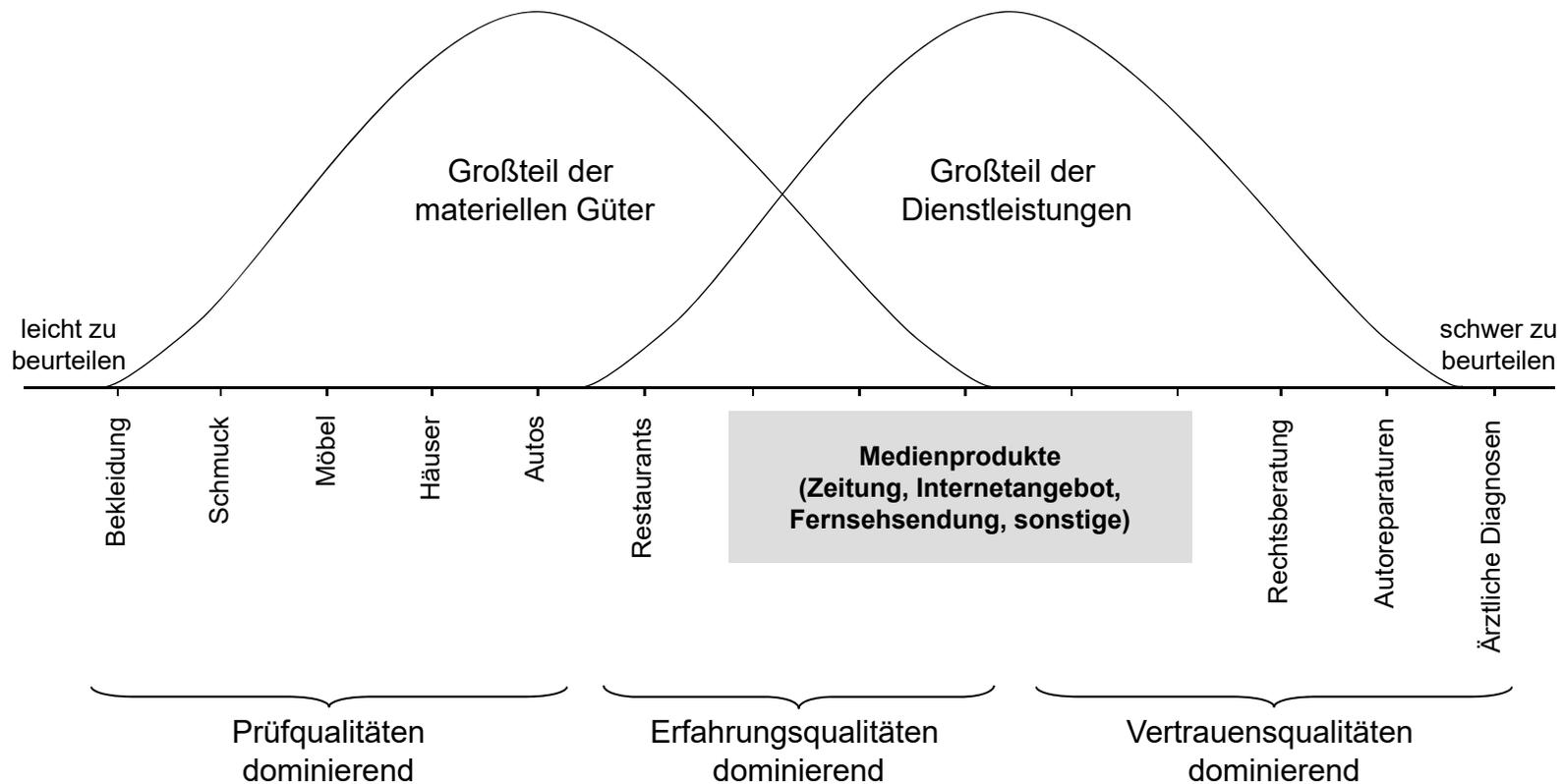
Quelle: Vgl. Wirtz (2011), S. 23; Wirtz (2023), S. 45

Abbildung 2-4: Medienprodukte als Verbundprodukte



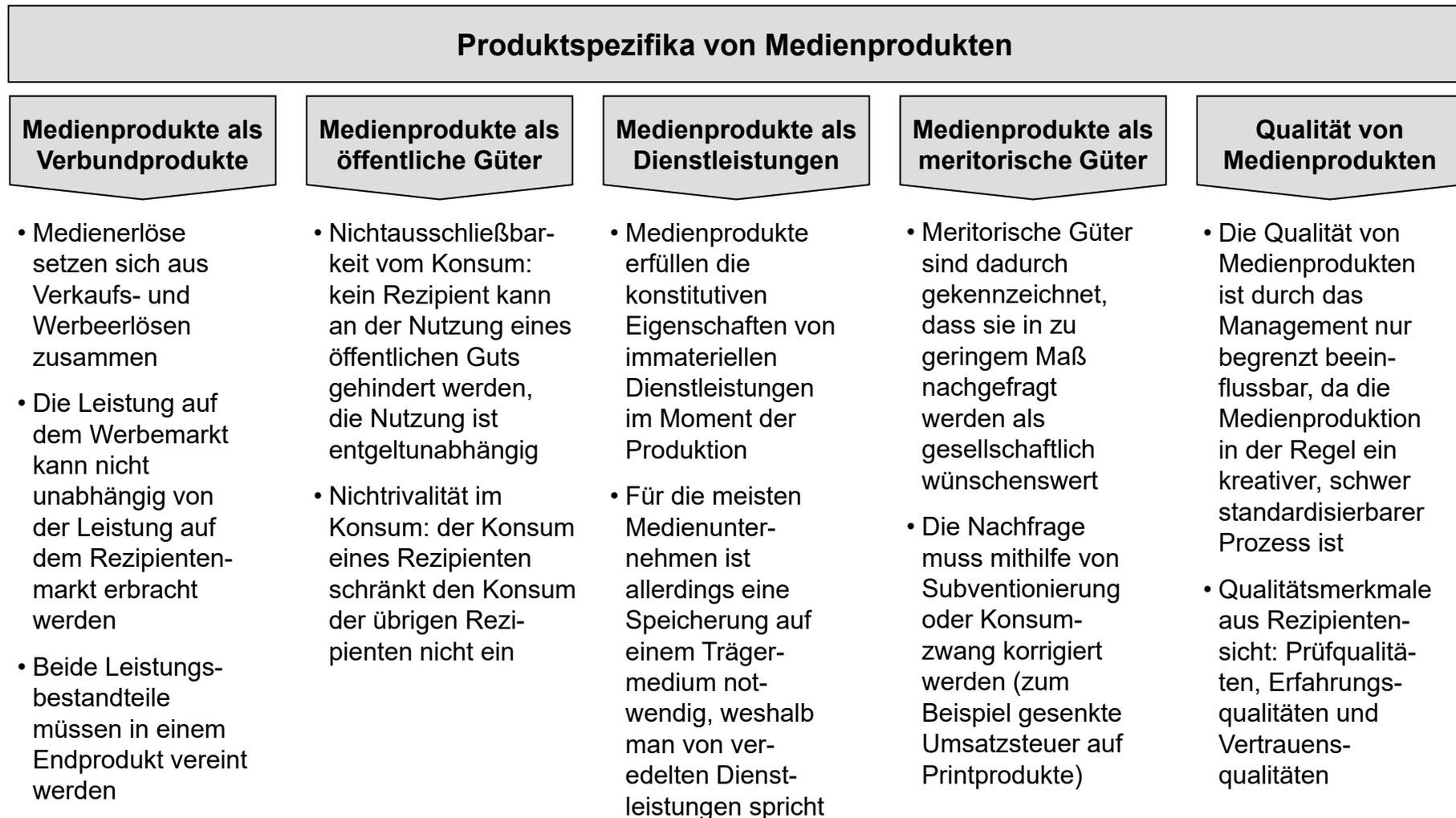
Quelle: Vgl. Wirtz (2011), S. 29; Wirtz (2023), S. 46

Abbildung 2-5: Qualitätsbewertung von Sachgütern und Dienstleistungen



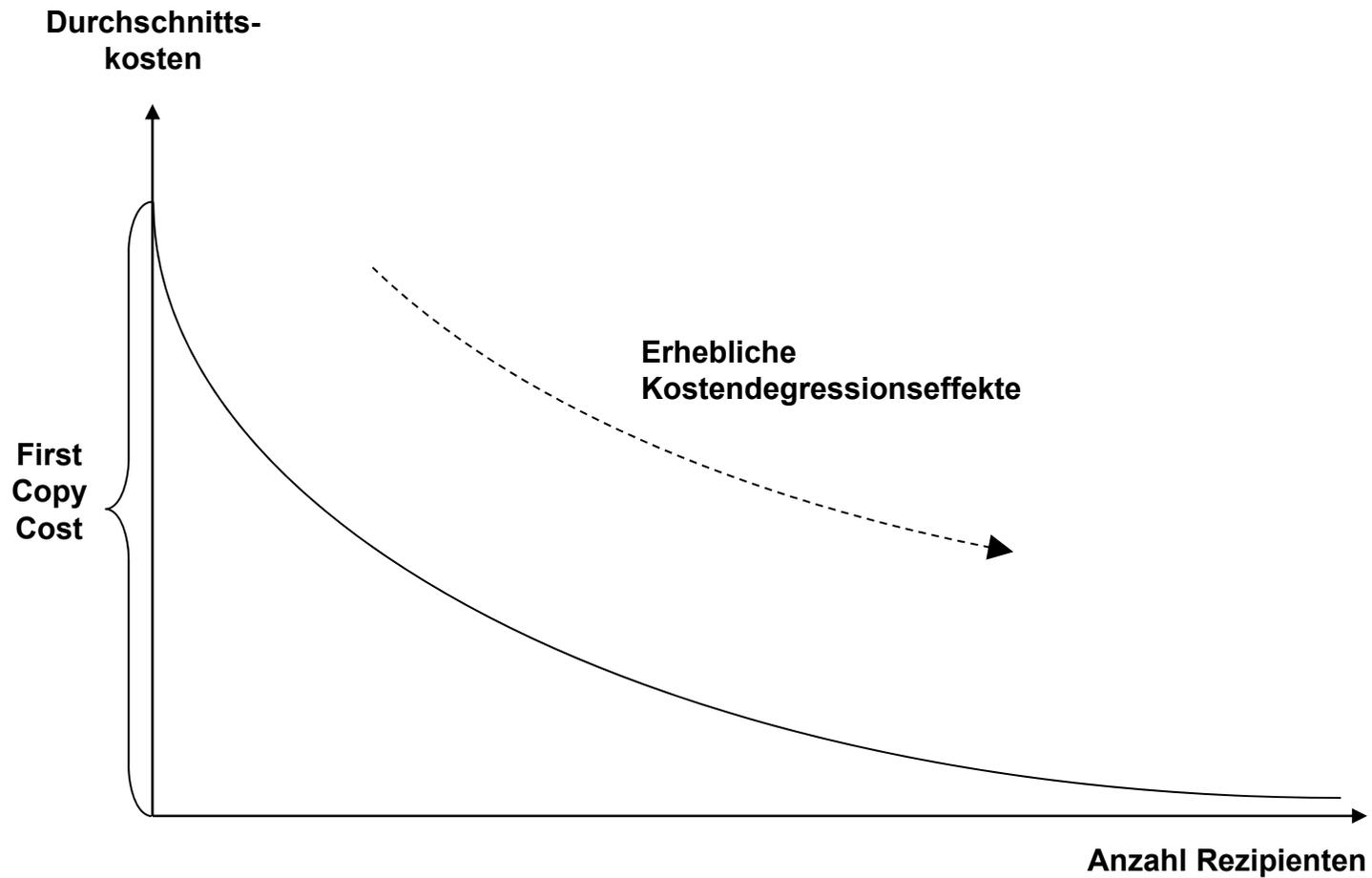
Quelle: In Anlehnung an Zeithaml (1991), S. 40; Wirtz (2023), S. 50

Abbildung 2-6: Das 5-Dimensionen-Produktspezifika-Modell von Medienprodukten



Quelle: Vgl. Wirtz (2011), S. 29; Wirtz (2023), S. 51

Abbildung 2-7: Economies Of Scale durch First Copy Costs



Quelle: Vgl. Wirtz (2000), S. 23; Wirtz (2023), S. 53

Abbildung 2-8: Markteintrittsbarrieren



Quelle: Vgl. Wirtz (2011), S. 39; Wirtz (2023), S. 56

Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 2 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Grenzen Sie die Märkte für primär nicht-elektronische und primär elektronische Medien ab.
2. Skizzieren Sie die Interdependenzstrukturen der Medienmärkte.
3. Stellen Sie das 4-Dimensionen-Modell des Wettbewerbs von Medienunternehmen dar.
4. Stellen Sie die 5 wesentlichen Produktspezifika von Medienprodukten dar.
5. Erklären Sie die verschiedenen Formen von Markteintrittsbarrieren und deren Wirkungen.

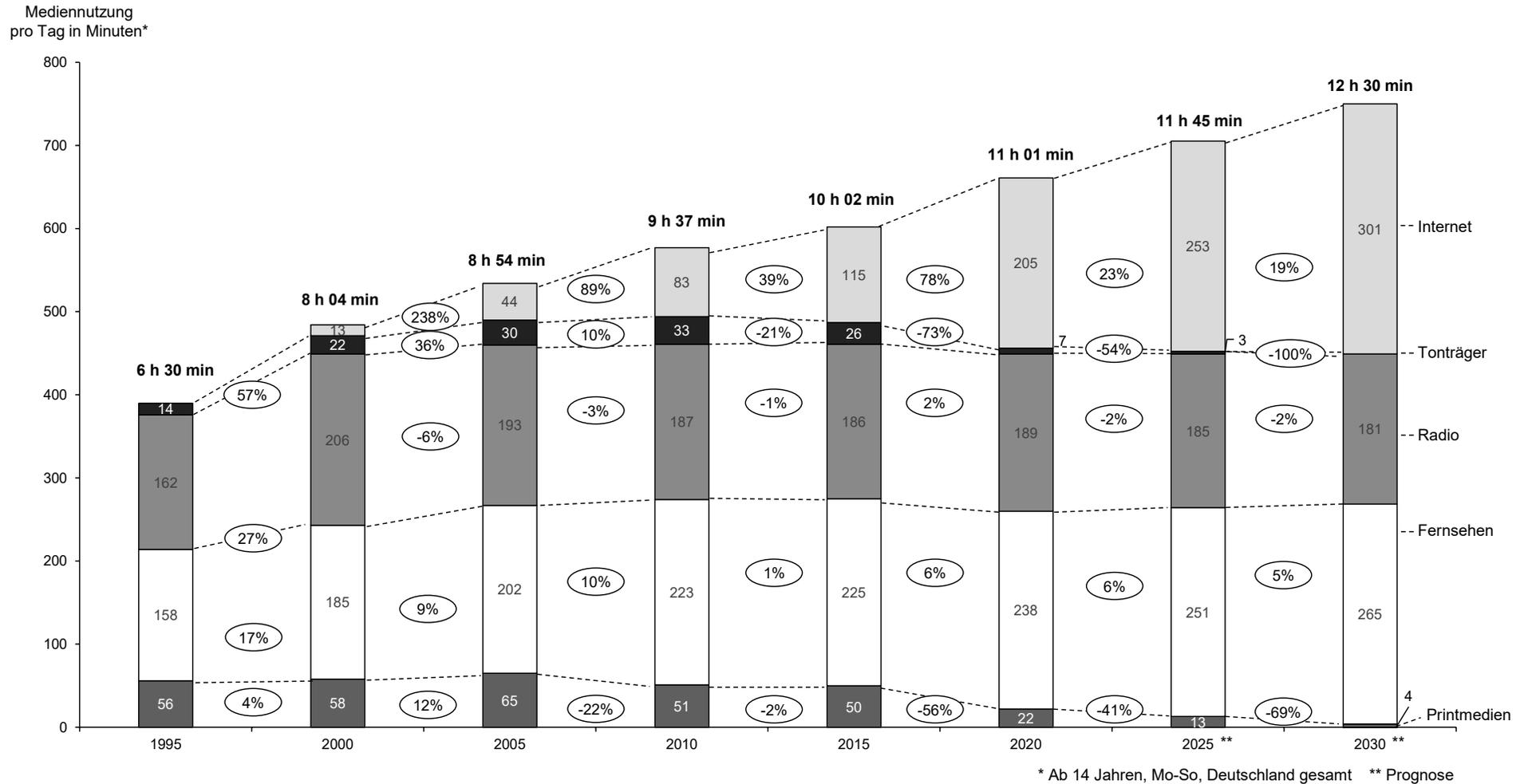


Diskussionsthemen

1. Die Qualität von Medienprodukten ist oft diskussionswürdig. Diskutieren Sie verschiedene Perspektiven und Bewertungsansätze hinsichtlich der Qualität von Medienprodukten: Ist die Bild-Zeitung besser als das Fernsehen von Arte?
2. Debattieren Sie, ob ökonomischer Wettbewerb nicht die viel wichtigere Wettbewerbsdimension für Medienunternehmen ist als publizistischer Wettbewerb.
3. Diskutieren Sie, ob das Fernsehprogramm nicht nur der öffentlich-rechtlichen TV-Programme, sondern auch das der privaten Anbieter, meritorsche Güter darstellen. Berücksichtigen Sie bei der Diskussion den Qualitätsanspruch und die Qualitätsausprägung von TV-Programmen.

Kapitel 3: Medien- und Internetmanagement im digitalen Zeitalter

Abbildung 3-1: Entwicklung der Mediennutzungszeit



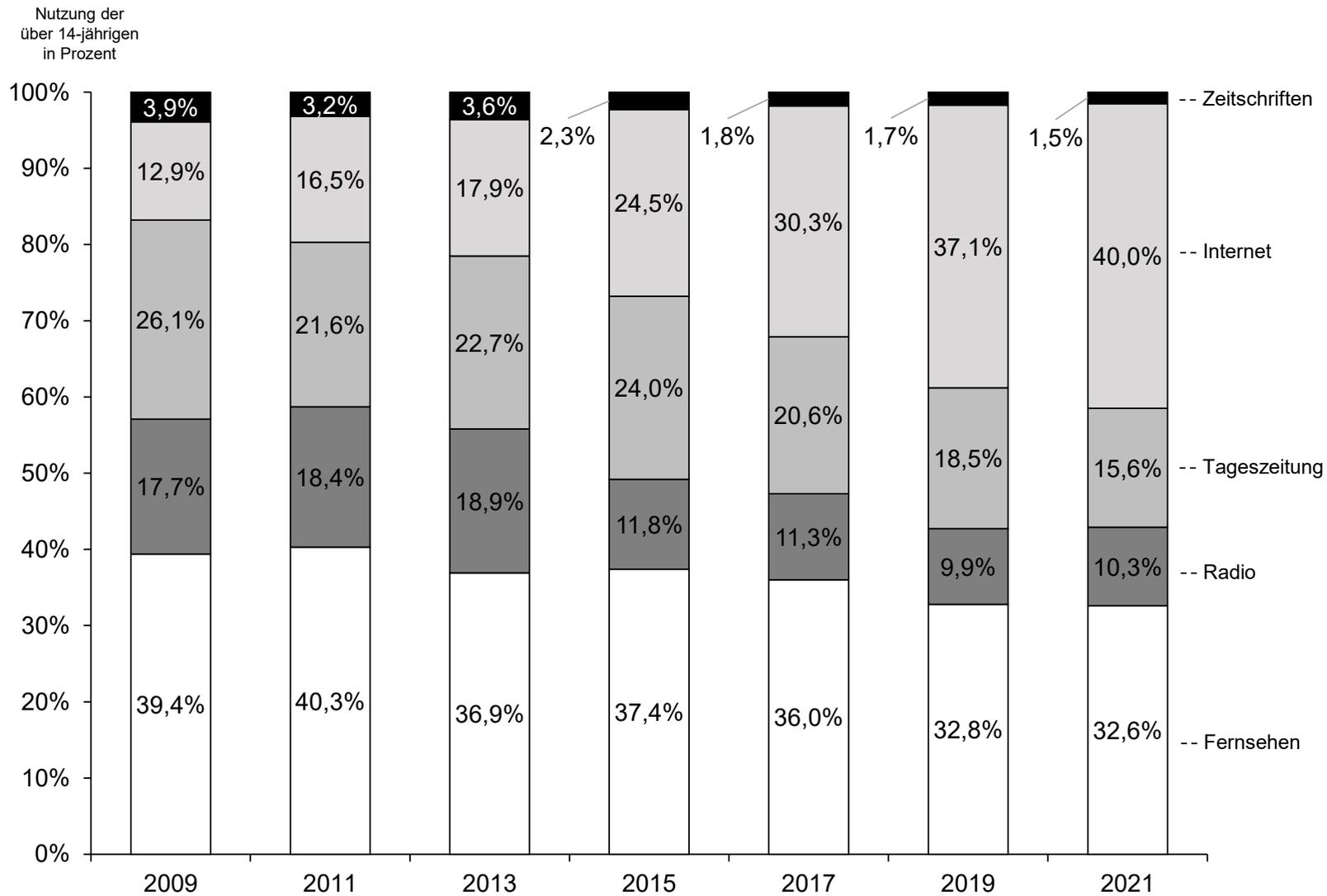
Datenquelle: Wirtz /Burda/Beaujean (2006), S. 85; ARD (2016); Mediendaten Südwest (2015); Verband Privater Rundfunk und Telemedien e.V. (2017), S. 5 ff; Wirtz (2023), S. 63

Tabelle 3-1: Freizeitaktivitäten nach Altersstruktur und Geschlecht, Montag bis Sonntag

Tätigkeit	Mehrmals pro Woche (in %)									
	Gesamt	Mann	Frau	Alter						
				14-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70+
Zeitungen lesen	53,1	55,1	51,2	17,7	25,7	34,7	48,1	61,6	71,2	83,2
Zeitschriften lesen	38,3	33,3	43,1	26,0	25,4	29,5	35,3	38,9	42,9	58,3
Fernsehen	88,1	87,5	88,6	78,7	72,4	83,5	89,5	92,7	93,1	97,2
Radio hören	73,1	73,7	72,4	48,8	57,6	68,5	76,0	79,7	82,3	80,7
Musik hören	36,1	38,0	34,2	74,8	61,7	43,9	34,7	28,0	23,6	15,1
Ausgehen	3,5	4,5	2,4	2,6	7,5	3,4	3,1	3,1	2,9	1,8
Sport treiben	20,2	21,9	18,6	46,2	34,1	24,0	17,9	15,3	13,9	9,0
Stricken, häkeln, selber schneiden	3,8	0,7	6,8	1,7	2,5	2,1	2,4	3,5	5,7	6,7
Heimwerken	4,6	7,0	2,4	2,4	4,0	4,3	3,5	6,2	6,5	4,0
Shoppen	2,3	1,7	2,8	4,4	3,6	2,6	1,5	1,7	2,0	1,7

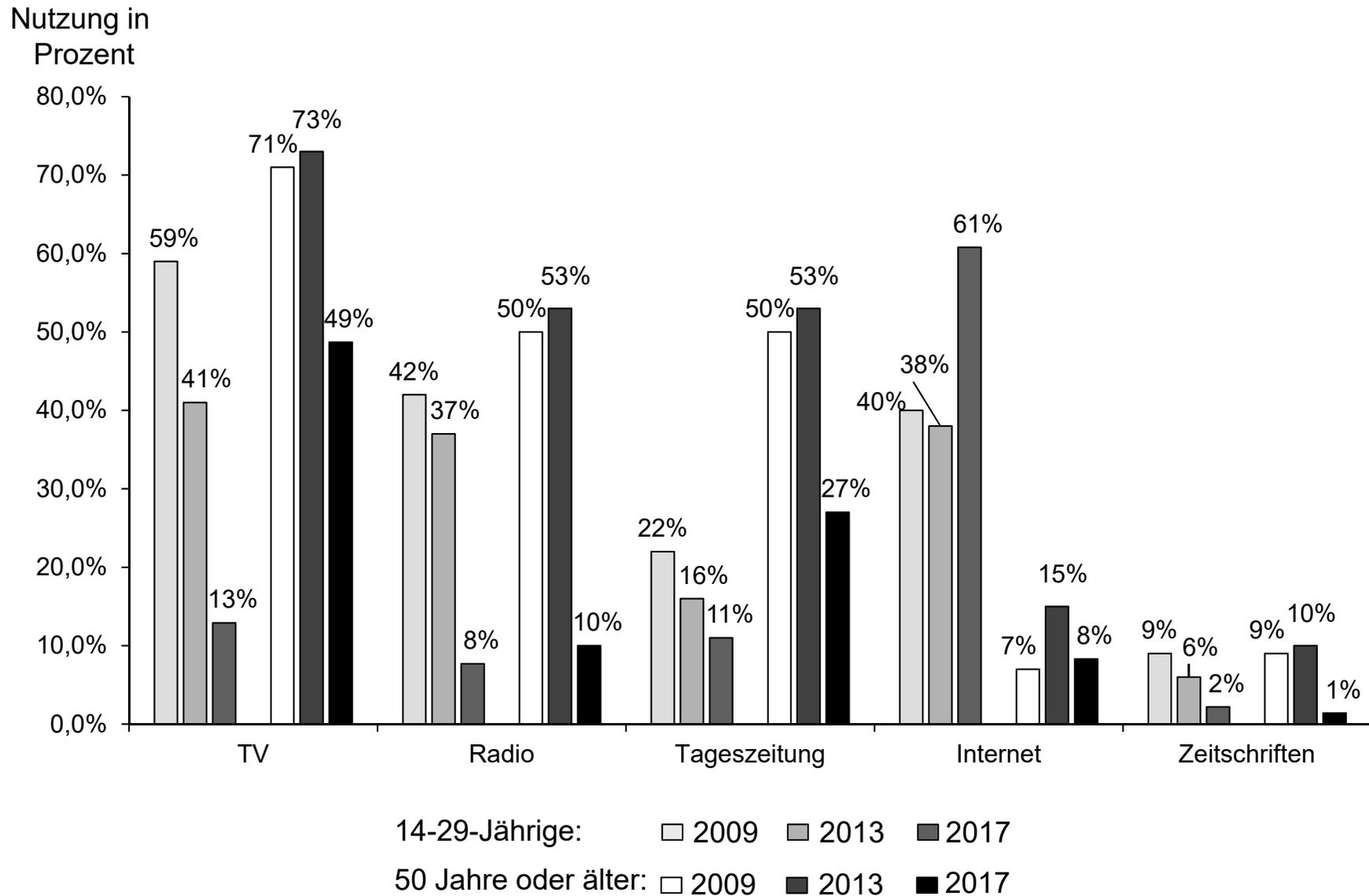
Datenquelle: ARD (2022) sowie vorherige Datensätze; Wirtz (2023), S. 64

Abbildung 3-2: Bedeutung verschiedener Medien als Informationsquelle 2009-2021



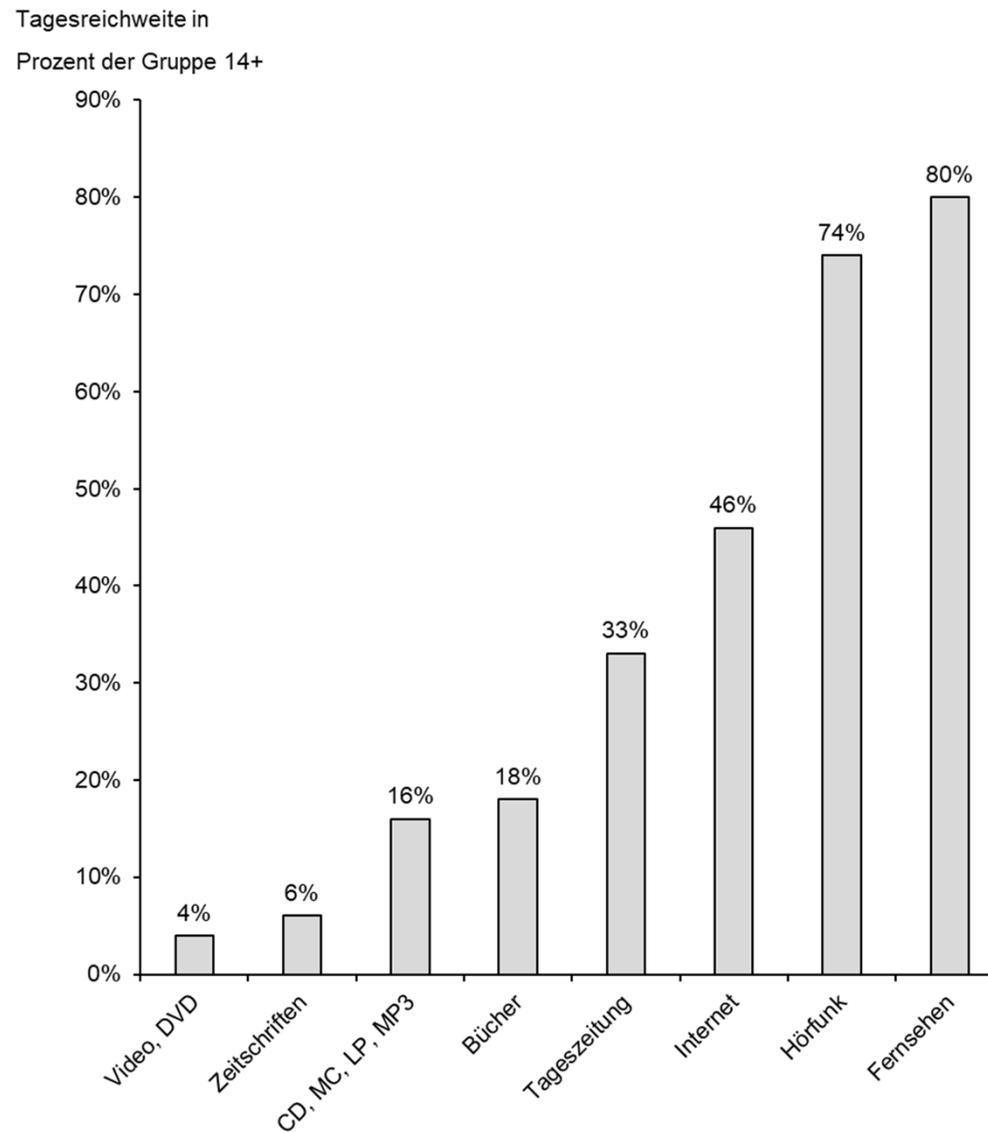
Datenquelle: TNS Infratest (2017), S. 16 sowie vorherige Datensätze; Wirtz (2023), S. 65

Abbildung 3-3: Altersgruppenspezifische Bedeutung verschiedener Medien als Informationsquelle 2009-2017



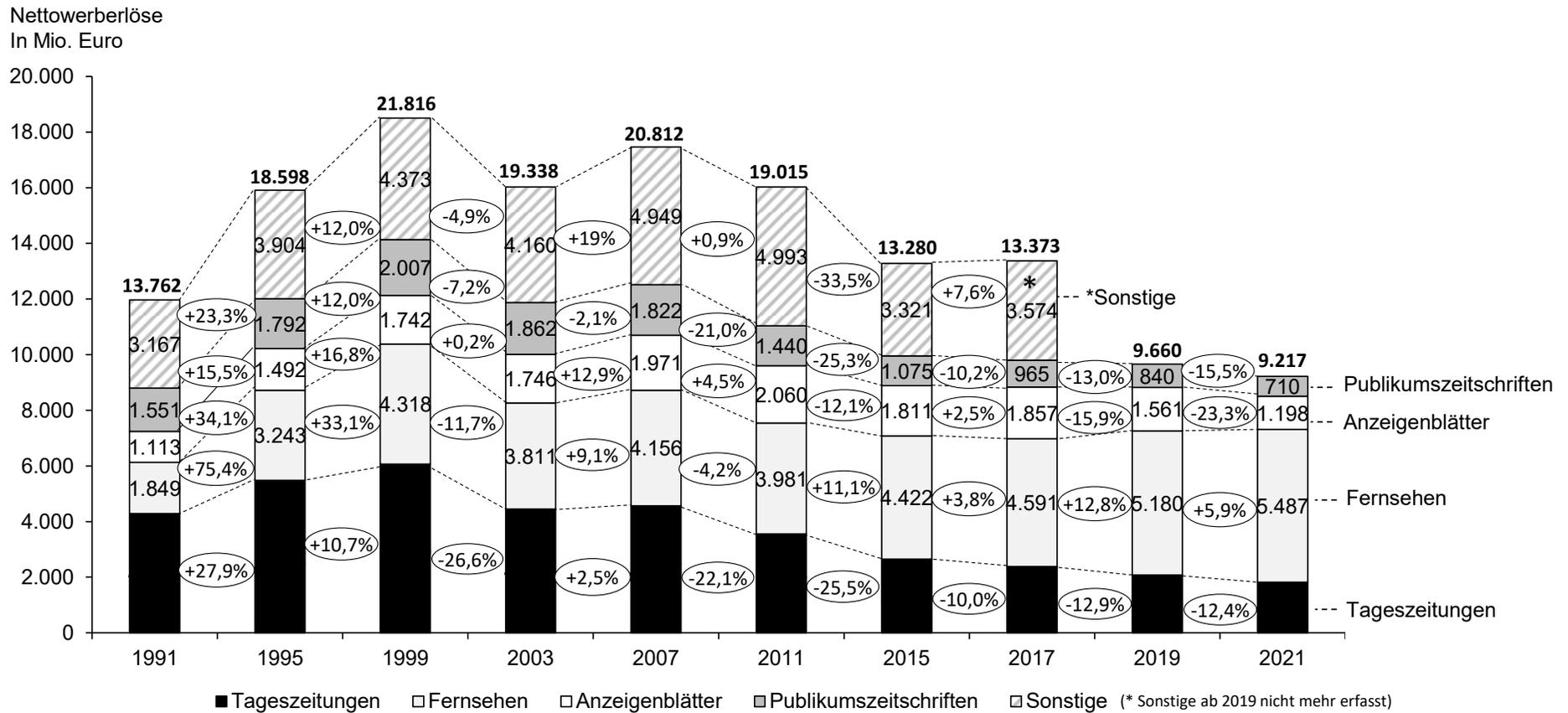
Datenquelle: Verband Privater Rundfunk und Telemedien e.V. (2017); Wirtz (2023), S. 66

Abbildung 3-4: Reichweite der Medien in Deutschland



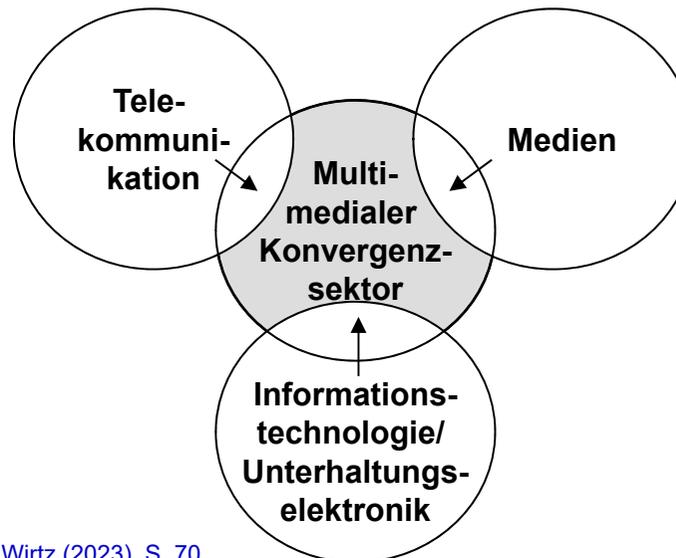
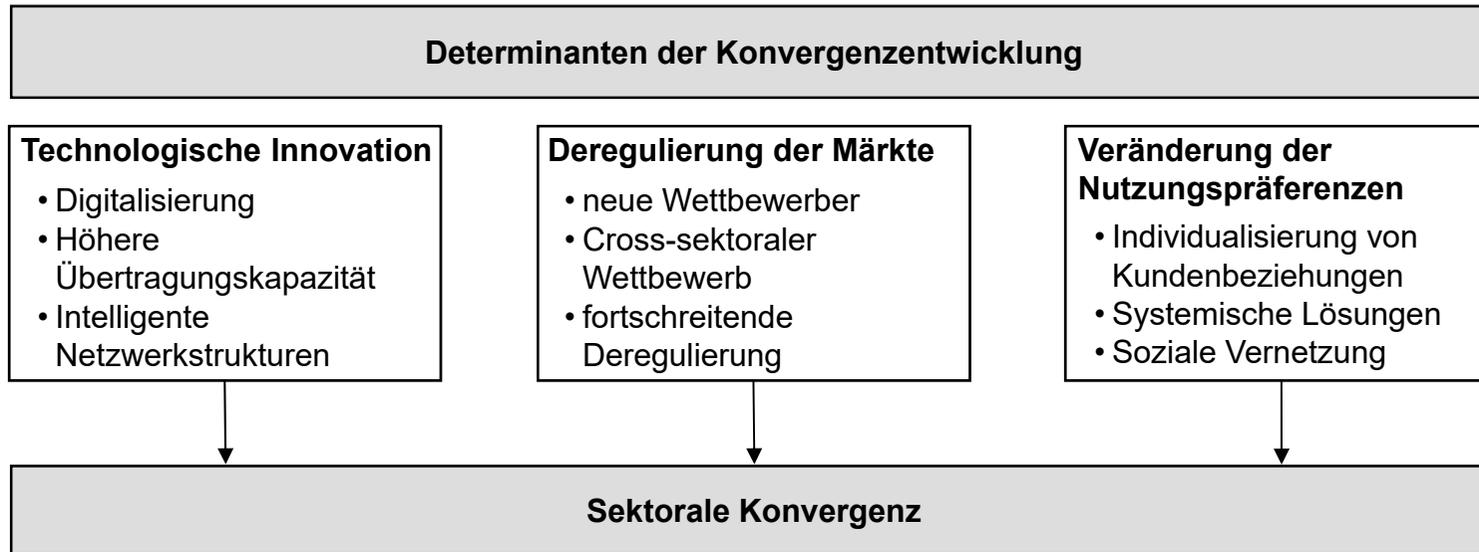
Quelle: Vgl. Engel/Breunig (2015), S. 313; Wirtz (2023), S. 67

Abbildung 3-5: Entwicklung der Nettowerbeerlöse in Deutschland von 1991-2021



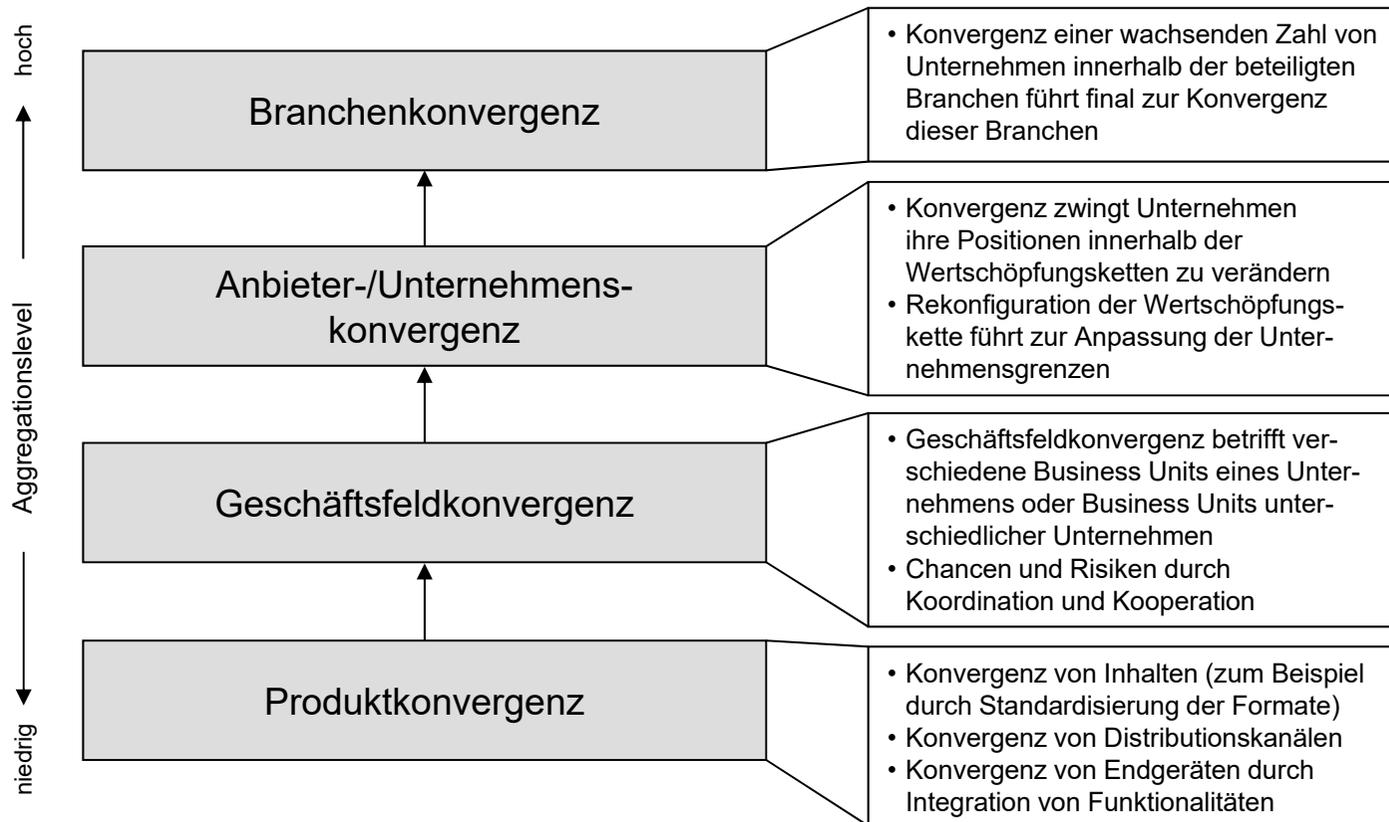
Datenquelle: Verband Privater Rundfunk und Telemedien e.V. (2017), S. 10; Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (2021), S. 1 und vorherige Datensätze; Wirtz (2023), S. 69

Abbildung 3-6: Das Konvergenz-Treibermodell im Informations- und Kommunikationsbereich



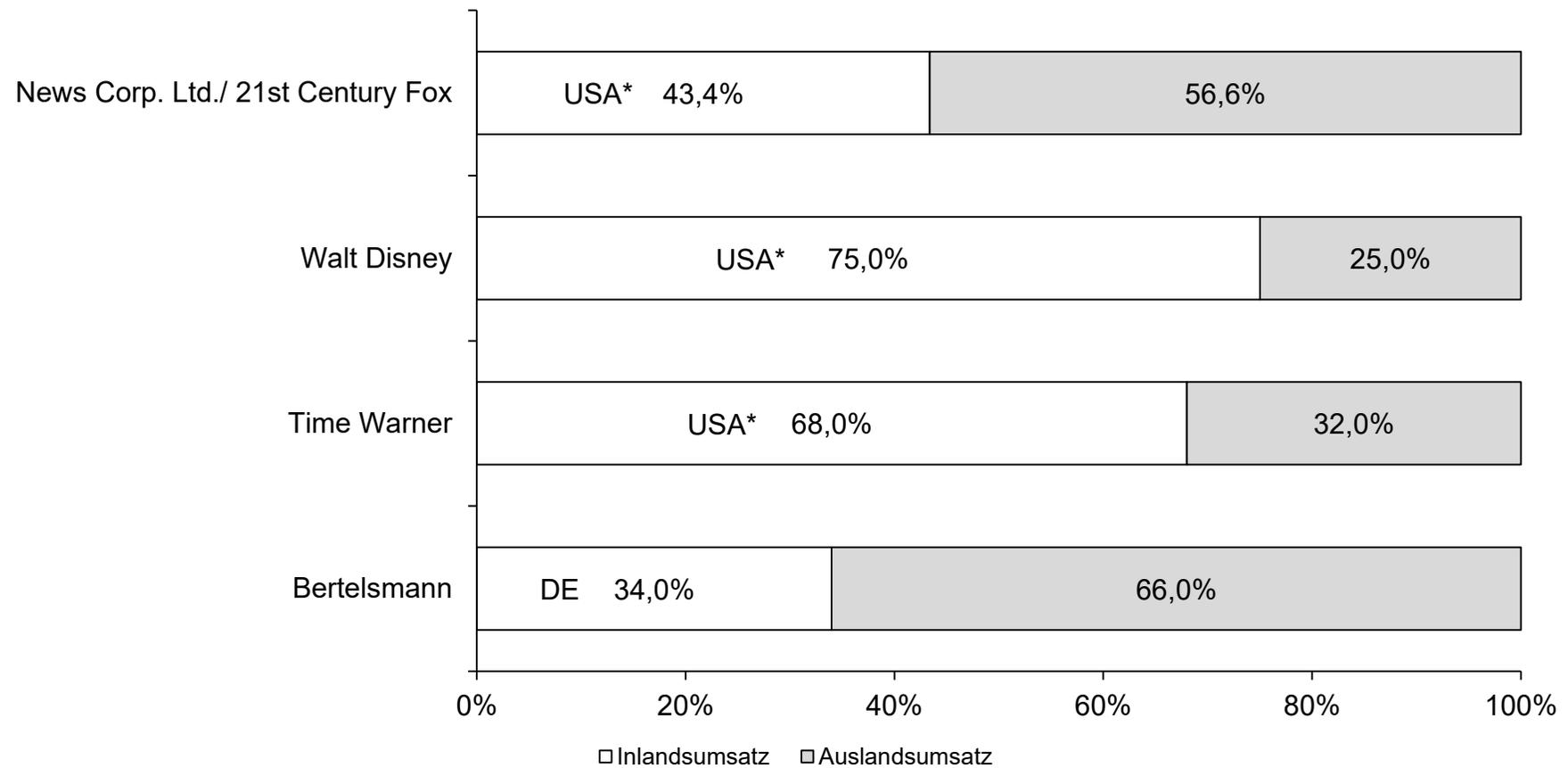
Quelle: Vgl. Wirtz (2000), S. 294; Wirtz (2023), S. 70

Abbildung 3-7: 4-Ebenen-Konvergenzmodell



Quelle: Vgl. Wirtz (2006), S. 46; Wirtz (2023), S. 74

Abbildung 3-8: Umsatzanteile ausgewählter Medienunternehmen im Inland/Ausland 2017



Quelle: Vgl. Wirtz (2023), S. 75

Tabelle 3-2: Medienunternehmen nach Umsatzstruktur 2017

Unternehmen	Umsatz 2017 (in Millionen US-Dollar)	Anteil der Medienumsätze am Gesamtumsatz							
		Presse/ Mag.	Bücher	TV/ Cable Networks	Film	Musik	Internet/ Media Networks	Sonstiges	
Sony ²⁾ (JP)	77.040	-	-	26%		9%	35%		30%
Walt Disney (USA)	55.137	-	-	43%	15%	-	9%		33%
21 st Century Fox (USA)	30.014	-	-	27%	19%	-	54%		-
Viacom, CBS (USA)	13.263	-	-	25%		-	75%		-
Time Warner (USA)	31.270	-	-	54%		46%	-	-	-
Bertelsmann ¹⁾ (DE)	20.530	19%	19%	37%		3 %			22%
Lagardere Media (FR)	7.069	32 %		19%			-	-	49%
¹ 1 U.S.-\$ = 0.85 EUR ² 1 U.S.-\$ = 110 JPY									

Quelle: Vgl. Wirtz (2023), S. 75

Tabelle 3-3: Ausgewählte Beispiele für Fusionen und Übernahmen in der Informations- und Kommunikationsbranche (1)

<u>Unternehmenskäufer</u> Geschäftsausrichtung	<u>Übernommenes Unternehmen</u> Geschäftsausrichtung	Übernahmepreis	Zeit-punkt/ Land
<u>AOL</u> Internetportal, Internet-Service Provider	<u>Time Warner</u> Printmedien, TV (unter anderem CNN, HBO), Musikverlag, Film	182 Milliarden US-Dollar	2001 USA
<u>Comcast Corp.</u> Fernsehkabelnetzbetreiber	<u>AT&T Broadband</u> Kabelgeschäft von AT&T	47 Milliarden US-Dollar	2001 USA
<u>Google</u> Internetdienstleistungen	<u>YouTube</u> Videoportal	1,65 Milliarden US-Dollar	2006 USA
<u>Vivendi Universal Entertainment</u> Telekommunikation, Medien	<u>Activision</u> Game Publisher	8,1 Milliarden US-Dollar	2007 USA
<u>Comcast Corp.</u> Fernsehkabelnetzbetreiber	<u>Walt Disney Tochtergesellschaften</u> 39,5% Anteil an E! Networks, E! Entertainment and style work	1,23 Milliarden US-Dollar	2009 USA
<u>Walt Disney</u> Medienkonzern	<u>Marvel-Entertainment</u> Comic-Konzern	4 Milliarden US-Dollar	2010 USA
<u>Comcast Corp.</u> Fernsehkabelnetzbetreiber	<u>NBC Universal</u> 51% Anteil; TV channels (e.g. MSNNBC), cable broadcaster, film studios and theme parks	13,8 Milliarden US-Dollar	2013 USA
<u>Vodafone</u> Telekommunikationskonzern	<u>Kabel Deutschland</u> Kabelnetzbetreiber	11 Milliarden Euro	2014 D

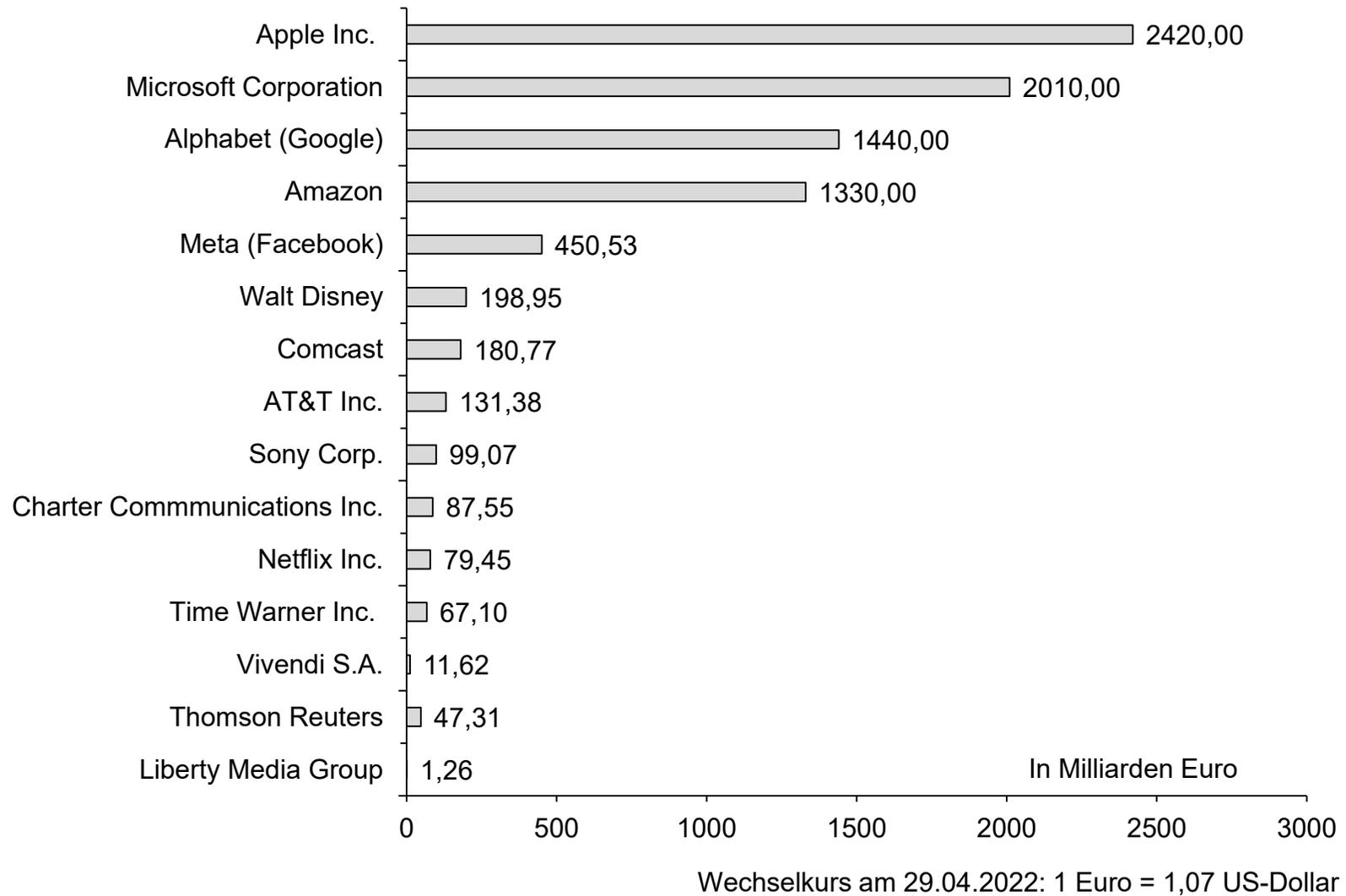
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Geschäftsberichten; Wirtz (2019), S. 76; Wirtz (2023), S. 76

Tabelle 3-3: Ausgewählte Beispiele für Fusionen und Übernahmen in der Informations- und Kommunikationsbranche (2)

<u>AT&T</u> Telekommunikationskonzern	<u>DirecTV</u> Pay-TV-Anbieter	48,5 Milliarden US-Dollar	2014 USA
<u>Verizon</u> Mobilfunkkonzern	<u>AOL</u> Online-Dienstleister	4,4 Milliarden US-Dollar	2015 USA
<u>Microsoft</u> Softwarekonzern	<u>LinkedIn</u> Professional Social Network	26,2 Milliarden US-Dollar	2016 USA
<u>AT&T</u> Telekommunikationskonzern	<u>Time Warner</u> Printmedien, TV (unter anderem CNN, HBO), Musikverlag, Film	85 Milliarden US-Dollar	2018 USA
<u>Viacom Inc.</u> Medienkonzern	<u>CBS Corporation</u> Medienkonzern	12 Milliarden US-Dollar	2019 USA

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Geschäftsberichten; Wirtz (2019), S. 76; Wirtz (2023), S. 76

Abbildung 3-9: Ausgewählte Medienunternehmen nach Marktkapitalisierung 2022



Datenquelle: Finanzen.net (2022); Wirtz (2023), S. 78

Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 3 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Skizzieren Sie die Entwicklung der Mediennutzungszeit ab 1995. Was sind die Kernveränderungen?
2. Beschreiben Sie die wesentlichen Freizeitaktivitäten hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Medienkonsum.
3. Skizzieren Sie die Entwicklung der Netto-Werbeerlöse zwischen 1991 und 2021 in den unterschiedlichen Kategorien. Was sind die wesentlichen Veränderungen?
4. Beschreiben Sie das Konvergenz-Treibermodell im Informations- und Kommunikationsbereich.
5. Erklären Sie das 4-Ebenen-Konvergenzmodell.



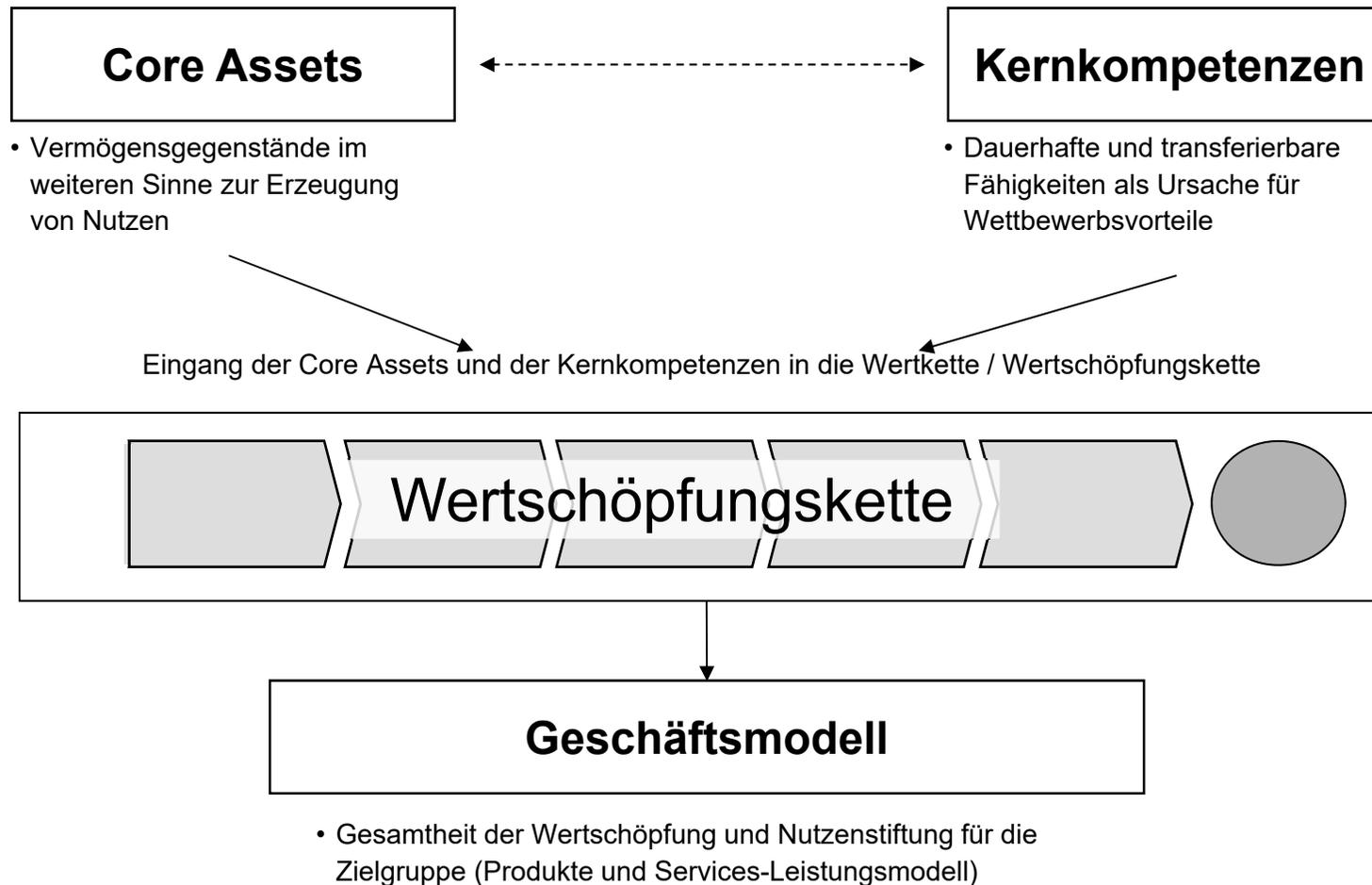
Diskussionsthemen

1. Diskutieren Sie, ob das Internet zukünftig die Nutzungszeit der anderen Medienangebote (Radio, Print, etc.) erheblich verkleinern wird. Welche Auswirkungen wird das für die Medienlandschaft haben?
2. Werbeerlöse haben eine erhebliche Bedeutung für viele Medienunternehmen. Debattieren Sie, ob eine Ausrichtung von Medienangeboten anhand der Werbeerlösmaximierung sinnvoll für unsere Mediengesellschaft ist.
3. In den letzten beiden Dekaden sind immer größere, global agierende Medienunternehmen durch Fusionen entstanden. Diskutieren Sie, ob diese Entwicklung der Macht- und Meinungskonzentration gut für demokratisch-basierte Gesellschaften ist. Denken Sie bei Ihrer Diskussion auch an autokratisch-geführte Systeme (China, Russland, etc.) und deren Situation, was Meinungsfreiheit und Meinungsvielfalt betrifft.

Kapitel 4:

Leistungssystem von Medienunternehmen

Abbildung 4-1: Leistungssystem von Medienunternehmen



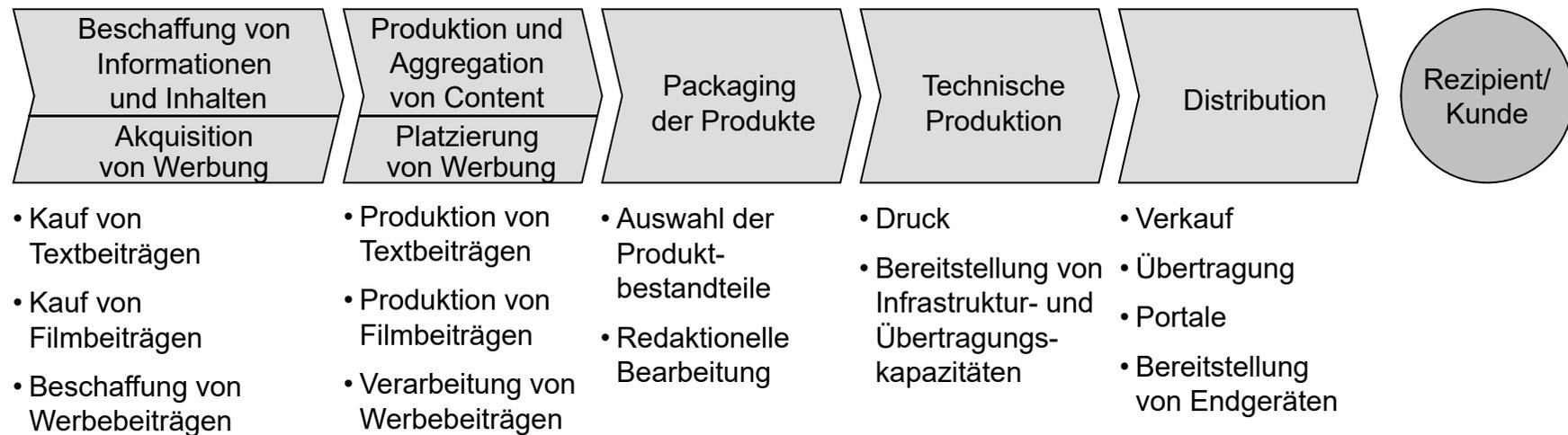
Quelle: Vgl. Wirtz (2005), S. 49; Wirtz (2023), S. 84

Abbildung 4-2: Wertschöpfungskette der Unternehmensaktivitäten



Quelle: Vgl. Porter (1986), S. 62; Wirtz (2023), S. 85

Abbildung 4-3: Wertschöpfungskette in Medienunternehmen



Quelle: Vgl. Wirtz (2000b), S. 43; Wirtz (2023), S. 86

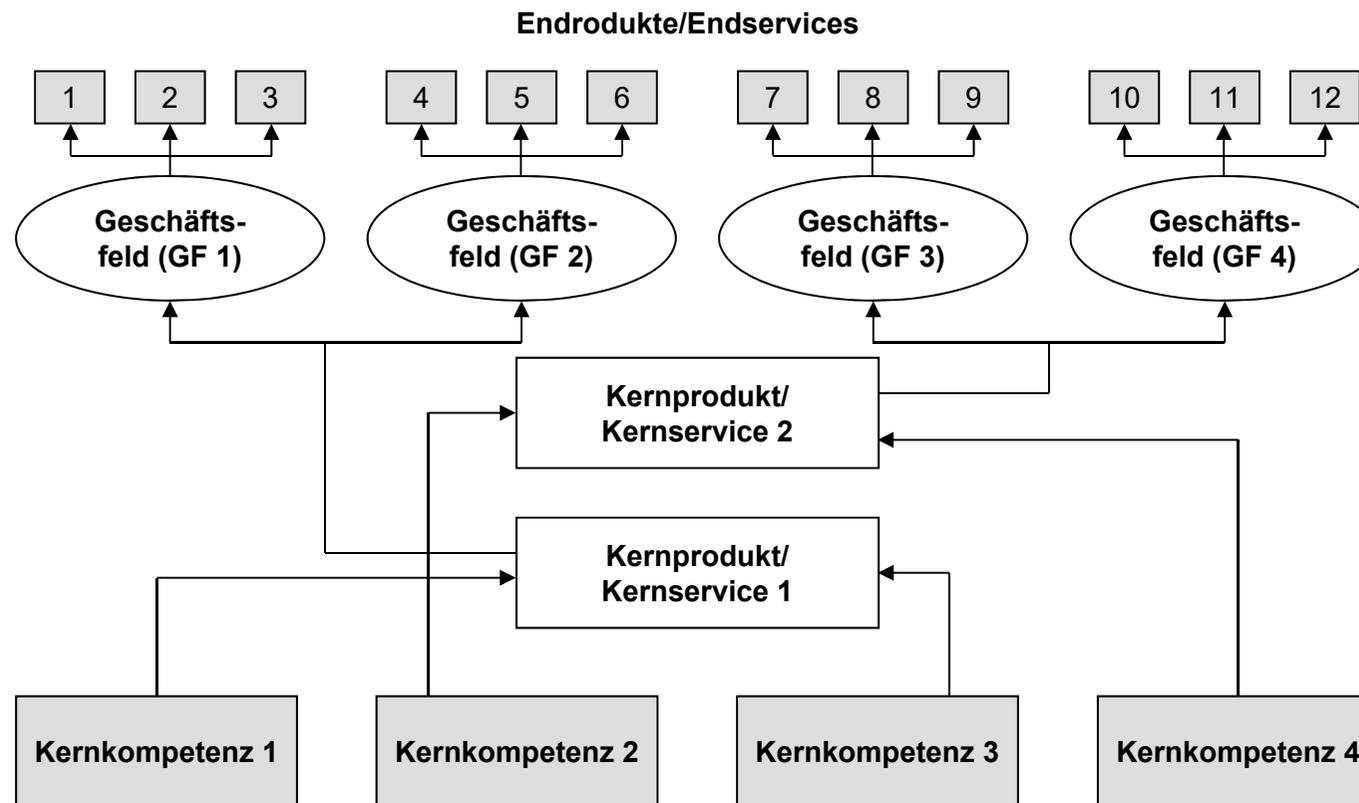
Tabelle 4-1: Definition Assets und Core Assets

Definition Assets und Core Assets

Assets sind materielle und immaterielle Ressourcen, die die Basis für die Aktivitäten und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bilden. Bei Core Assets handelt es sich um firmenspezifische Assets, die unternehmensintern akkumuliert oder zumindest veredelt wurden und eine besondere Werthaltigkeit für den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens haben. Sie sind von relativer Knappheit und für die Konkurrenz schwer bis nicht imitierbar und substituierbar. Core Assets bilden die Grundlage für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Quelle: Vgl. Wirtz (2005), S. 53; Wirtz (2023), S. 88

Abbildung 4-4: Kernkompetenzen



Quelle: In Anlehnung an Prahalad/Hamel (2006), S. 278; Wirtz (2023), S. 92

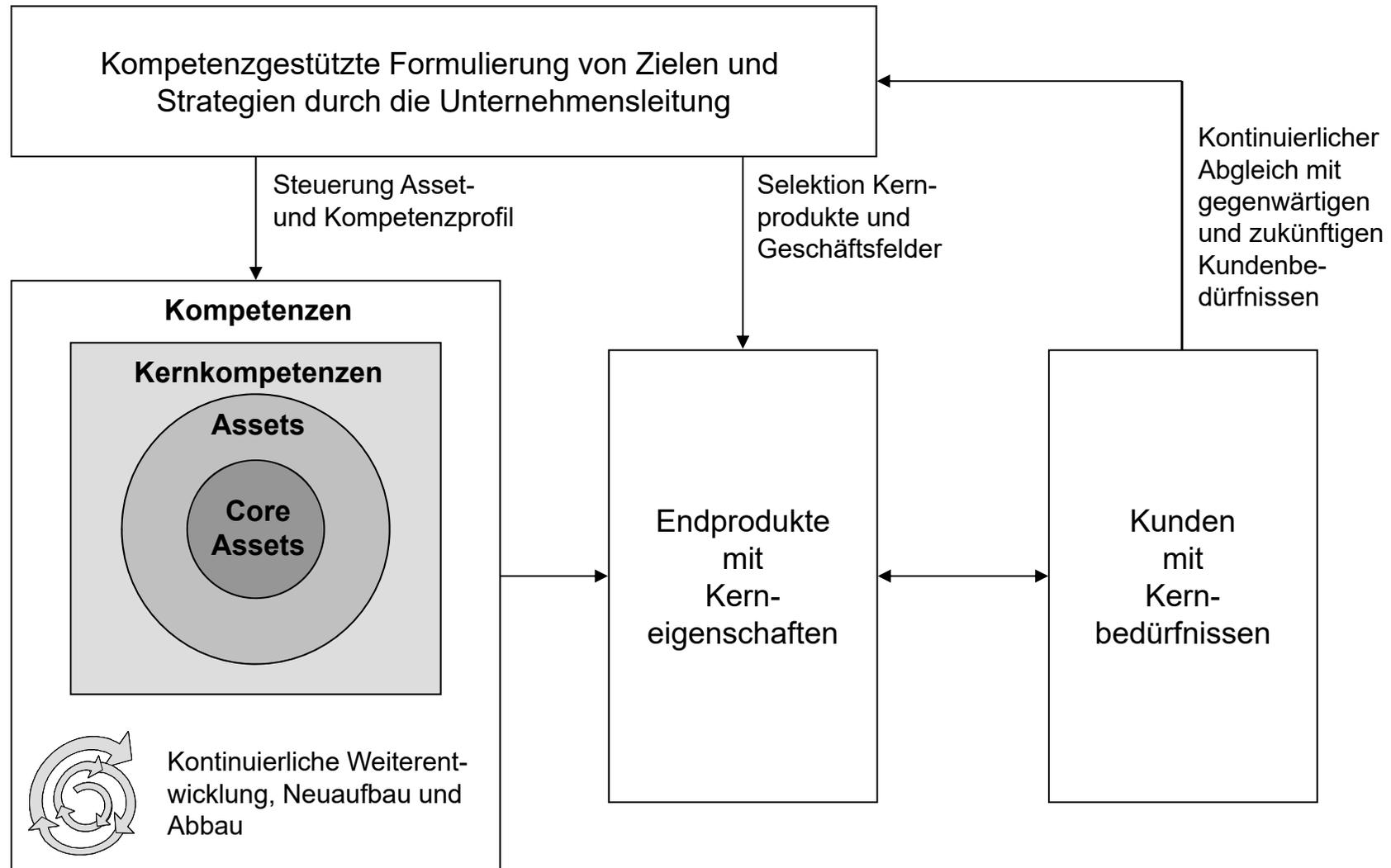
Tabelle 4-2: Definition Kompetenz und Kernkompetenz

Definition Kompetenz und Kernkompetenz

Kompetenzen bilden die Grundlage für das kollektive Handeln in einem Unternehmen und ermöglichen den Leistungserstellungsprozess, in dem Assets und Core Assets zu verkaufsfähigen Marktleistungen kombiniert werden. Kernkompetenzen sind eine spezielle Form von Kompetenzen, sie sind von relativer Knappheit und für die Konkurrenz schwer bis nicht imitierbar und substituierbar. Kernkompetenzen tragen bedeutend zum wahrgenommenen Kundennutzen eines Endprodukts bei und verschaffen Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

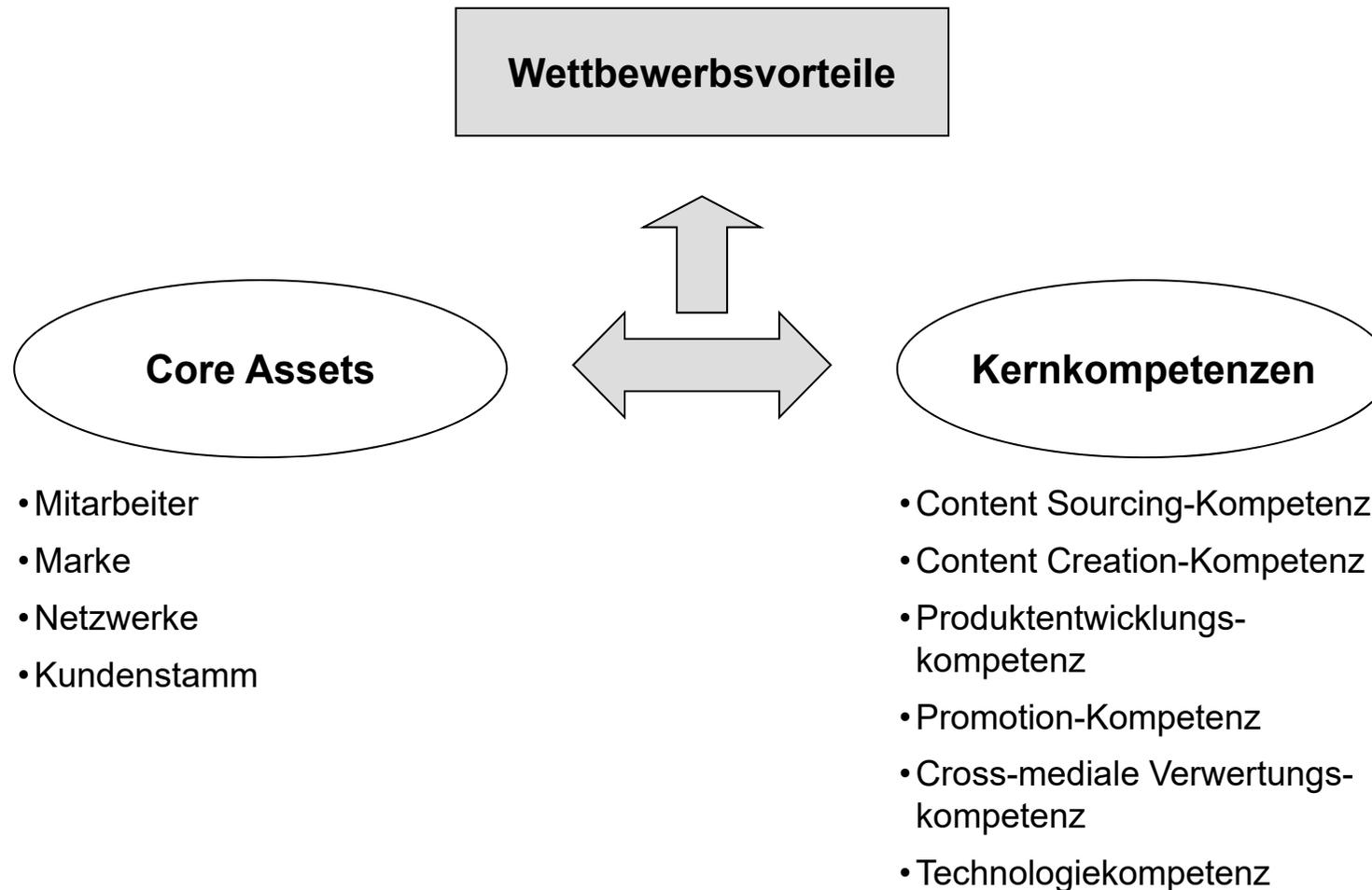
Quelle: Vgl. Wirtz (2005), S. 58; Wirtz (2023), S. 93

Abbildung 4-5: Core Asset- und Kernkompetenzentwicklung



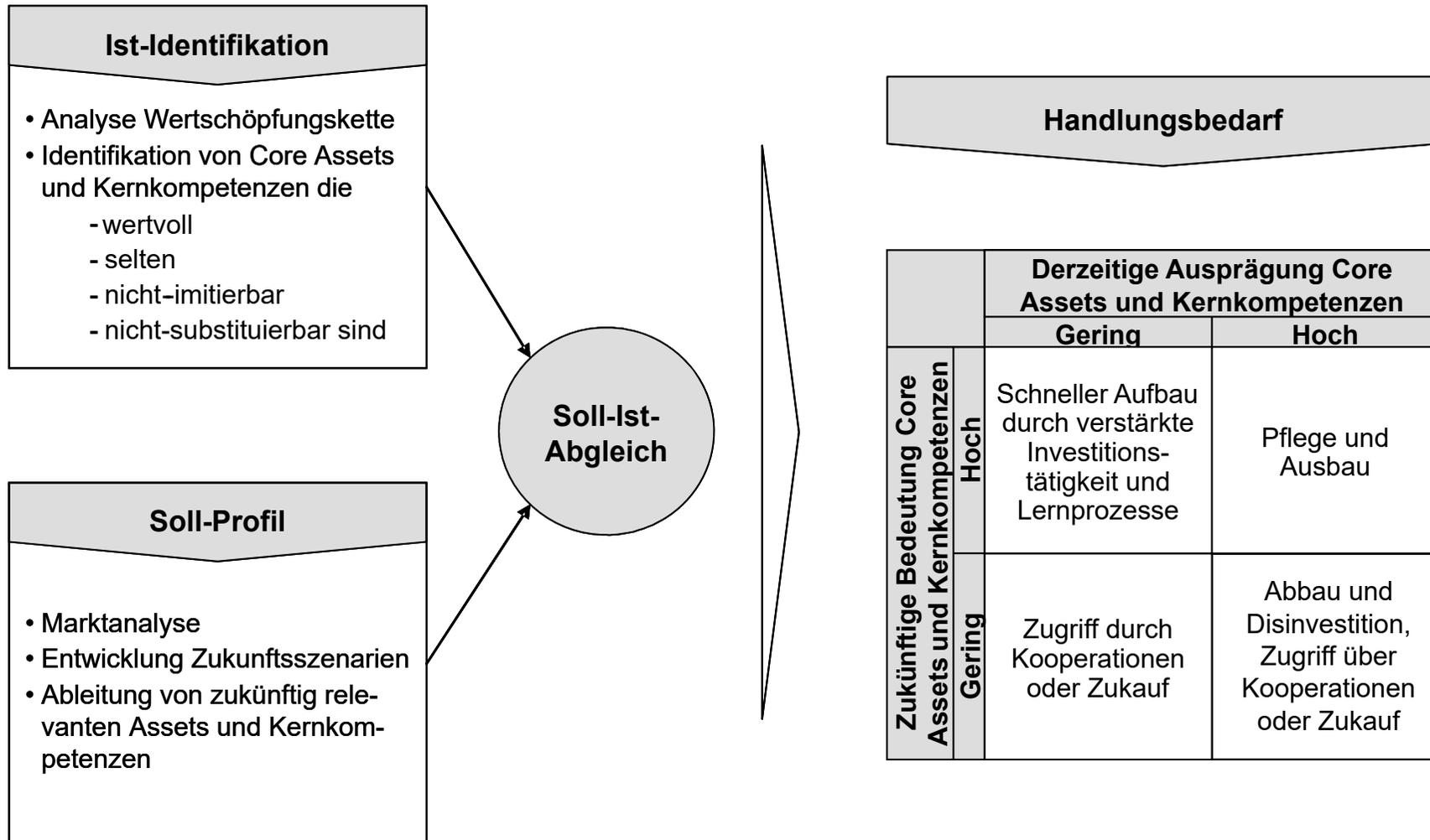
Quelle: Vgl. Wirtz (2005), S. 59; Wirtz (2023), S. 93

Abbildung 4-6: Core Assets und Kernkompetenzen von Medienunternehmen



Quelle: Vgl. Wirtz (2005), S. 63; Wirtz (2023), S. 97

Abbildung 4-7: Analyse und Management von Core Assets und Kernkompetenzen



Quelle: Vgl. Wirtz (2005), S. 64; Wirtz (2023), S. 98

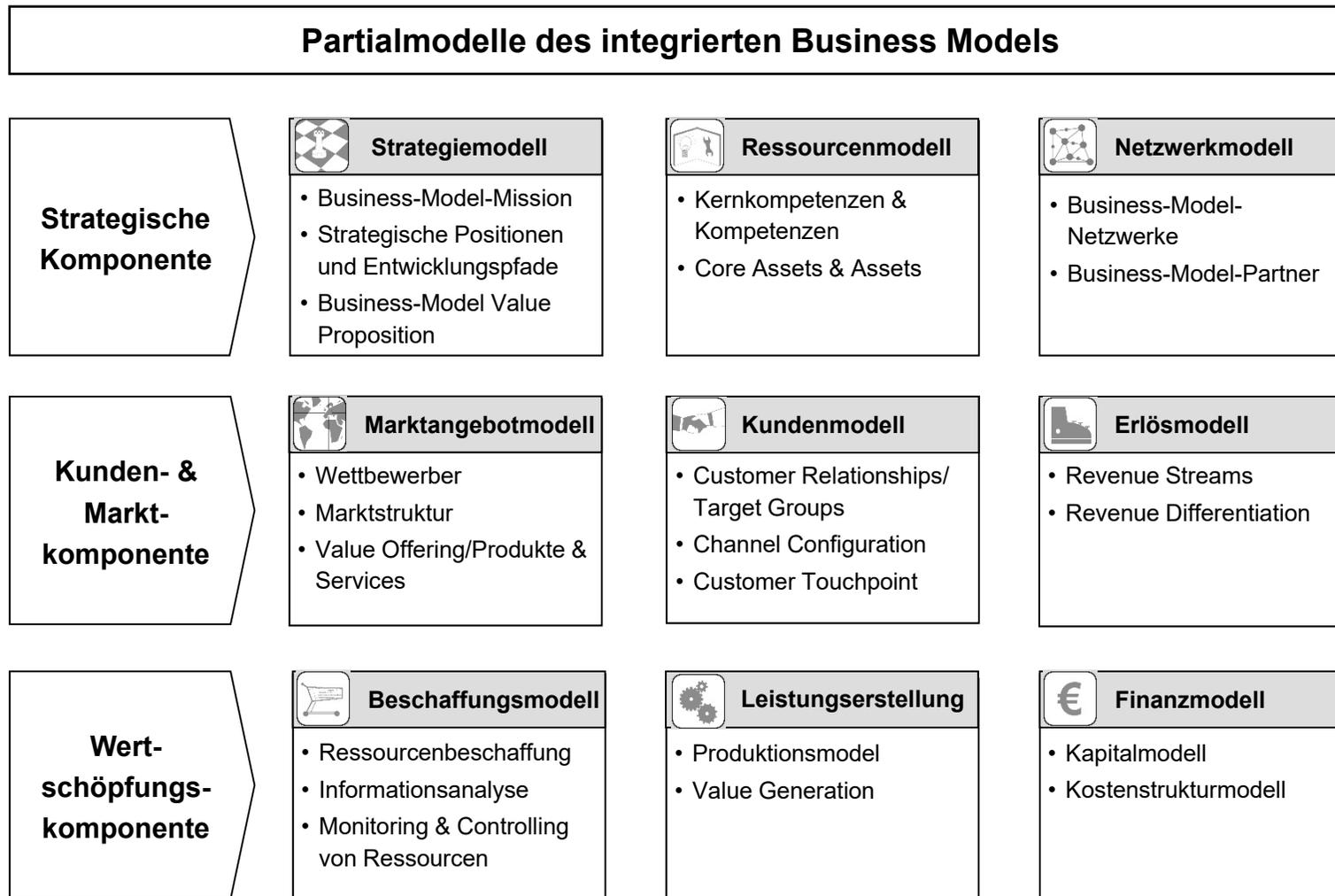
Tabelle 4-3: Definition Geschäftsmodell

Definition Geschäftsmodell

„Mit dem Geschäftsmodell (Business Model) wird hier die Abbildung des betrieblichen Produktions- und Leistungssystems einer Unternehmung bezeichnet. Durch ein Geschäftsmodell wird in stark vereinfachter und aggregierter Form abgebildet, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozeß in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden. Ein Geschäftsmodell enthält damit Aussagen darüber, durch welche Kombination von Produktionsfaktoren die Geschäftsstrategie eines Unternehmens umgesetzt werden soll und welche Funktionen den involvierten Akteuren dabei zukommen.“

Quelle: Vgl. Wirtz (2000b), S. 44 f.; Wirtz (2023), S. 99

Abbildung 4-8: Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells



Quelle: Vgl. Wirtz (2000a), S. 83; Wirtz (2010), S. 41; Wirtz (2023), S. 100

Abbildung 4-9: Systematik der Erlösformen

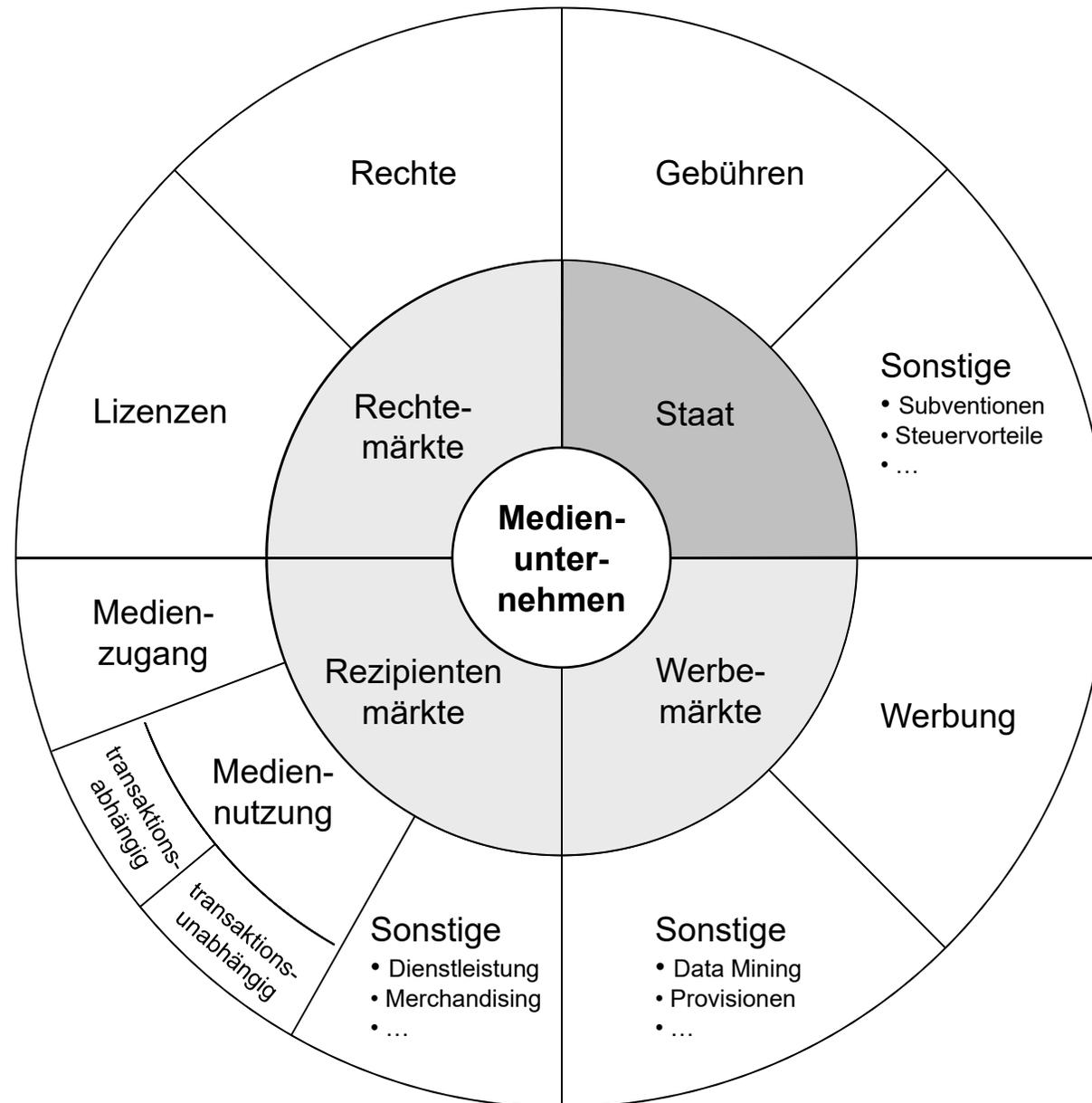
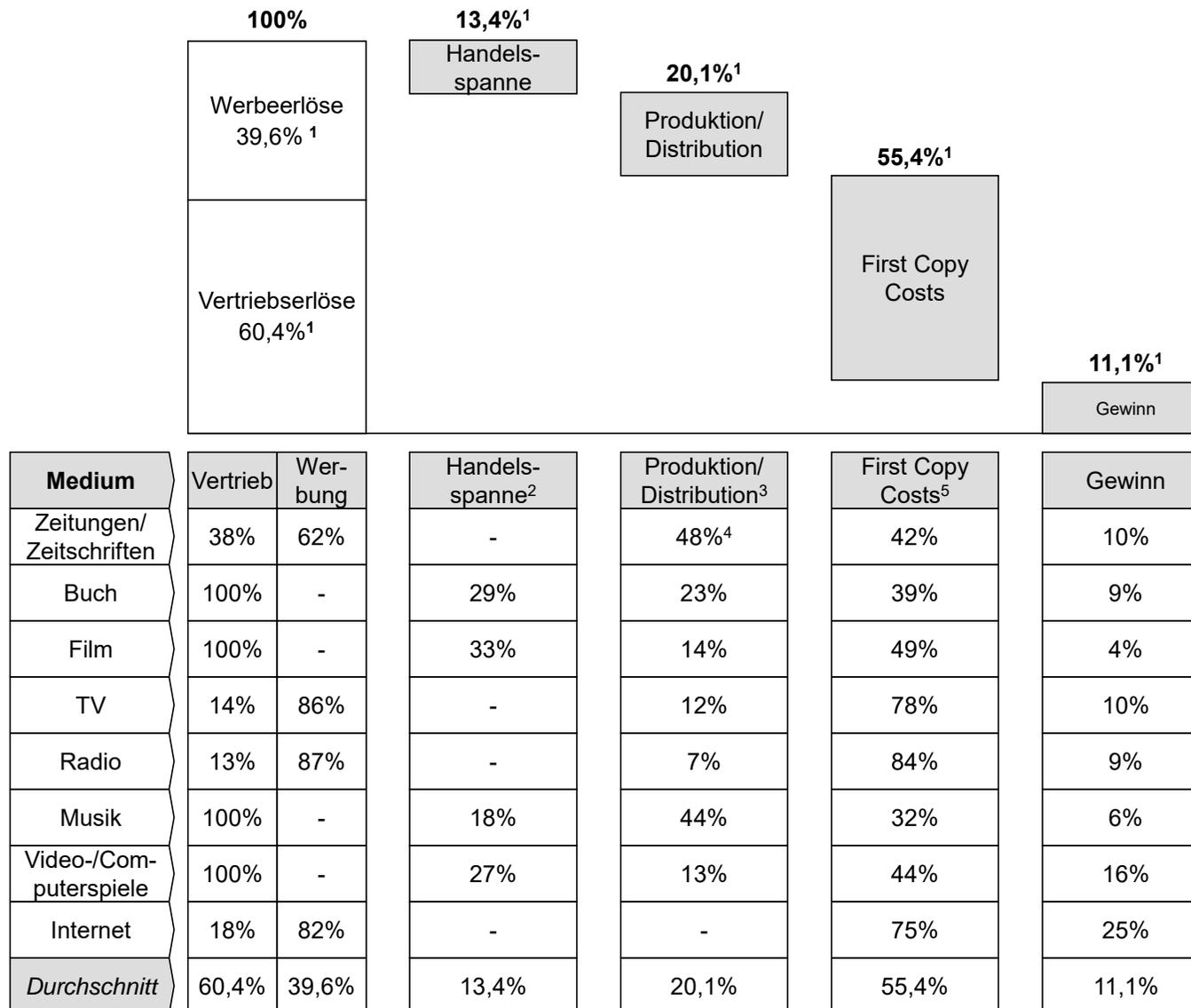


Abbildung 4-10: Kosten- und Erlösstruktur der Leistungserstellung in der Medienwirtschaft



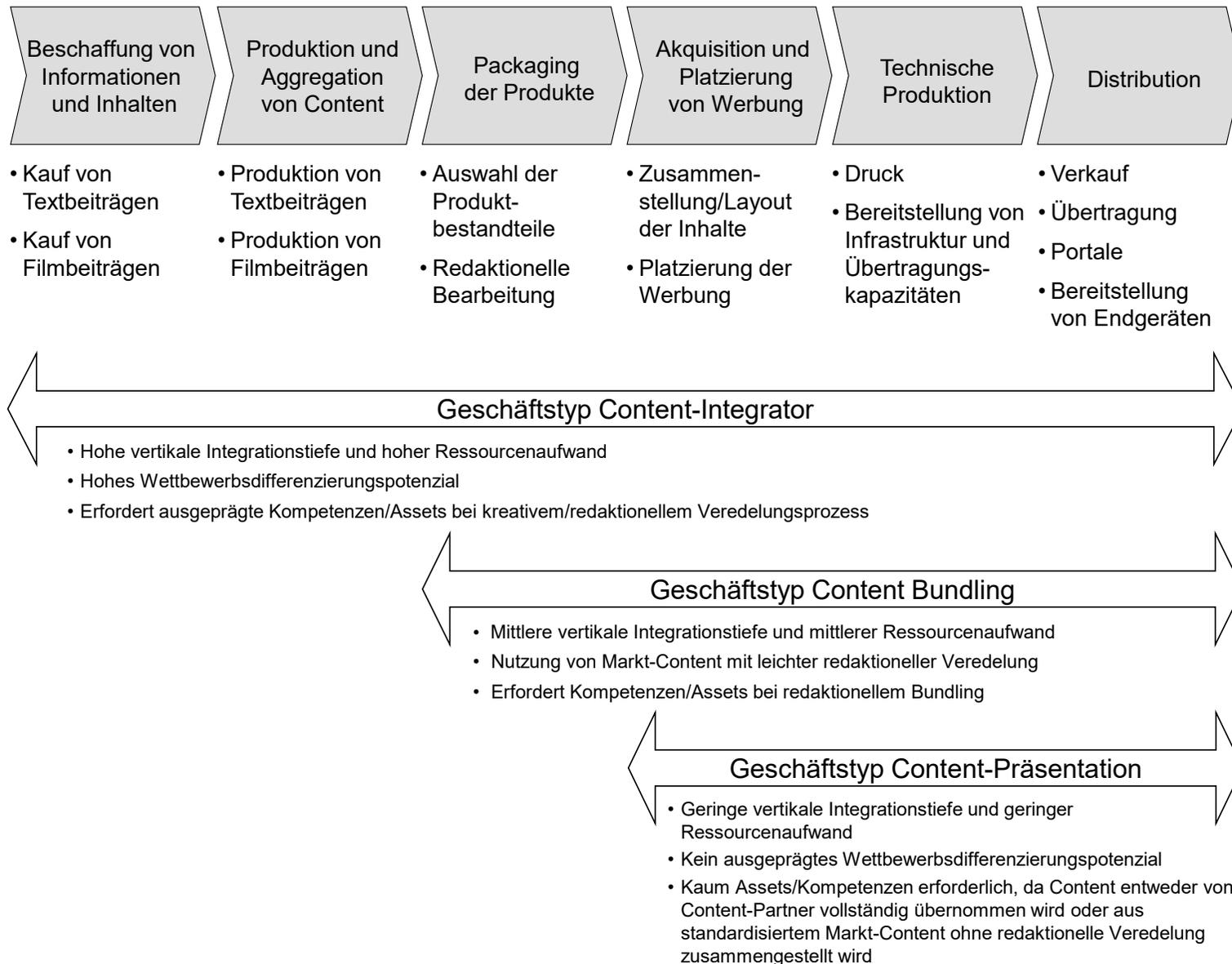
1) Durchschnitt für untenstehende Medienbranchen
4) Inklusive Presse-Grosso

2) Handelsspanne = Intermediationskosten

3) Vervielfältigungskosten und Auslieferung an Intermediäre

5) Enthält Kosten für Content-Produktion, Lizenzen, Werbeakquise, Marketing und Verwaltung

Abbildung 4-11: Geschäftstypen im Medienbereich



Quelle: Vgl. Wirtz (2006), S. 78; Wirtz (2023), S. 110

Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 4 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Was wird unter einem Leistungssystem verstanden? Beschreiben Sie die einzelnen Aspekte des Leistungssystems von Medienunternehmen.
2. Stellen Sie die Wertschöpfungskette von Medienunternehmen dar.
3. Beschreiben Sie die wesentlichen Kernkompetenzen und Core Assets von Medienunternehmen.
4. Beschreiben Sie die Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells von Medienunternehmen.
5. Beschreiben Sie die Systematik der Erlösformen und stellen Sie die Kosten- sowie Erlösstruktur der Leistungserstellung pro Branche im Vergleich dar.

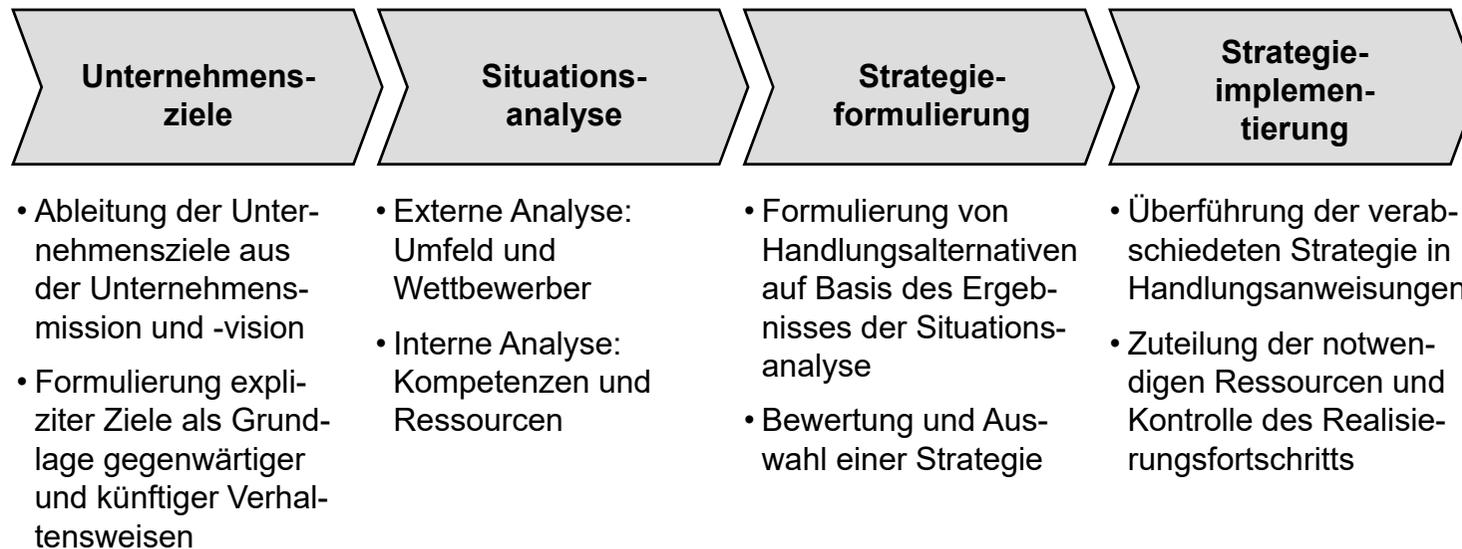


Diskussionsthemen

1. Diskutieren Sie, ob die Auslagerung verschiedener Aufgaben in der Wertschöpfungskette von Medienunternehmen (zum Beispiel freie Journalisten, Graphiker, etc.) eine sozial-politische sinnvolle Strategie von Medienunternehmen ist. Beachten Sie dabei das Für und Wider der Bedeutung von betrieblichen Sozialabgaben in unserer Gesellschaft.
2. Debattieren Sie, ob Wettbewerbsvorteile von Medienunternehmen wirklich durch Core Assets und Kernkompetenzen erzielt werden und besprechen Sie, welche Core Assets und Kernkompetenzen Ihrer Ansicht nach die höchste Bedeutung haben.
3. Diskutieren Sie, ob rein werbefinanzierte Geschäftsmodelle von Medienunternehmen nicht zu einer Reduzierung der Meinungsvielfalt in unserer Gesellschaft führen.

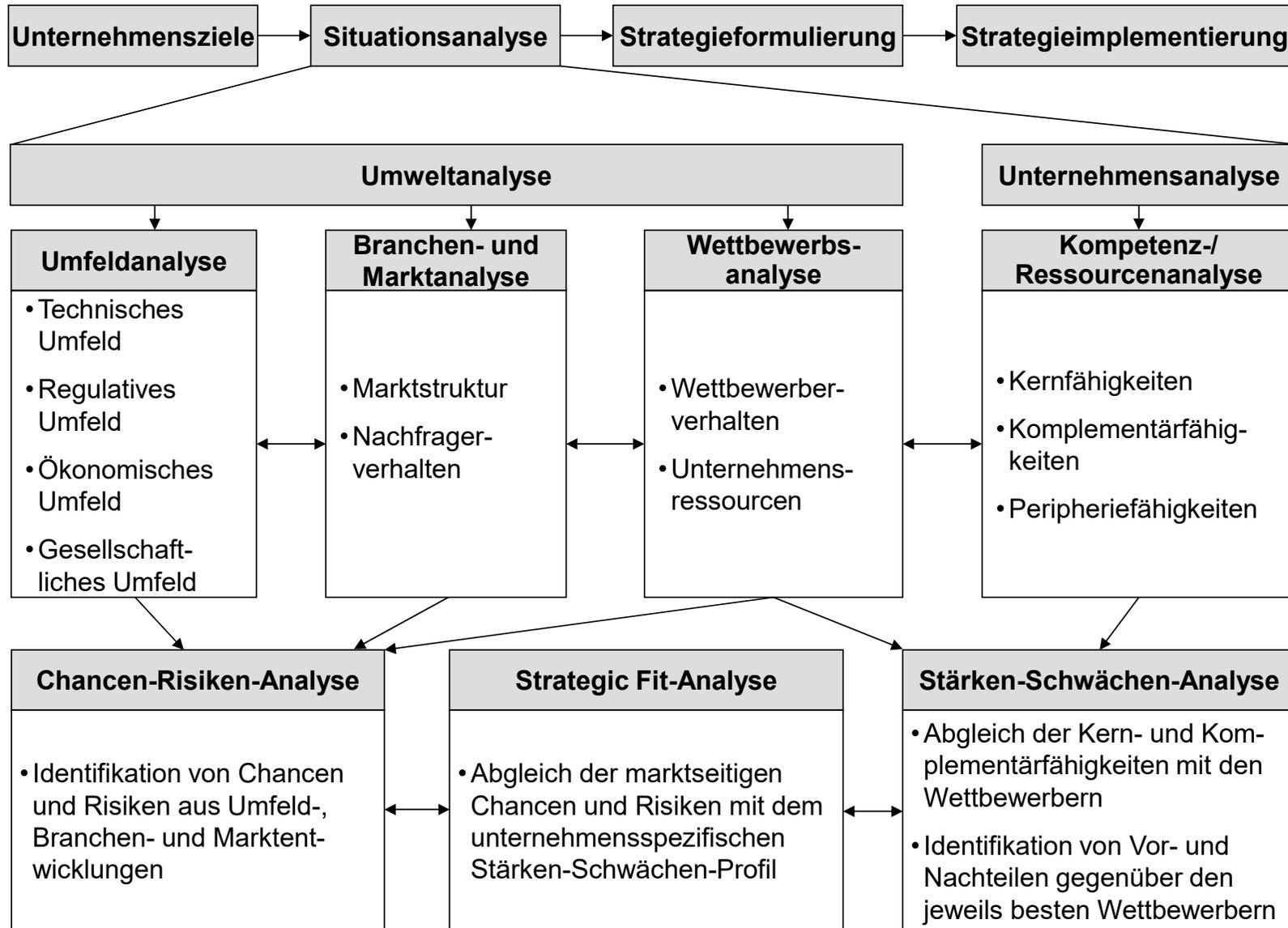
Kapitel 5: Strategisches Management, Beschaffungsmanagement und Produktionsmanagement in Medienunternehmen

Abbildung 5-1: Systematik der Strategieentwicklung



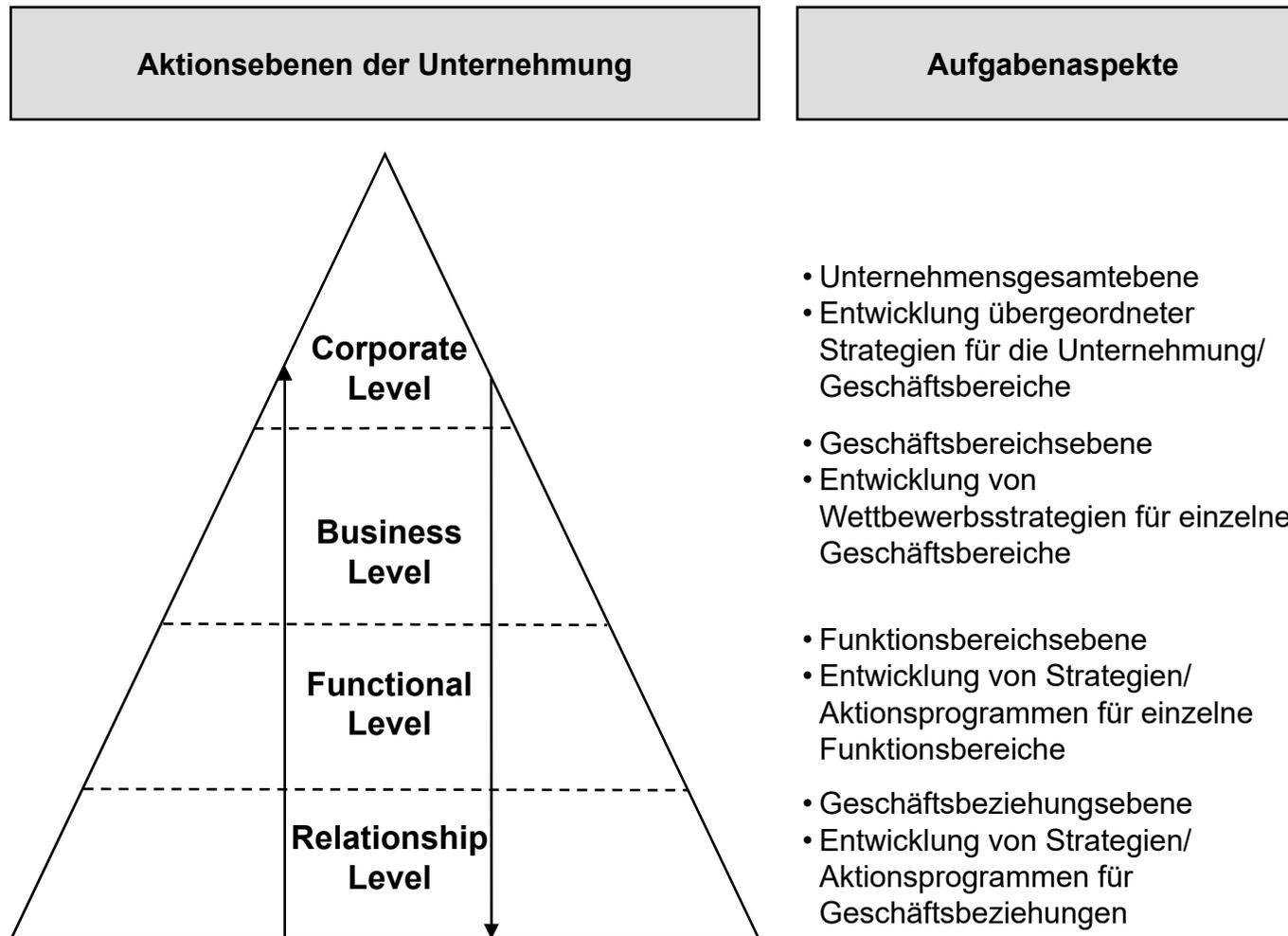
Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 67; Wirtz (2023), S. 118

Abbildung 5-2: Phasen der Situationsanalyse



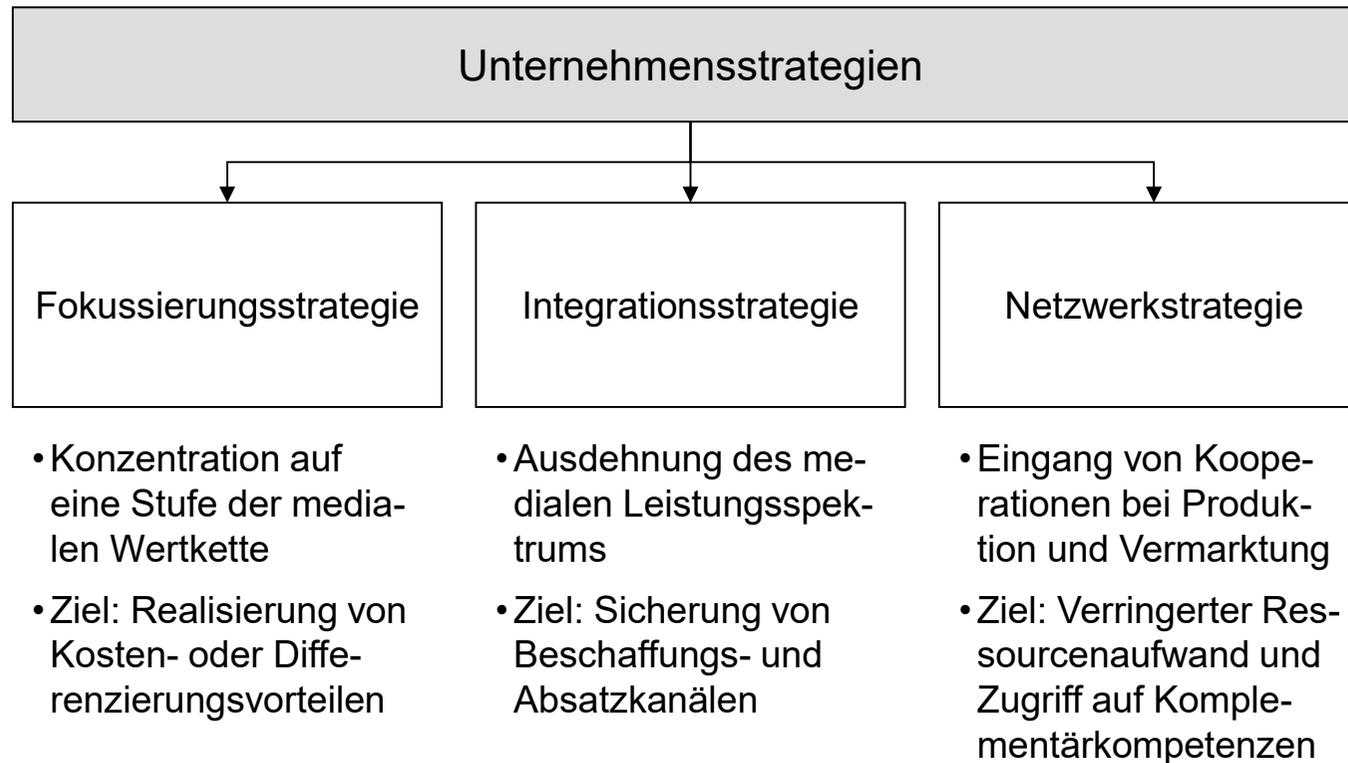
Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 68; Wirtz (2023), S. 119

Abbildung 5-3: Aktionsebenen der Strategieformulierung



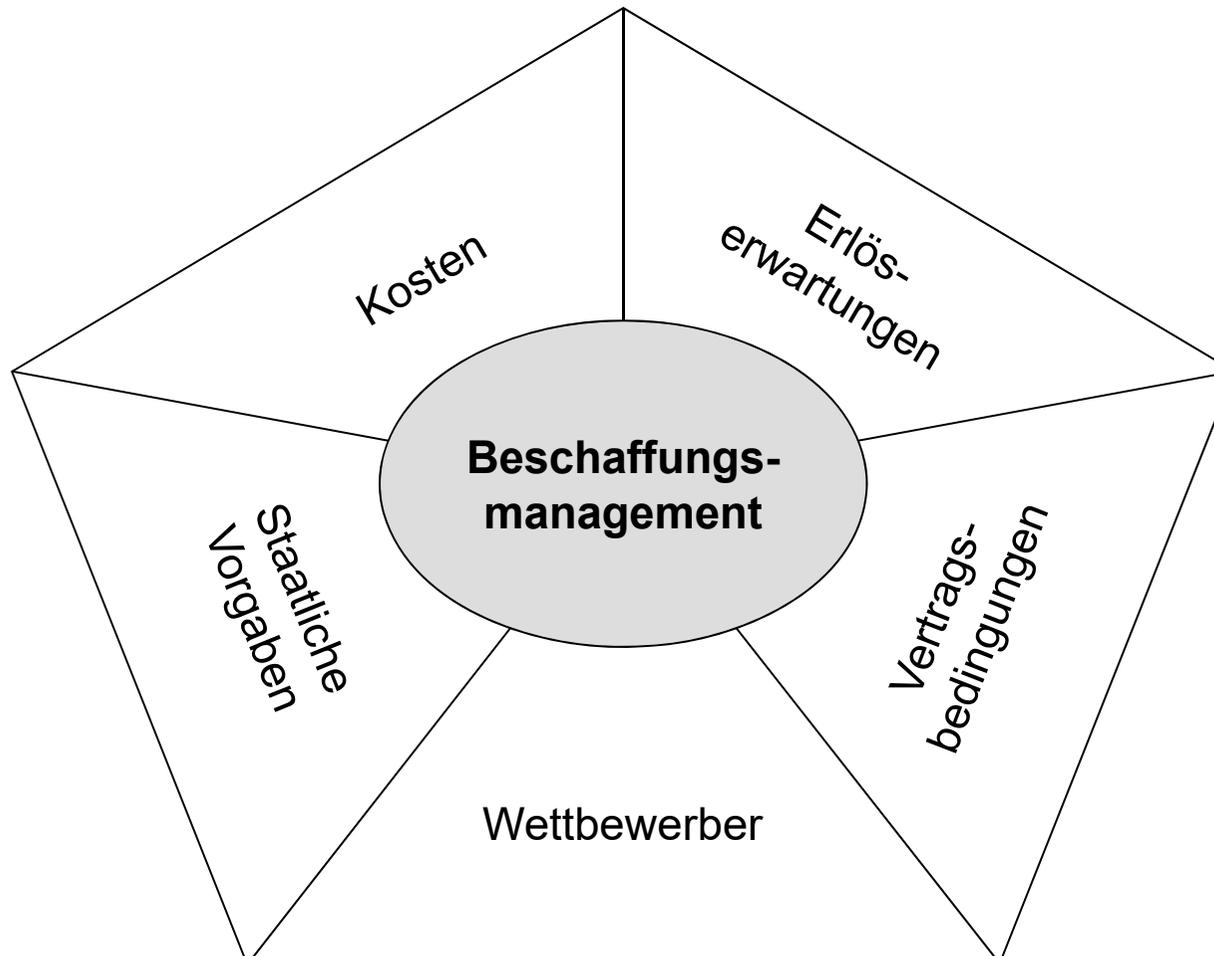
Quelle: Vgl. Wirtz (2000a), S. 55; Wirtz (2023), S. 122

Abbildung 5-4: Strategien von Medienunternehmen



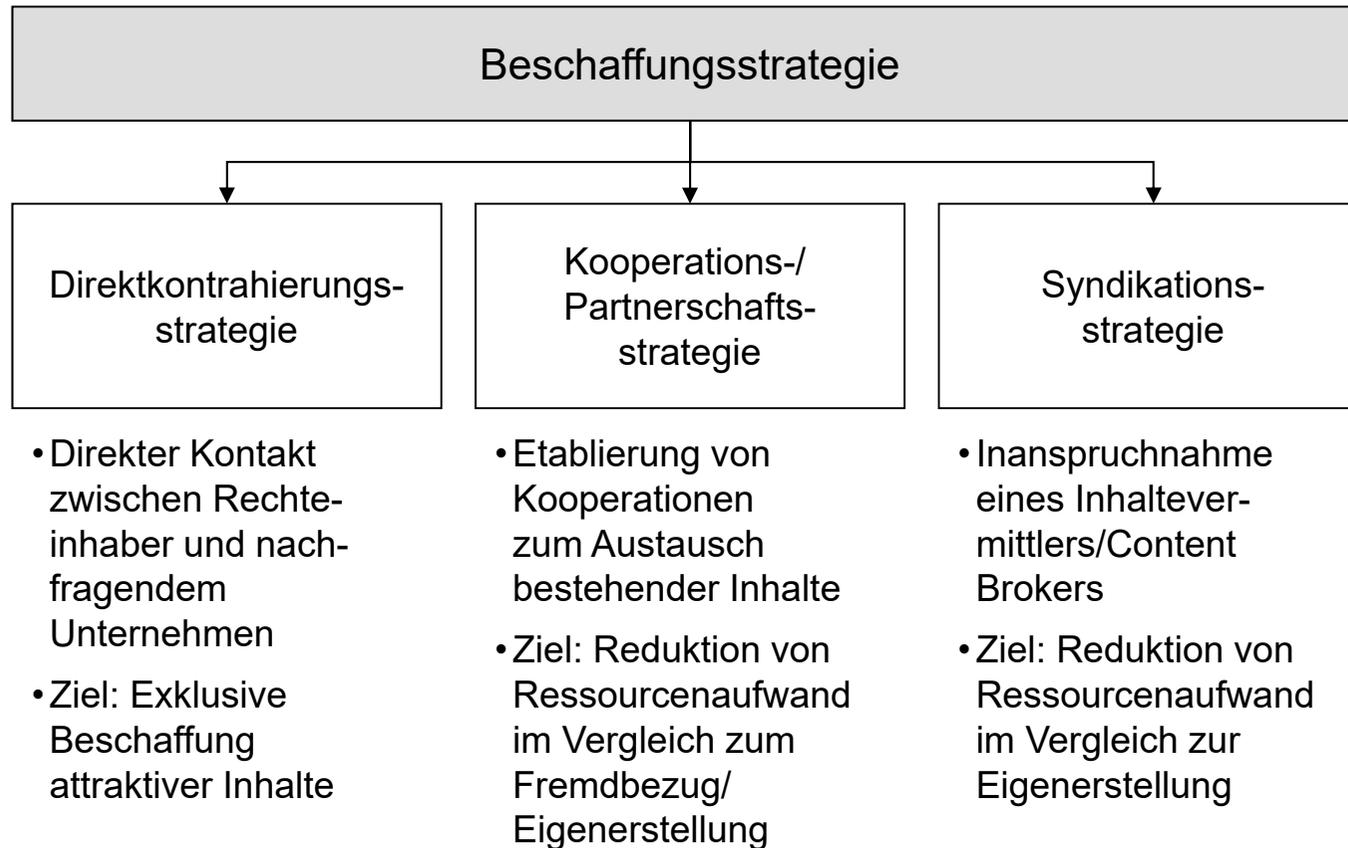
Quelle: Vgl. Wirtz (2006), S. 89; Wirtz (2023), S. 125

Abbildung 5-5: Einflussfaktoren des Beschaffungsmanagement



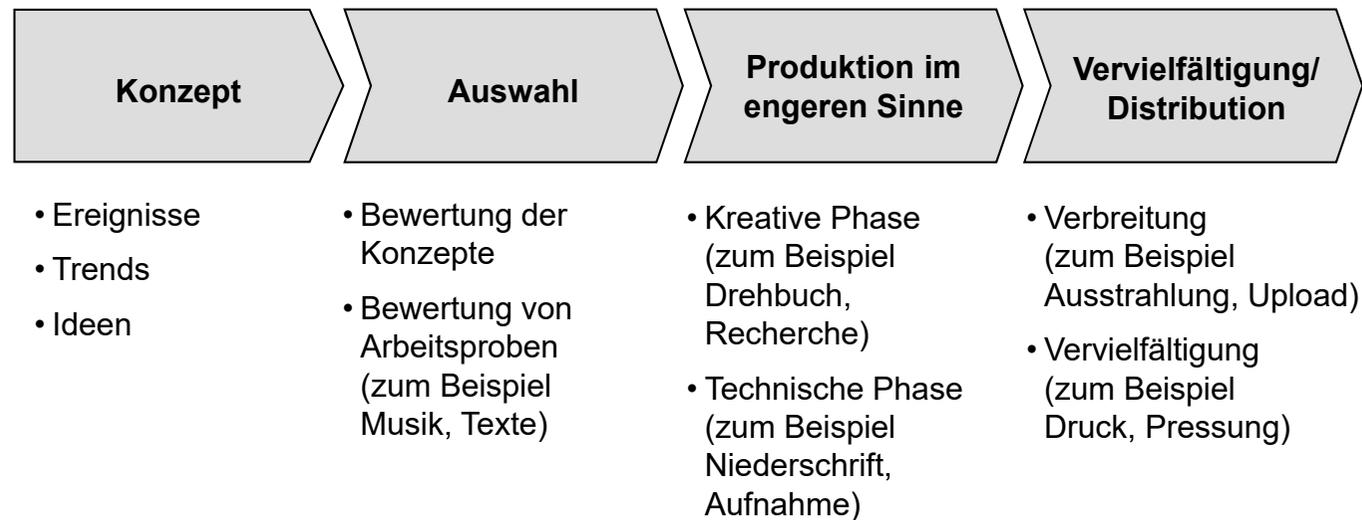
Quelle: In Anlehnung an Wirtz (1994), S. 91; Wirtz (2023), S. 126

Abbildung 5-6: Beschaffungsstrategien für Medienunternehmen



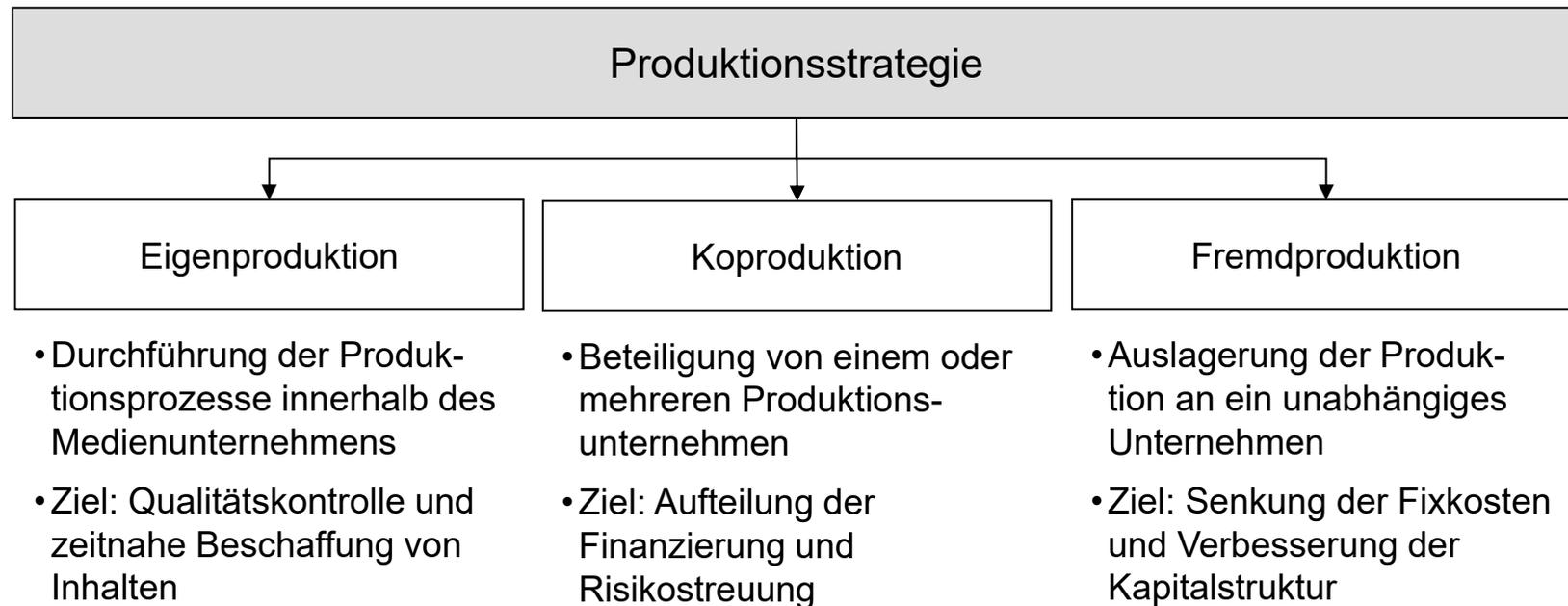
Quelle: Vgl. Wirtz (2001), S. 73; Wirtz (2023), S. 130

Abbildung 5-7: Produktionsprozess von Medien



Quelle: Vgl. Wirtz (2001), S. 76; Wirtz (2023), S. 132

Abbildung 5-8: Produktionsstrategien in der Medienwirtschaft



Quelle: Vgl. Wirtz (2009), S. 107; Wirtz (2023), S. 135

Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 5 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Welche Systematik weist die Strategieentwicklung im Medienbereich auf?
2. Beschreiben Sie die verschiedenen Aktionsebenen von Medienunternehmen hinsichtlich ihrer strategischen Ausgestaltung und führen Sie Beispiele an.
3. Beschreiben Sie die 3 wesentlichen Beschaffungsstrategien für Medienunternehmen.
4. Welche einzelnen Schritte sind im Produktionsprozess bei Medien durchzuführen? Nennen Sie spezifische Beispiele!
5. Beschreiben Sie die 3 wesentlichen Produktionsstrategien für Medienunternehmen.



Diskussionsthemen

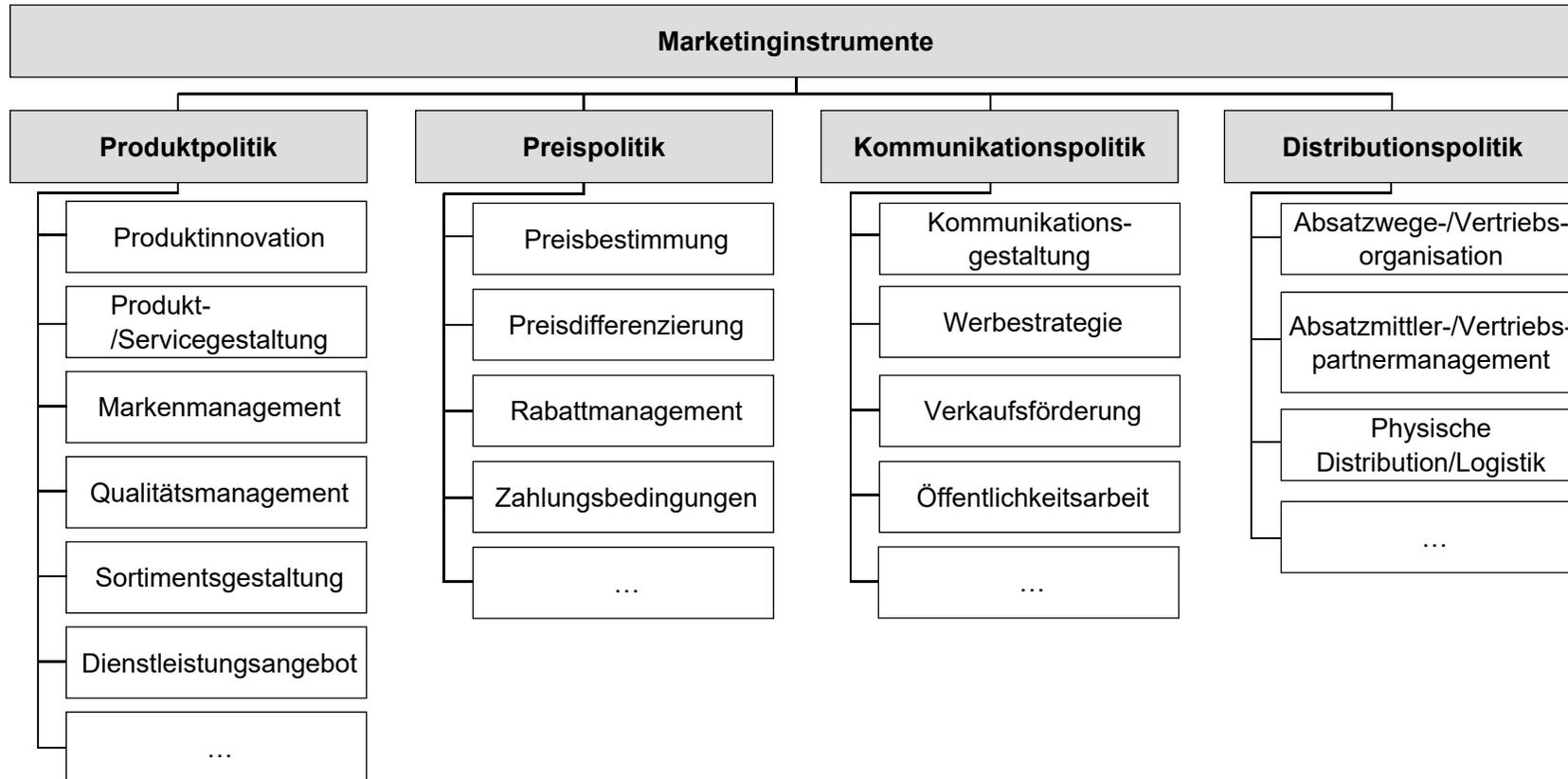
1. Diskutieren Sie, ob es in einem schnelllebigen und dynamischen Umfeld wie bei Medienunternehmen überhaupt sinnvoll ist, eine langfristige Strategie zu entwickeln. Oder ist es nicht viel besser, schnell auf kurze Sicht zu handeln?
2. Medienunternehmen arbeiten zum Teil mit einem hohen Anteil an selbstständigen, freien Mitarbeitern. Debattieren Sie, ob diese „light“-Beschaffungsstrategie nicht zu deutlichen Nachteilen gesellschaftlicher Sicherungssysteme (wie Arbeitslosengeld, Krankenversicherung, etc.) führt.
3. Produktionsprozesse sind auch im Medienbereich oft komplex und aufwendig. Diskutieren Sie, wie Medienunternehmen dazu beitragen können, umwelt- und klimagerecht ihre Leistungen zu erbringen.

Quelle: Vgl. Wirtz (2023), S. 136

Kapitel 6:

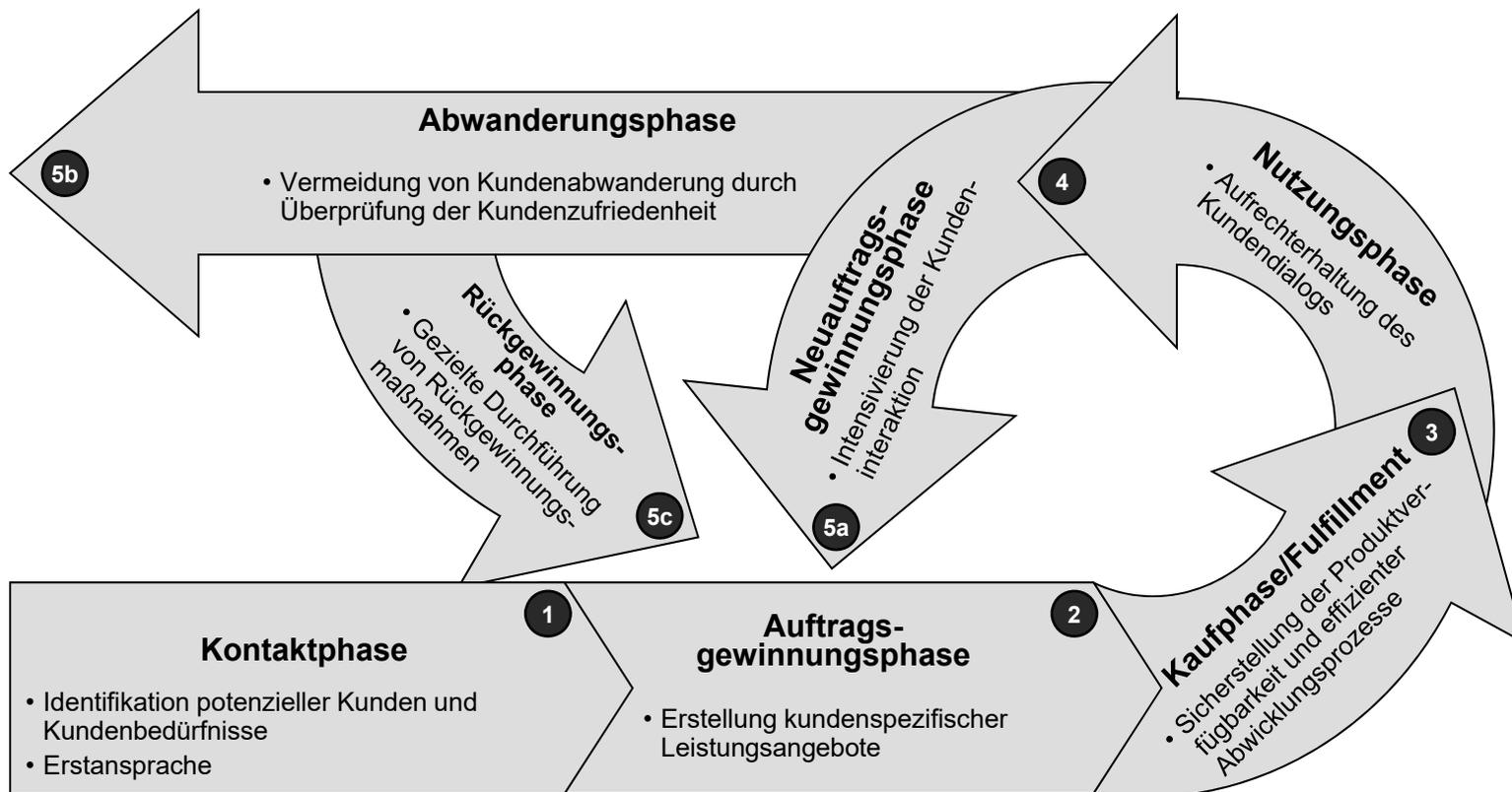
Marketingmanagement in Medienunternehmen

Abbildung 6-1: Marketinginstrumente



Quelle: Vgl. Wirtz (2019), S. 134; Wirtz (2023), S. 140

Abbildung 6-2: Kundenbeziehungsprozess



Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 385; Wirtz (2023), S. 154

Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 6 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Beschreiben Sie die absatzpolitischen Instrumente in der Medienbranche - Welche sind besonders wichtig?
2. Beschreiben Sie die wesentlichen Inhalte des Leistungskerns von Medienprodukten.
3. Nennen Sie die wichtigsten Inhalte des Markenmanagements für Medienunternehmen und kennzeichnen Sie die verschiedenen Markenstrategien.
4. Beschreiben Sie die wesentlichen preispolitischen Instrumente.
5. Stellen Sie den Kundenbeziehungsprozess bei Medienunternehmen dar. Welche Phase hat eine besondere Erfolgsrelevanz aus Unternehmenssicht?



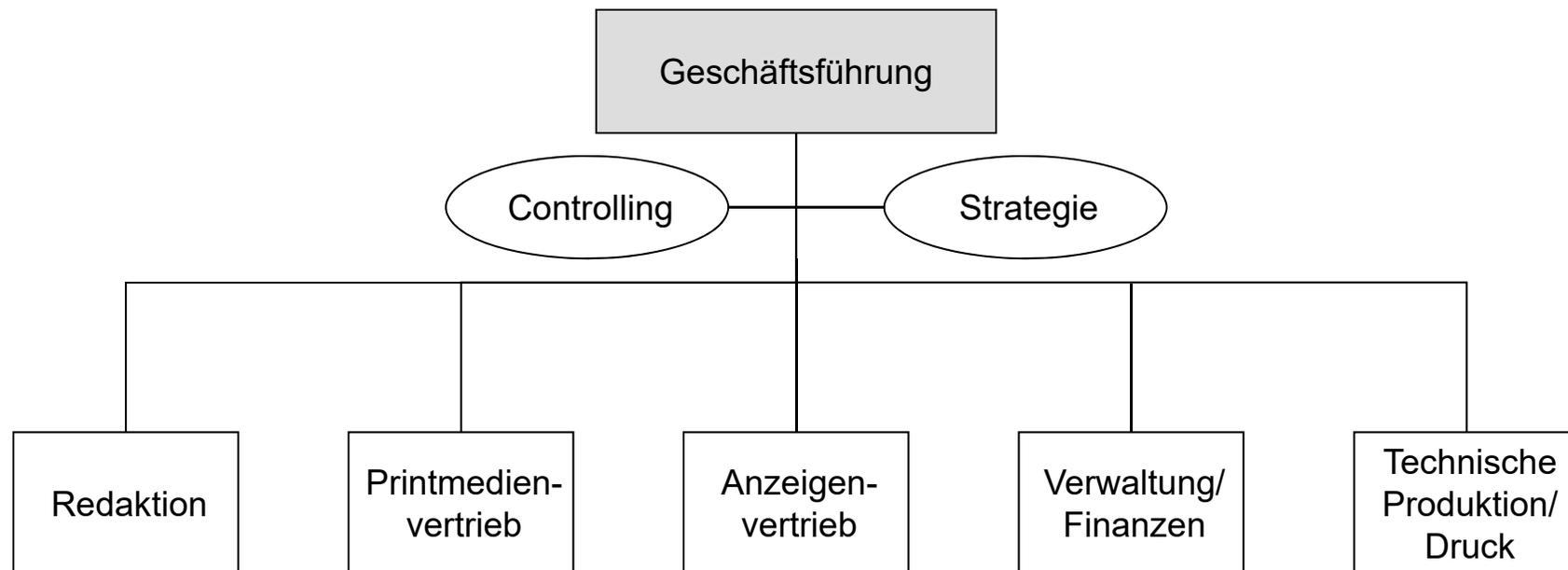
Diskussionsthemen

1. Diskutieren Sie vor dem Hintergrund der überragenden Bedeutung von Werbeerlösen für Medienunternehmen, inwieweit die Preispolitik für Rezipienten relevant ist. Beachten Sie dabei, dass es auch andere Preisformen außer dem originären Preis für Rezipienten gibt (Nutzungszeit).
2. Debattieren Sie, welche der Marketinginstrumente (Preis-, Produkt-, Kommunikations-, und Distributionspolitik) die wichtigsten für Medienunternehmen sind und ob man alle integriert einsetzen muss.
3. Das Kundenbeziehungsmanagement ist in weiten Teilen der Wirtschaft der zentrale Erfolgsfaktor. Diskutieren Sie, welche Kunden Medienunternehmen haben und wie ein erfolgreicher Kundenbeziehungsprozess zu diesen Kundengruppen aussieht.

Quelle: Vgl. Wirtz (2023), S. 156

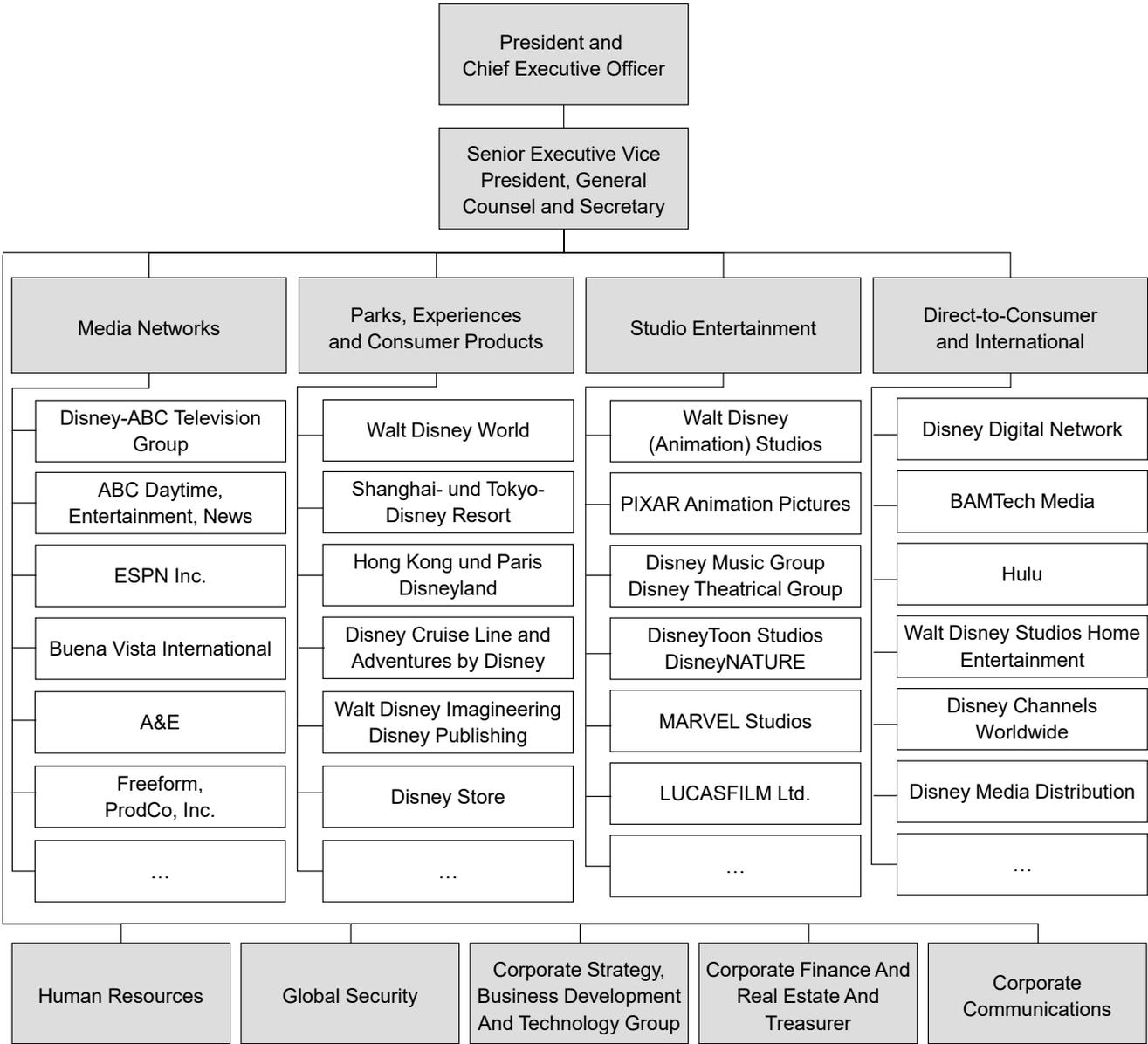
Kapitel 7: Organisations-, Personal-, und Finanzmanagement in Medienunternehmen

Abbildung 7-1: Typische Funktionalorganisation eines Printmedienunternehmens



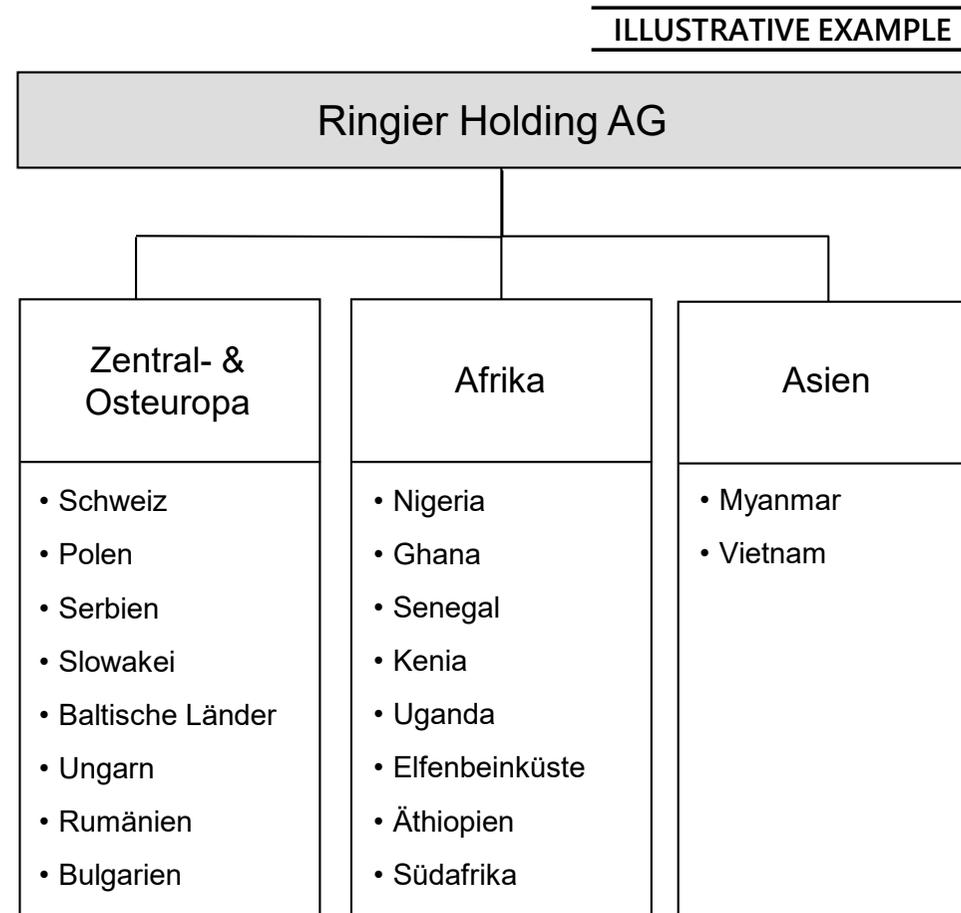
Quelle: Vgl. Wirtz (2005), S. 114; Wirtz (2023), S. 162

Abbildung 7-2: Produktorientierte Organisation der Walt Disney Company



Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Disney (2022); Wirtz (2023), S. 164

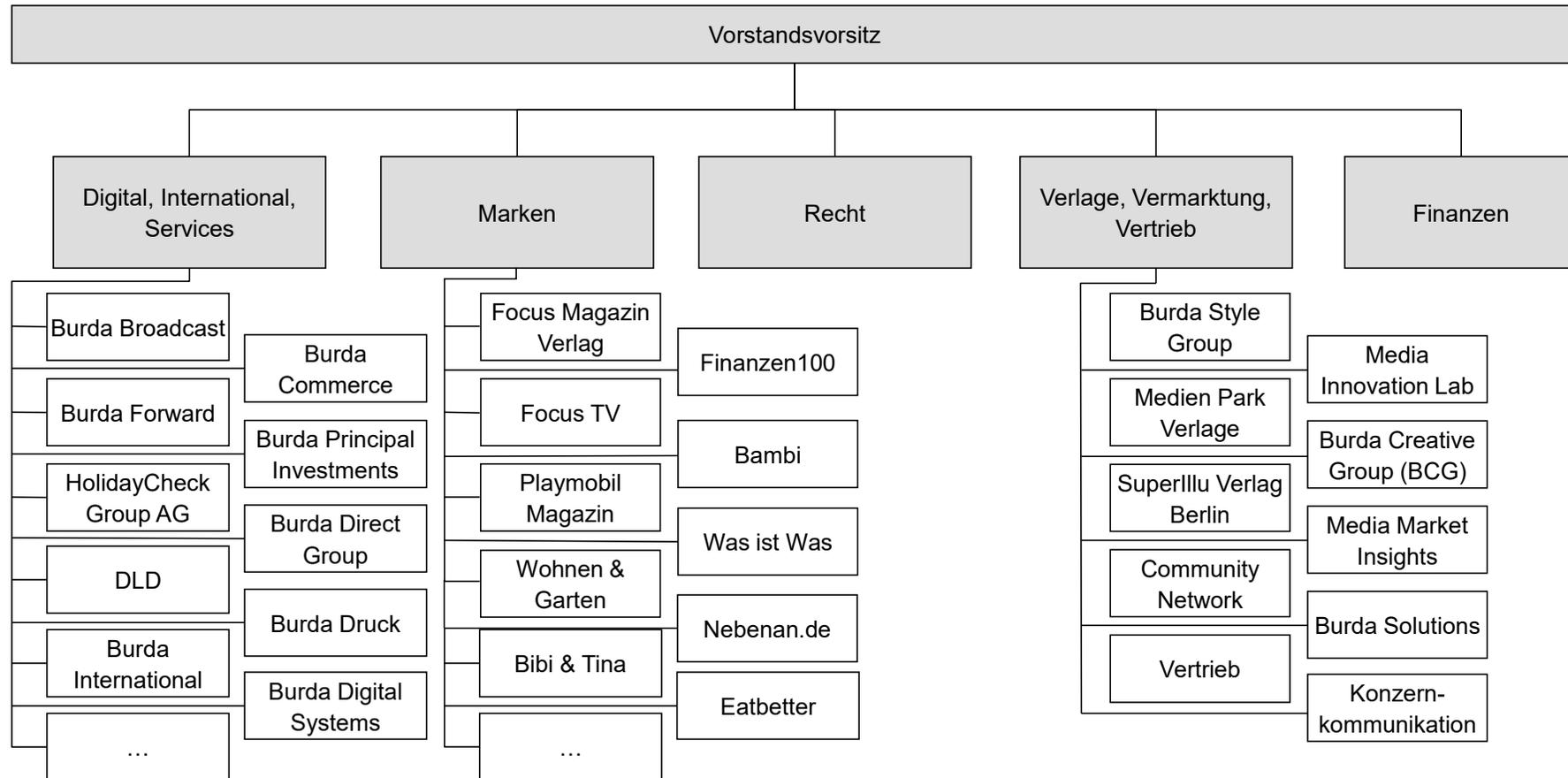
Abbildung 7-3: Regionalorientierte Organisation der Ringier Holding AG



Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Ringier AG (2022); Wirtz (2019), S. 164

Abbildung 7-4: Profit Center-Organisation der Hubert Burda Media

ILLUSTRATIVE EXAMPLE



Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Hubert Burda Media KG (2022b, 2022a)); Wirtz (2023), S. 165

Tabelle 7-1: Vor- und Nachteile der objektorientierten Organisation (1)

Vorteile	Nachteile
Eindeutige und klare Zuordnung von bereichsspezifischen Kosten und Leistungen (Profit-Center-Struktur)	Autonomiestreben von divisionalen Organisationen vermindert Synergieeffekte innerhalb vom Konzernverbund
Verbesserte bereichsspezifische Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten auf Zielmärkte und Kunden	„Bereichsegoismen“ von divisionalen Organisationen können Führungs- und Managementkonflikte hervorrufen
Höhere Markt- und Kundennähe durch organisationale Fokussierung der Geschäftsaktivitäten	„Selbstständigkeitsstreben“ divisionaler Organisationen behindert die Erzielung von Skalen- und Verbundvorteilen innerhalb des Konzerns / Unternehmensverbund
Spezifischere Ausrichtung auf Geschäftsbereichsstrategie	„Not invented here“ Mentalität einzelner Divisionen führt zu Doppelaktivitäten und Ressourcendopplung
Höhere Flexibilität überschaubarer, abgegrenzter Unternehmenseinheiten	Geringere Transparenz für das Top-Management von Konzerngesellschaften hinsichtlich der Tochtergesellschaftsaktivitäten
Erleichterte Durchführung von Akquisitionen und Fusionen	Effizienzverlust durch mangelnde Teilbarkeit der Geschäftsaktivitäten oder suboptimale Betriebsgrößen
Entlastung der Muttergesellschaft von dem operativen Tagesgeschäft	Hoher Administrationsaufwand (zum Beispiel Deckungsbeitragsrechnung, innerbetriebliche Leistungsverrechnung)

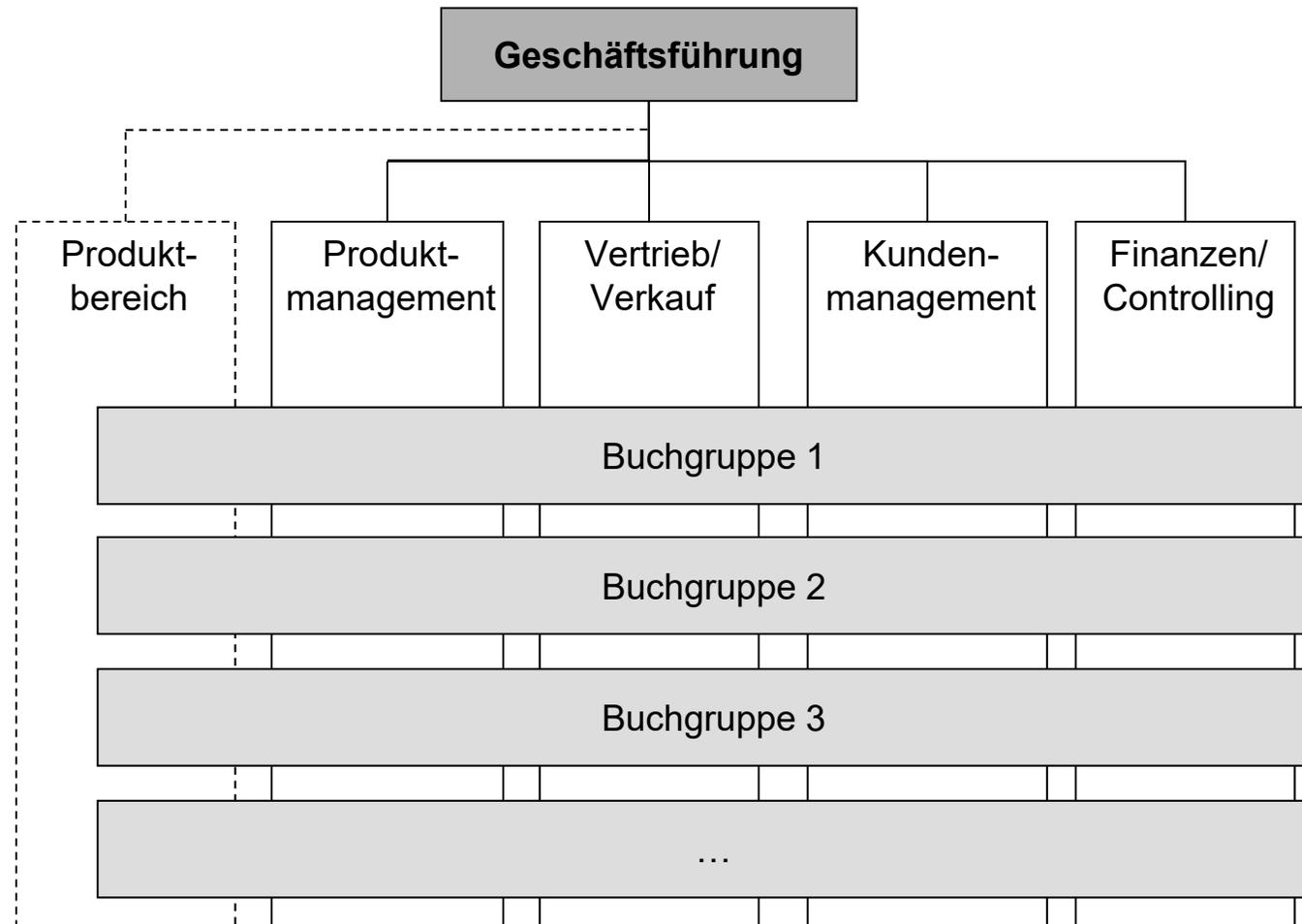
Quelle: In Anlehnung an Schreyögg/Koch (2020), S. 340; Wirtz (2023), S. 166

Tabelle 7-1: Vor- und Nachteile der objektorientierten Organisation (2)

Höhere Transparenz der Performance der einzelnen Geschäftsbereiche	Hohes Konfliktpotenzial zwischen den Zielen des Unternehmens, des Geschäftsbereichs und anderen Geschäftsbereichen im Konzernverbund
Motivationssteigerung durch Autonomie und Unabhängigkeit	
Verbesserte Leistungsbeurteilung des Top-Management	

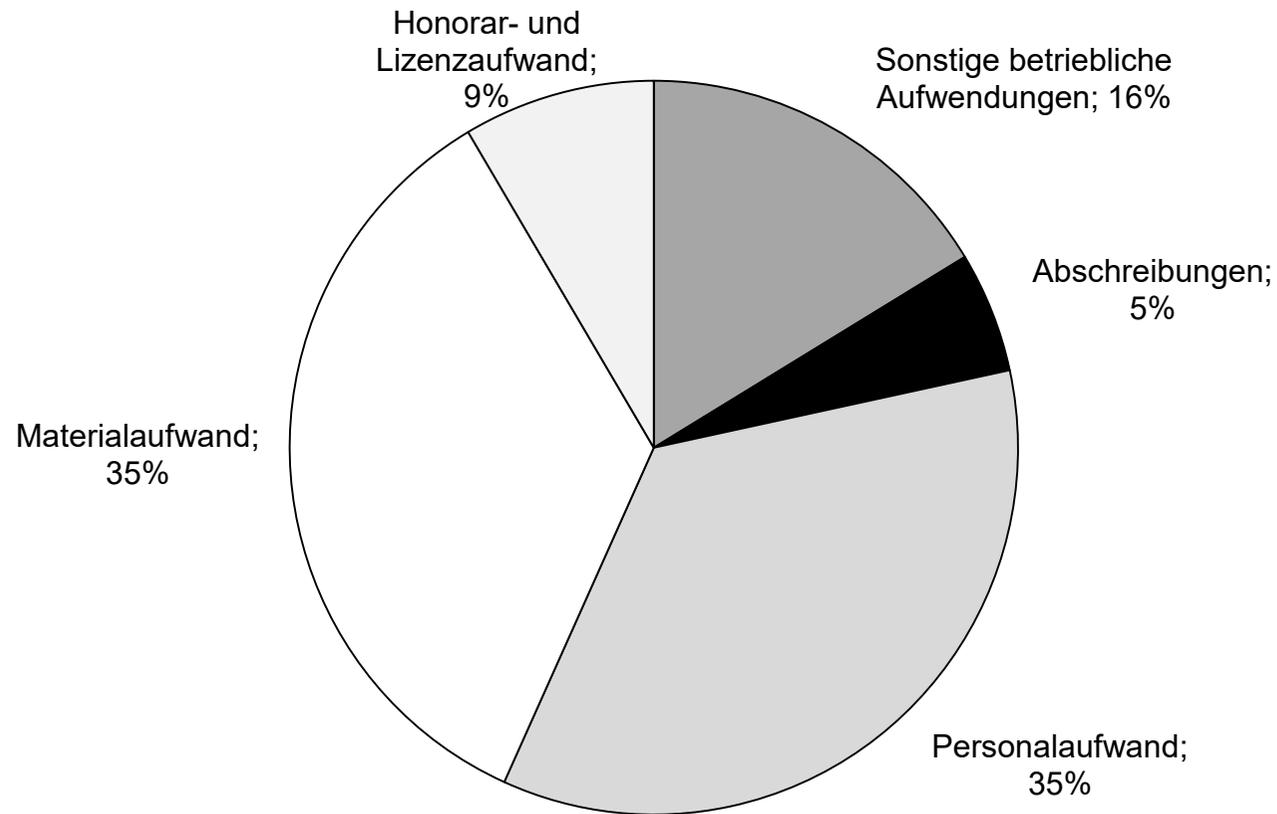
Quelle: In Anlehnung an Schreyögg/Koch (2020), S. 340; Wirtz (2023), S. 166

Abbildung 7-5: Typische Matrixorganisation eines Buchverlags



Quelle: Vgl. Wirtz (2016), S. 154; Wirtz (2023), S. 168

Abbildung 7-6: Kostenstruktur der Bertelsmann-Gruppe



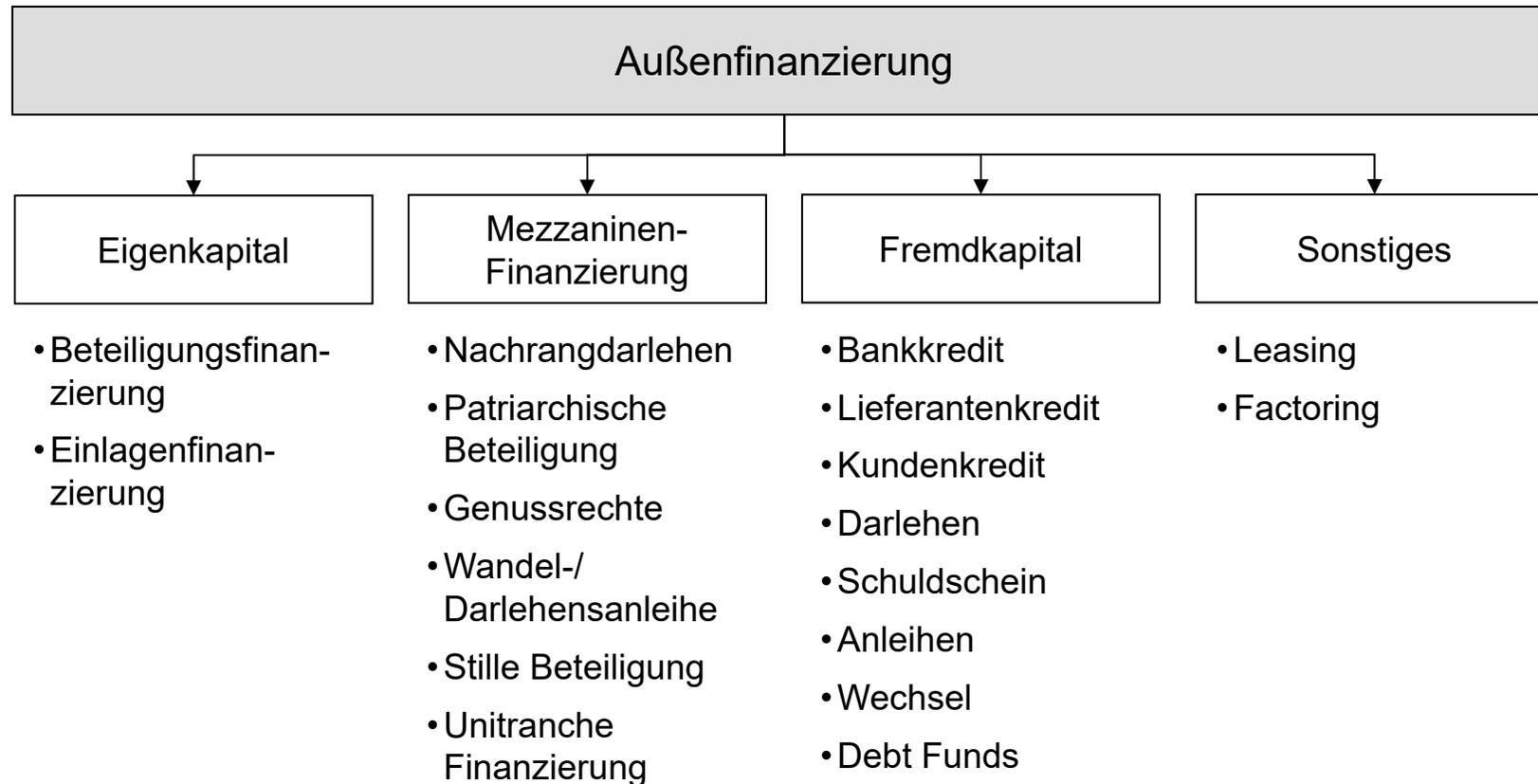
Datenquelle: Bertelsmann SE & Co. KGaA (2021), S. 53; Wirtz (2023), S. 172

Abbildung 7-7: Überblick über Finanzierungsarten

Rechtsstellung der Kapitalgeber Mittelherkunft	Fremdkapital	Eigenkapital	Verflüssigung
Außenfinanzierung	Kreditfinanzierung	Beteiligungsfinanzierung	Vermögensverflüssigung
	Mezzanine-Finanzierung		
Innenfinanzierung	Rückstellungsfinanzierung	Selbstfinanzierung (Gewinn)	Abschreibungsgegenwerte

Quelle: Vgl. Wirtz (2005), S. 135; Wirtz (2023), S. 181

Abbildung 7-8: Formen der Außenfinanzierung



Quelle: In Anlehnung an Karcher (2018), S. 31; Wirtz (2023), S. 182

Tabelle 7-2: Ausstehende börsennotierte Anleihen des Bertelsmann-Konzerns

Kupon	Volumen	Emission	Fälligkeit	ISIN
3,700%	100 Millionen Euro	2012	2032	XS0801079434
2,625%	750 Millionen Euro	2012	2022	XS0811690550
1,750%	500 Millionen Euro	2014	2024	XS1121177767
3,000%	650 Millionen Euro	2015	2075	XS1222591023
3,500%	600 Millionen Euro	2015	2075	XS1222594472
1,125%	500 Millionen Euro	2016	2026	XS1400165350
1,250%	EUR 750 Mio.	2018	2025	XS1888229249
2,000%	EUR 750 Mio.	2020	2028	XS2149280948
1,500%	EUR 750 Mio.	2020	2030	XS2176558620
1,000%	EUR 100 Mio.	2020	2027	XS2179082727

Datenquelle: Bertelsmann SE & Co. KGaA (2022); Wirtz (2023), S. 183

Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 7 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Beschreiben Sie die inhaltlichen Grundlagen der Organisationsdifferenzierung und der organisationalen Integration.
2. Welche zentralen Ansätze der Organisation gibt es in Medienunternehmen? Stellen Sie insbesondere die Profit Center-Organisation am Beispiel der Hubert Burda Media dar.
3. Beschreiben Sie die wesentlichen Inhalte der Personalbeschaffung und Personalauswahl für Medienunternehmen.
4. Beschreiben Sie die einzelnen Anwendungsfelder des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung, der Freisetzung und der Vergütung der Arbeitsleistung in Medienunternehmen.
5. Beschreiben Sie die verschiedenen Finanzierungsarten für Medienunternehmen.



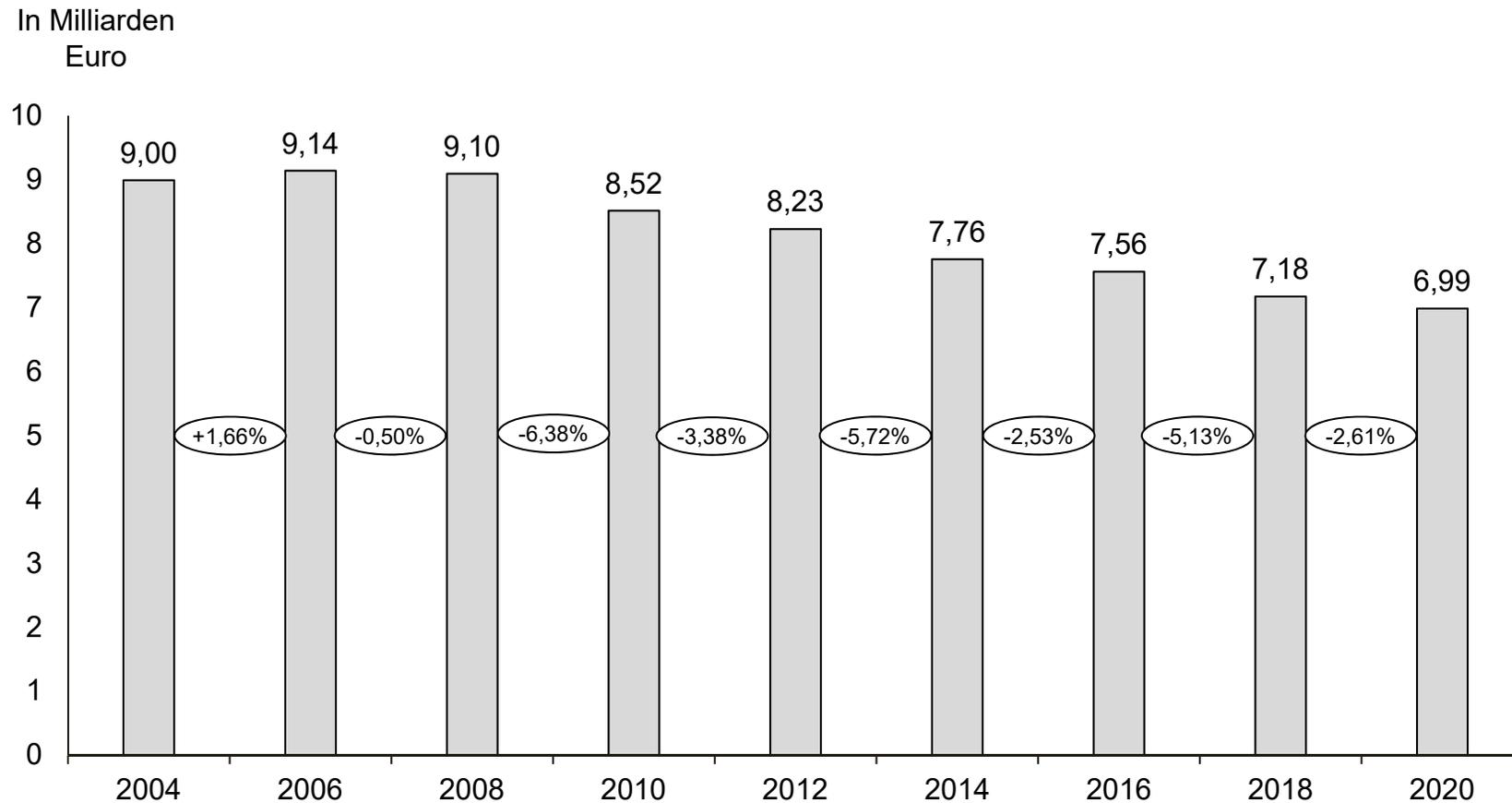
Diskussionsthemen

1. Die meisten Medienunternehmen haben primär eine produktorientierte Organisation. Diskutieren Sie am Beispiel der Walt Disney Company, warum diese Organisationsausrichtung sinnvoll und erfolgsversprechend ist.
2. Das kreative Personal gilt bei Medienunternehmen als der Kernerfolgswirkungsfaktor. Debattieren Sie, ob Kreativität und kreative Menschen überhaupt in betriebswirtschaftliche Managementprozesse hineinpassen bzw. entwickelt werden können.
3. Diskutieren Sie, ob die klassischen Organisationsformen (wie funktionale, divisionale oder Matrixorganisation) überhaupt in kreativen Organisationen in Medienunternehmen sinnvoll sind. Berücksichtigen Sie den Aspekt, ob Kreativität nicht ein vollkommen unstrukturiertes Umfeld erfordert.

Kapitel 8:

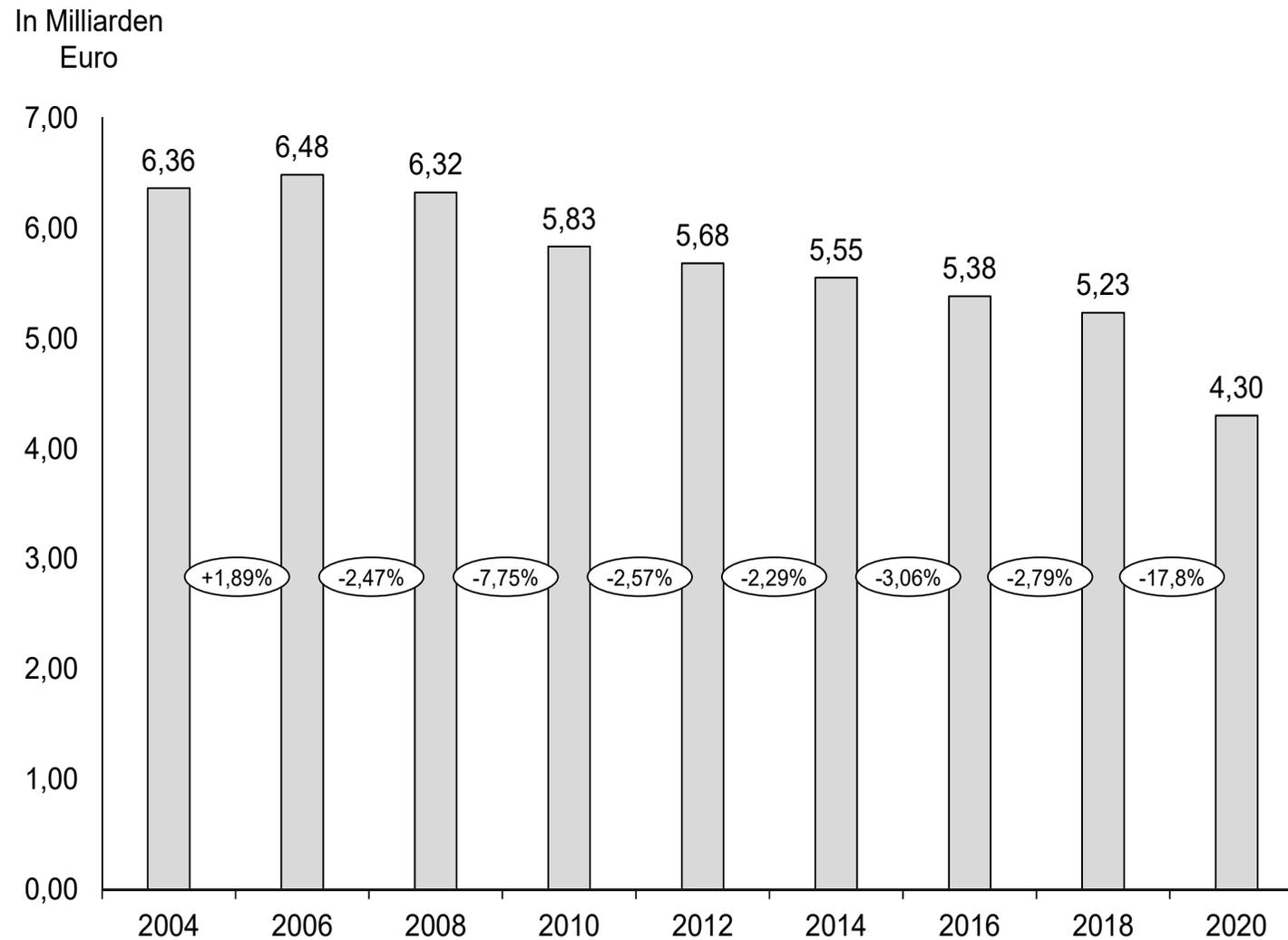
Zeitungs- und Zeitschriftenmanagement

Abbildung 8-1: Umsatzentwicklung der deutschen Tages- und Wochenzeitungen



Datenquelle: Bundesverband deutscher Digitalpublisher und Zeitungsverleger (2021), S. 4 sowie vorherige Datensätze; Wirtz (2023), S. 199

Abbildung 8-2: Umsatzentwicklung der deutschen Zeitschriftenbranche



Datenquelle: PriceWaterhouseCoopers (2021), S. 152 sowie vorherige Datensätze; Wirtz (2023), S. 200

Tabelle 8-1: Größenstruktur der Zeitungsverlage 1994 (1)

Zeitungen	Zahl der Verlage		Umsätze		Beschäftigte		Pro Kopf-Umsatz	Verlegte Zeitungen
	absolut	in %	in TDM (TEuro)	in %	insgesamt	in %	gesamt in DM (Euro)	(Hauptausgaben)
bis 0,5 (bis 0,26)	8	2,46	2.545 (1.301)	0,01	51	0,04	49.902 (25.512)	8
0,5 bis 1 (0,26 bis 0,51)	4	1,23	2.847 (1.456)	0,01	39	0,03	73.000 (37.321)	4
1 bis 2 (0,51 bis 1,02)	9	2,77	15.212 (7.777)	0,07	112	0,09	135.821 (69.439)	9
2 bis 5 (1,02 bis 2,56)	31	9,54	102.791 (52.552)	0,49	1.627	1,29	63.178 (32.300)	32
5 bis 10 (2,56 bis 5,11)	62	19,08	446.377 (228.211)	2,14	5.816	4,60	76.750 (39.239)	62
10 bis 25 (5,11 bis 12,78)	65	20,00	1.048.074 (535.830)	5,03	8.509	6,72	123.172 (62.972)	67
25 bis 50 (12,78 bis 25,56)	51	15,69	1.820.941 (930.960)	8,74	14.350	11,34	126.895 (64.875)	57
50 bis 100 (25,56 bis 51,13)	35	10,77	2.478.330 (1.267.051)	11,89	16.241	12,83	152.597 (78.016)	39
100 und mehr (51,13 und mehr)	60	18,46	14.921.530 (7.628.660)	71,62	79.810	63,06	186.963 (95.585)	81
Gesamt	325	100,00	20.838.647 (10.653.789)	100,00	126.555	100,00	988.278 (505.259)	359

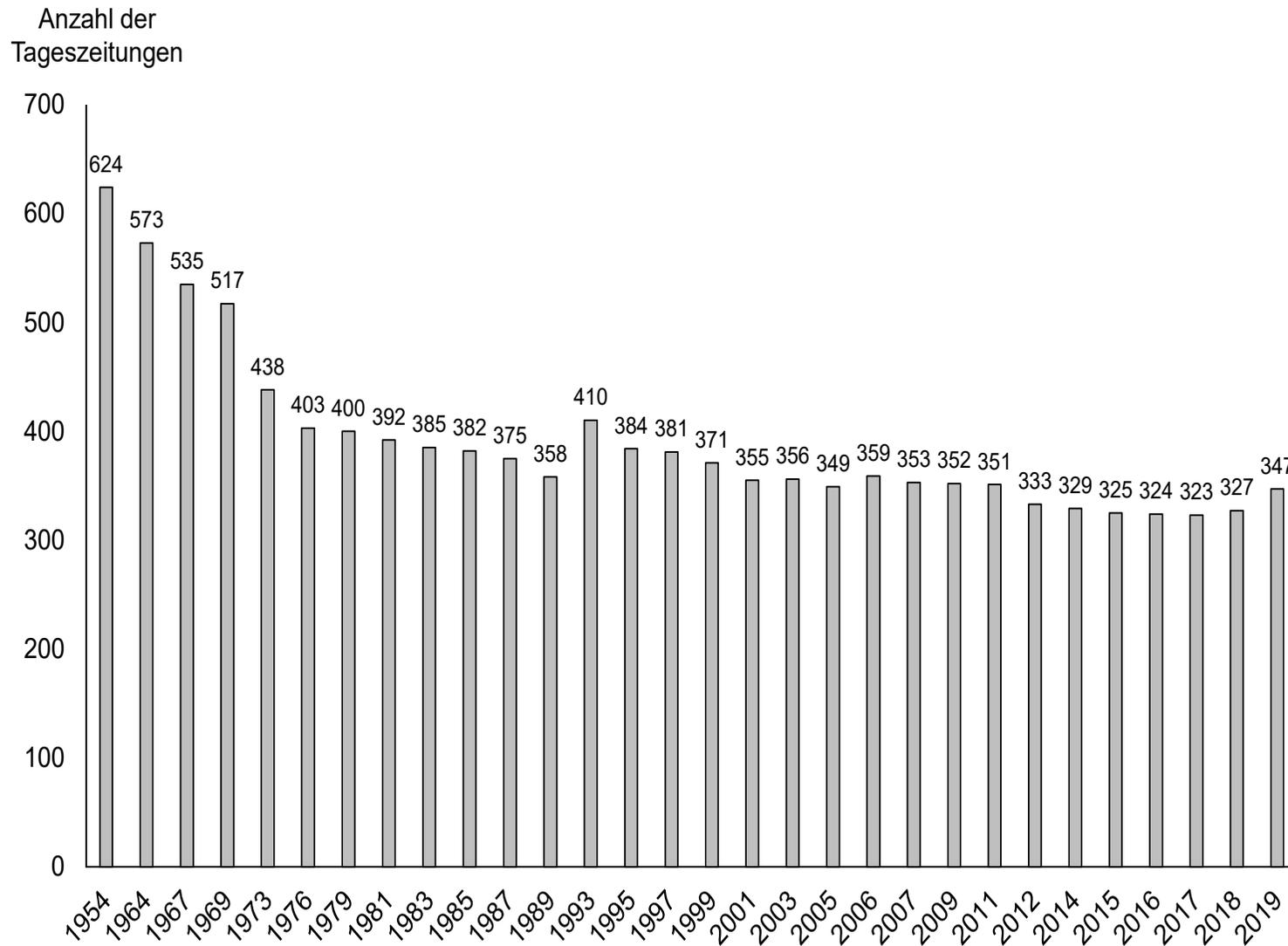
Datenquelle: Statistisches Bundesamt (1996), S. 14 (neuere Zahlen nicht verfügbar); Wirtz (2023), S. 202

Tabelle 8-2: Größenstruktur der Zeitschriftenverlage 1994 (2)

Zeitschriften Umsatzklassengröße in Millionen DM (Euro)	Zahl der Verlage		Umsätze		Beschäftigte		Pro Kopf-Umsatz	Verlegte Zeitschriften
	absolut	in %	in TDM (TEuro)	in %	insgesamt	in %	gesamt in DM (Euro)	
bis 0,5 (bis 0,26)	572	29,32	131.038 (66.993)	0,79	2.549	2,30	51.408 (26.282)	702
0,5 bis 1 (0,26 bis 0,51)	271	13,89	196.111 (100.262)	1,18	2.743	2,48	71.495 (36.552)	448
1 bis 2 (0,51 bis 1,02)	262	13,43	374.971 (191.705)	2,26	4.783	4,32	78.397 (40.081)	591
2 bis 5 (1,02 bis 2,56)	384	19,67	1.237.283 (632.563)	7,47	14.927	13,48	82.889 (42.377)	1.266
5 bis 10 (2,56 bis 5,11)	217	11,12	1.516.715 (775.423)	9,16	12.764	11,53	118.828 (60.751)	993
10 bis 25 (5,11 bis 12,78)	144	7,38	2.244.568 (1.147.540)	13,56	32.133	29,02	69.852 (35.712)	1.215
25 bis 50 (12,78 bis 25,56)	61	3,13	2.100.186 (1.073.724)	12,68	10.433	9,42	201.302 (102.916)	516
50 bis 100 (25,56 bis 51,13)	20	1,03	1.380.147 (705.603)	8,34	14.070	12,71	98.091 (50.149)	181
100 und mehr (51,13 und mehr)	20	1,03	7.376.619 (3.771.310)	44,56	16.310	14,74	452.276 (231.227)	453
Gesamt	1.951	100,00	16.557.639 (8.465.124)	100,00	110.712	100,00	1.224.538 (626.047)	6.365

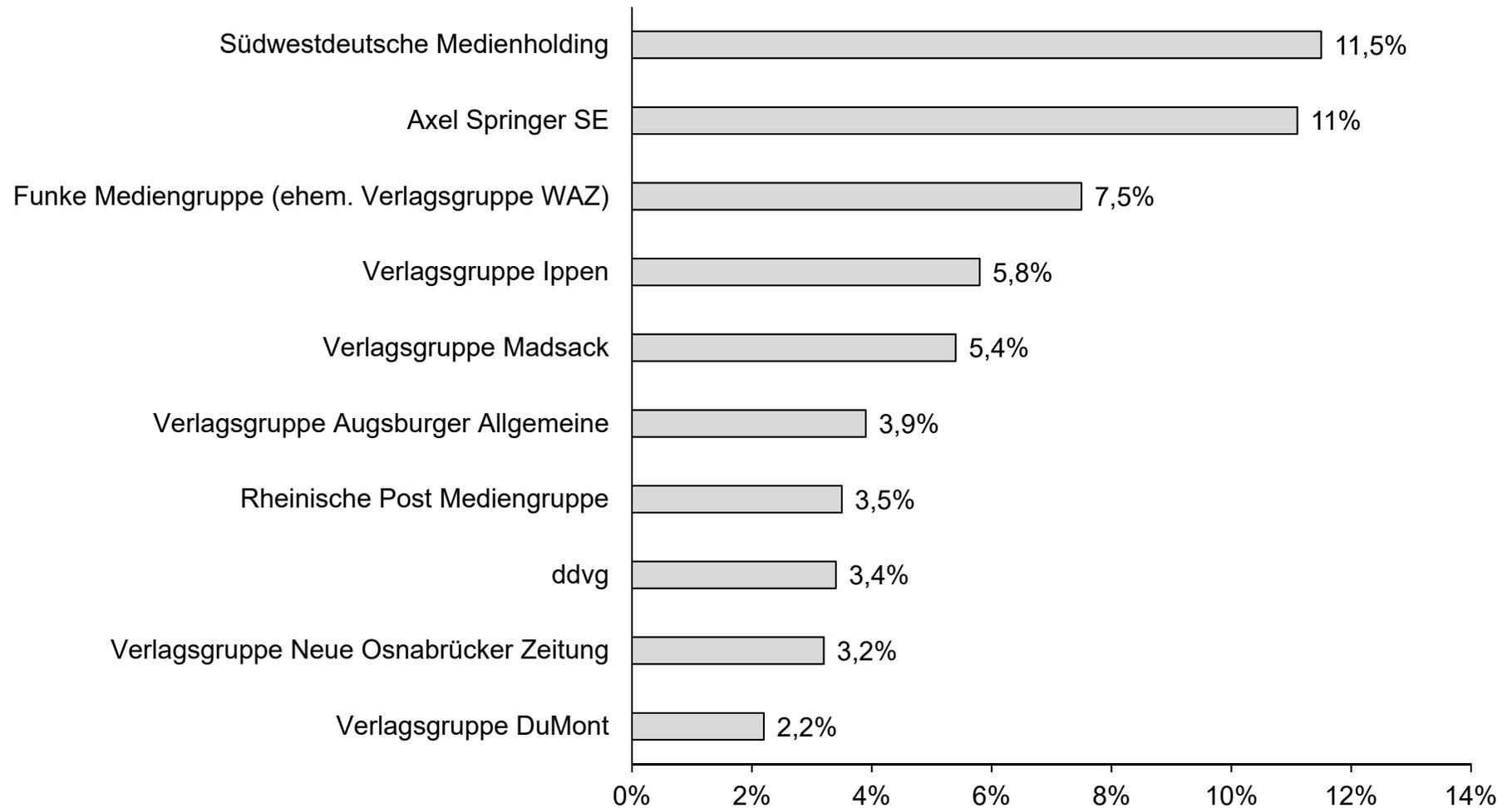
Datenquelle: Statistisches Bundesamt (1996), S. 14 (neuere Zahlen nicht verfügbar); Wirtz (2023), S. 203

Abbildung 8-3: Entwicklung der Anzahl der deutschen Tageszeitungen



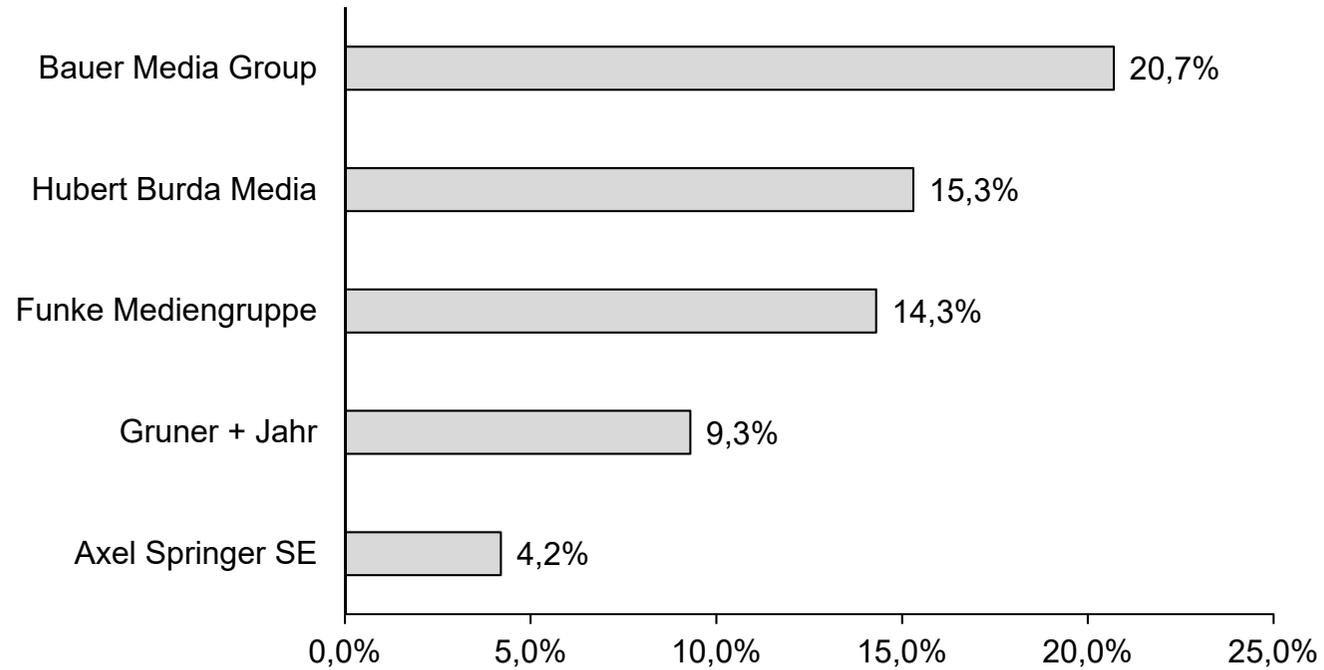
Datenquelle: Bundesverband deutscher Zeitungsverleger (2018a), S. 5 sowie vorherige Datensätze; Wirtz (2023), S. 204

Abbildung 8-4: Marktanteile der Verlagsgruppen am deutschen Tageszeitungsmarkt



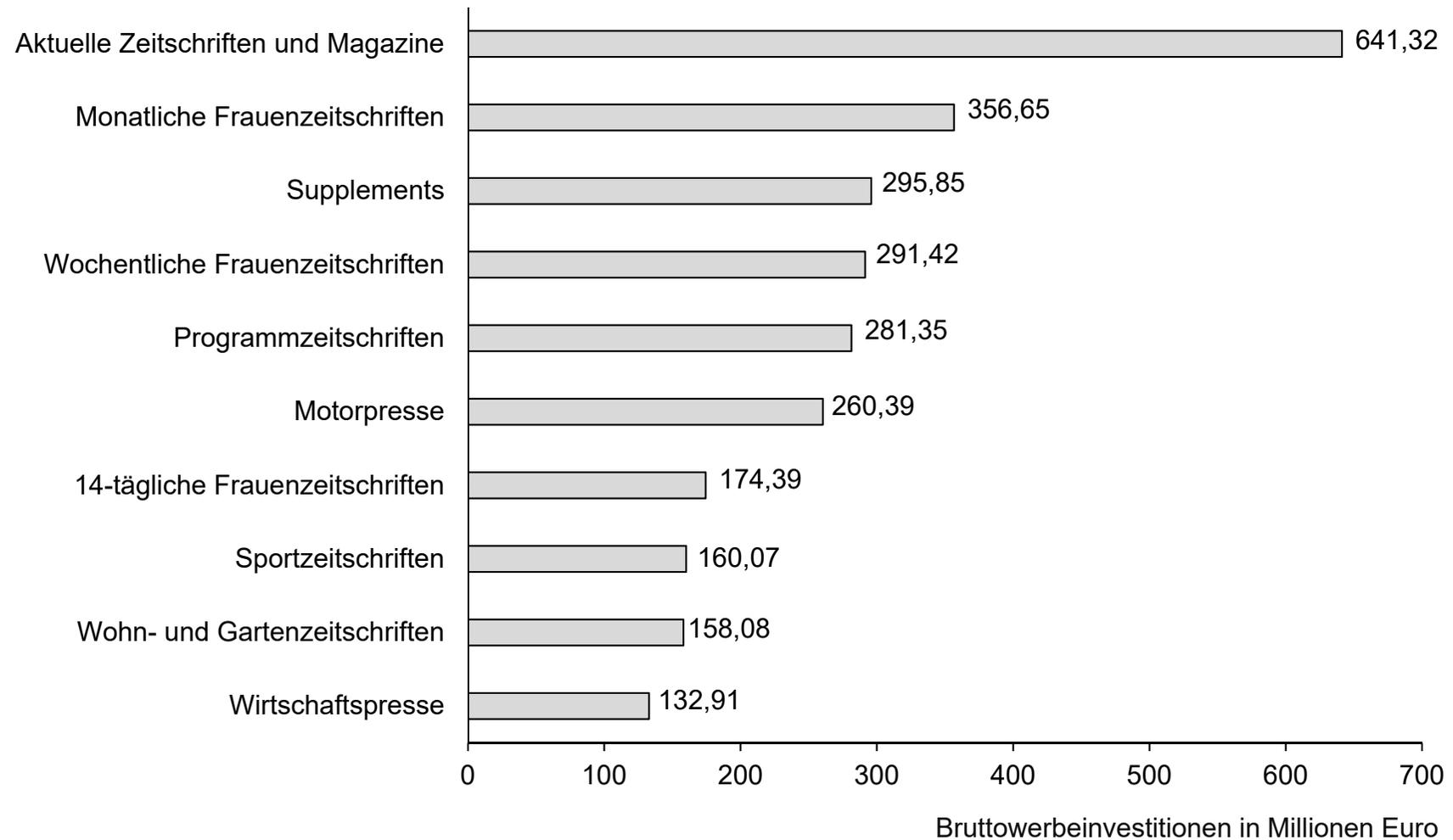
Datenquelle: Röper (2020), S. 332; Wirtz (2023), S. 204

Abbildung 8-5: Anteile der fünf größten Verlagsgruppen am Publikumszeitschriftenmarkt



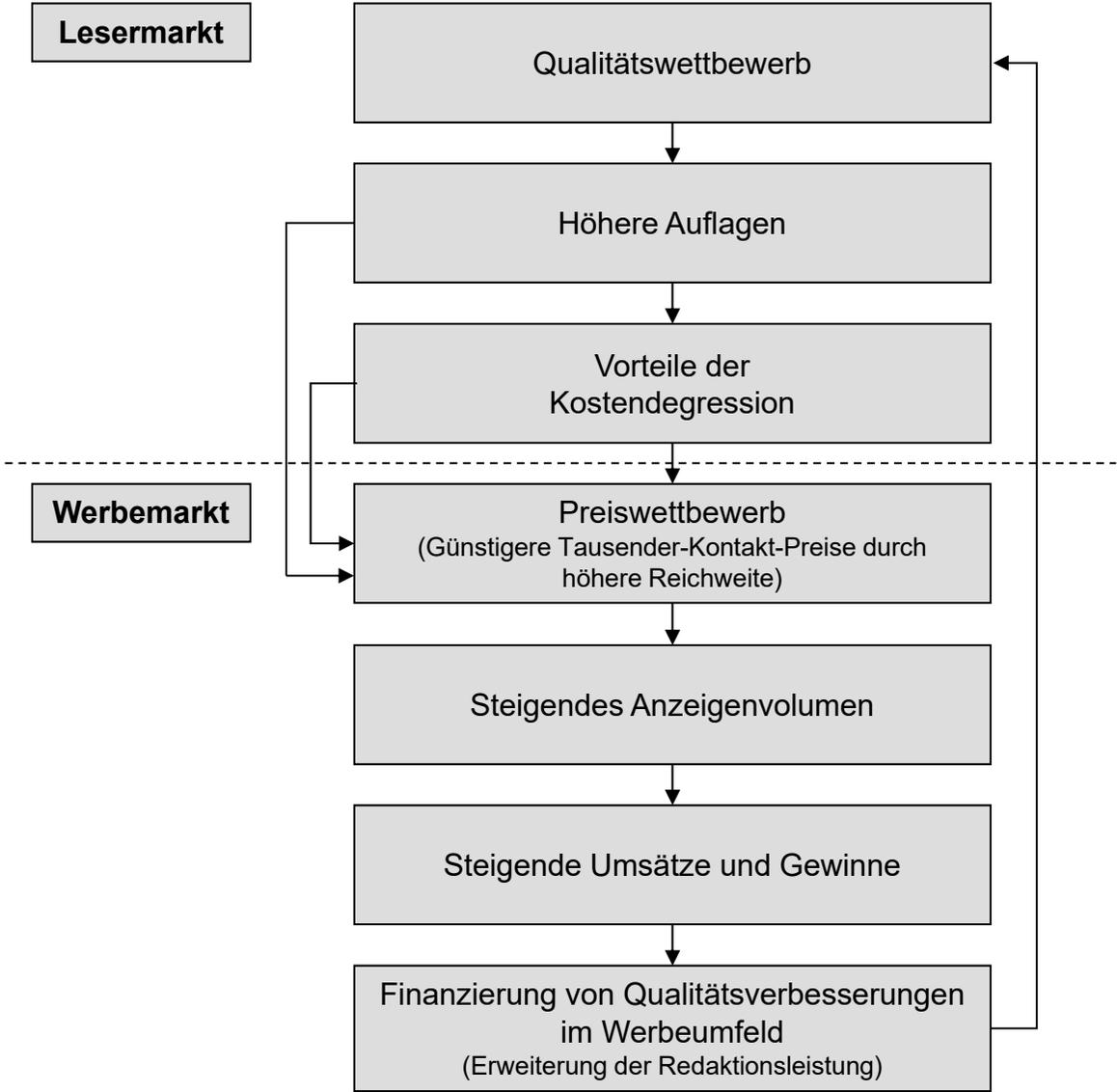
Datenquelle: Handelsblatt (2017); Wirtz (2023), S. 206

Abbildung 8-6: Bruttowerbeinvestitionen nach Publikumszeitschriftensegmenten 2017



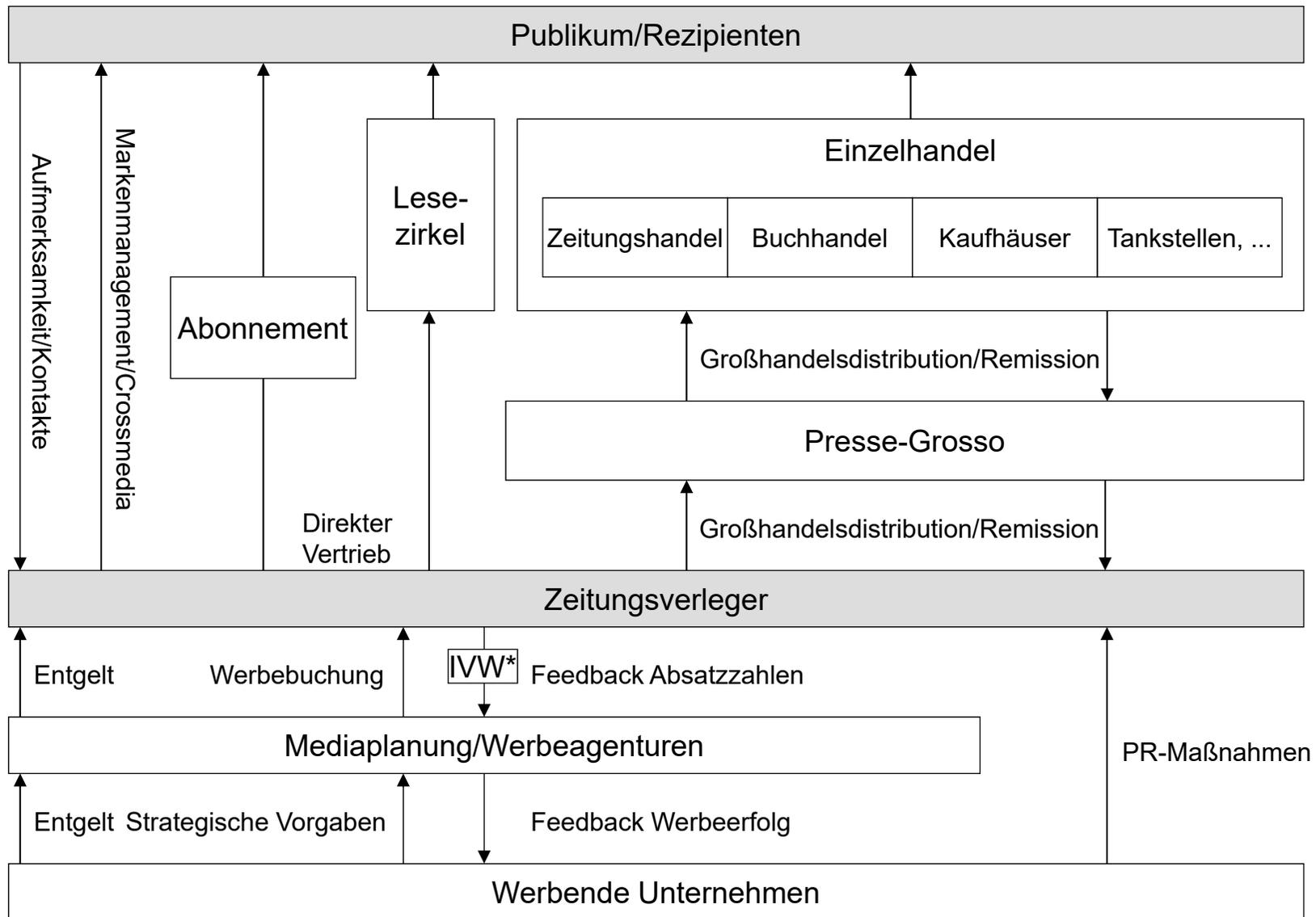
Datenquelle: Möbus/Heffler (2018), S. 138; Wirtz (2023), S. 206

Abbildung 8-7: Auflagen-Anzeigen-Spirale



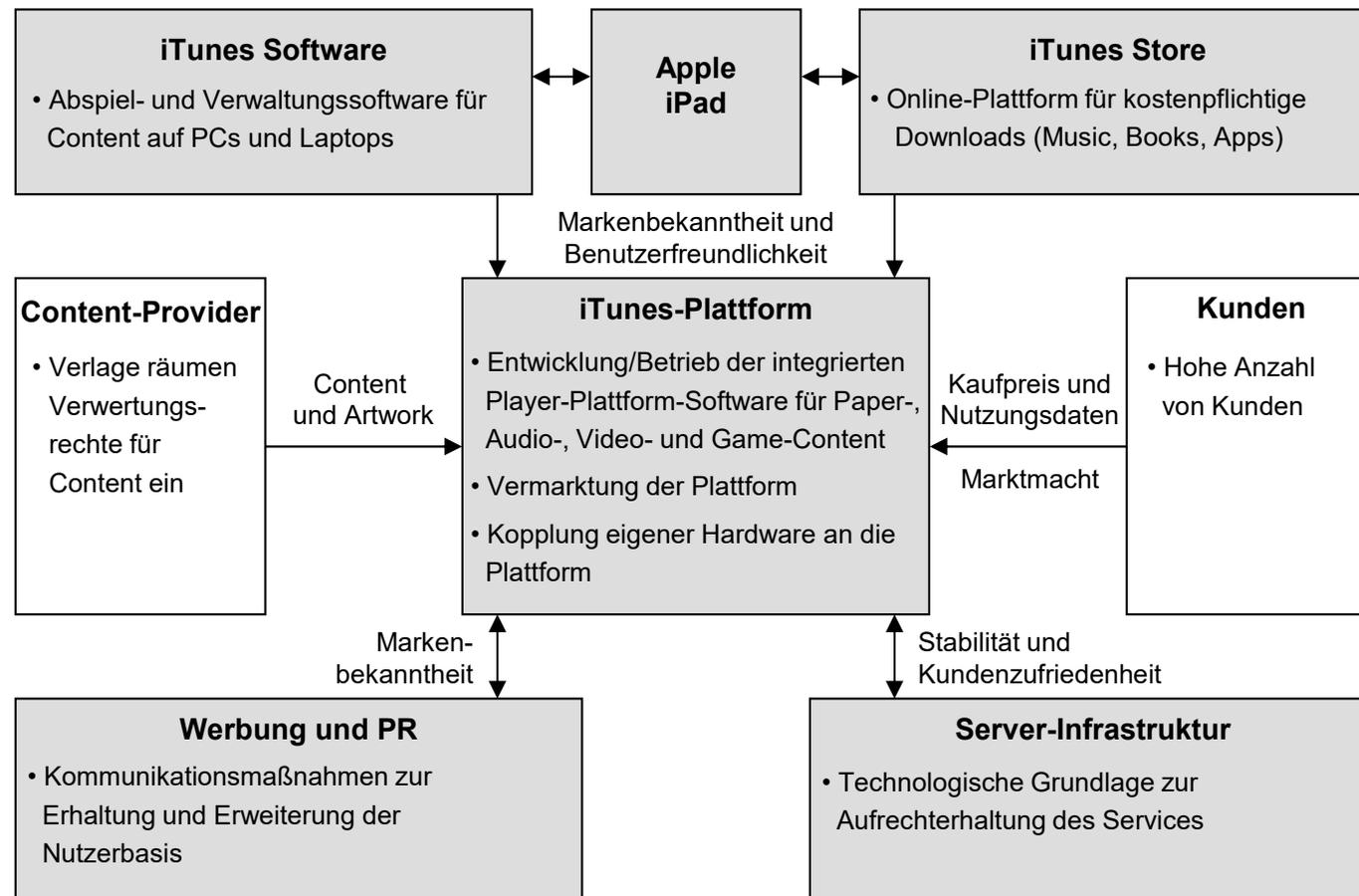
Quelle: In Anlehnung an Kantzenbach/ Greiffenberg (1980), S. 199; Wirtz (2023), S. 208

Abbildung 8-8: Akteure und Interaktionen im Zeitungs- und Zeitschriftenmarkt



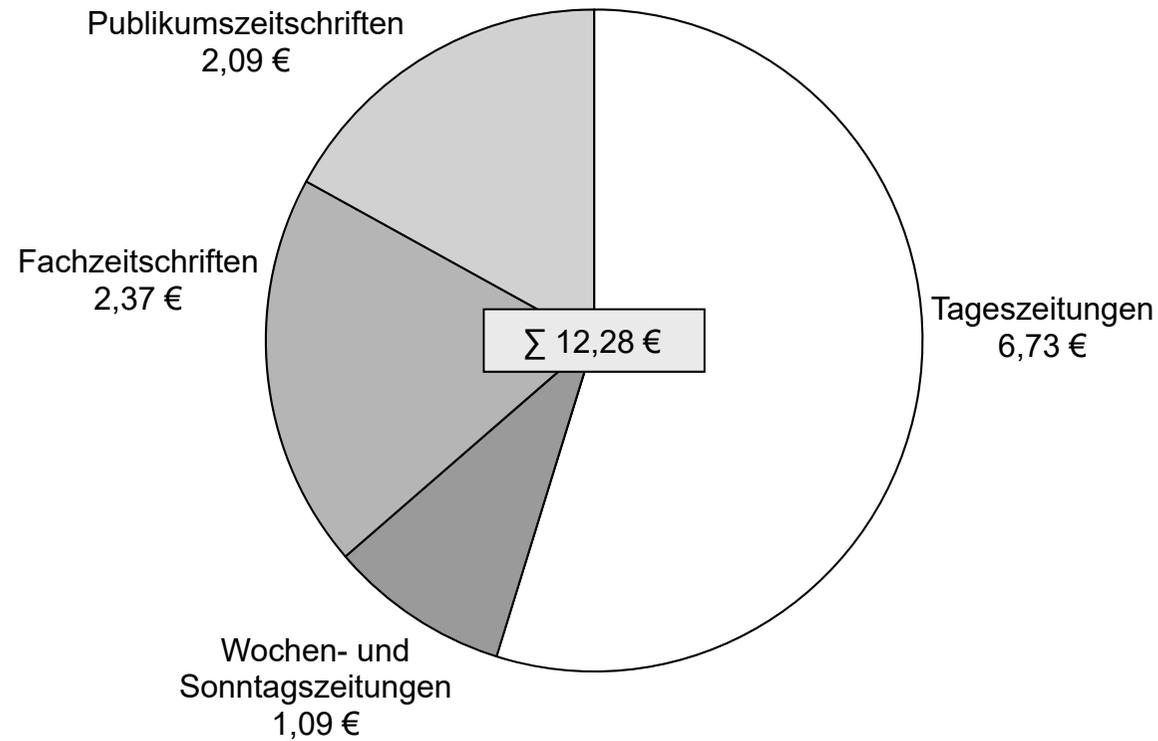
* Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern

Abbildung 8-9: Apple iPad als Beispiel für die Verknüpfung von mobilem Lesegerät und Content-Plattform



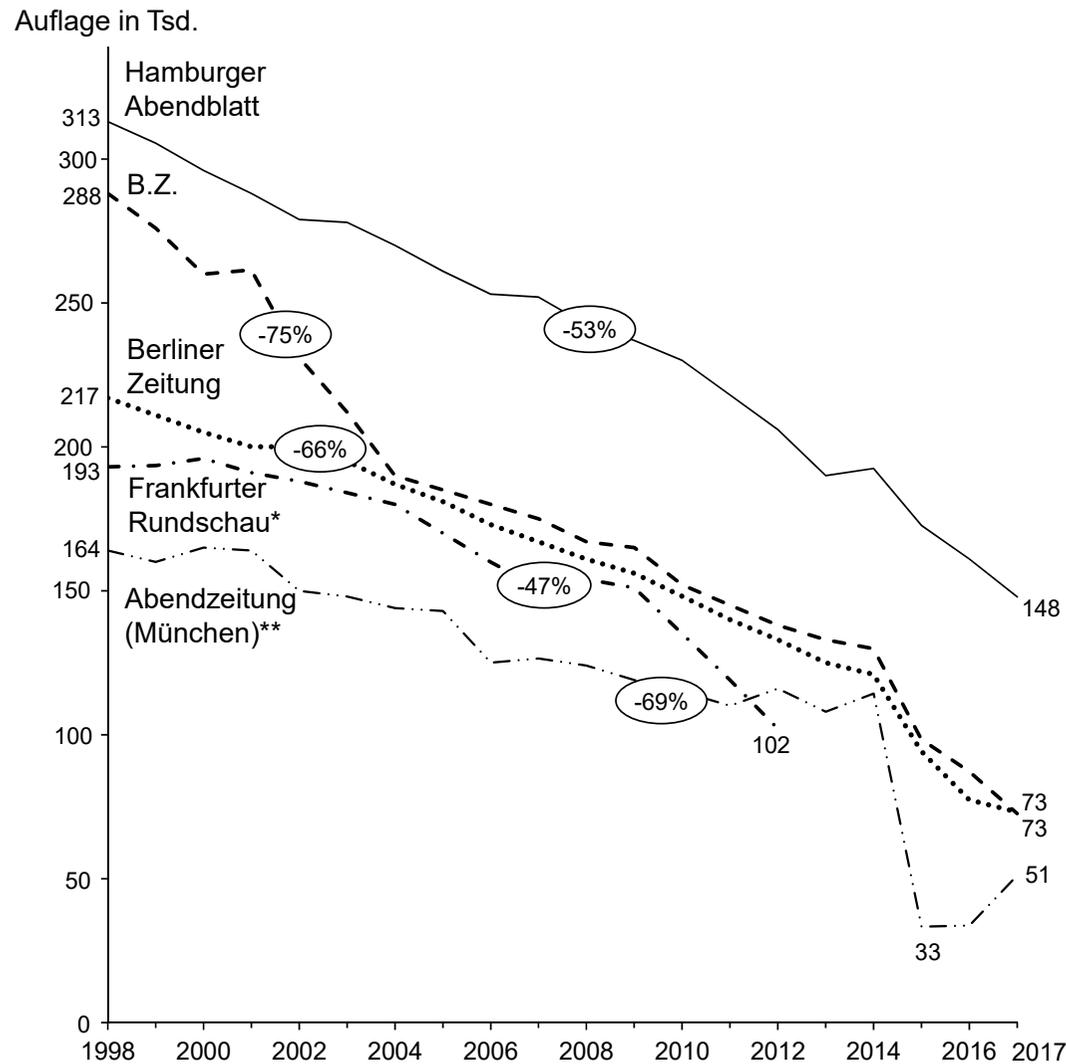
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2013), S. 201; Wirtz (2023), S. 211

Abbildung 8-10: Monatliche Ausgaben für Printprodukte im Jahr 2014



Datenquelle: Horizont (2014), S. 22f.; Wirtz (2023), S. 215

Abbildung 8-11: Auflagenrückgang großer lokaler Tageszeitungen seit 1998

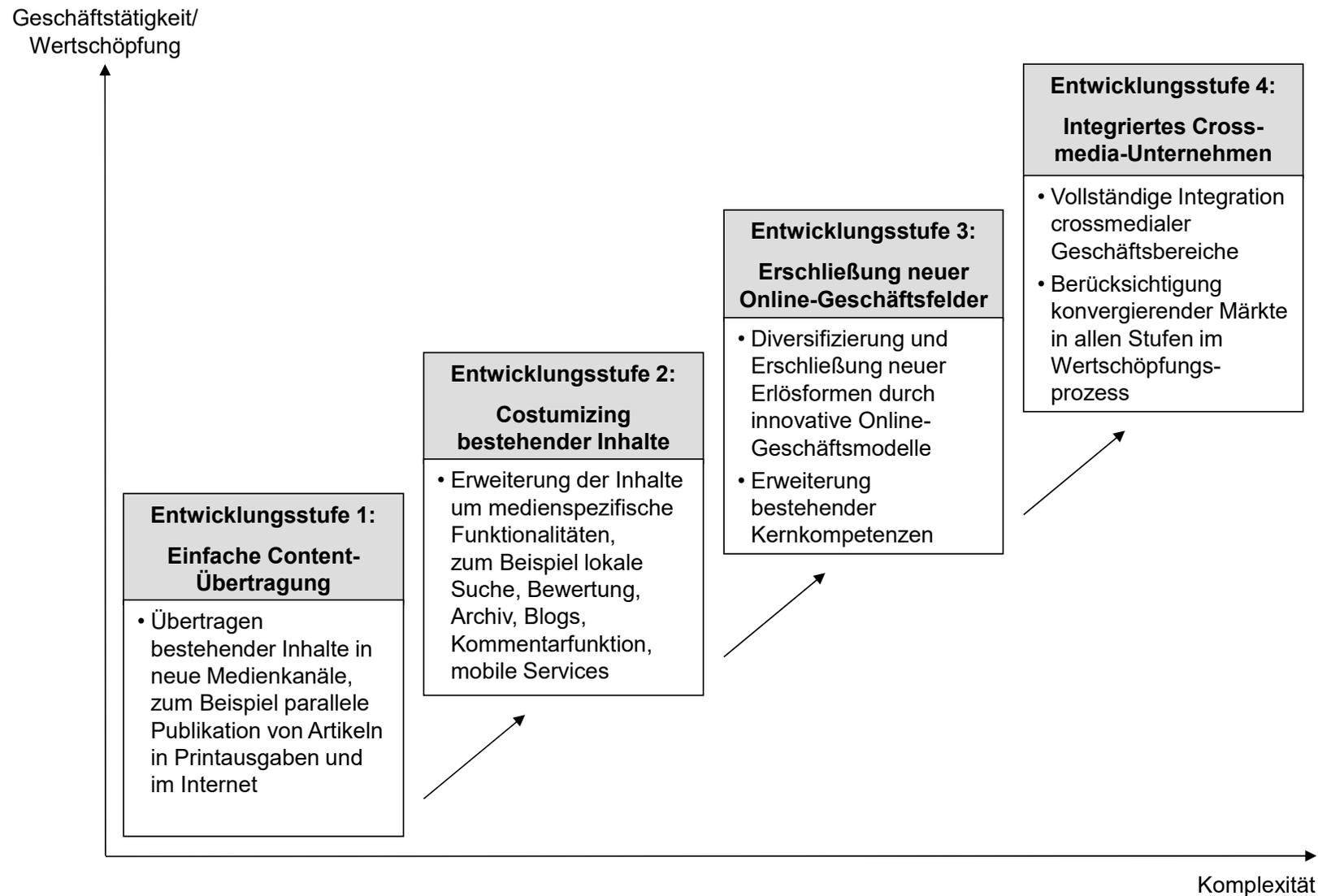


*Insolvenz im 4. Quartal 2012

**Insolvenz zwischen 2014 und 2015

Datenquelle: Meedia (2018a) sowie vorherige Datensätze; Wirtz (2023), S. 216

Abbildung 8-12: Entwicklungsstufen der Integration von Online-Geschäftsfeldern in Unternehmen der Pressewirtschaft



Quelle: Vgl. Wirtz (2009), S. 172; Wirtz (2023), S. 218

Tabelle 8-3: Onlineangebote im Zeitungsbereich

Angebots- formen Zeitungen	Free Content		Paid Content			
	Freier Zugang	Limitierter Zugang	Tageszugang	Wochenzugang	Monatszugang	Online und Print Bundle
Frankfurter Allgemeine Zeitung (faz.net)	• Ausgewählte News-Beiträge	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • F.A.Z digital von Mo-Sa: Zugriff auf alle Inhalte (ePaper oder Multimedia Ausgabe + freier Zugriff auf alle F+ Artikel auf FAZ.NET) 40,90 €/Monat • F.A.S. (inklusive uneingeschränktem Zugriff auf alle F+ Artikel) 19,90€/Monat • F+ (Zugang zu allen Artikeln bei FAZ.NET) 2,95 €/Woche (im Monat-Abo) 	• F.A.Z. und F.A.S.: Täglich Print mit digitaler Ausgabe ab 20.00 Uhr am Vortag 70,90 € / Monat
Handelsblatt (handelsblatt.com)	• Ausgewählte News-Beiträge	• 3 kostenfreie Zugänge	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • Standard (ohne ePaper) 29,99 €/Monat • Premium (inkl. ePaper) 39,99 €/Monat 	• Premium Plus Inkl. ePaper und Wochenendausgabe in Print 45,99 €/Monat
Wall Street Journal (wsj.com)	-	-	-	-	• Basic Digital: Voller Zugang auf alle Inhalte 9,99 €/Monat	-
New York Times (nytimes.com)	• Ausgewählte News-Beiträge	• 5 kostenfreie Artikelzugriffe pro Monat	-	• Basic Digital Access Zugang zu Inhalten auf Website und App. 2 €/Woche		• Print & Digital Package alle Printausgaben und voller Onlinezugang 59,00 €/Monat

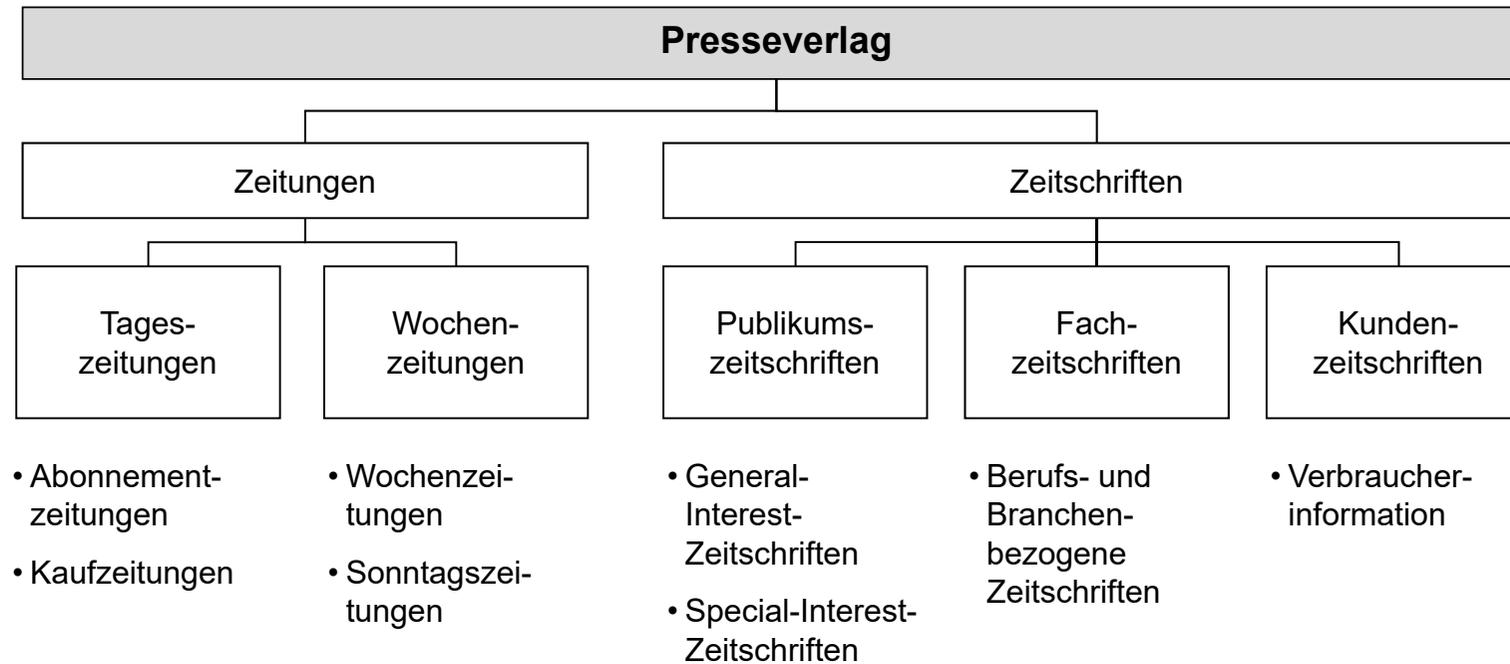
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2023), S. 220

Tabelle 8-4: Onlineangebote im Zeitschriftenbereich

Angebots- formen Zeitschriften	Free Content		Paid Content			
	Freier Zugang	Limitierter Zugang	Wochen- zugang	Monats- zugang	Jahres- zugang	Online und Print Bundle
SPIEGEL Online (spiegel.de)	• Ausgewählte News-Beiträge	-	-	• Monats-Digital Abonnement („Spiegel+“-Beiträge und ePaper) 19,99 €/Monat	-	• Heft-Abo: Print (Der Spiegel, Spiegel Geld, Spiegel Bestseller) 4€ /Ausgabe • Als Ergänzung Digital-Upgrade Spiegel+ 0,70 €/Ausgabe
FOCUS Online (focus.de)	• Ausgewählte News-Beiträge	-	• ePaper einzeln 3,99 € /Ausgabe	-	• ePaper Jahresabonnement 207,48 €/Jahr	• Für FOCUS-Print-Abonnenten ePaper zusätzlich: 0,50 €/Ausgabe
The Economist (economist.com)	-	• einige kostenfreie Artikelzugänge pro Monat nach Kundenanmeldung	-	• Monats-Digital Abonnement 28,90 €/Monat	• Jahres-Digital Abonnement (ePaper + freier Onlinezugriff) 289 €/Jahr	• Print & Digital Package (ePaper + freier Onlinezugriff) 35,90 €/Monat
TIME Magazine (time.com)	• Ausgewählte Beiträge	-	-	• Monats-Digital Abonnement (unbeschränkter Online-Zugang) 3,29 €/Monat	• Jahres-Digital Abonnement (unbeschränkter Online-Zugang) 32,95 €/Jahr	• Print & Digital Package (mit kostenlosen Bluetooth Wireless Kopfhörern) 79,95 €/Jahr

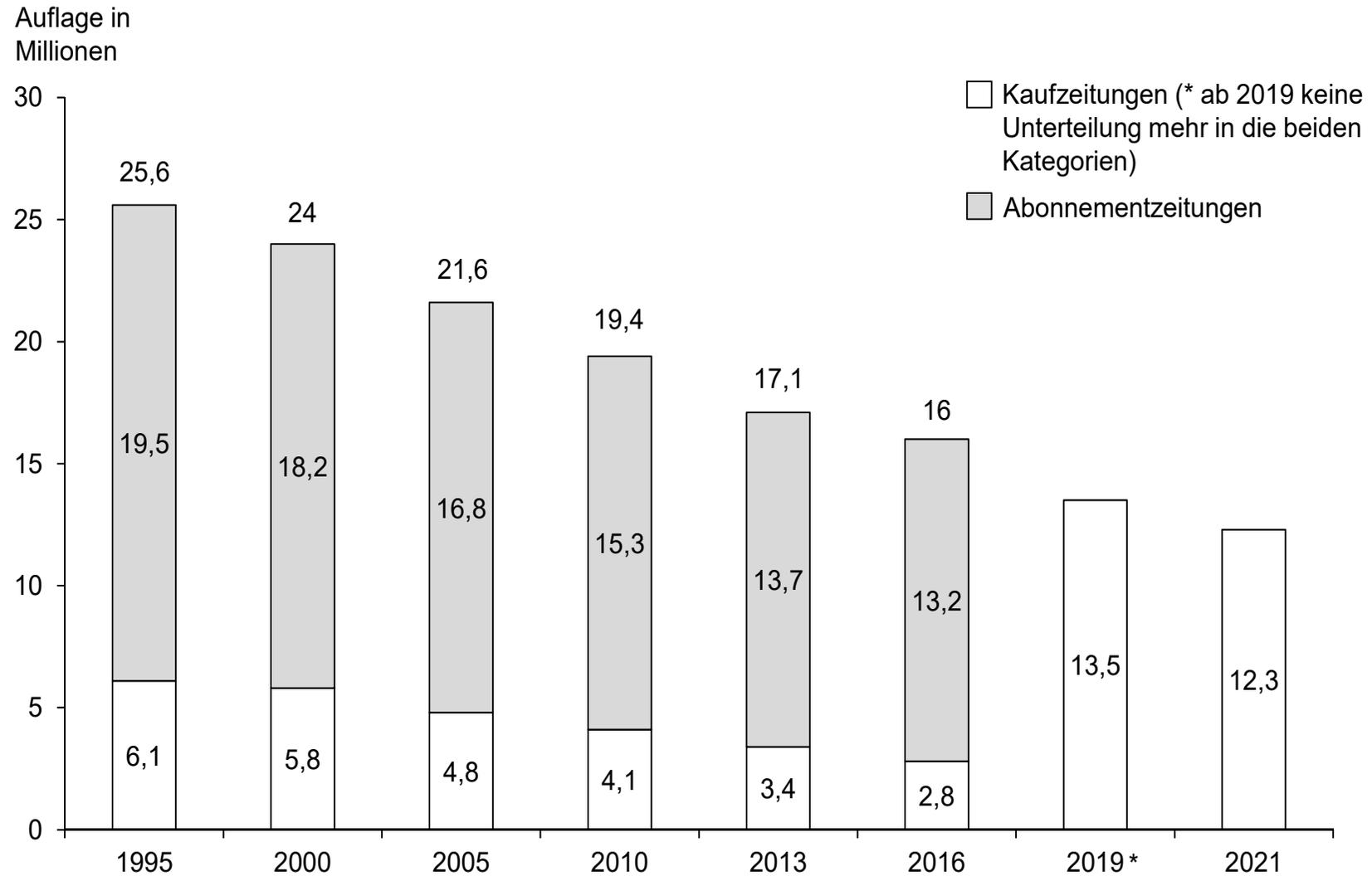
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Websites; Wirtz (2023), S. 221

Abbildung 8-13: Produktformen im Pressebereich



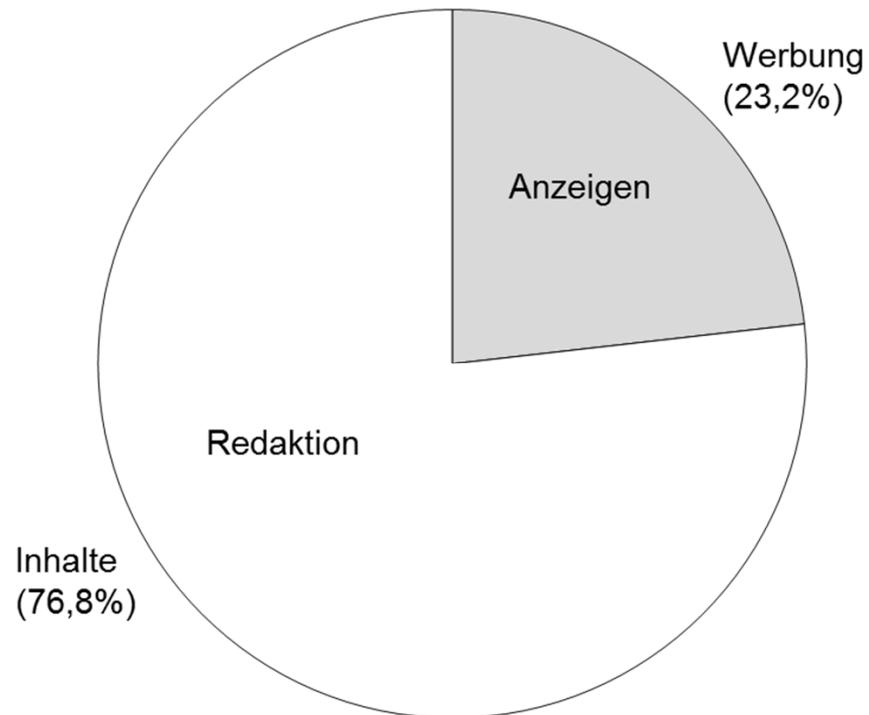
Quelle: Vgl. Wirtz (2001), S. 137; Wirtz (2023), S. 223

Abbildung 8-14: Auflagenentwicklung der Tageszeitungen zwischen 1995 und 2021



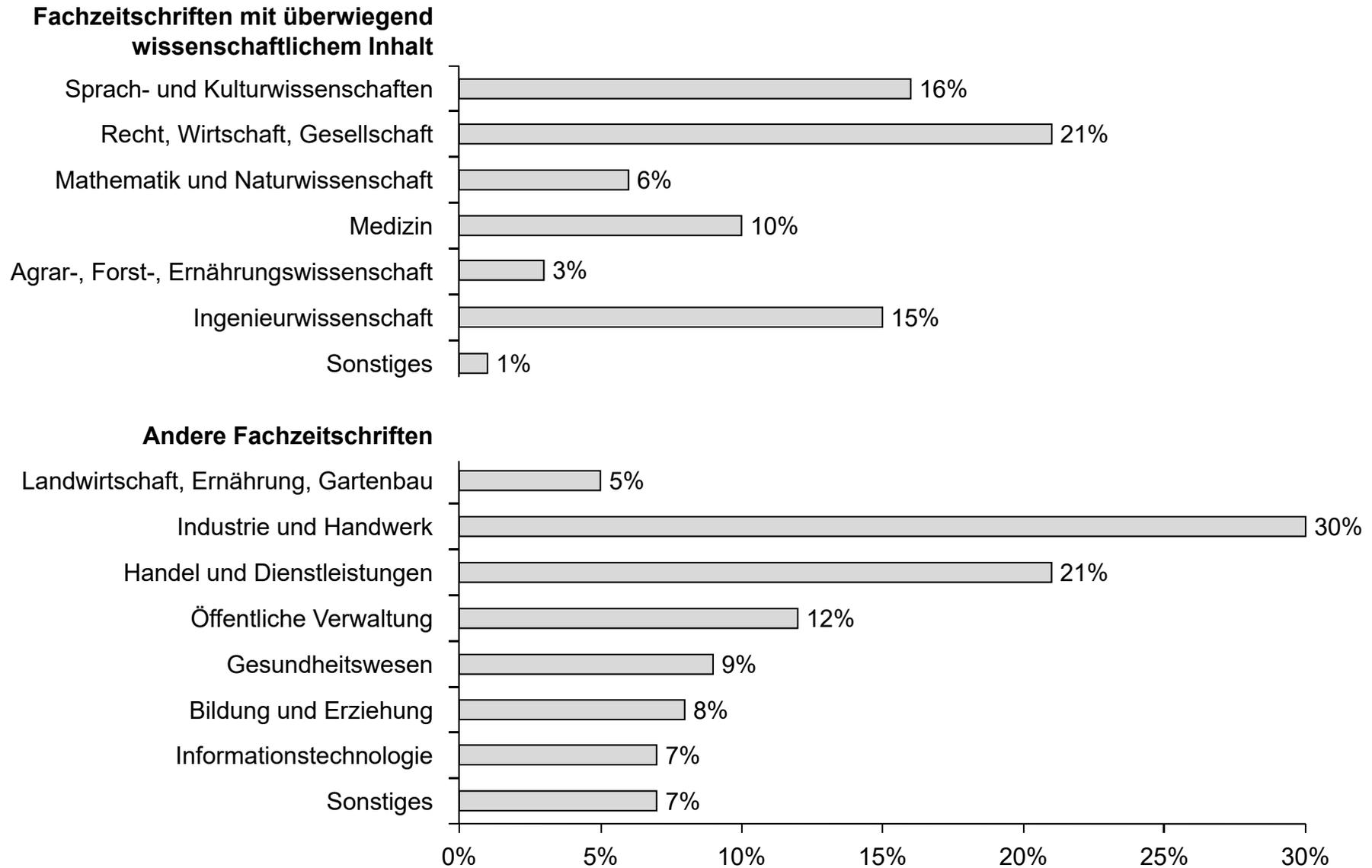
Datenquelle: Bundesverband Digitalpublisher und Zeitungsverleger (2022) sowie vorherige Datensätze; Wirtz (2023), S. 224

Abbildung 8-15: Heftstruktur der Publikumszeitschriften



Datenquelle: Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (2009), S. 168 (neuere Zahlen nicht verfügbar); Wirtz (2023), S. 225

Abbildung 8-16: Inhaltliche Ausrichtung der Verlage von Fachzeitschriften



Datenquelle: Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (2001) (neuere Zahlen nicht verfügbar); Wirtz (2023), S. 228

Abbildung 8-17: Wertkette von Zeitungen und Zeitschriften



Kernaufgaben

- | | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung und Generierung von Inhalten und Werberaumleistungen | <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung von redaktionellen Inhalten • Annahme von Anzeigen | <ul style="list-style-type: none"> • Layout-Erstellung, Satz, Titelgestaltung | <ul style="list-style-type: none"> • Vervielfältigung beziehungsweise Druck der Printprodukte | <ul style="list-style-type: none"> • Vertrieb über Groß- und Einzelhandel • Direktvertrieb |
|--|--|--|--|--|

Anbieter

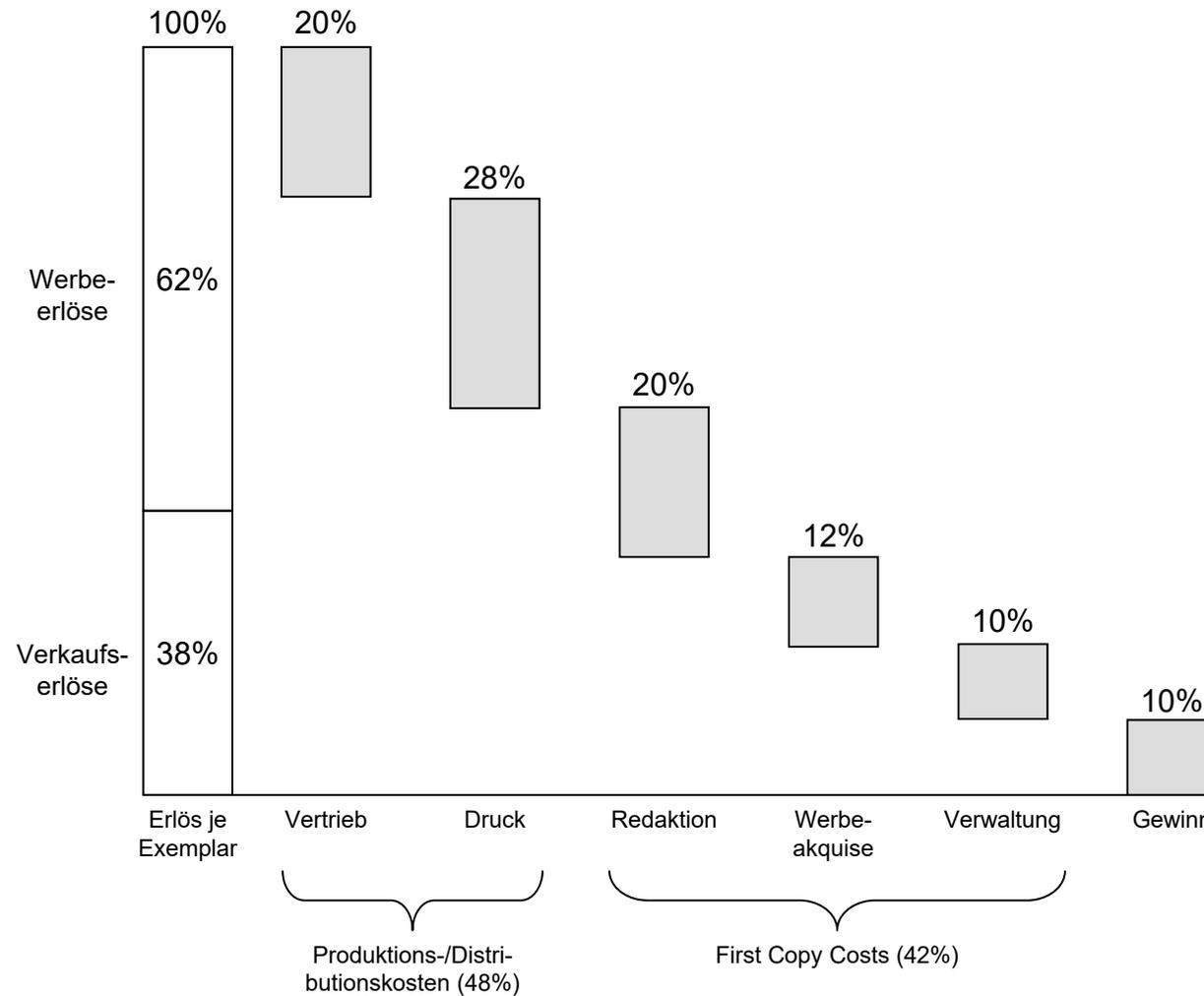
- | | | | | |
|---|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Nachrichten- und Bild-Agenturen • Autoren, Journalisten • Anzeigenabteilungen der Verlage | <ul style="list-style-type: none"> • Redaktionen • Anzeigenabteilungen | <ul style="list-style-type: none"> • Art-Director • Grafiker • Layouter | <ul style="list-style-type: none"> • Druckereien | <ul style="list-style-type: none"> • Presse-Grosso • Kiosk, Tankstelle, Supermarkt • Abonnement • Lesezirkel |
|---|--|--|---|--|

Beispiele

- | | | | | |
|---|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • dpa, Reuters, Associated Press • Anzeigenabteilungen von G&J, Springer, Bauer, Burda | <ul style="list-style-type: none"> • Spiegel-, Focus oder Stern-Redaktion • Anzeigenabteilungen der FAZ, SZ, Die Welt | <ul style="list-style-type: none"> • Grafikabteilungen von Springer, G & J, Bauer, Burda | <ul style="list-style-type: none"> • Mohn Media, Druckereien des Springer Verlags | <ul style="list-style-type: none"> • PVG Presse Vertriebsgesellschaft KG, Sussmann's Presse & Buch GmbH • Stilke Aktuell, BP, Edeka |
|---|---|---|--|---|

Quelle: Vgl. Wirtz (2000), S. 96; Wirtz (2023), S. 229

Abbildung 8-18: Kosten- und Erlösstruktur der Leistungserstellung von Zeitungen und Zeitschriften



Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2023), S. 232

Abbildung 8-19: Geschäftsmodell eines Zeitungsverlags

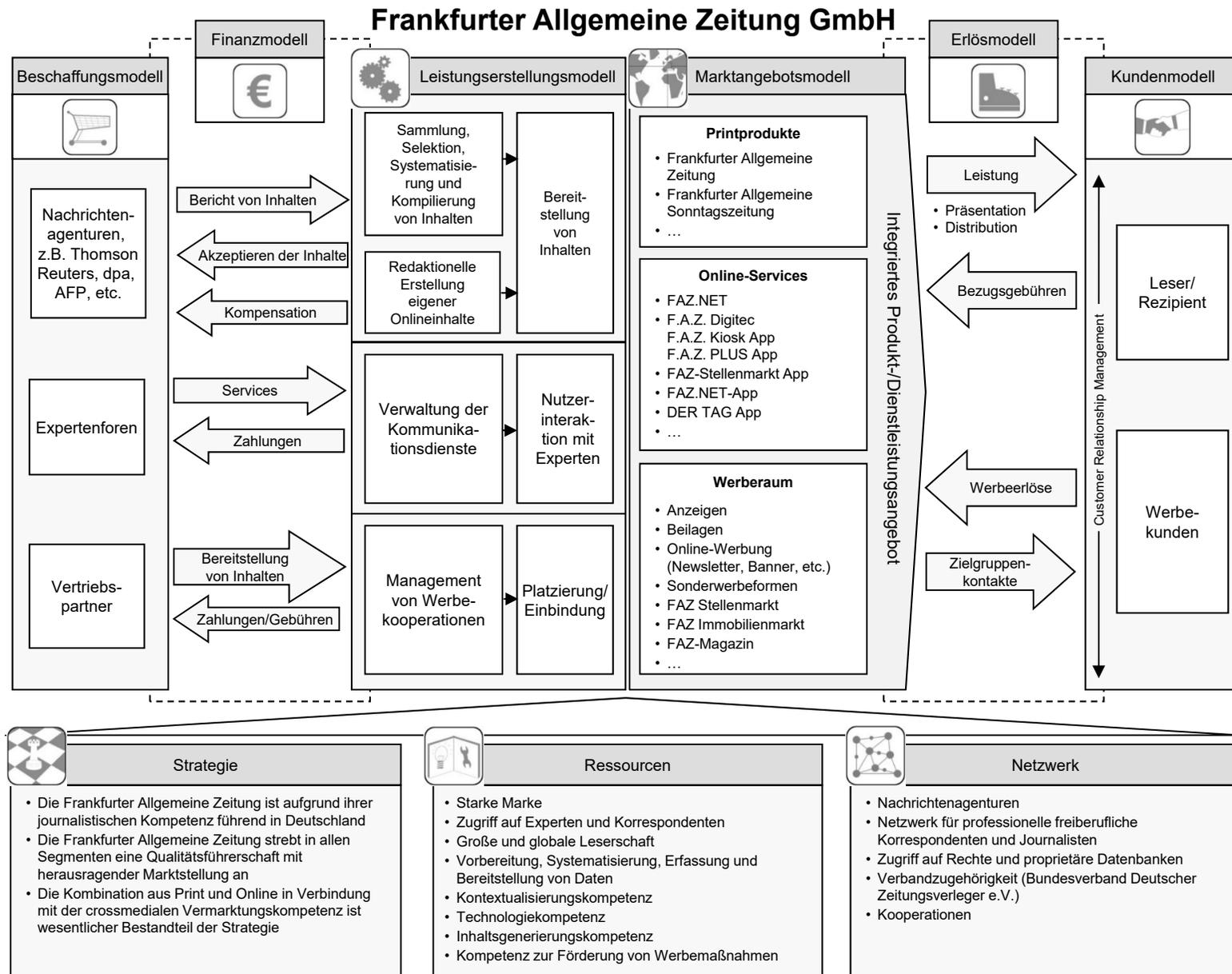
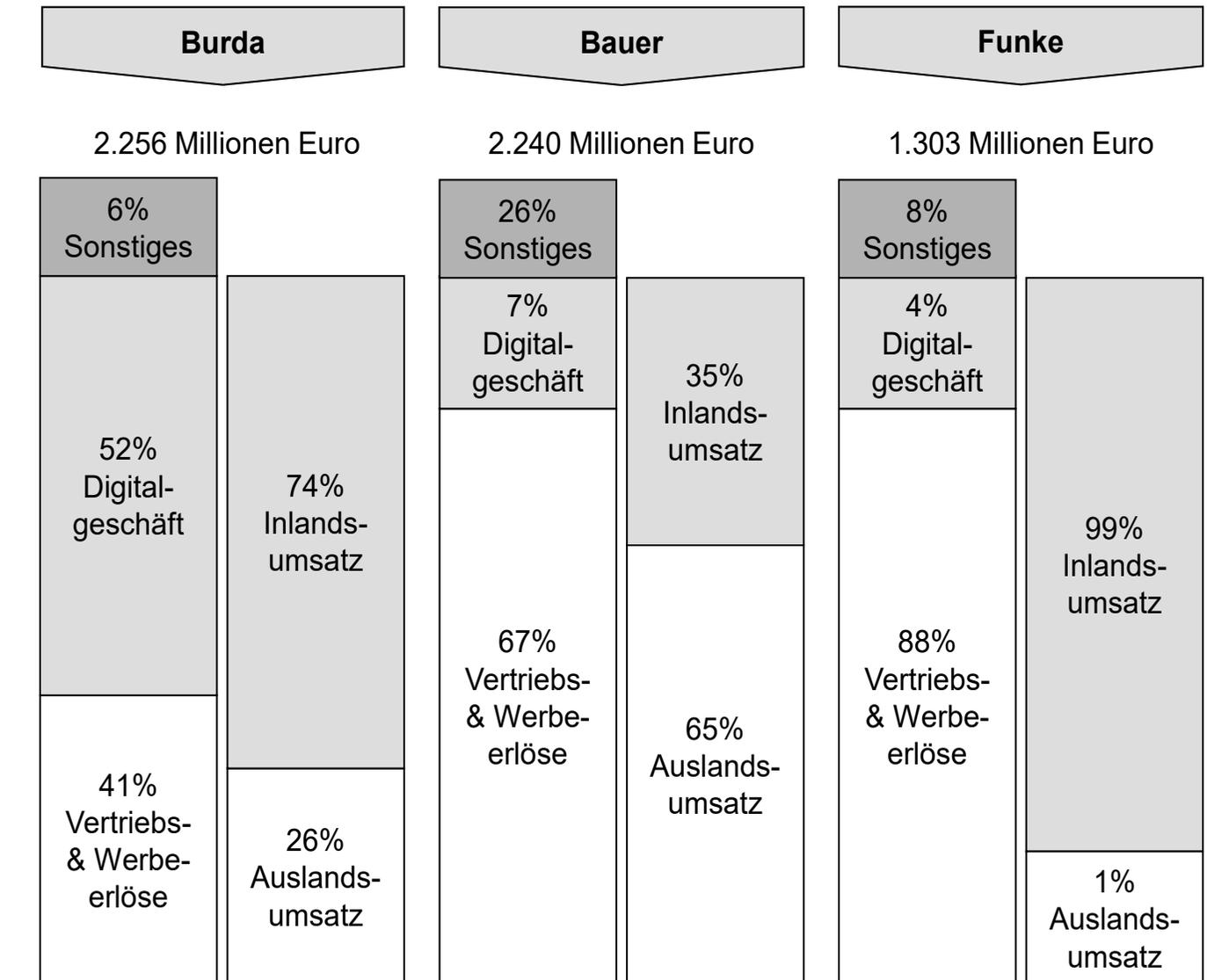
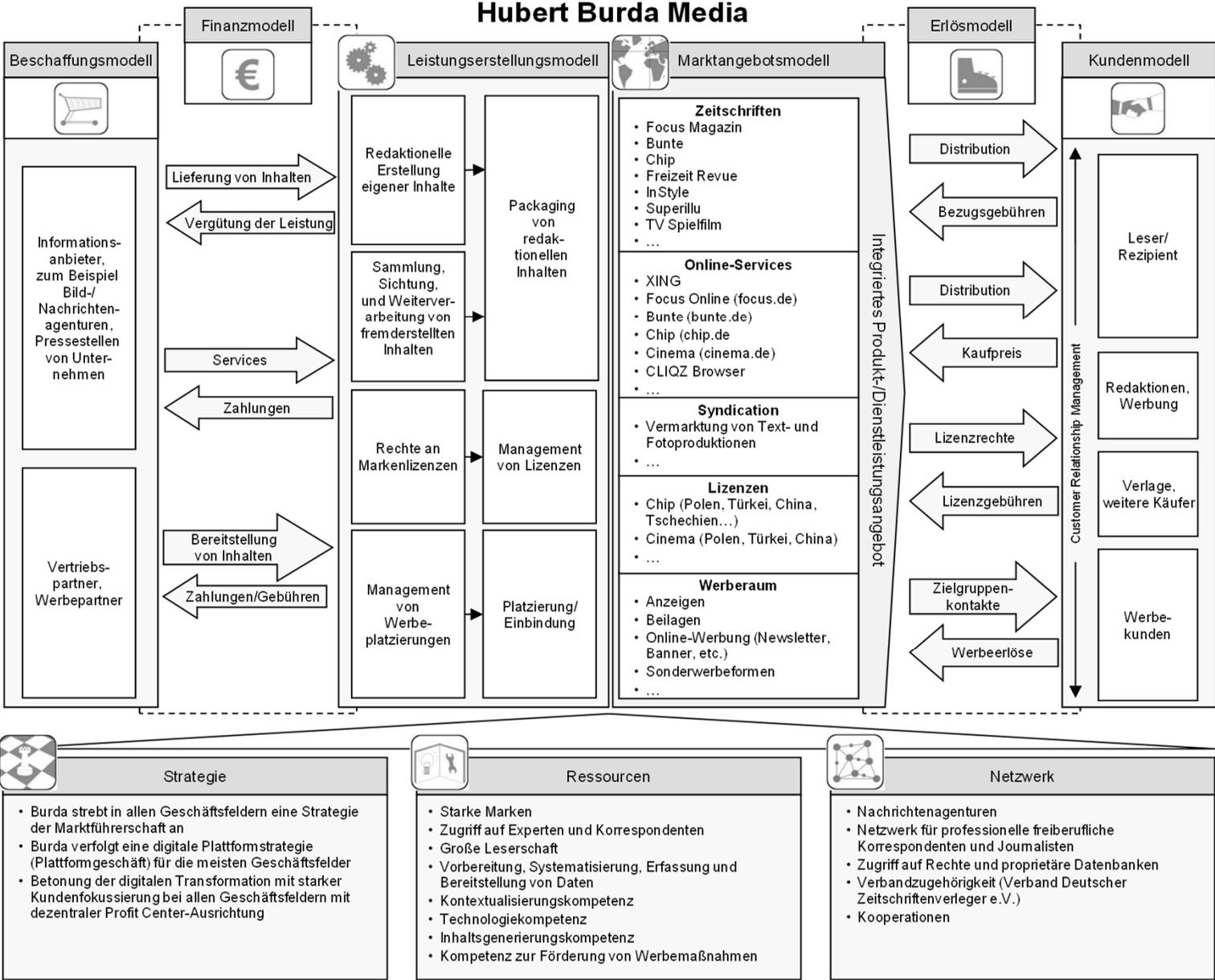


Abbildung 8-20: Erlösstruktur ausgewählter Zeitschriftenverlage



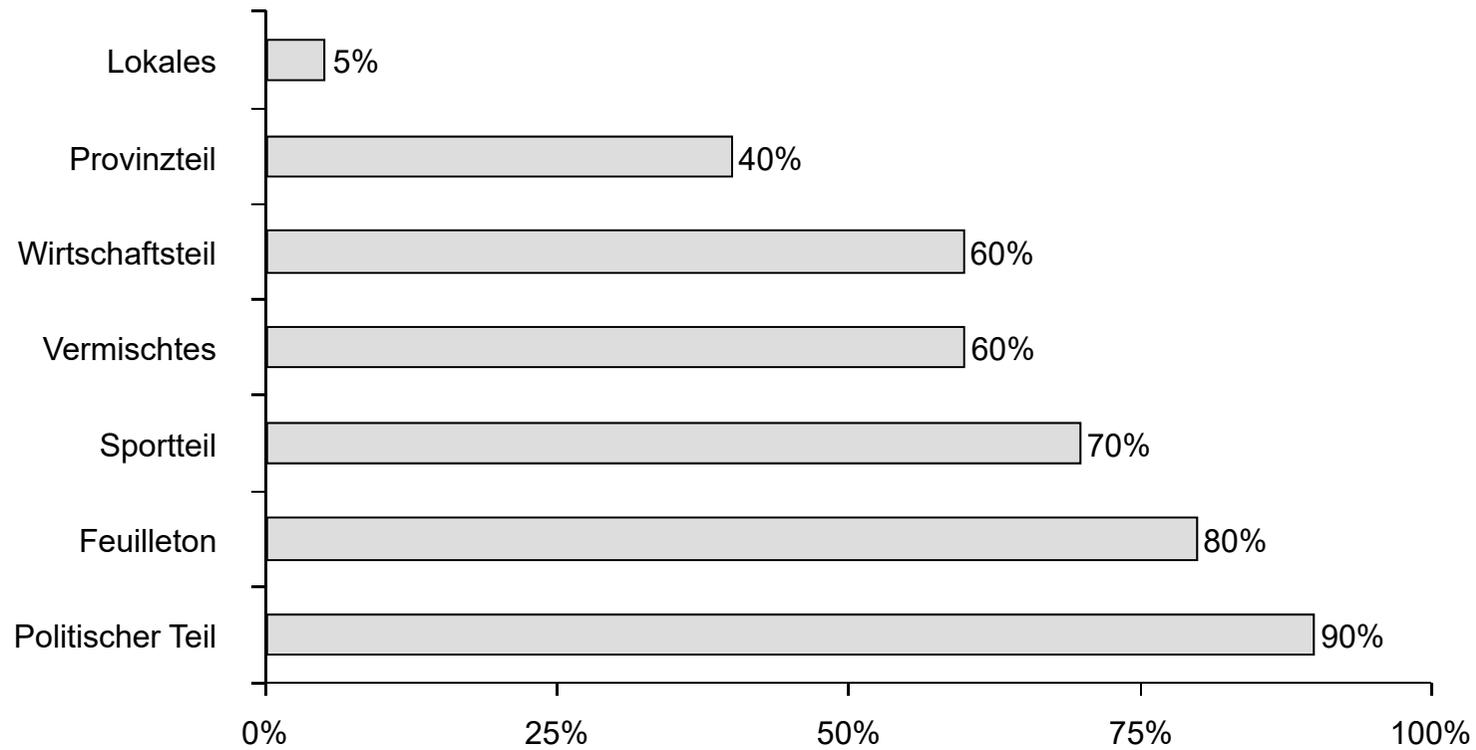
Datenquelle: Vogel (2018), S. 296; Wirtz (2023), S. 235

Abbildung 8-21: Geschäftsmodell eines Zeitschriftenverlags



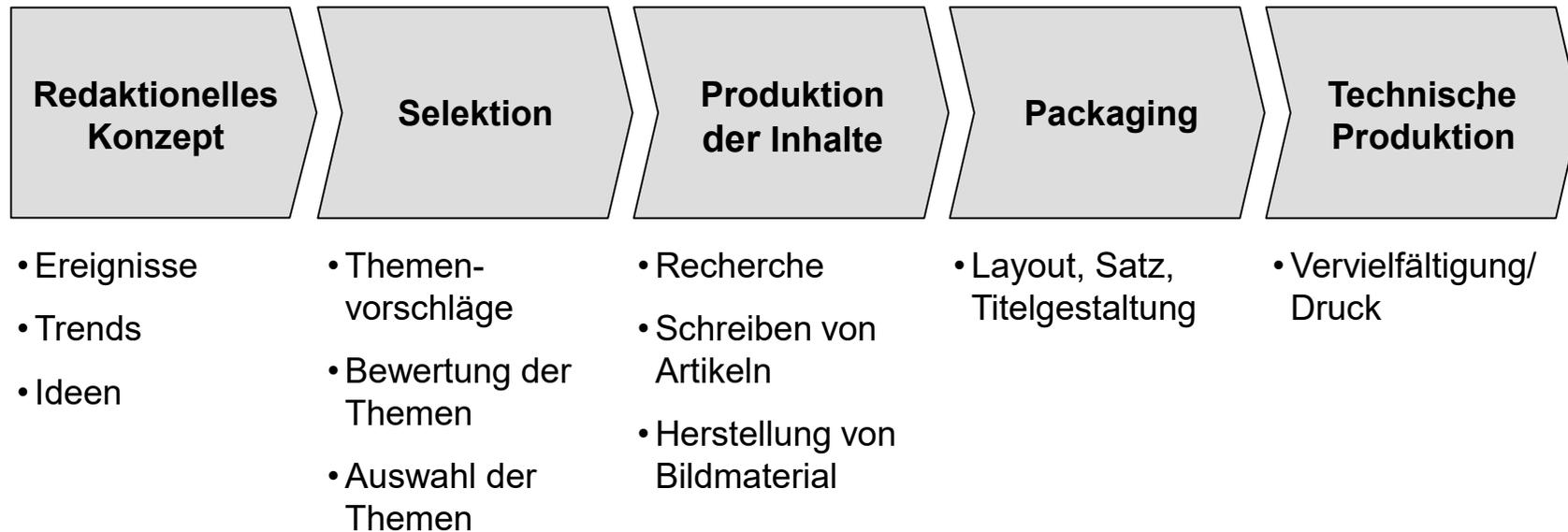
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2006), S. 184; Wirtz (2023), S. 237

Abbildung 8-22: Fremdbezug der Verlage nach Themengebiet



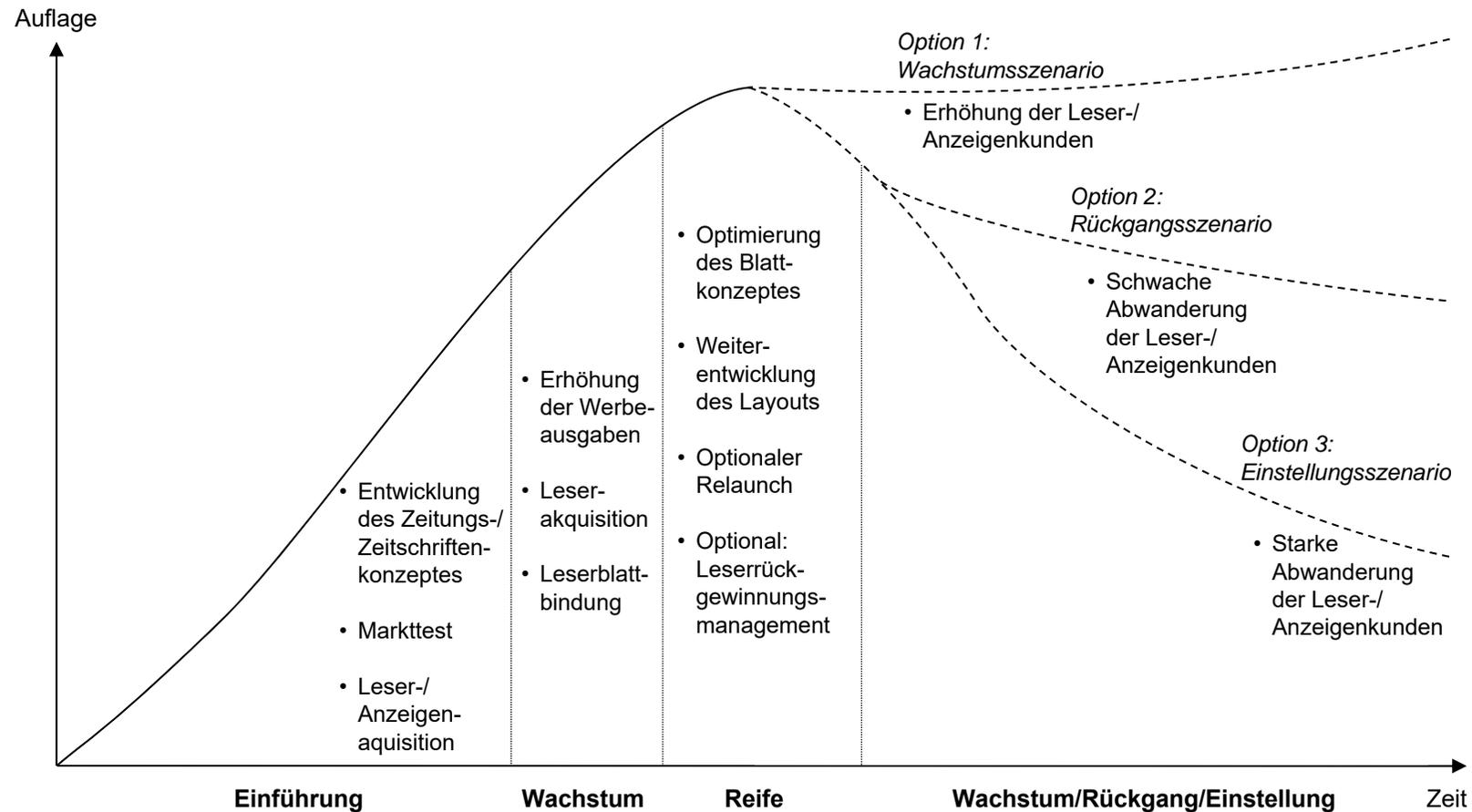
Datenquelle: Mestmäcker (1978), S. 164f.; Wirtz (2023), S. 239

Abbildung 8-23: Produktionsprozess von redaktionellen Beiträgen



Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 165; Wirtz (2023), S. 243

Abbildung 8-24: Produktlebenszyklus von Zeitungen und Zeitschriften



Quelle: Vgl. Wirtz (2023), S. 247

Abbildung 8-25: Formel des Tausender-Kontakt-Preises

$$\text{TKP} = \frac{\text{Schaltkosten (Preis einer x-seitigen Anzeige)}}{\text{Anzahl der potenziell erreichbaren Personen (Anzeigenreichweite)}} \times 1000$$

Quelle: In Anlehnung an Wirtz (1994), S. 143; Wirtz (2023), S. 251

Abbildung 8-26: Preissetzung im Zeitungs- und Zeitschriftenmarkt

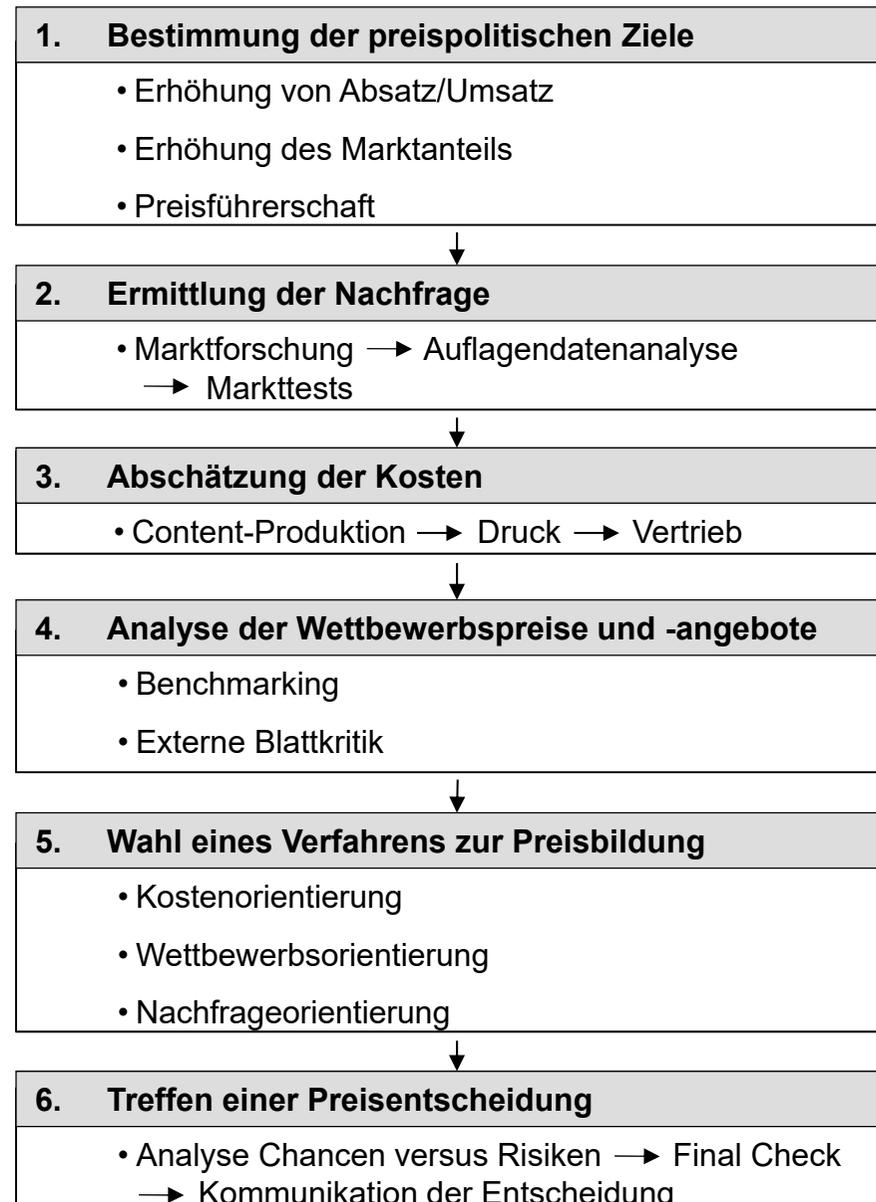
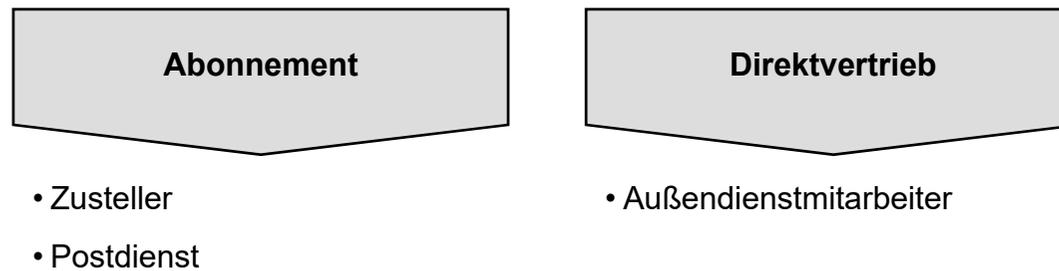
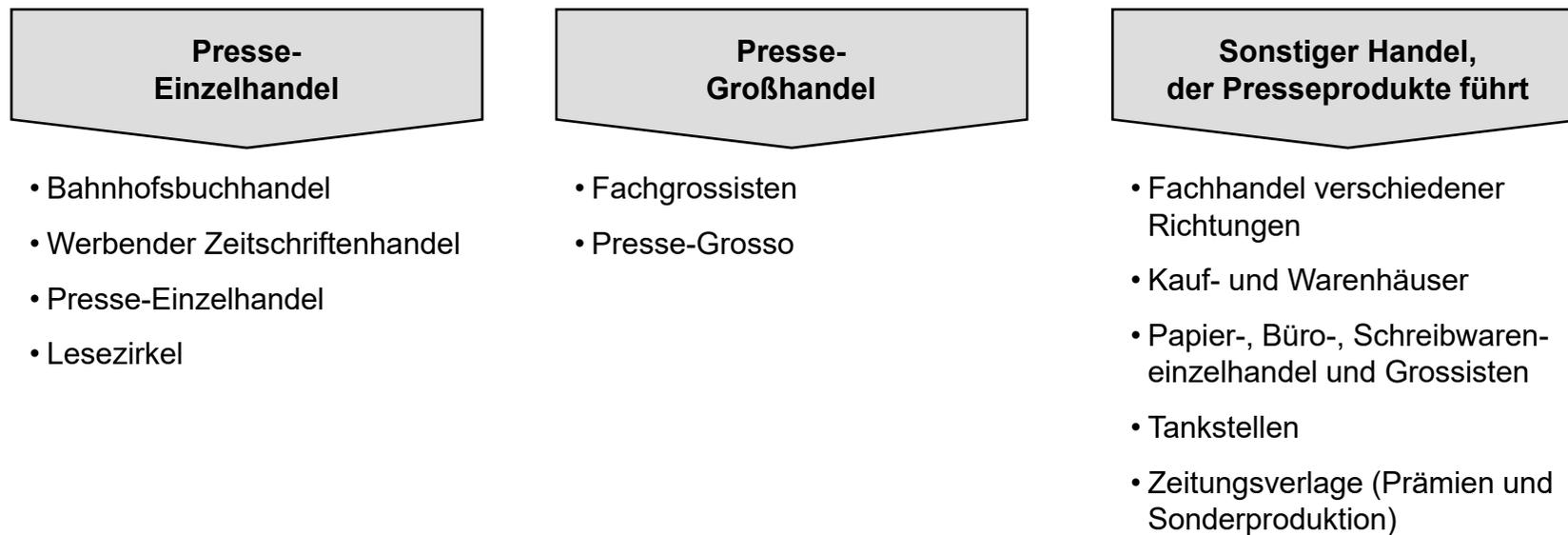


Abbildung 8-27: Direkte Distributionswege für Zeitungen und Zeitschriften



Quelle: Vgl. Wirtz (2001), S. 163; Wirtz (2019), S. 252

Abbildung 8-28: Indirekte Distributionswege für Presseprodukte



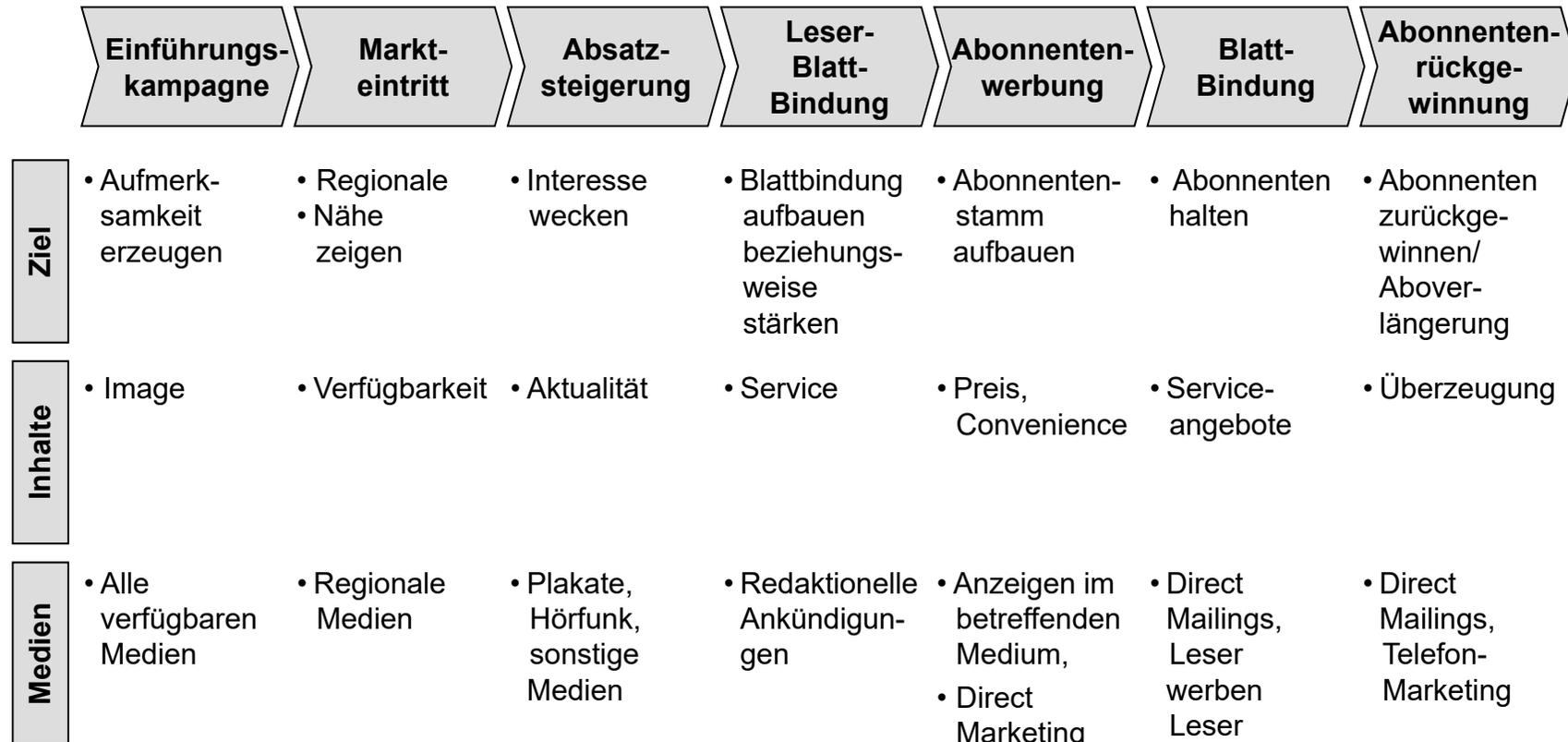
Quelle: Vgl. Wirtz (2001), S. 163; Wirtz (2023), S. 253

Tabelle 8-5: Presse-Grosso in Deutschland 2020

Gebiet	Anzahl Grosso-Firmen	Anzahl Grosso- und Filialgebiete
Alte Bundesländer	17	38
Neue Bundesländer	7	14
Gesamt	24	52

Datenquelle: Gesamtverband Pressegroßhandel e. V. (2020), S. 1; Wirtz (2023), S. 254

Abbildung 8-29: Kommunikations-Mix zur Bearbeitung der Lesermärkte



Quelle: In Anlehnung an Büchelhofer/Girsich/Karmasin (1993), S. 435; Wirtz (2023), S. 255

Tabelle 8-6: Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements (1)

Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Anzeigen/Spots im Mediamix	<ul style="list-style-type: none"> • Printkampagnen in Zeitschriften • TV-Spots • Hörfunkspots • Plakatwerbung • Werbung in Social Media • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenadäquate Werbung steigert die Anzahl der Kundenkontakte • Mittelbare Erhöhung der Wahrscheinlichkeit eines Abonnementabschlusses und der (sporadischen) Lesergewinnung • ...
Aktionsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale Postwurfsendungen (auch in Kooperation mit anderen Unternehmen) • Telefonmarketing • Verteilen von kostenlosen Probeexemplaren, z. B. an Bahnhöfen • Kostenlose Probeausgabe bei Kauf eines Kaffees in Universitätsmensen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenzielle Leser/Abonnenten werden immer wieder mit der Zeitung/Zeitschrift in Kontakt gebracht • Mittelbare Erhöhung der Wahrscheinlichkeit eines Abonnementabschlusses und der (sporadischen) Lesergewinnung • ...
Kennenlernabonnements	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrwöchige kostenfreie bzw. vergünstigte Testabonnements • Kündigung notwendig, ansonsten geht das Testabonnement in ein Standardabonnement über • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Leser können sich kostenfrei von der Qualität der Zeitung/Zeitschrift überzeugen • Bei Gefallen erhöht kostenfreies Testabonnement die Wahrscheinlichkeit des Abschlusses eines Standardabonnements • ...
Digitale Zusatzangebote	<ul style="list-style-type: none"> • Digitale Versionen (E-Paper): Vergünstigungen für Neukunden • Kombiangebote • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Komfortabler Zugang zu Zeitungs- und Zeitschrifteninhalten über Tablet und Smartphone • Exklusive Digitalangebote erhöhen die Attraktivität • ...

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016), S. 248; Wirtz (2023), S. 258

Tabelle 8-6: Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements (2)

Prämienabonnements	<ul style="list-style-type: none"> • Standardabonnement inklusive Geschenk • Auf wenige Wochen begrenzte Abonnements plus Dankeschön-Geschenk • Studentenabonnement: Vergünstigung des Tarifs • E-Paper-Abonnement: Vergünstigter Tarif im Gegensatz zur Printausgabe • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Leser können ein auf ihre individuelle Situation zugeschnittenes, vergünstigtes Abonnement wählen • Erhöhung der Wahrscheinlichkeit eines Abonnementabschlusses durch Sach- und Geldprämien und/oder Vergünstigungen • ...
Verkaufsstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Große Anzahl an Verkaufsstellen in Deutschland, Belieferung durch Presse-Grossisten • Beispiele: Bahnhöfe, Flughäfen, Kioske • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Große Anzahl an Point of Sales erhöht die Anzahl der Kontakte mit potenziellen Lesern • Steigerung Verkaufszahlen • ...
Leser werben Leser	<ul style="list-style-type: none"> • Prämienangebote für den Werber in Abhängigkeit des Wertes des abgeschlossenen Abonnements (Geld- und Sachprämien, Miles & More-Gutschriften) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Prämien motivieren Leser, im Verwandten-, Freundes- und Kollegenkreis neue Leser auf Empfehlungsbasis zu akquirieren • ...

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016), S. 248; Wirtz (2023), S. 258-259

Tabelle 8-7: Instrumente des Kundenbindungsmanagements

Instrumente des Kundenbindungsmanagements	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Treueaktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Rabatte auf E-Paper der Zeitung oder Zeitschrift für Abonnenten • Kostenlose Ausgaben des E-Paper für Abonnenten der gedruckten Version • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Rabatte als Belohnung für Treue stärken Identifikation des Lesers mit der Zeitung/Zeitschrift • Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, Leser dauerhaft binden zu können • ...
Vorteilsangebote	<ul style="list-style-type: none"> • Vergünstigungen auf zusätzliche, vom jeweiligen Verlag angebotene Produkte, z. B. Produkte aus dem jeweiligen Onlineshop oder Leserreisen • Bonussysteme • Kundenkarten • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Geldwerte Vorteile durch Abonnement erhöhen die Bereitschaft des Lesers, treu zu bleiben • Stärkung der Identifikation der Leser mit der Zeitung/Zeitschrift • Evtl. Lock In-Effekte erschweren Wechsel • ...
Serviceangebote	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferung der Zeitung/Zeitschrift ins Ausland • Lieferung der Zeitung/Zeitschrift ins Hotel • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Leser, die auf ihre gewohnten Zeitungen/Zeitschriften auch im Urlaub oder auf Geschäftsreisen nicht verzichten wollen, bekommen das Gefühl, dass auf ihre individuellen Bedürfnisse eingegangen wird • Stärkung der Identifikation der Leser mit der Zeitung/Zeitschrift • ...
Communitys/Foren	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitungen/Zeitschriften betreiben online Communitys und Foren • Zugang über die Website • Verlinkung zu Social Media • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch mit anderen Lesern kann positiv auf die Wahrnehmung der Zeitung/Zeitschrift wirken • ...

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016), S. 252; Wirtz (2023), S. 261

Tabelle 8-8: Instrumente des Cross Selling

Instrumente des Cross Selling	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Digitalversion (E-Paper) der Printausgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Verlage bieten E-Paper des jeweiligen Printerzeugnisses an • Teilweise zusätzliche Inhalte im Vergleich zur Printausgabe • Vergünstigungen für Abonnenten der Printausgabe • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Convenience/ Erleichterung des Zugangs zu Inhalten für den Leser wirkt positiv auf die Wahrnehmung der Zeitung/Zeitschrift • Möglichkeit, zusätzliche Erlöse zu generieren • ...
In die Website integrierte Onlineshops	<ul style="list-style-type: none"> • Attraktive Angebote für die Leserschaft, z. B. Bücher, Hörmedien und Filme • Teilweise Rabatte für Abonnenten • Leserreisen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfalt an zusätzlichen Angeboten steigert Attraktivität der Website und stärkt die Identifikation der Leserschaft mit der Zeitung/Zeitschrift • Möglichkeit, zusätzliche Erlöse zu realisieren • ...

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016), S. 255; Wirtz (2023), S. 263

Abbildung 8-30: Angebot aus dem Onlineshop der Süddeutschen Zeitung

Suchfunktion Angebotskategorien Kundenkonto Warenkorb

Süddeutsche Zeitung Shop

Bücher Vinothek Kunst Accessoires SZ-Magazin Geschenke Wohnen & Garten Feinkost Deutsches Museum SHOP Sommertrends

Startseite » Bücher

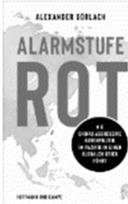
Sommerlektüre der SZ Redaktion

[Alle anzeigen](#)

- 
Hast du uns endlich gefunden
24,00 €
- 
Die Wut, die bleibt
22,00 €
- 
Vom Nutzen der Freundschaft
22,00 €

SZ Bücher des Monats

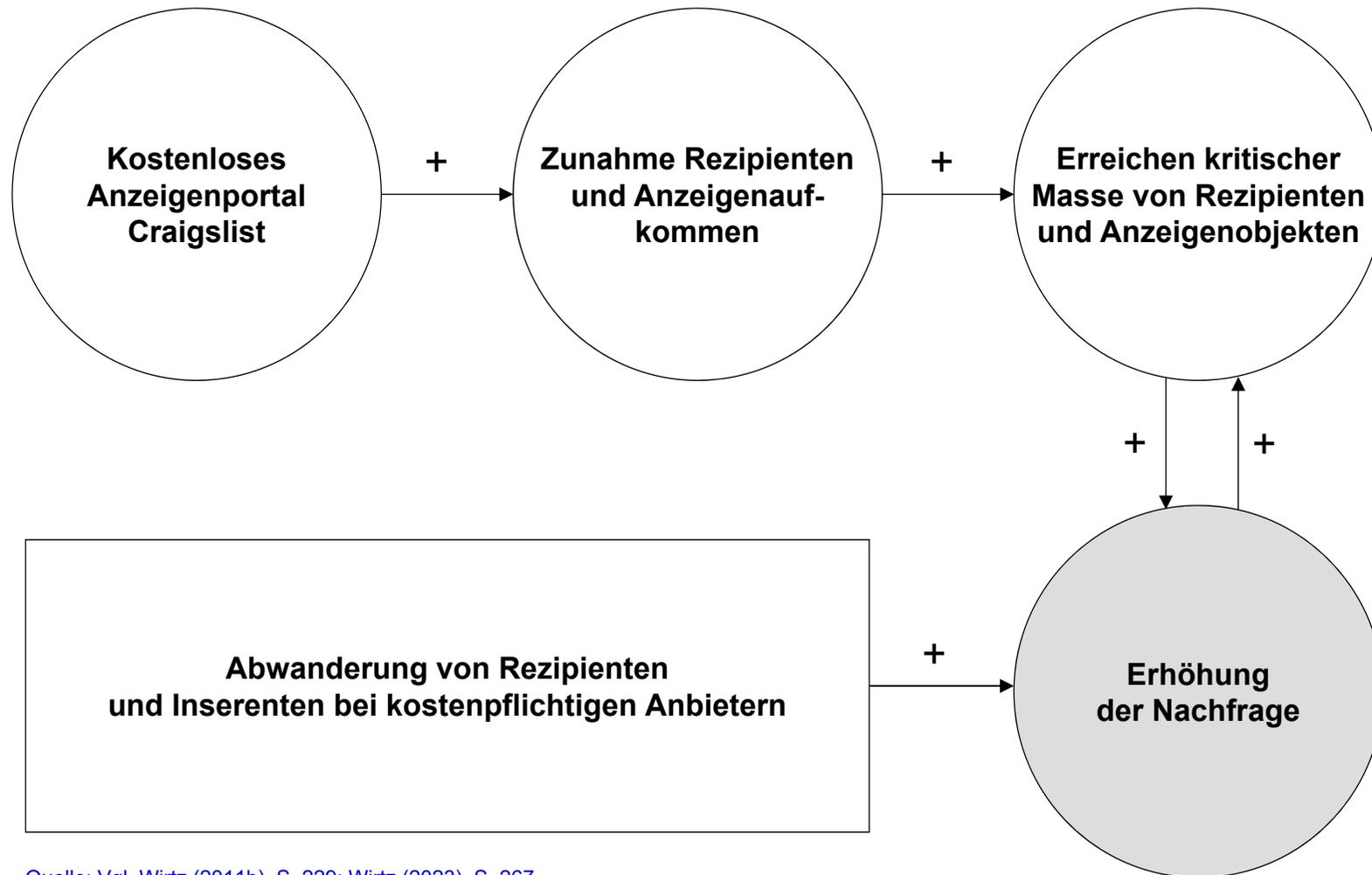
[Alle anzeigen](#)

- 
Philosophie der Migration
26,00 €
- 
Schlachtensee
23,00 €
- 
Alarmstufe Rot
24,00 €

Bücher

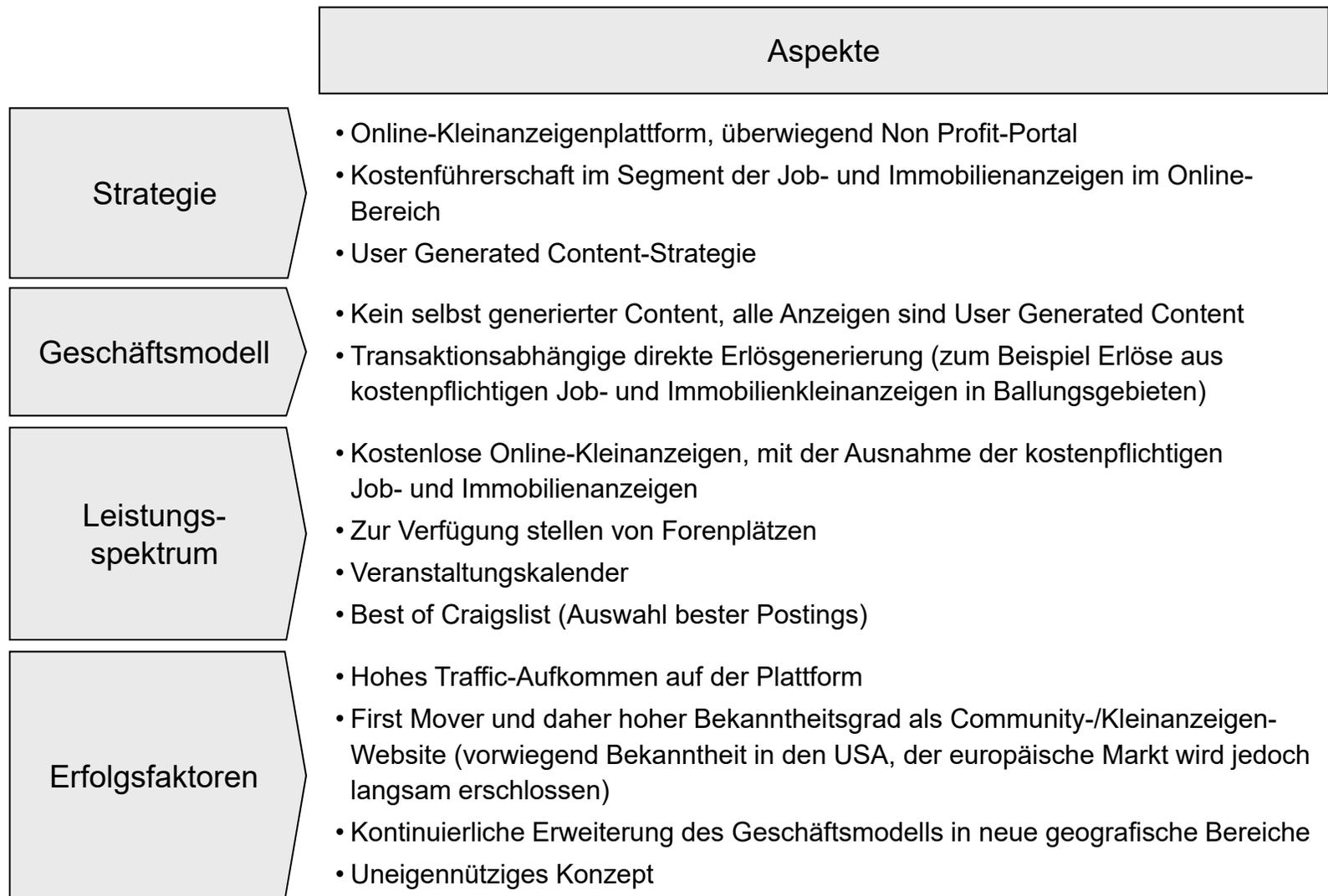
- Sommerlektüre der SZ Redaktion (19)
- SZ Bücher des Monats (22)
- SZ-Autorinnen & Autoren (57)
- Aktuelle Themen (25)
- SZ Edition Bücher (123)
- Literatur (1529)
- Hobby & Freizeit (242)
- Wissen (1576)
- Kulinarik (293)
- Natur (282)
- Für Kinder und Jugendliche (1311)
- Reise (549)
- Ratgeber (559)
- Musik & Medien (104)
- Spiele (235)
- Puzzle (67)

Abbildung 8-31: Entwicklungsstruktur von Craigslist im Bereich Online-Anzeigen



Quelle: Vgl. Wirtz (2011b), S. 229; Wirtz (2023), S. 267

Abbildung 8-32: Strategische Ausrichtung von Craigslist



Quelle: Vgl. Wirtz (2009), S. 219; Wirtz (2023), S. 267

Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 8 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Beschreiben Sie die Interaktionsstrukturen im Zeitungen- und Zeitschriftenbereich.
2. Wie stellt sich die Entwicklung der deutschen Tageszeitungsverlage dar? Gibt es Verlagsgruppen, die eine deutliche Vormachtstellung in Deutschland einnehmen?
3. Welche unterschiedlichen Produktformen gibt es im Zeitungs- und Zeitschriftenbereich?
4. Welche Stufen beinhaltet die Wertschöpfungskette von Zeitungen und Zeitschriften? Geben Sie Beispiele.
5. Welche einzelnen Schritte sind im Produktionsprozess von redaktionellen Beiträgen zu berücksichtigen?



Diskussionsthemen

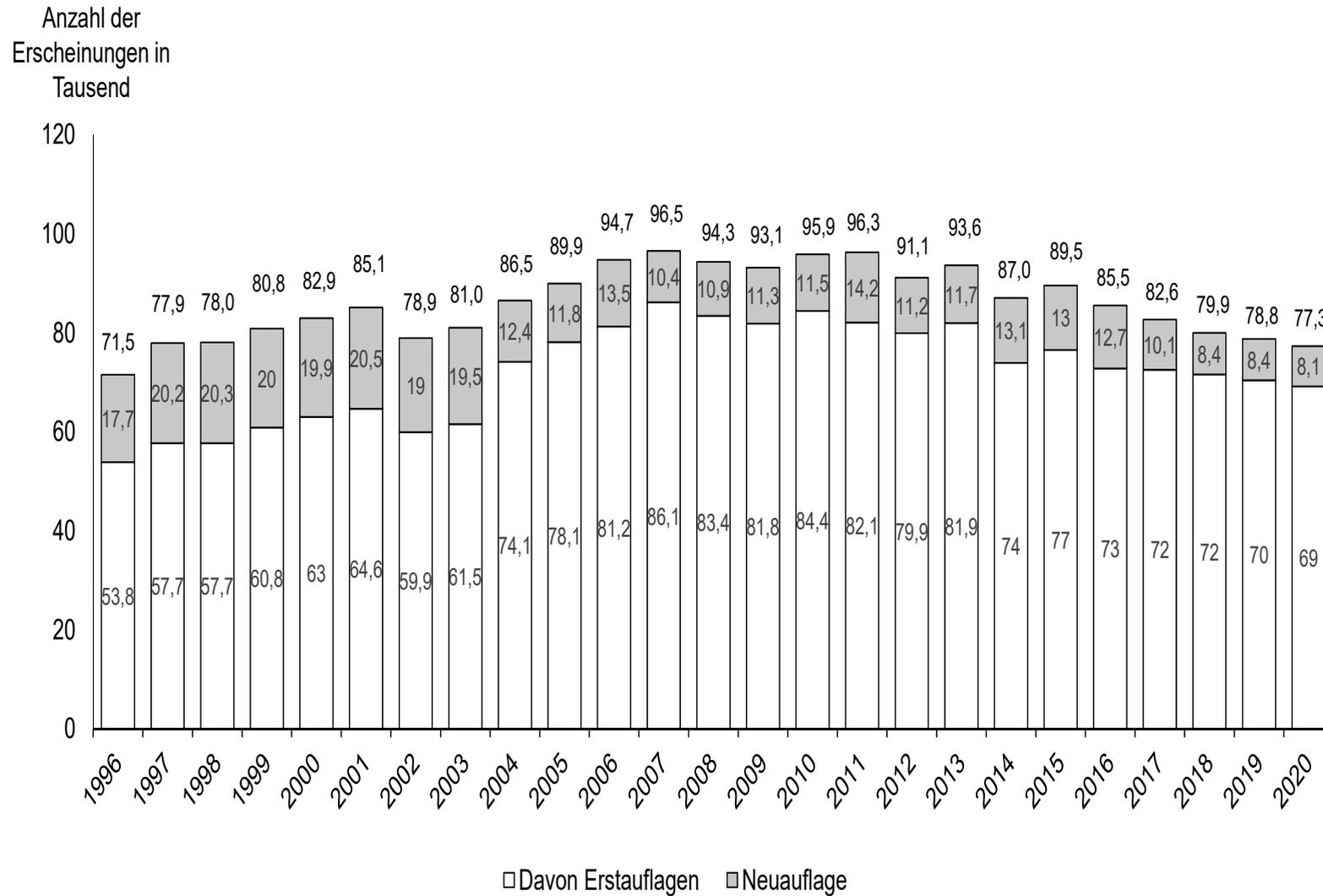
1. Diskutieren Sie, warum es seit mehr als 2 Dekaden erhebliche Rückgänge im Tageszeitungen- und Zeitschriftensegment gibt. Welche Rolle spielt hierbei die Digitalisierung und die Veränderung der Nutzungsgewohnheiten?
2. Debattieren Sie, ob es überhaupt eine Zukunft für print-basierte Tageszeitungen und Zeitschriften gibt - oder werden wir eine papierlose Zukunft in diesem Bereich haben?
3. Diskutieren Sie, ob heute überhaupt noch klassische Produktlebenszyklen von Zeitungen und Zeitschriften relevant sind. Berücksichtigen Sie bei Ihrer Diskussion auch die starken Transformations- und Marktkonzentrationseffekte in diesem Bereich.

Quelle: Wirtz (2023), S. 268

Kapitel 9:

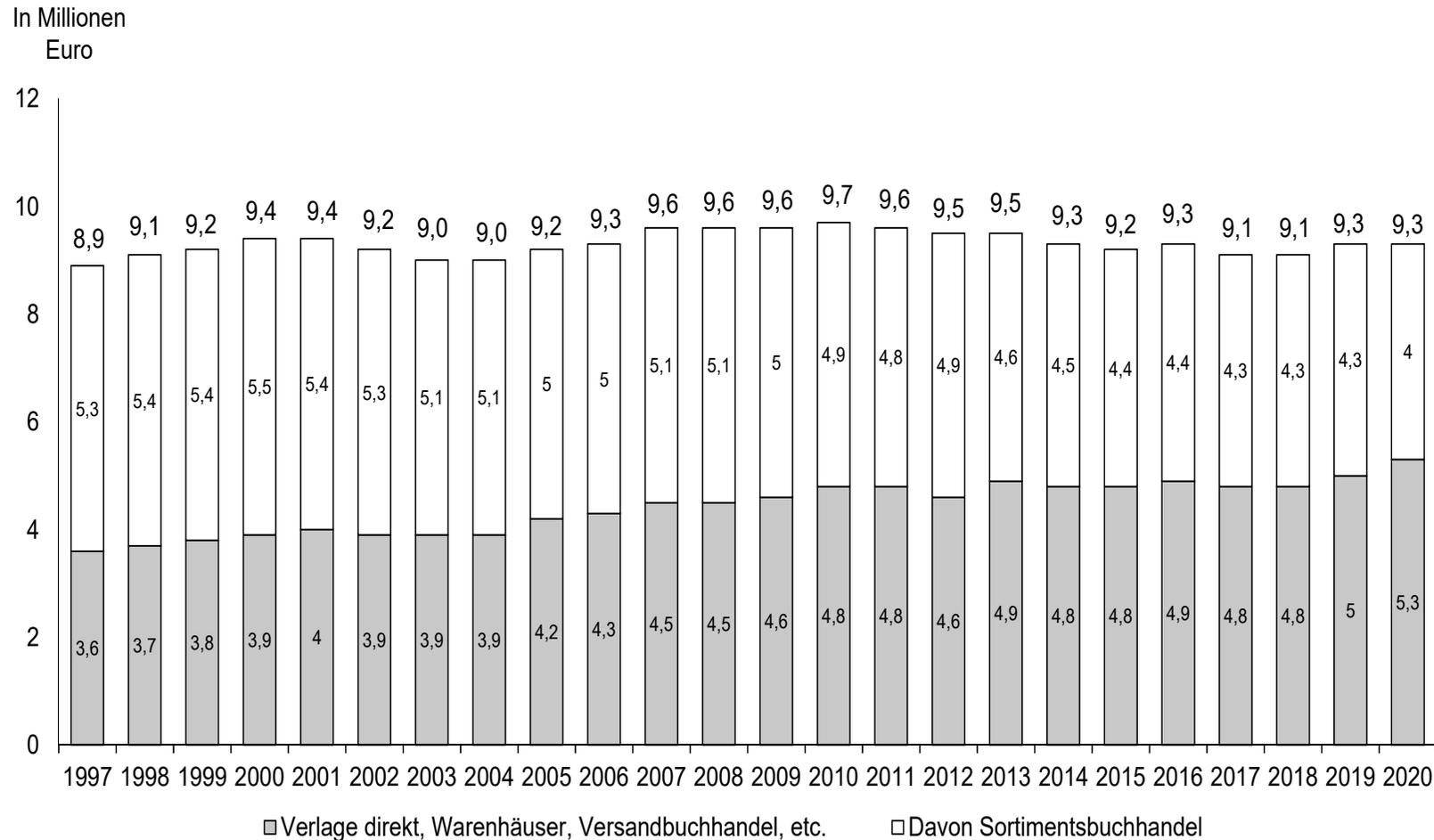
Buchmanagement

Abbildung 9-1: Titelproduktion von 1996 bis 2020



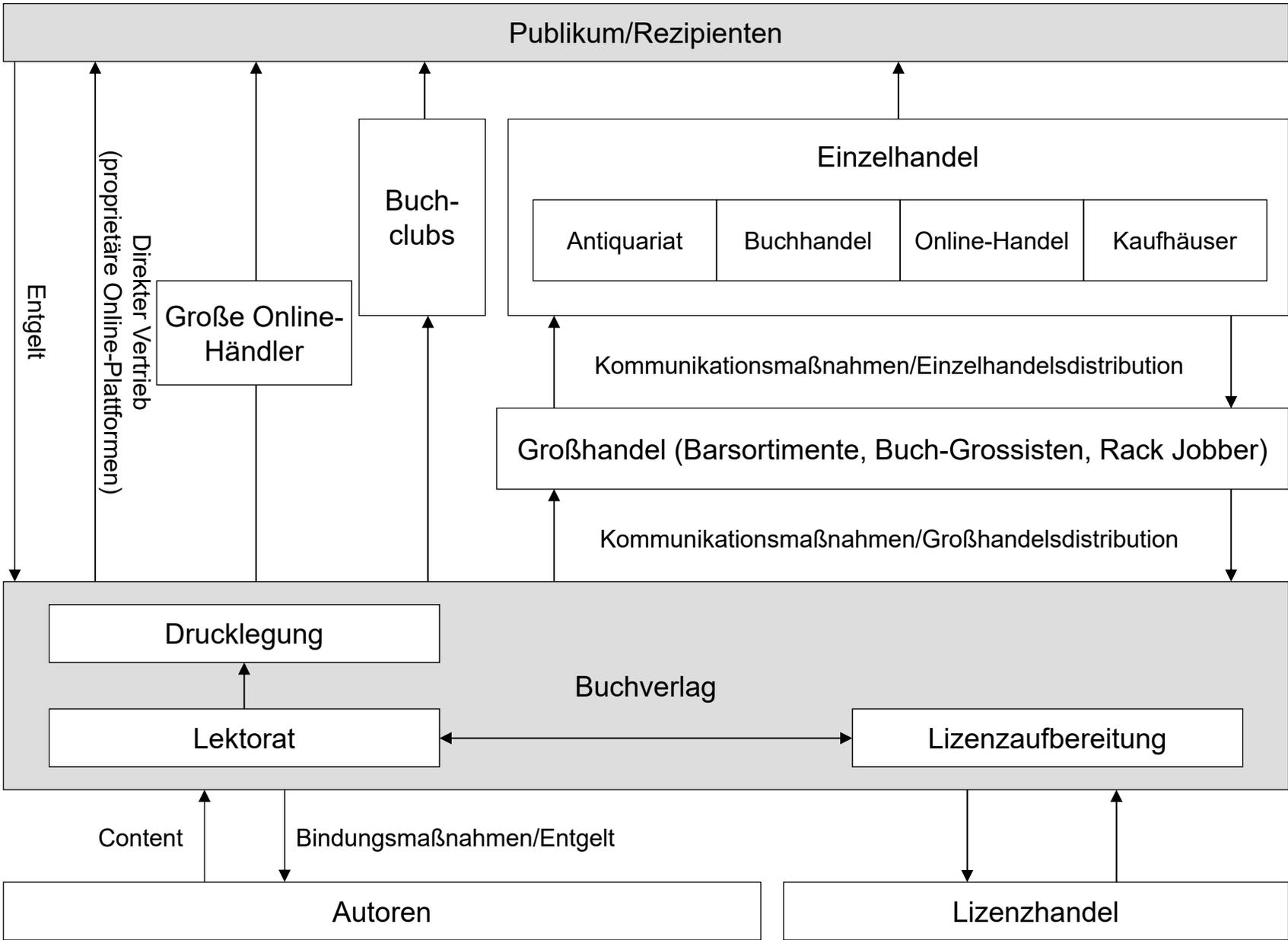
Datenquelle: Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2022c), S. 2; Wirtz (2023), S. 277

Abbildung 9-2: Umsatzentwicklung der deutschen Buchverlage 1996 bis 2020



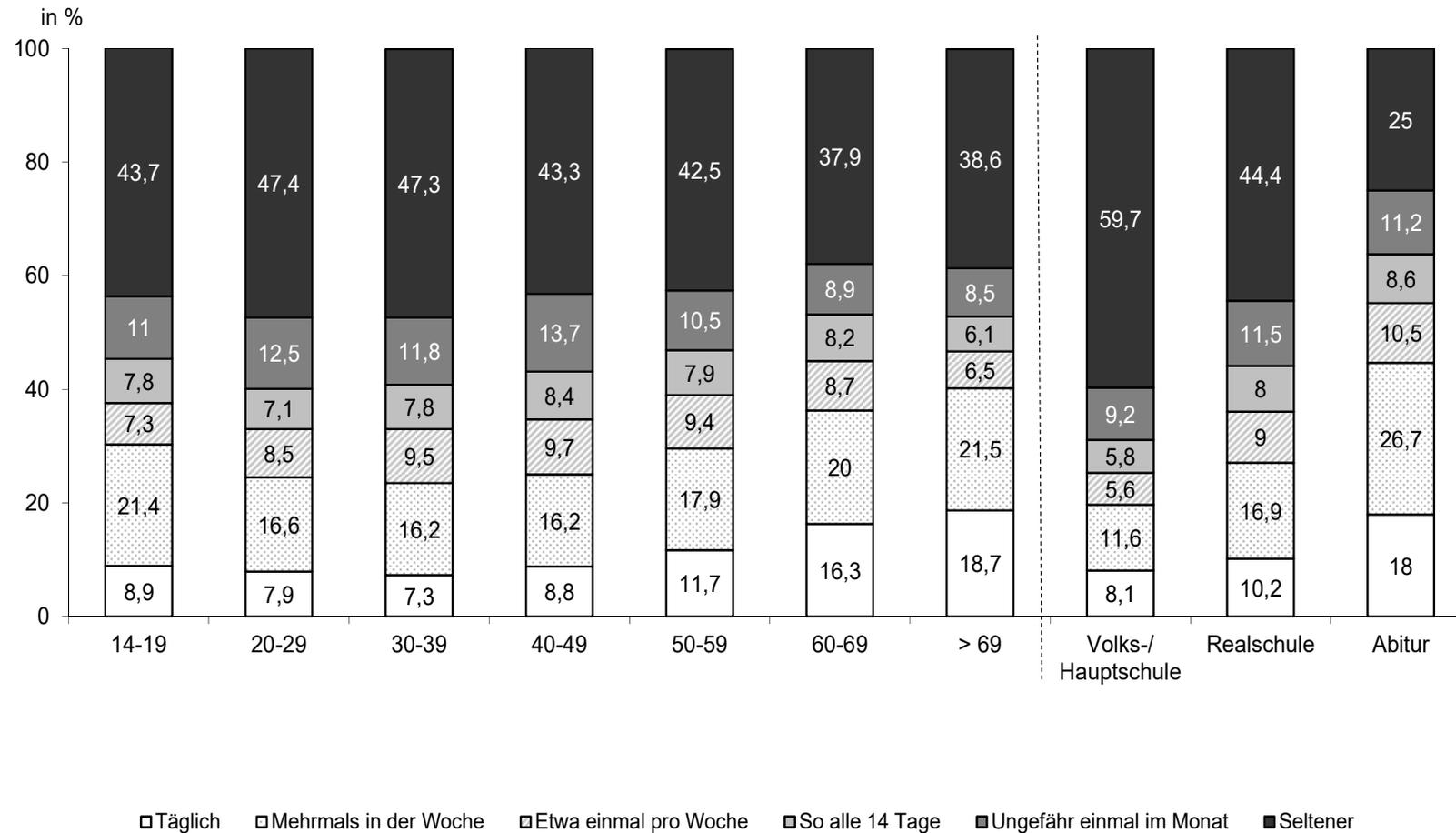
Datenquelle: Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2021c), S. 2 sowie vorherige Datensätze; Wirtz (2023), S. 278

Abbildung 9-3: Akteure und Interaktionen im Buchmarkt



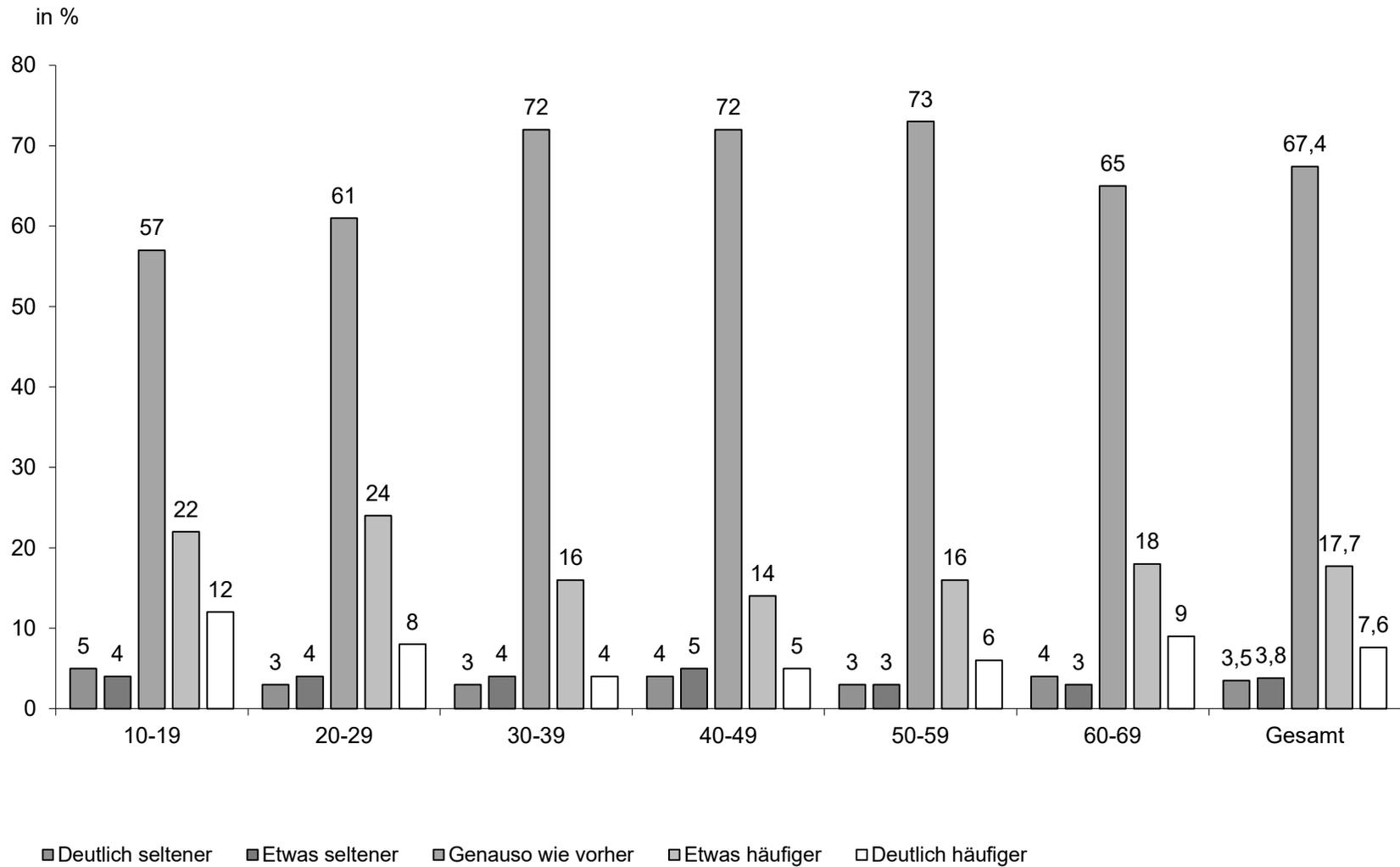
Quelle: Vgl. Wirtz (2011b), S. 245; Wirtz (2023), S. 281

Abbildung 9-4: Buchnutzung nach Alter und Schulbildung



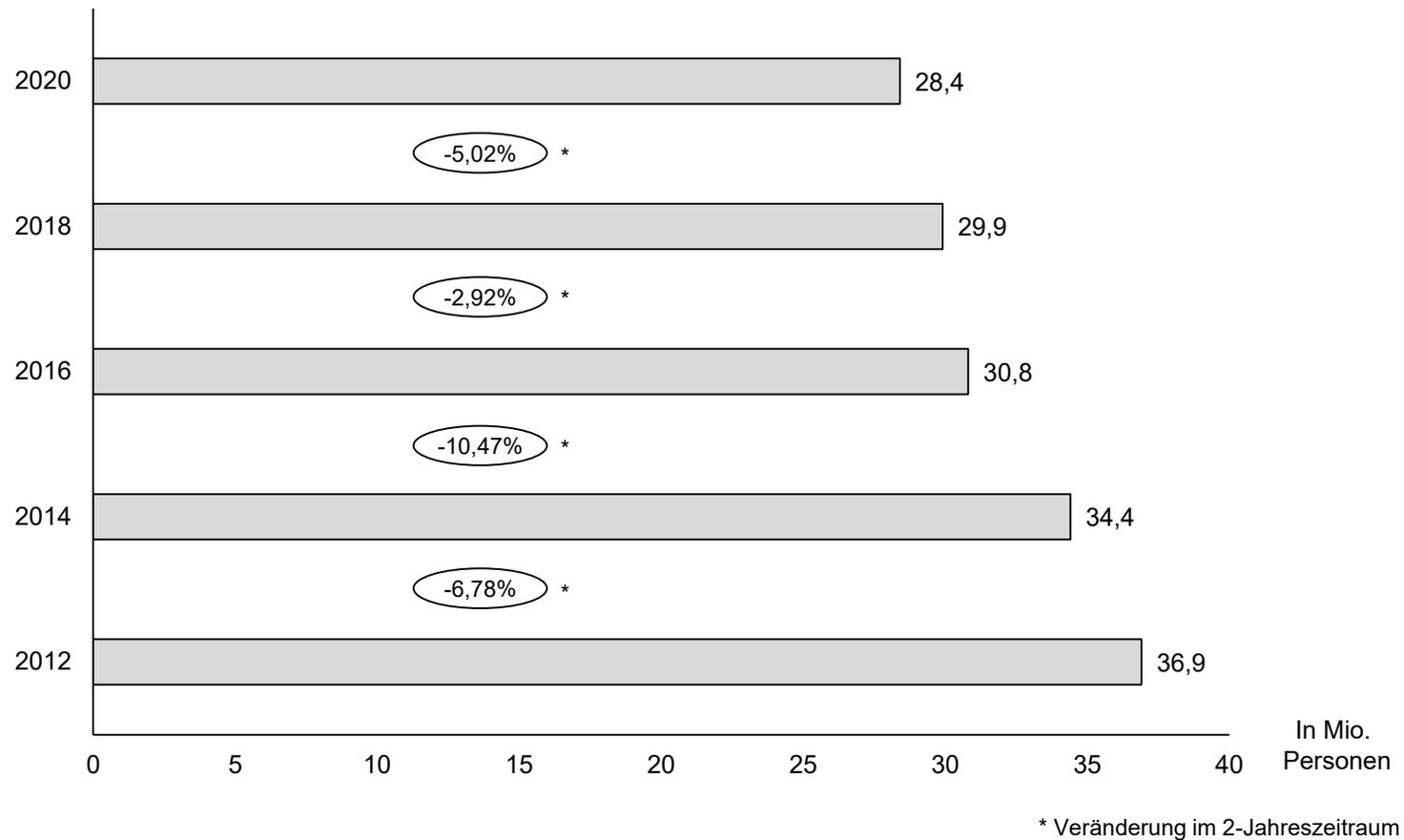
Datenquelle: IfD Allensbach (2022); Wirtz (2023), S. 285

Abbildung 9-5: Büchernutzung nach Altersgruppen im Vergleich zur Zeit vor der Corona-Pandemie



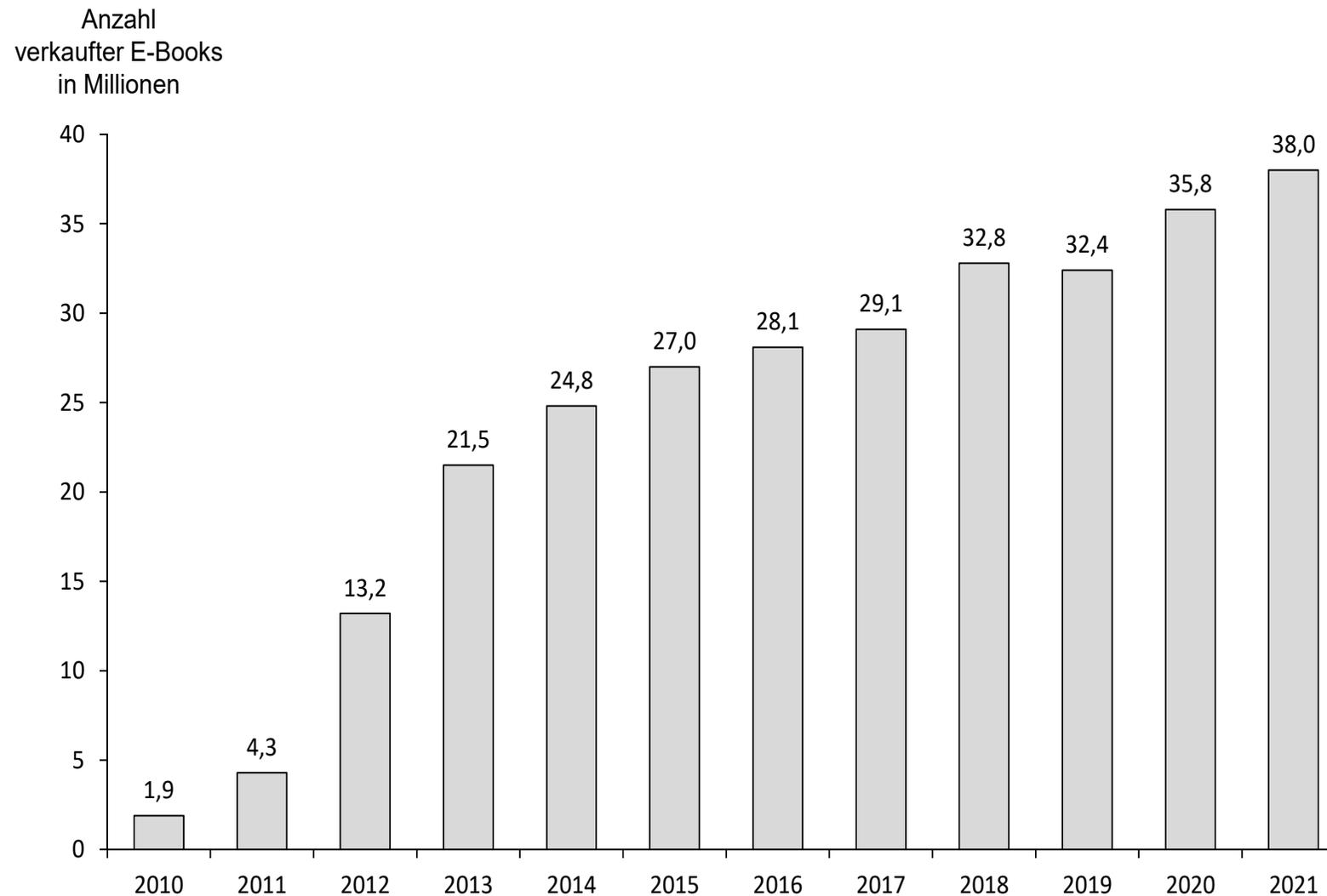
Datenquelle: Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2021b), S. 5, Wirtz (2023), S. 285

Abbildung 9-6: Entwicklung der Anzahl der Käufer am Publikumsbuchmarkt von 2012–2020



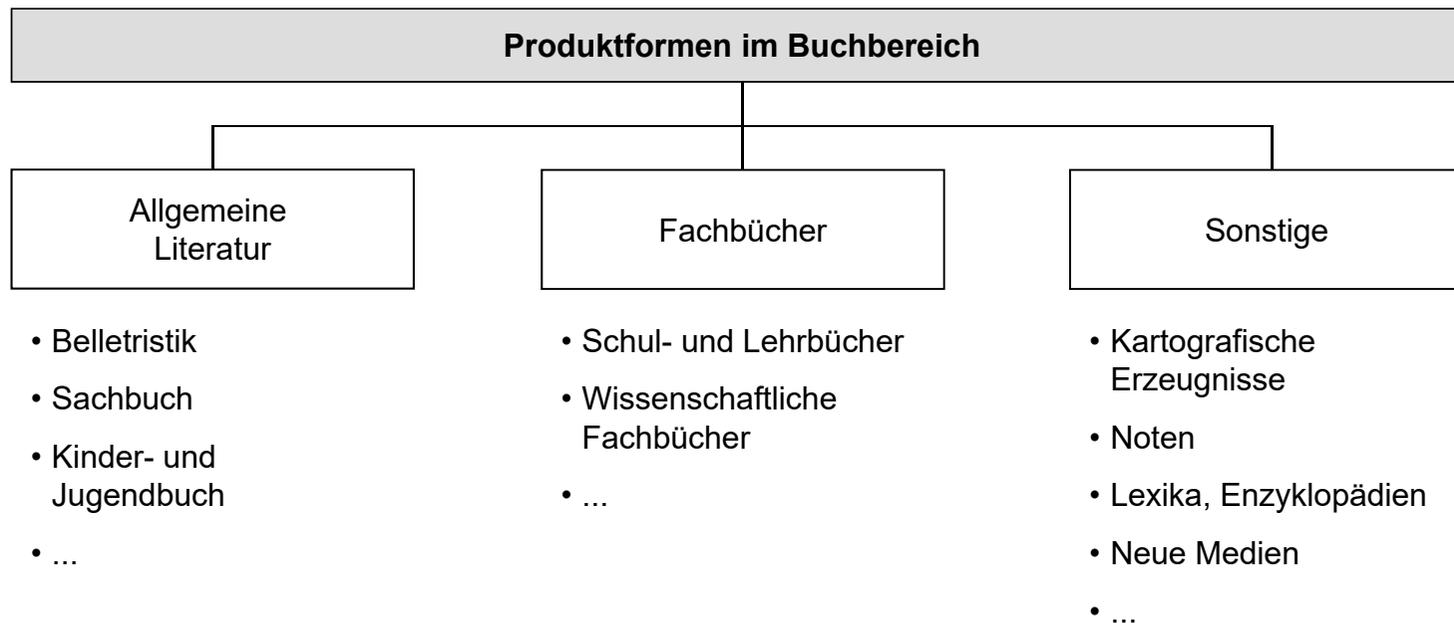
Datenquelle: Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2021b), S. 7, Wirtz (2023), S. 286

Abbildung 9-7: Entwicklung des Absatzes von E-Books am Publikumsmarkt von 2010-2021



Datenquelle: Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2022a), S. 2; Wirtz (2023), S. 287

Abbildung 9-8: Produktformen im Printbereich



Quelle: Vgl. Wirtz (2001), S. 184; Wirtz (2023), S. 290

Abbildung 9-9: Wertschöpfungskette von Buchverlagen



Kernaufgaben

- Beschaffung von Manuskripten
- Werbung von Autoren
- Kauf von Lizenzen

- Planung, Steuerung und Ausführung der Produktion

- Verwertung von Rechten und Lizenzen

- Technische Produktion der Bücher

- Direktvertrieb
- Vertrieb über Zwischenhandel, Großhandel und Einzelhandel

Anbieter

- Verlage
- Agenten

- Redaktionen
- Lektoren/Verlagslektoren

- Verlage
- Agenten
- Autoren
- Verwertungsgesellschaften

- Druckereien
- Buchbinderei

- Verlage
- Autoren
- Barsortiment, Grossist, Rack Jobber
- Buchhandlungen; Warenhäuser
- Buchklub

Beispiele

- Random House, Rowohlt, Gabler
- Bookpartner, Eggers & Landwehr

- Duden-Verlag
- Bookpartner/Random House

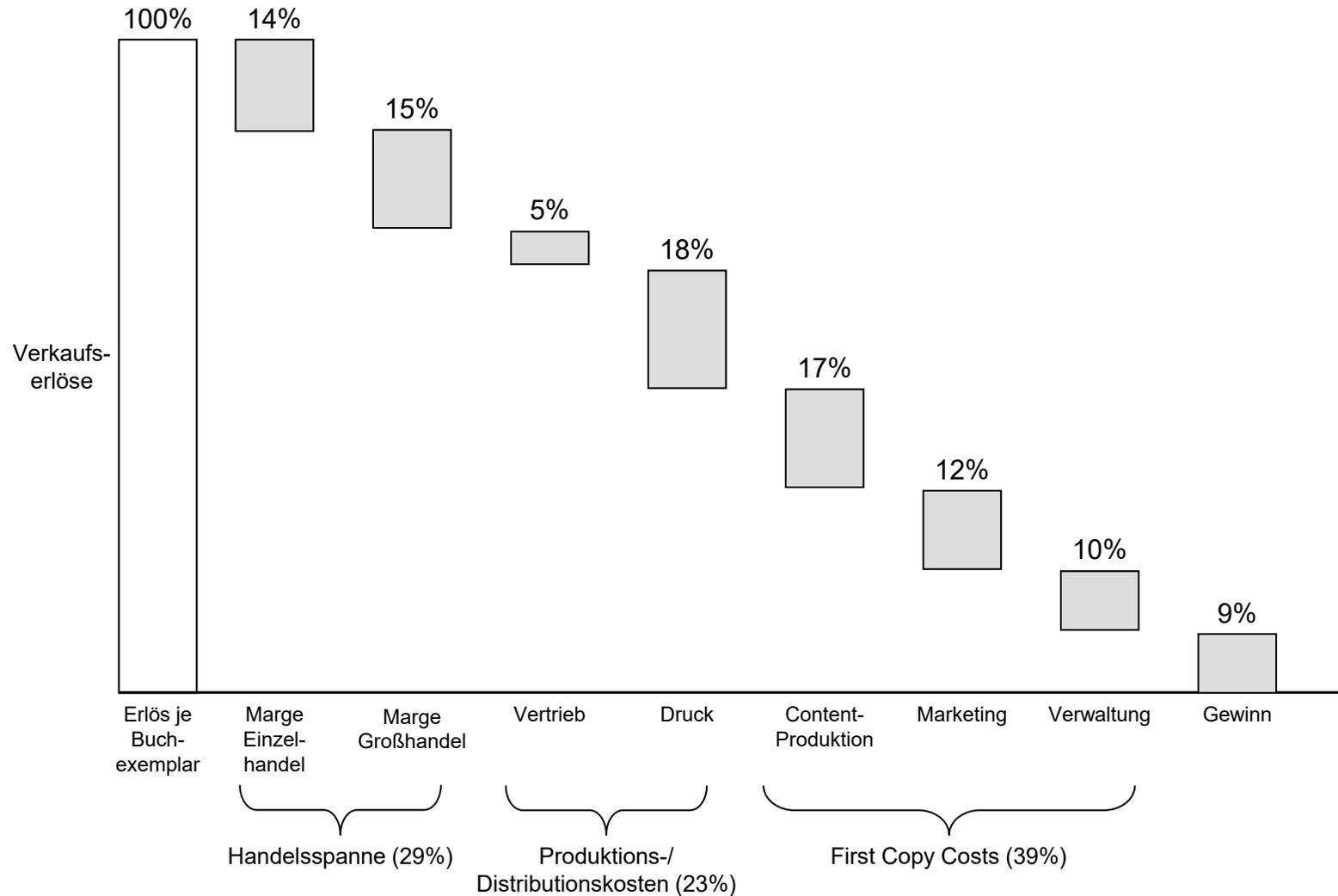
- Random House
- Bookpartner, Eggers & Landwehr
- VG Wort

- Druckerei C.H. Beck, Lengericher Handelsdruckerei
- Großbuchbinderei Kornelius Kaspers

- Martin Schmitz Verlag
- Stephen King
- Libri, KNV Gruppe
- Thalia, Hugendubel; Karstadt, Kaufhof
- Büchergilde Gutenberg

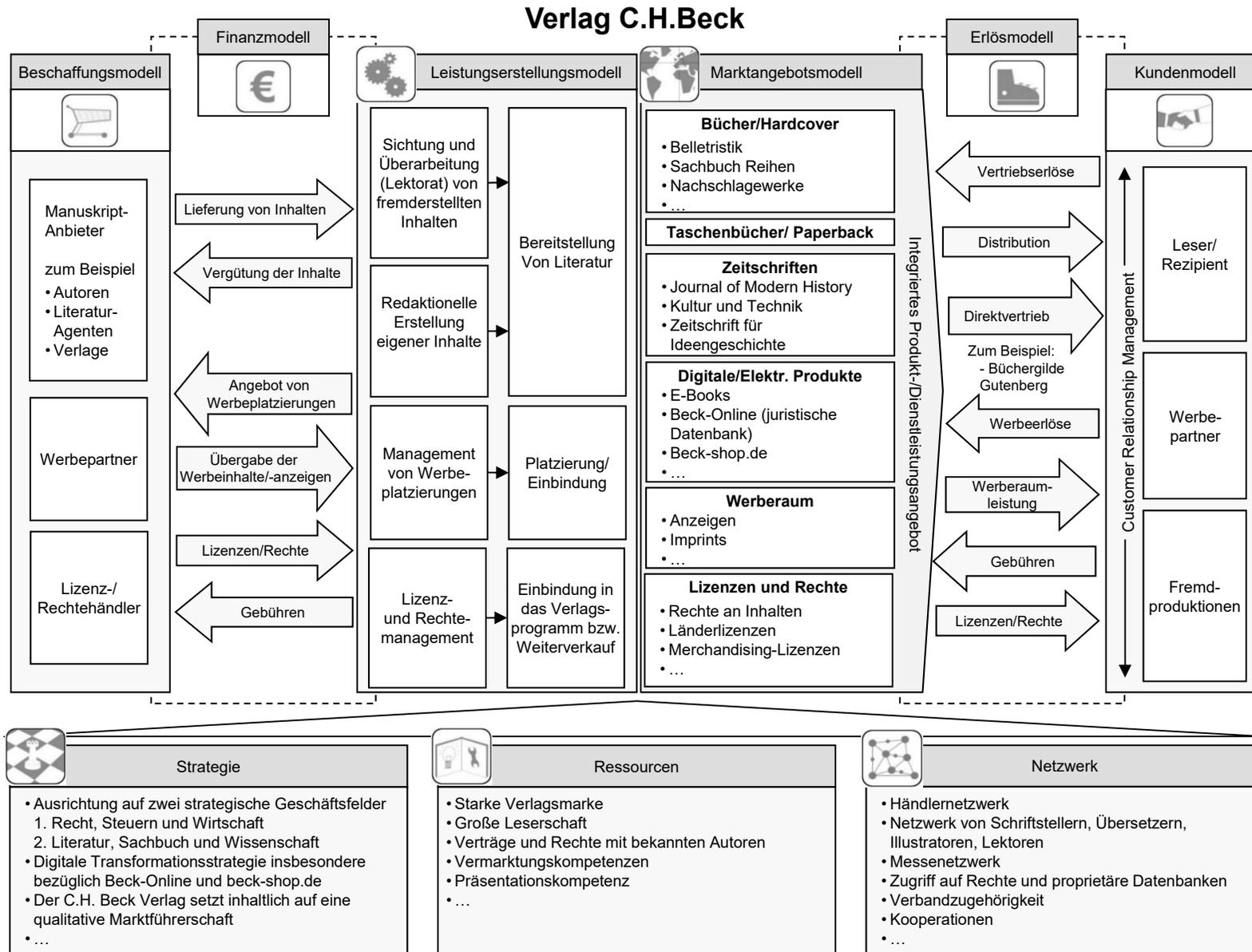
Quelle: Vgl. Wirtz (2000), S. 96; Wirtz (2023), S. 291

Abbildung 9-10: Kosten- und Erlösstruktur der Leistungserstellung



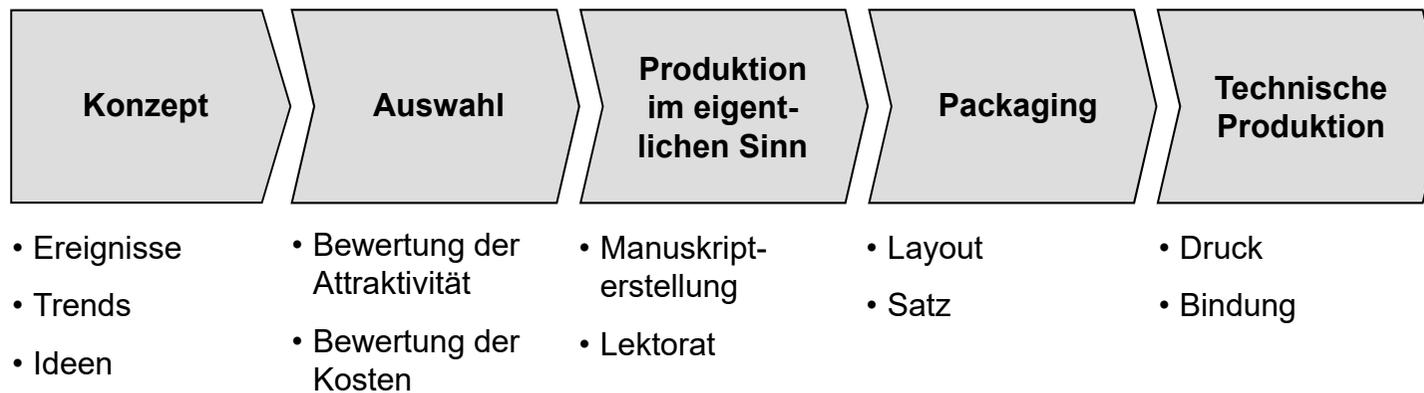
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2019), S. 301; Wirtz (2023), S. 295

Abbildung 9-11: Geschäftsmodell eines Buchverlags



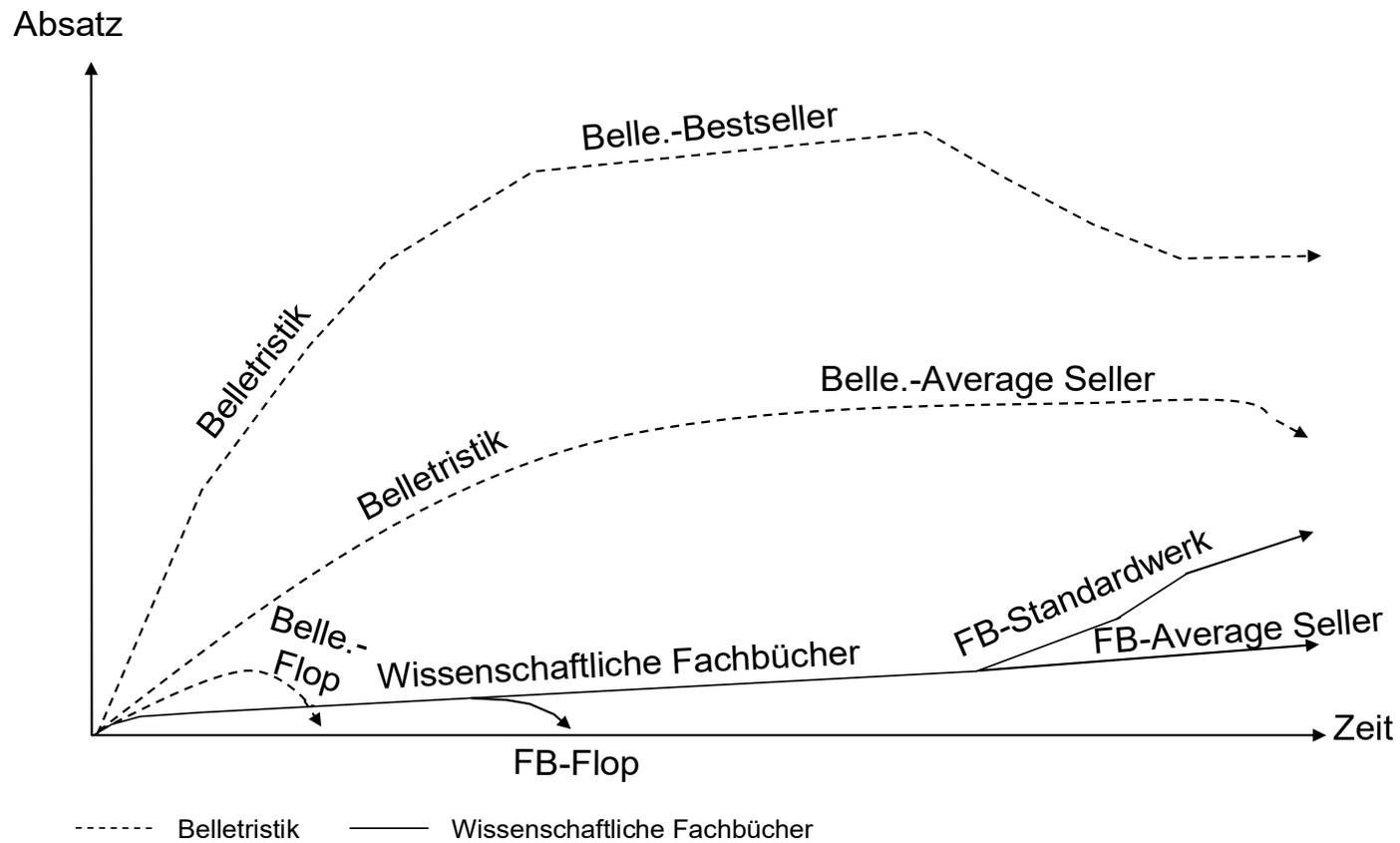
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2019), S. 303; Wirtz (2023), S. 297

Abbildung 9-12: Produktionsprozess im Buchverlag



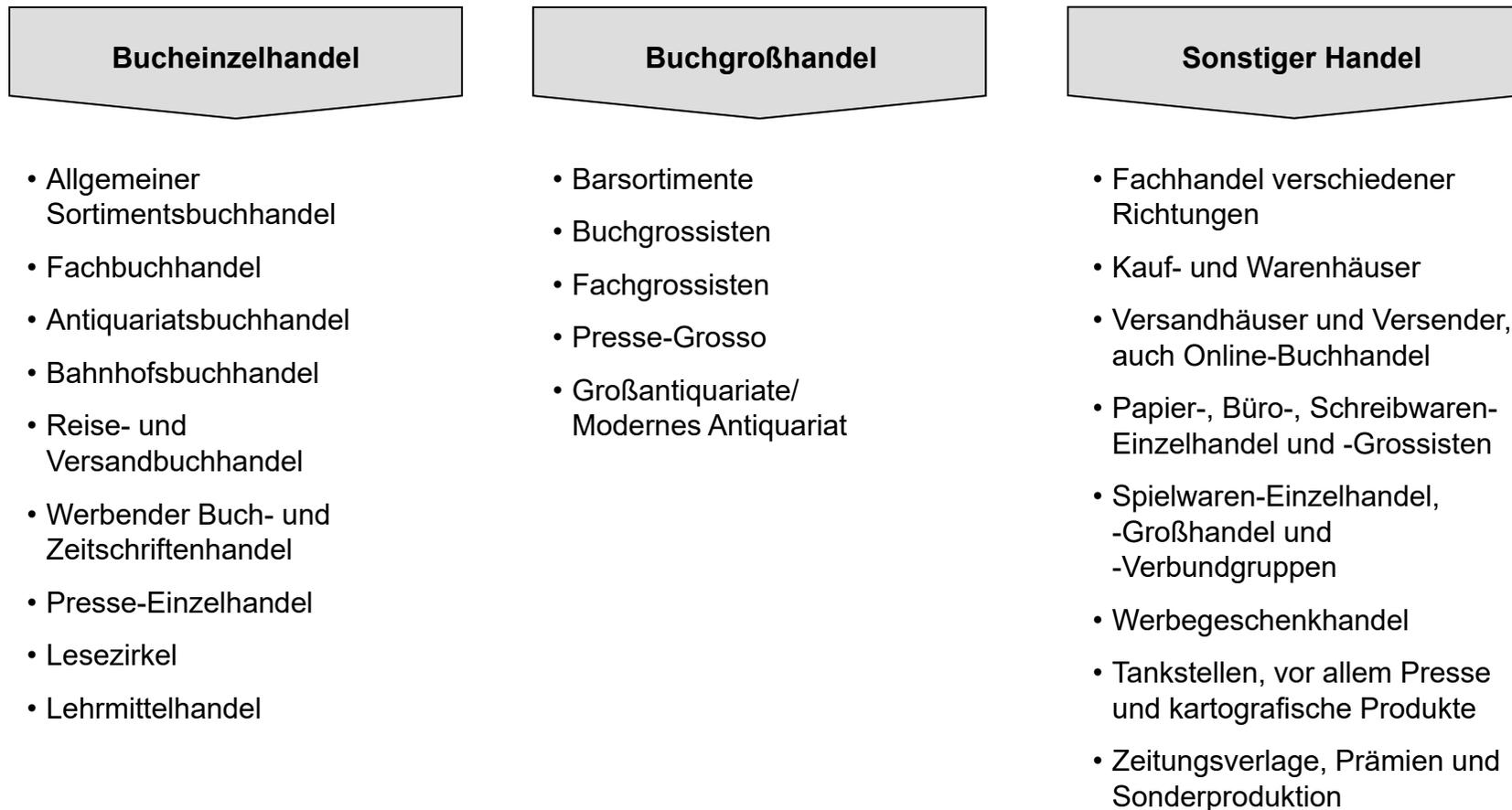
Quelle: Vgl. Wirtz (2001), S. 193; Wirtz (2023), S. 305

Abbildung 9-13: Lebenszyklen von Büchern



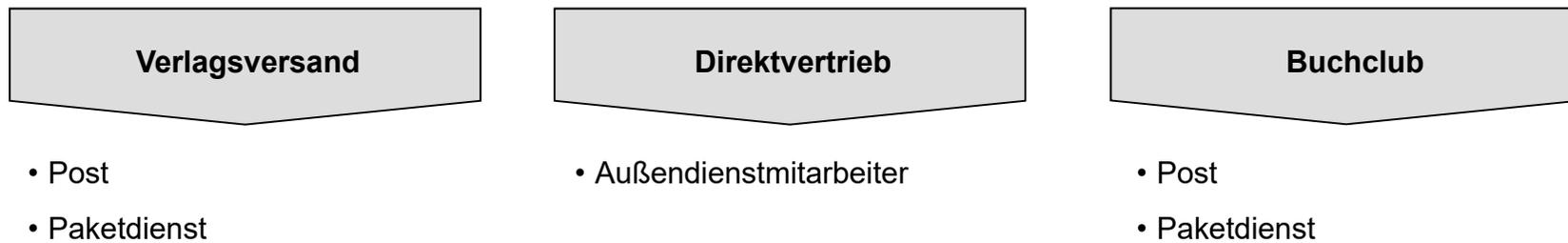
Quelle: Vgl. Wirtz (2011), S. 188; Wirtz (2023), S. 307

Abbildung 9-14: Akteure der indirekten Buchdistribution



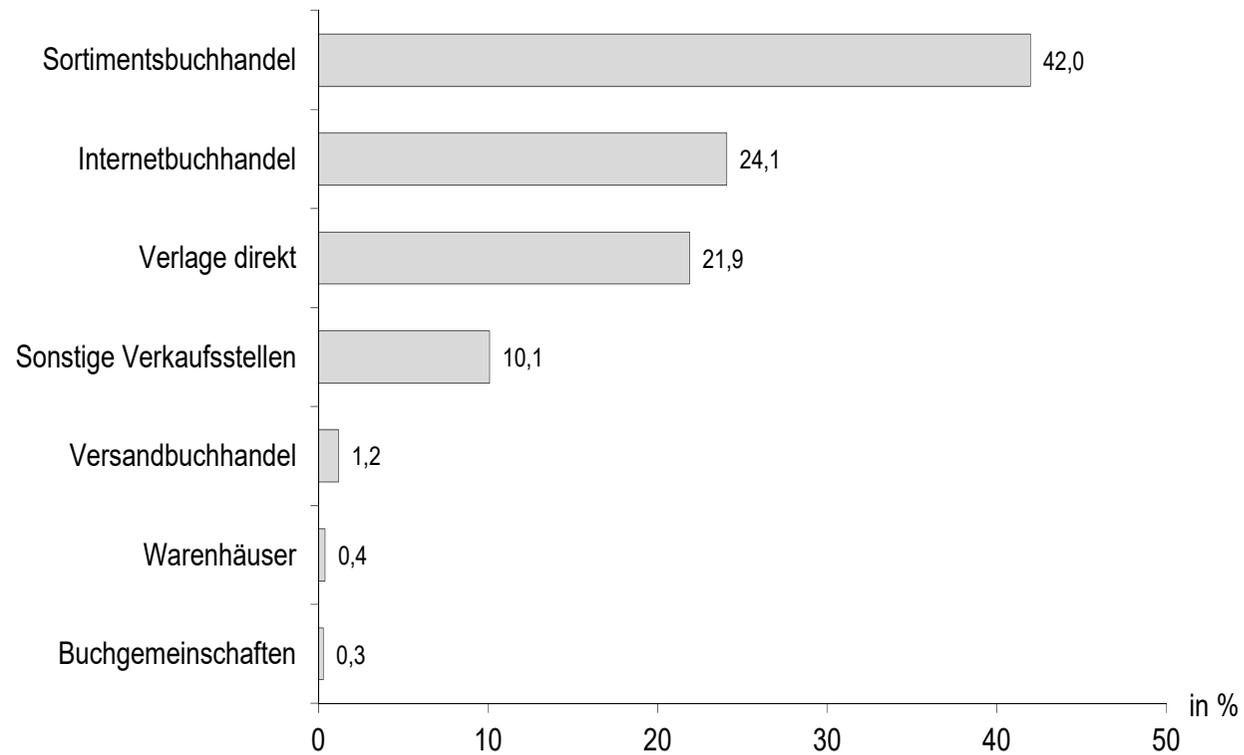
Quelle: Vgl. Wirtz (2001), S. 199; Wirtz (2023), S. 312

Abbildung 9-15: Akteure und Wege der direkten Buchdistribution



Quelle: Vgl. Wirtz (2001), S. 200; Wirtz (2023), S. 313

Abbildung 9-16: Marktanteile verschiedener Vertriebswege für Bücher 2020



Datenquelle: Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2021a), S. 10; Wirtz (2023), S. 314

Tabelle 9-1: Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements

Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Anzeigen/Spots im Mediamix	<ul style="list-style-type: none"> • Printkampagnen in Zeitungen, Zeitschriften und Prospekten • Plakatwerbung am Point of Sale • Werbung in Social Media • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenadäquate Werbung steigert die Anzahl der Kundenkontakte • Mittelbare Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, neue Leser zu gewinnen • ...
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Veröffentlichung von Buchbesprechungen/Rezensionen in der Presse • Veröffentlichung von Buchbesprechungen/Rezensionen in Radio- und TV-Sendungen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertenmeinungen von Literaturkritikern können Kaufentscheidung der Leserschaft (positiv) beeinflussen • ...
Aktionsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnspiele • Lesungen von Autoren • Präsenz auf Buchmessen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenzielle Leser werden immer wieder mit dem Buchverlag und dessen Autoren in Kontakt gebracht • Mittelbare Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, neue Leser zu gewinnen • ...
Digitale Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • Verlagseigene Websites mit ausführlicher Vorstellung der Buchtitel, weiterführenden Informationen sowie Bestellmöglichkeiten • Starke Präsenz in Social Media • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechendes Onlineangebot erhöht die Wahrscheinlichkeit, digitale Interessenten in Leser zu überführen • ...

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016), S. 316; Wirtz (2023), S. 318

Tabelle 9-2: Instrumente des Kundenbindungsmanagements

Instrumente des Kundenbindungsmanagements	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Bonusprogramme	<ul style="list-style-type: none"> • Aktives Mitwirken in Communitys und Foren, beispielsweise durch das Verfassen von Rezensionen, bringt Bonuspunkte • Einlösen der Bonuspunkte gegen Bücher und andere Verlagsprodukte möglich • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonusprogramme sorgen für Lock In-Effekte bei Teilnehmern • Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, Leser dauerhaft binden zu können • ...
Communitys/Foren	<ul style="list-style-type: none"> • Buchverlage betreiben online Communitys und Foren • Zugang über die Website • Möglichkeit, eigenes Profil anzulegen • Verlinkung zu Social Media • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch mit anderen Lesern kann positiv auf die Wahrnehmung eines Buchverlages wirken • Mitglieder treten als Multiplikatoren auf, was zur Steigerung deren Commitments beitragen kann • ...
Rezensionen	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit, Rezensionen zu Büchern abzugeben bzw. Rezensionen zu lesen und auf dieser Basis Kaufentscheidungen treffen zu können • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Rezensionen können positiv auf das Commitment der Leser zum betreffenden Buchverlag wirken • ...

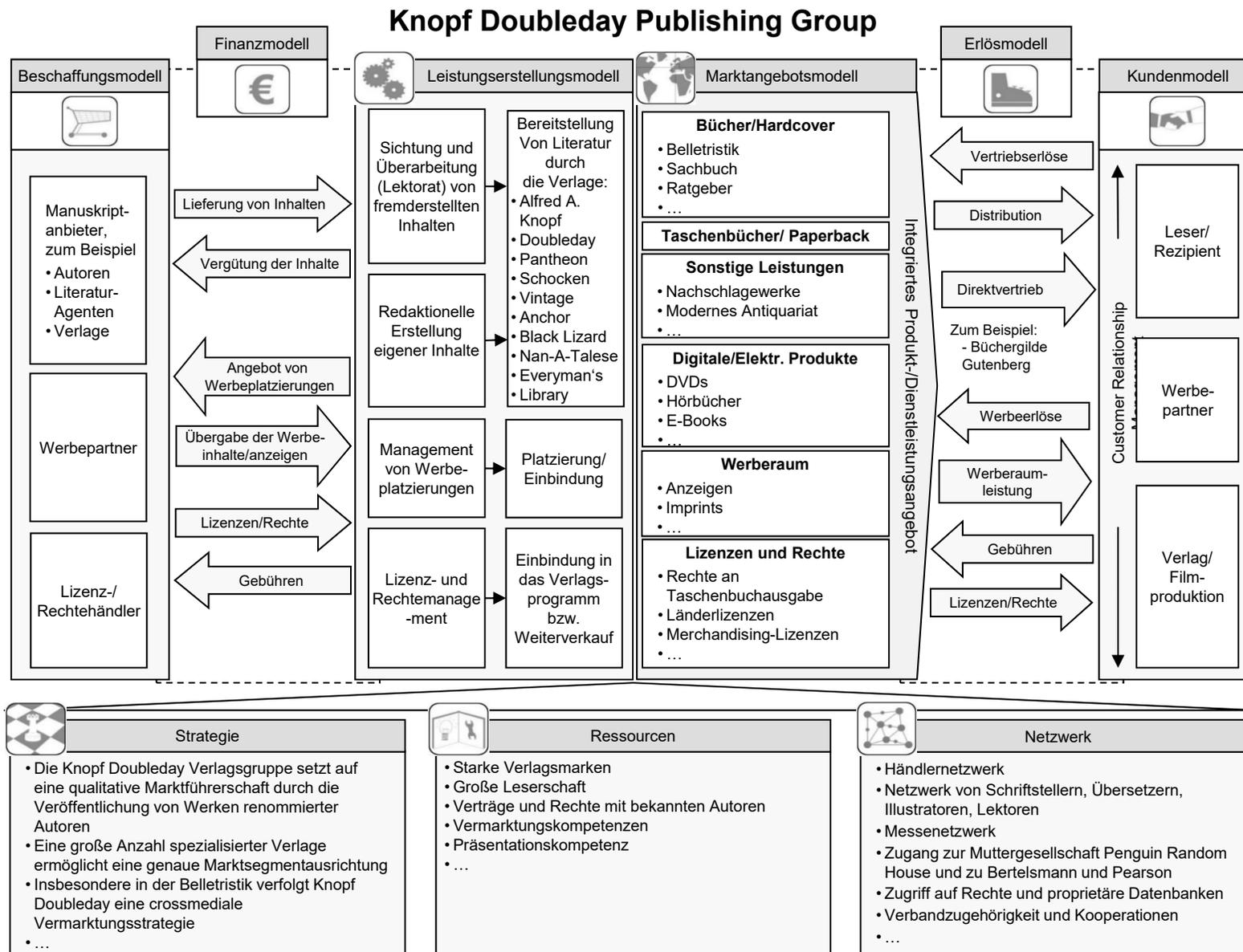
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016), S. 319; Wirtz (2023), S. 320

Tabelle 9-3: Instrumente des Cross Selling

Instrumente des Cross Selling	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Digitalversion (E-Books) der gedruckten Version	<ul style="list-style-type: none"> • Verlage bieten E-Books des jeweiligen Printerzeugnisses an • Teilweise Verkauf als Produktbündel gemeinsam mit gedruckter Version • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Weitere Zugangsmöglichkeit für die Leserschaft • Möglichkeit, zusätzliche Erlöse zu generieren • ...
In die Website integrierte Onlineshops	<ul style="list-style-type: none"> • Attraktive Angebote für die Leserschaft, neben Büchern zusätzliche Produkte zu erwerben • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfalt an zusätzlichen Angeboten steigert Attraktivität der Website und stärkt die Identifikation der Leserschaft mit dem Verlag • Möglichkeit, zusätzliche Erlöse zu realisieren • ...

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016), S. 320; Wirtz (2023), S. 321

Abbildung 9-17: Geschäftsmodell der Knopf Doubleday Publishing Group



Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2013), S. 307; Wirtz (2023), S. 324

Abbildung 9-18: Strategische Ausrichtung der Knopf Doubleday Publishing Group



Quelle: Vgl. Wirtz (2011b), S. 285; Wirtz (2023), S. 325

Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 9 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Wie lassen sich die Interaktionen der Marktteilnehmer am Buchmarkt charakterisieren?
2. Welche unterschiedlichen Produktformen existieren im Buchbereich?
3. Welche Core Assets und Kernkompetenzen müssen Buchverlage aufweisen, um langfristig erfolgreich zu sein? Ordnen Sie diese der Wertschöpfungskette von Buchverlagen zu.
4. Welche Größen sind bei der Kosten- und Erlösstruktur in der Buchbranche ausschlaggebend? Wie setzen sich die First Copy Costs und die Distributionskosten zusammen?
5. Skizzieren Sie ein typisches Geschäftsmodell eines Buchverlages.



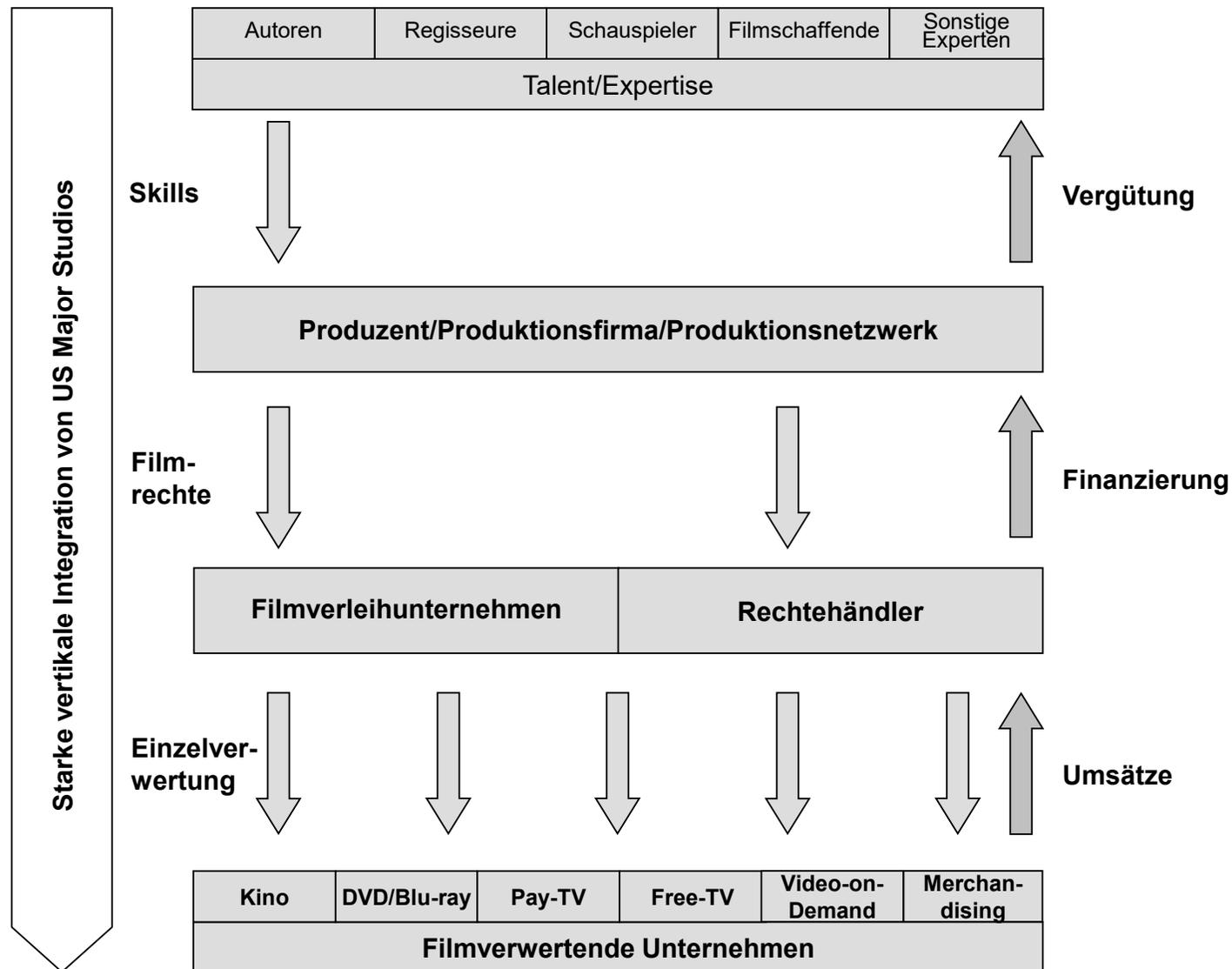
Diskussionsthemen

1. Das Buch ist eines der ältesten Medienprodukte überhaupt. Der Buchdruck von Gutenberg veränderte unsere Gesellschaft in ganz erheblichem Maße. Diskutieren Sie, ob die Digitalisierung zum Beispiel durch E-Books eine ähnlich starke Veränderung hinsichtlich der Medienverwendung zukünftig haben wird.
2. Im wissenschaftlichen Buchbereich (z.B. Lehrbücher) wird oft die Forderung erhoben, einen kostenlosen und freien Zugang zu Wissenschaftsbüchern zu haben. Debattieren Sie das Für und Wider von Open Access im Bildungsbereich.
3. Sowohl der Buchhandel als auch traditionelle Buchclubs haben in den letzten beiden Jahrzehnten deutliche Kundenverluste hinnehmen müssen. Diskutieren Sie, ob der klassische Buchhandelsvertrieb (im Vergleich zu Amazon und anderen Internetanbietern) überhaupt noch eine Zukunft hat.

Kapitel 10:

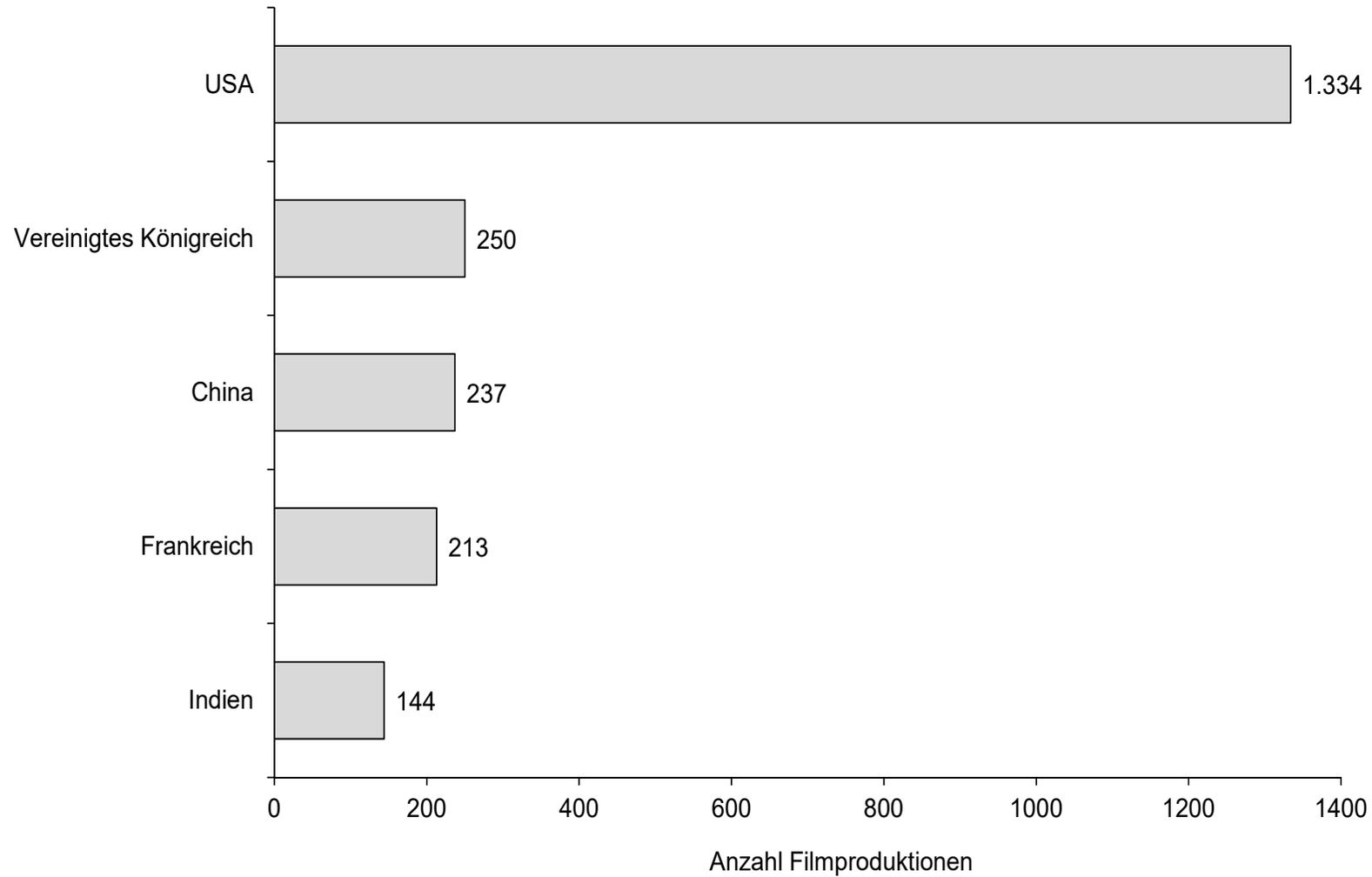
Filmmanagement

Abbildung 10-1: Akteure in der Filmwirtschaft



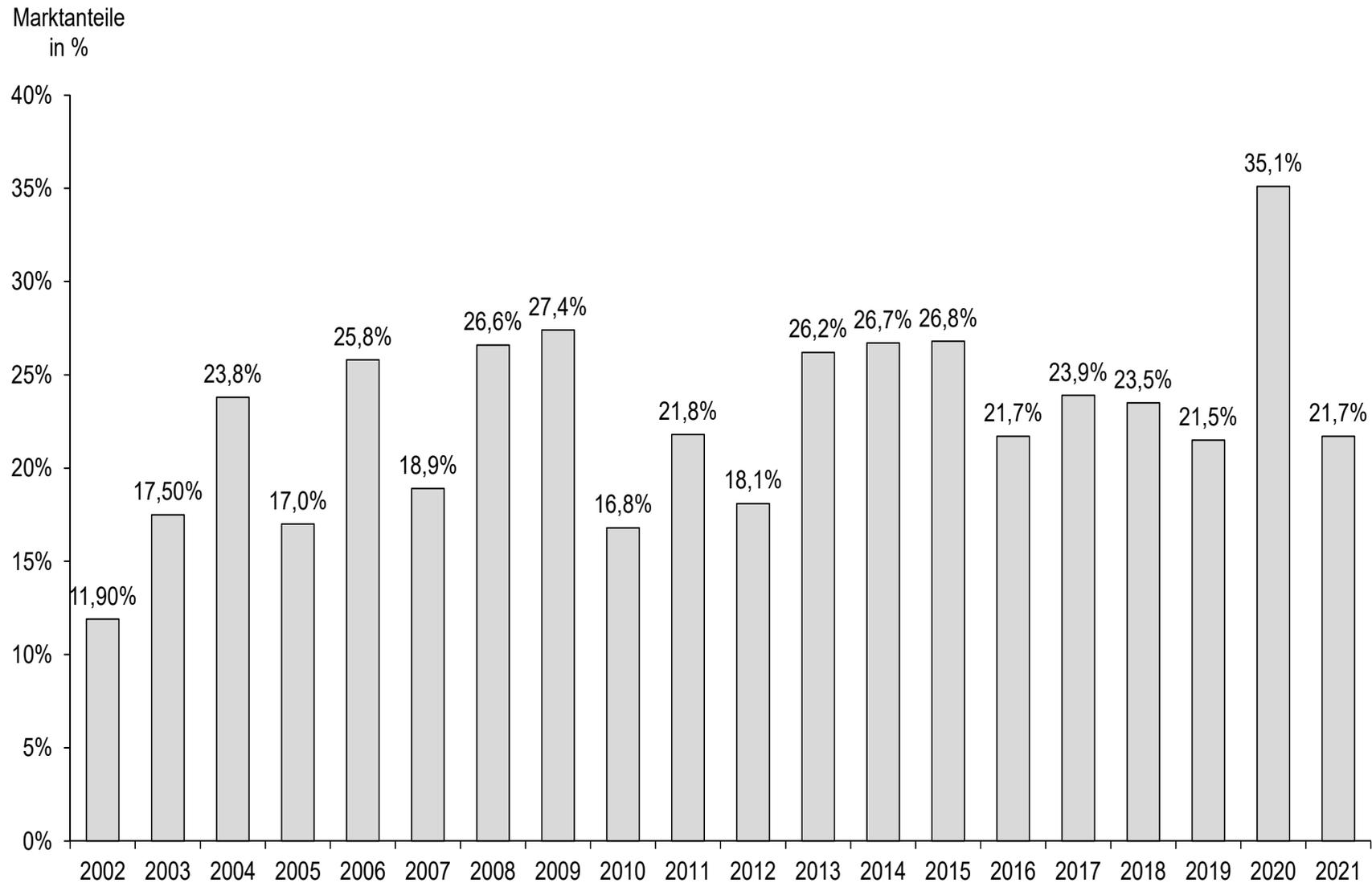
Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 229; Wirtz (2023), S. 334

Abbildung 10-2: Filmproduktionen international 2021



Datenquelle: The Numbers (2021); Wirtz (2023), S. 335

Abbildung 10-3: Nationaler Marktanteil deutscher Filmproduktionen



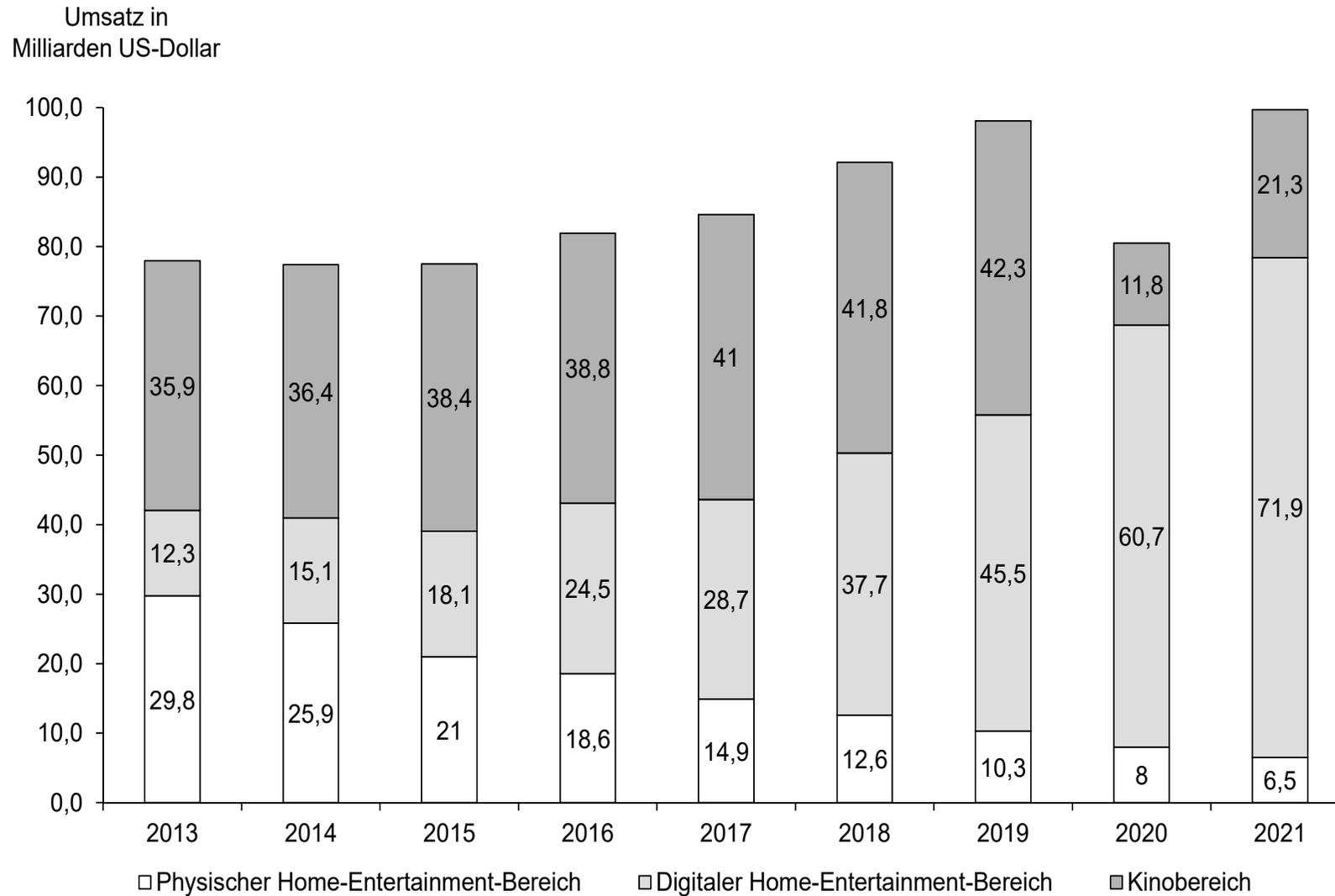
Datenquelle: Filmförderungsanstalt (2021a), S. 4; Wirtz (2023), S. 337

Tabelle 10-1: Übersicht bedeutender Filmverleiher am deutschen Markt 2015

Filmverleih	Marktanteil (Umsatz)	Film Schwerpunkt	Beteiligungsverhältnisse
Universal Pictures International Germany GmbH	21,6%	Beinahe ausschließlich US-Produktionen	Tochterunternehmen der Universal Studios, ehemals Teil des Joint Ventures United International Pictures (zusammen mit Paramount)
Walt Disney Studios Motion Pictures Germany GmbH	15,4%	Überwiegend US-Produktionen sowie einige deutsche Filme	Filmverleih-Tochterunternehmen des Disney-Konzerns
Warner Bros. Pictures Germany GmbH	14,2%	Überwiegend US-Produktionen sowie einige deutsche Filme	Tochterunternehmen von Warner Bros. (Time Warner Konzern)
Constantin Film AG	9,6%	Überwiegend deutsche Produktionen sowie einige US-Produktionen	Tochterunternehmen von Highlight Communications AG
Sony Pictures Releasing GmbH	9,5%	Überwiegend US-Produktionen sowie einige deutsche Filme	Tochterunternehmen des Sony-Konzerns
Twentieth Century Fox	7,7%	Beinahe ausschließlich Eigen- und weitere US-Produktionen	Tochterunternehmen des News Corporation-Konzerns
Studiocanal GmbH	6,9%	Überwiegend deutsche Produktionen sowie einige internationale Produktionen	Tochterunternehmen von Canal+
Paramount Pictures	3,2%	Beinahe ausschließlich US-Produktionen	Tochterunternehmen des Viacom-Konzerns

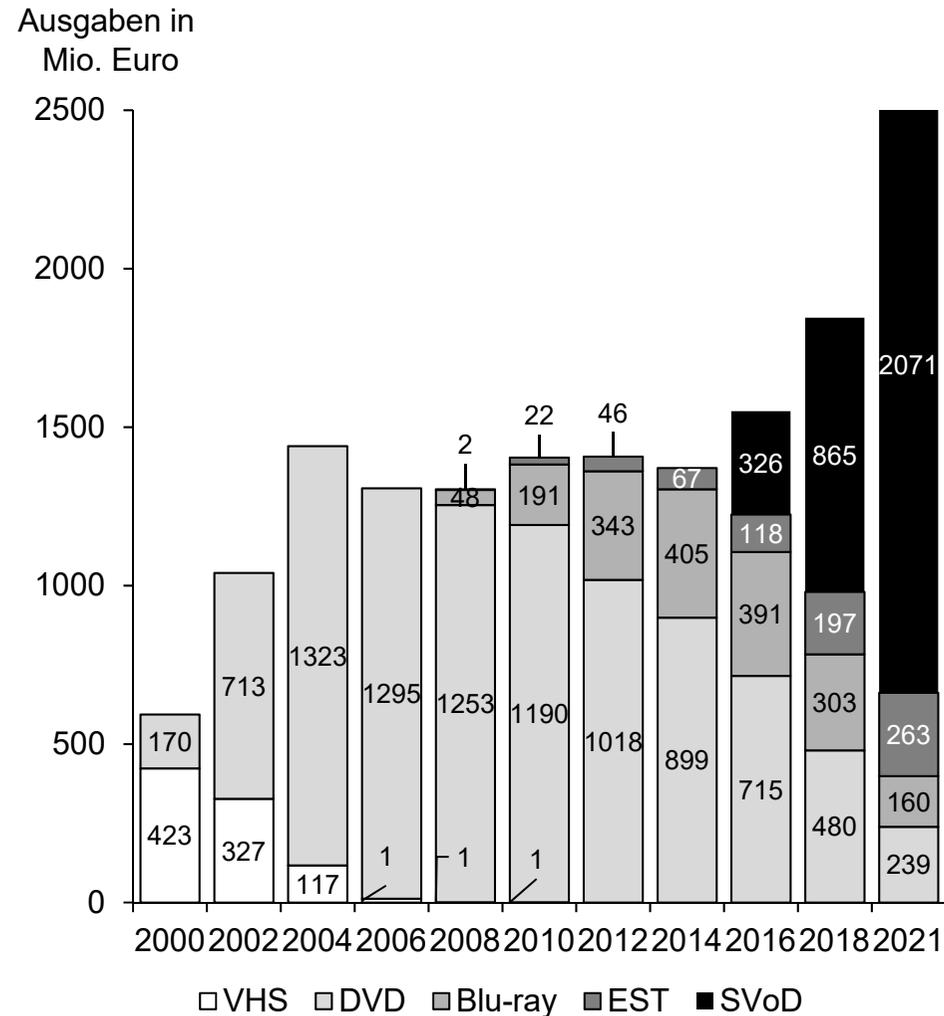
Quelle: In Anlehnung an Horizont (2016), S. 32; Wirtz (2023), S. 338

Abbildung 10-4: Entwicklung und Verteilung der Konsumausgaben des weltweiten Kino- und Home-Entertainment-Bereichs



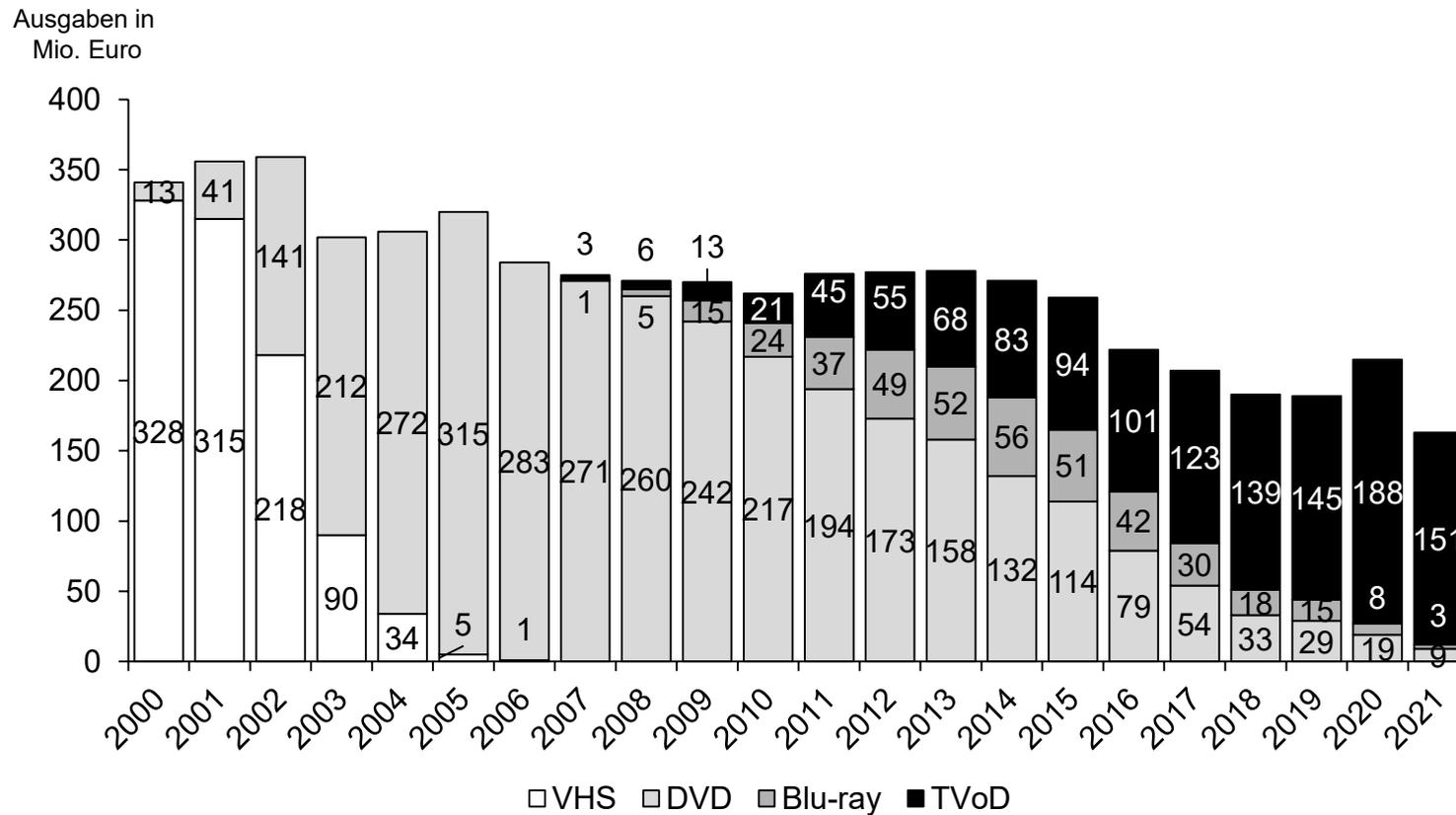
Datenquelle: Motion Picture Association of America (2021), S. 8; Wirtz (2023), S. 341

Abbildung 10-5: Ausgaben im Home Entertainment-Bereich 2000-2021 (Verkauf)



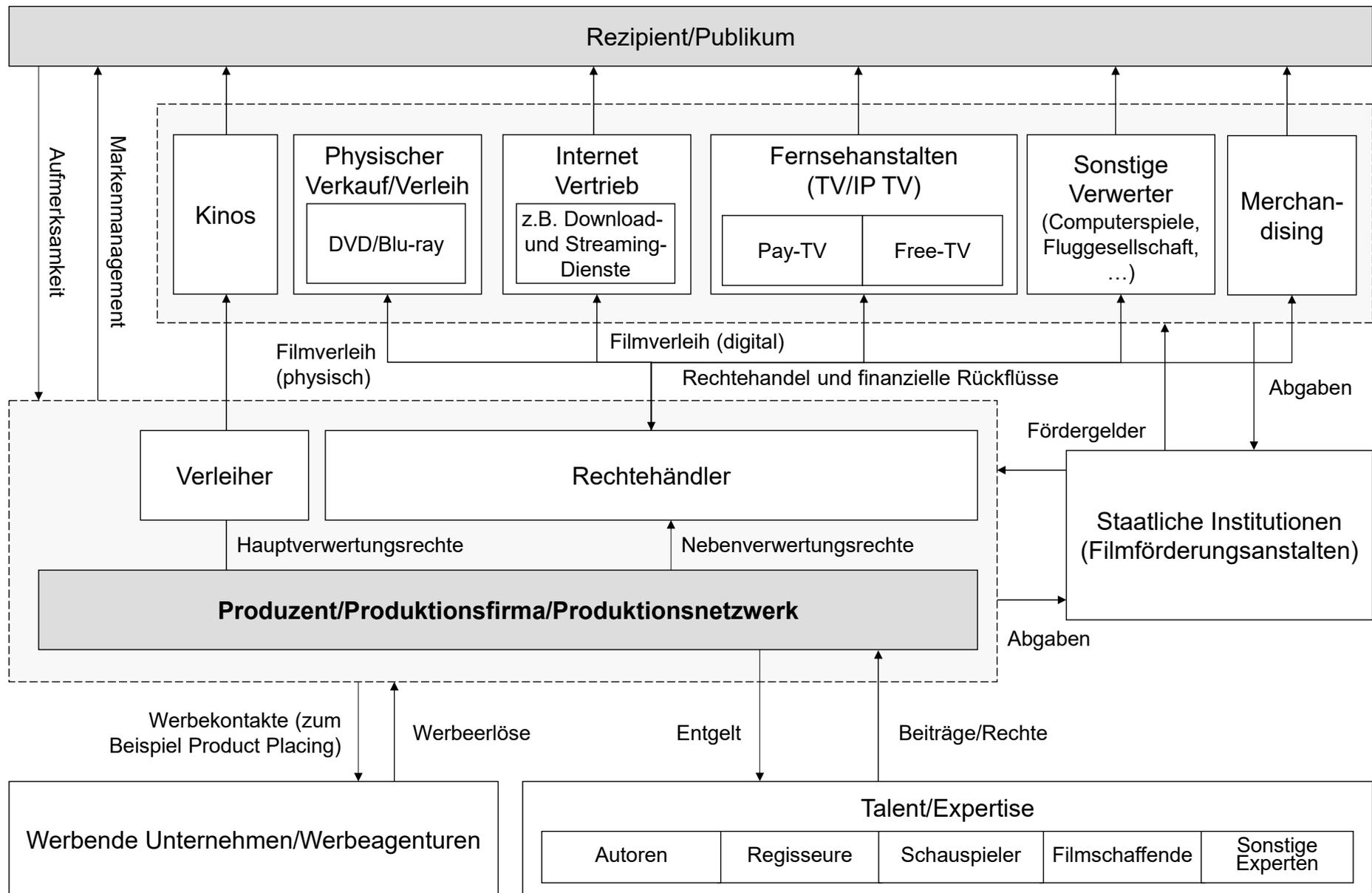
Datenquelle: Filmförderungsanstalt (2021c), S. 11; Wirtz (2023), S. 342

Abbildung 10-6: Ausgaben im Home Entertainment-Bereich 2000-2021 (Verleih)



Datenquelle: Filmförderungsanstalt (2021c), S. 20; Wirtz (2023), S. 343

Abbildung 10-7: Akteure und Interaktionen in der Filmwirtschaft



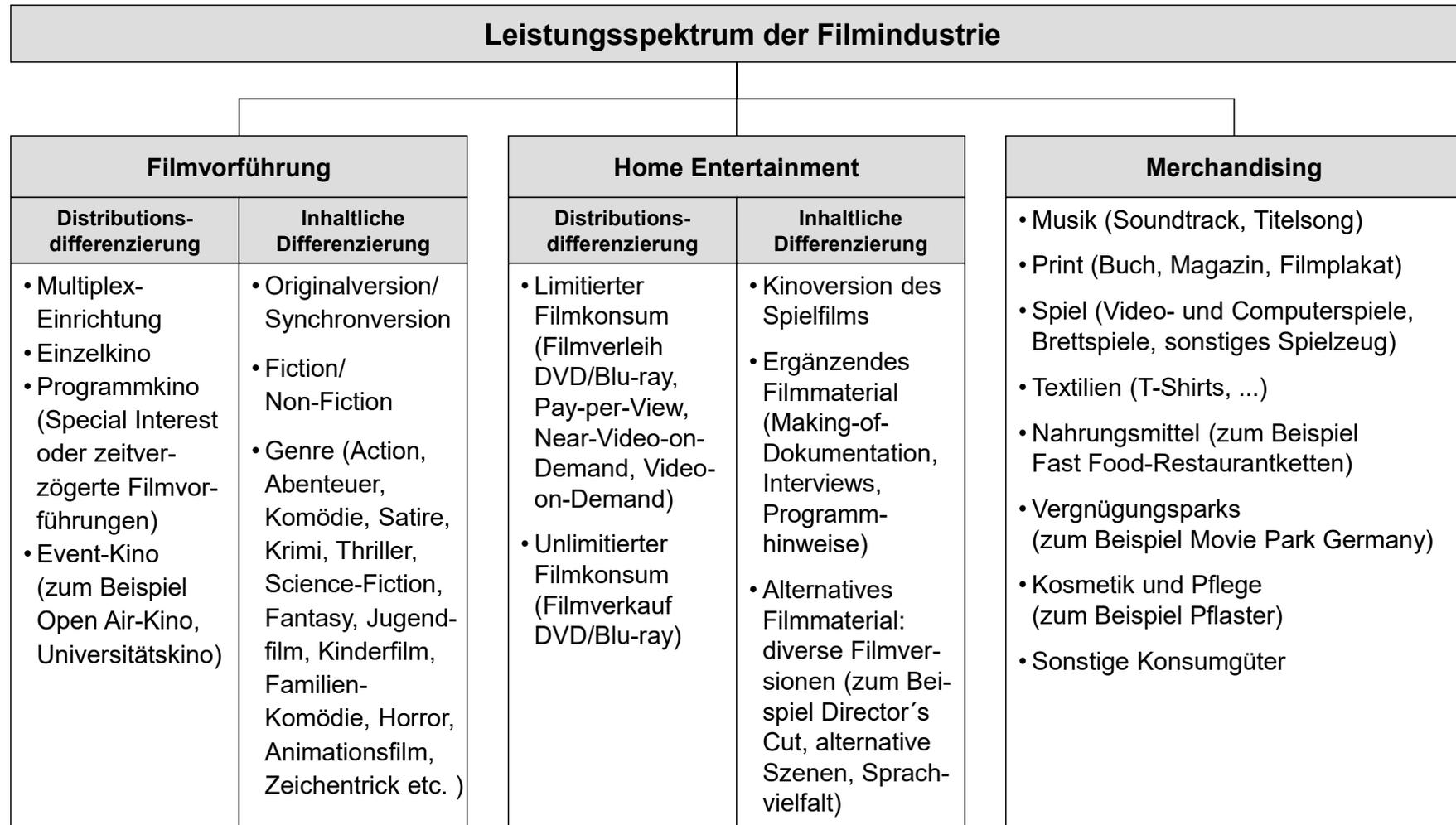
Quelle: Vgl. Wirtz (2011), S. 305; Wirtz (2023), S. 346

Abbildung 10-8: Anzahl der verkauften Eintrittskarten in Deutschland 1946 - 2021



Datenquelle: Filmförderungsanstalt (2021a), S. 5 sowie vorherige Datensätze; Wirtz (2023), S. 352

Abbildung 10-9: Leistungsspektrum in der Filmwirtschaft



Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 256; Wirtz (2023), S. 357

Abbildung 10-10: Wertschöpfungskette der Filmwirtschaft



Kernaufgaben

- Produktions-/Projektplanung
- Beschaffung Finanzmittel
- Zusammenstellung des Teams: Regisseur, Schauspieler, Kamera

- Produktion
- Post-Production
- Soundtrack
- Special Effects

- Filmverleih
- Handel mit sonstigen Rechten (DVD/Blu-ray, TV, Weltrechte)
- Marketing

- Distribution an Kinos
- Marketing
- Kinovorführungen

- DVD/Blu-ray-Verkauf und Verleih
- Video-on-Demand und Pay-per-view
- Pay-TV und Free-TV
- Merchandising

Anbieter

- Major Hollywood Studios
- Produzenten
- Filmproduktionsunternehmen

- Filmproduktionsunternehmen
- Special-Effects-Unternehmen
- Post Production-Unternehmen
- Tonstudios

- Filmverleiher
- Rechthändler

- Filmverleiher
- Multiplex-Kinoketten
- Einzelkinobetreiber

- DVD/Blu-ray-Produzenten
- Einzelhandel
- Video-/Mediatheken
- Pay-TV
- Free-TV

Beispiele

- Bavaria Filmstudios
- Babelsberger Filmstudios

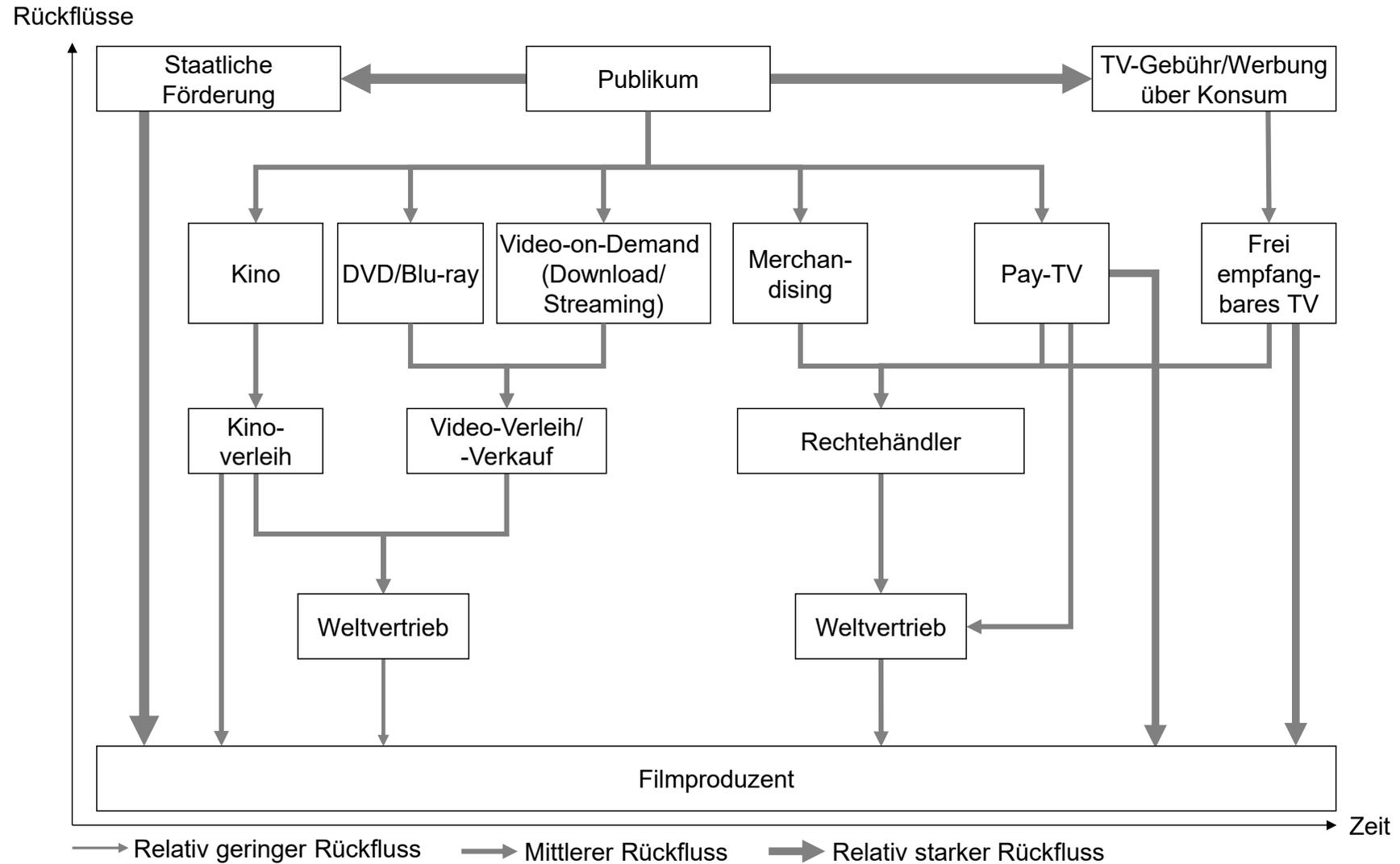
- Warner Bros.
- Metro Goldwyn Mayer Studios Inc.
- Bavaria Filmgesellschaft

- Buena Vista Germany GmbH
- Constantin Filmverleih GmbH
- Tele München Gruppe

- Cinestar
- Cinemaxx
- Kinopolis
- UCI Kinowelt

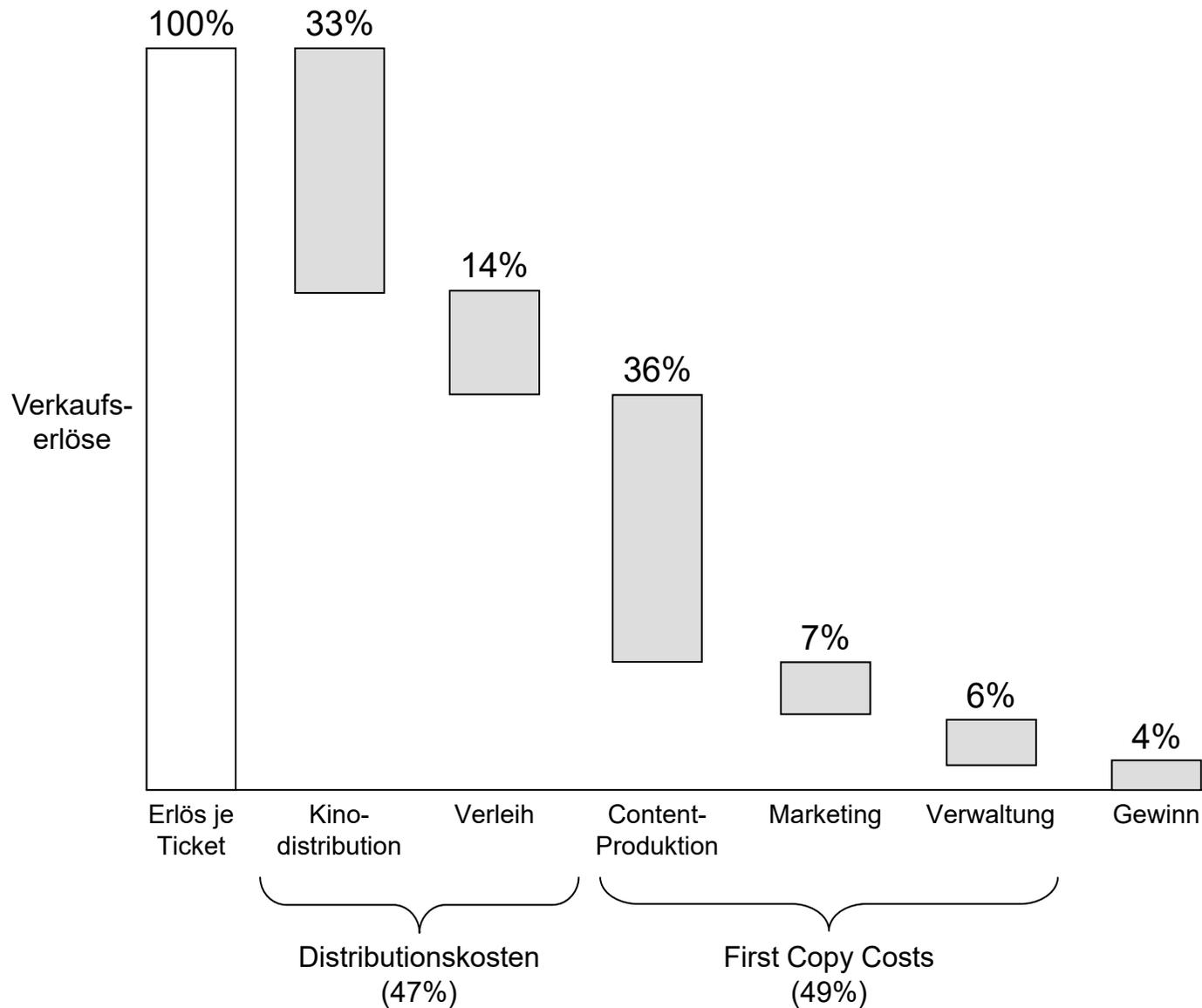
- Warner Home Entertainment
- Netflix
- Sky
- ARD, RTL, Sat.1

Abbildung 10-11: Finanzielle Rückflüsse der Filmwirtschaft



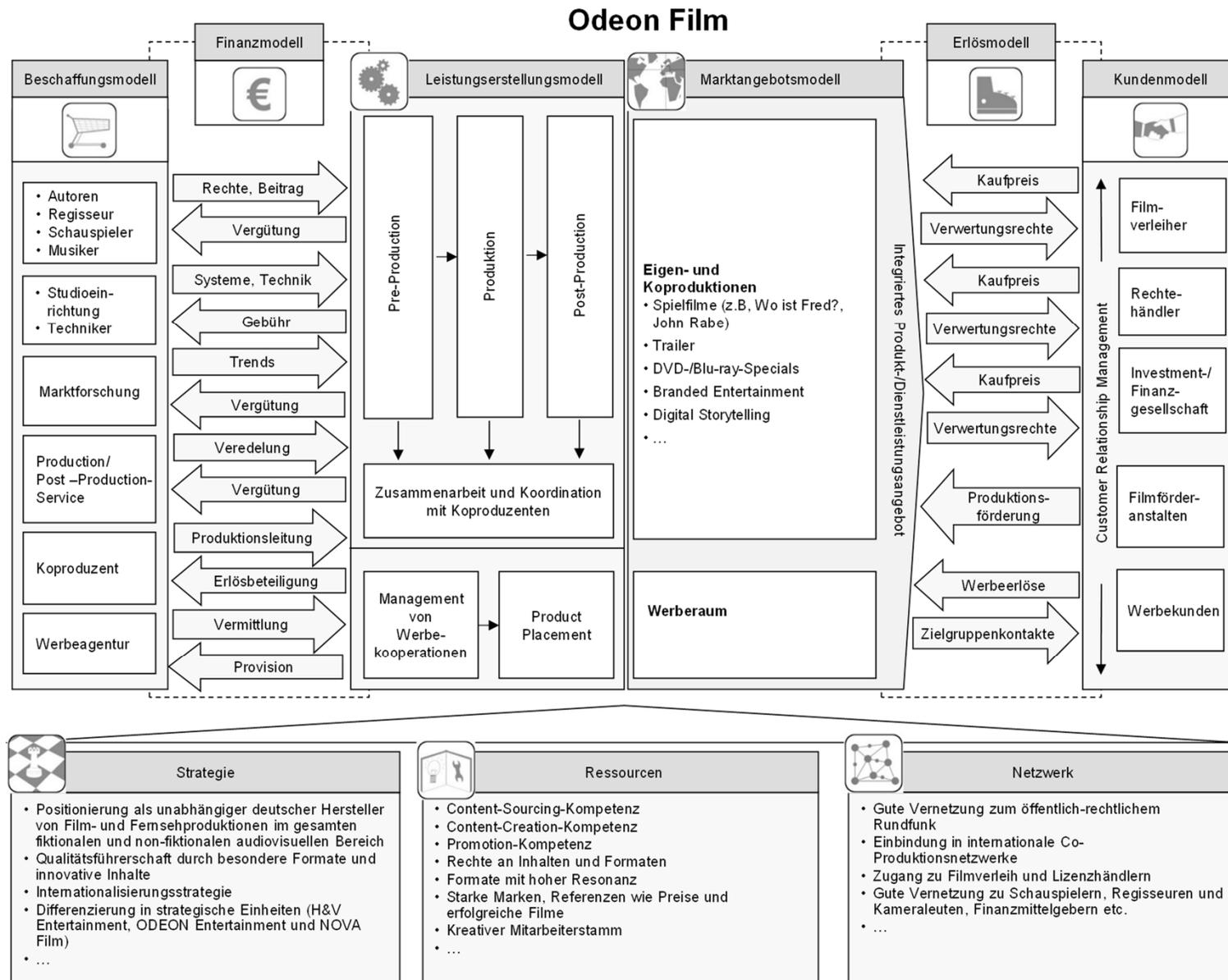
Quelle: In Anlehnung an Prognos (1997), S. 18; Wirtz (2023), S. 360

Abbildung 10-12: Kosten- und Erlösstruktur der Leistungserstellung



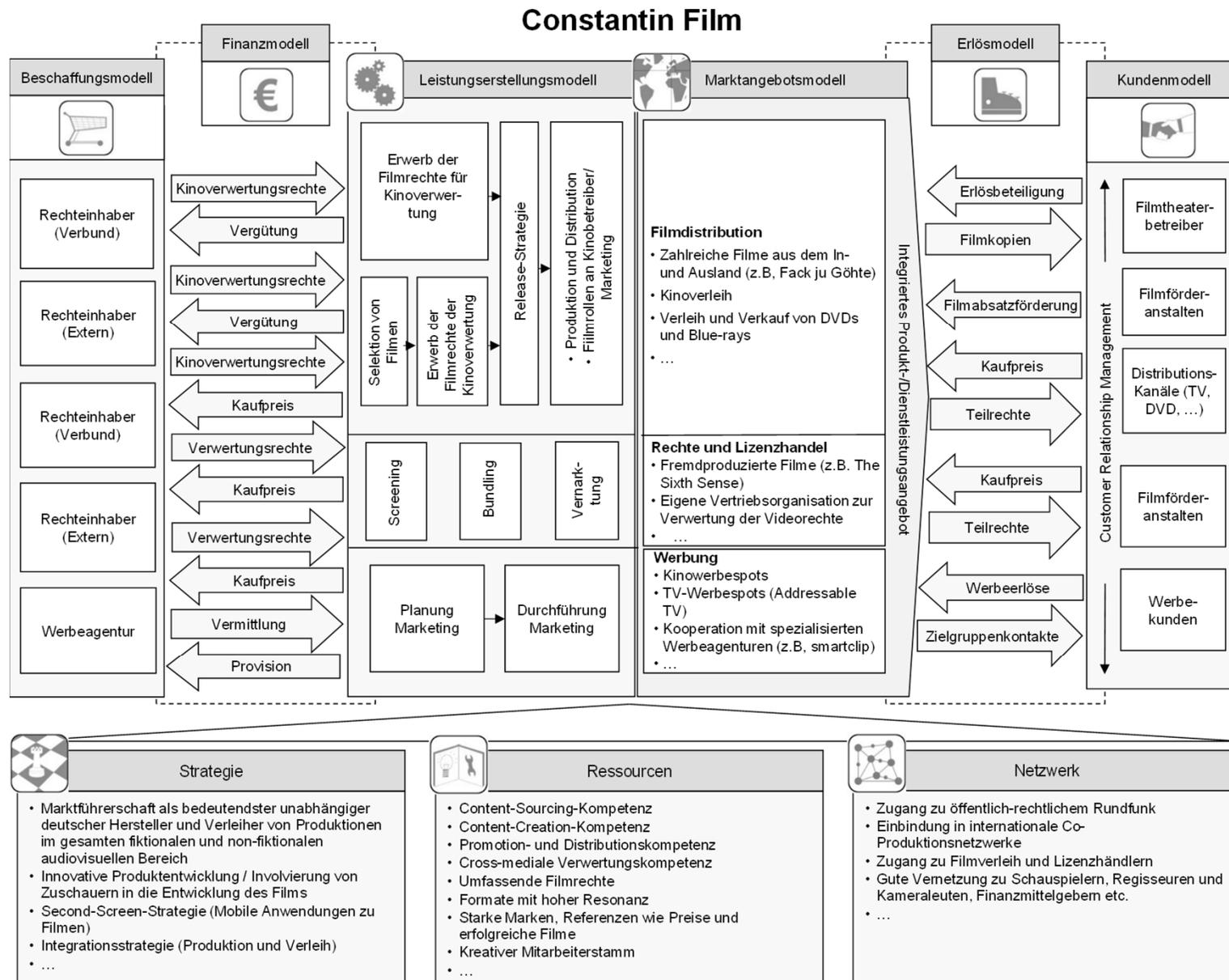
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2023), S. 361

Abbildung 10-13: Geschäftsmodell eines Filmproduktionsunternehmens



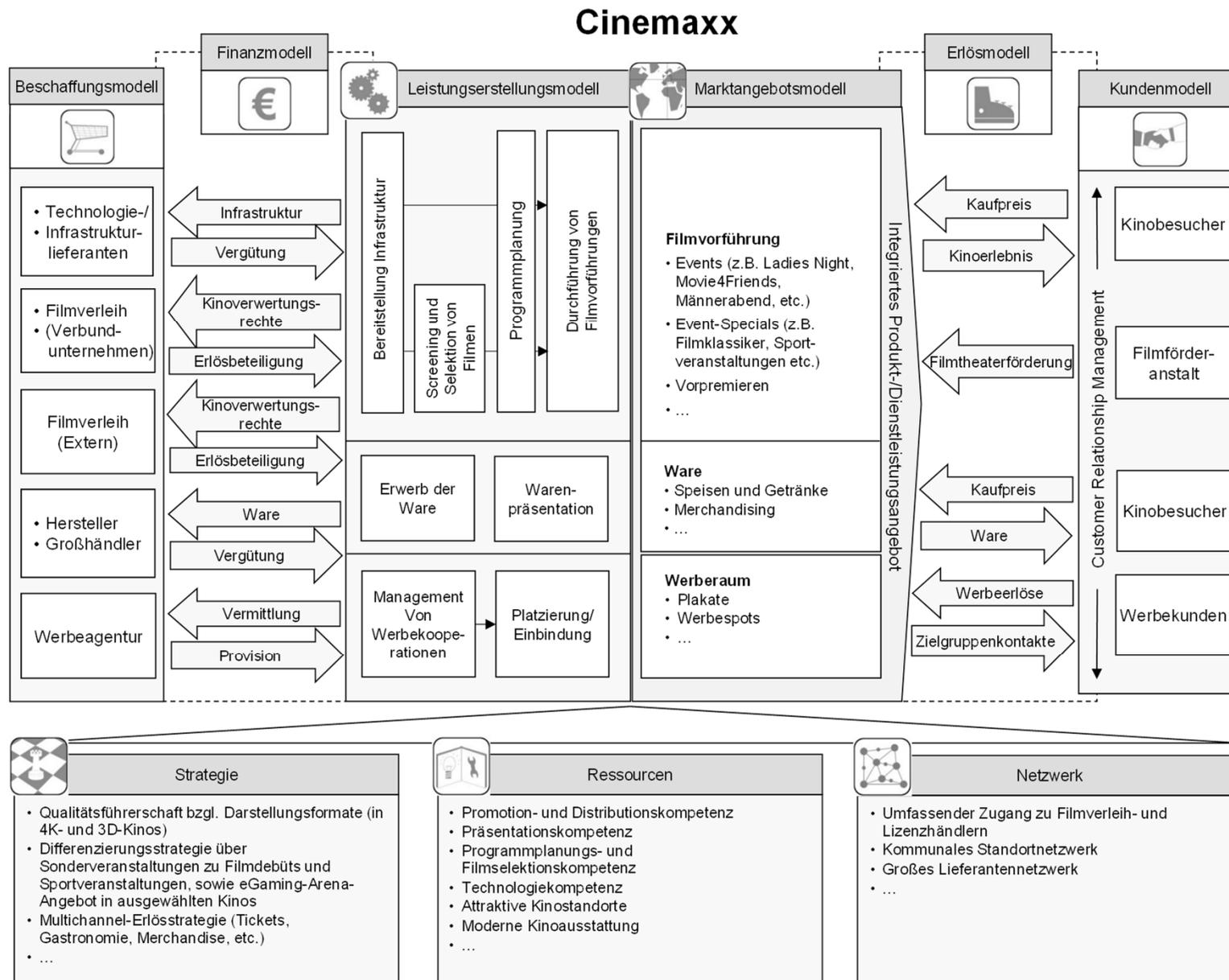
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2003), S. 261; Wirtz (2003), S. 364

Abbildung 10-14: Geschäftsmodell eines Filmverleih- und Rechtehandelunternehmens



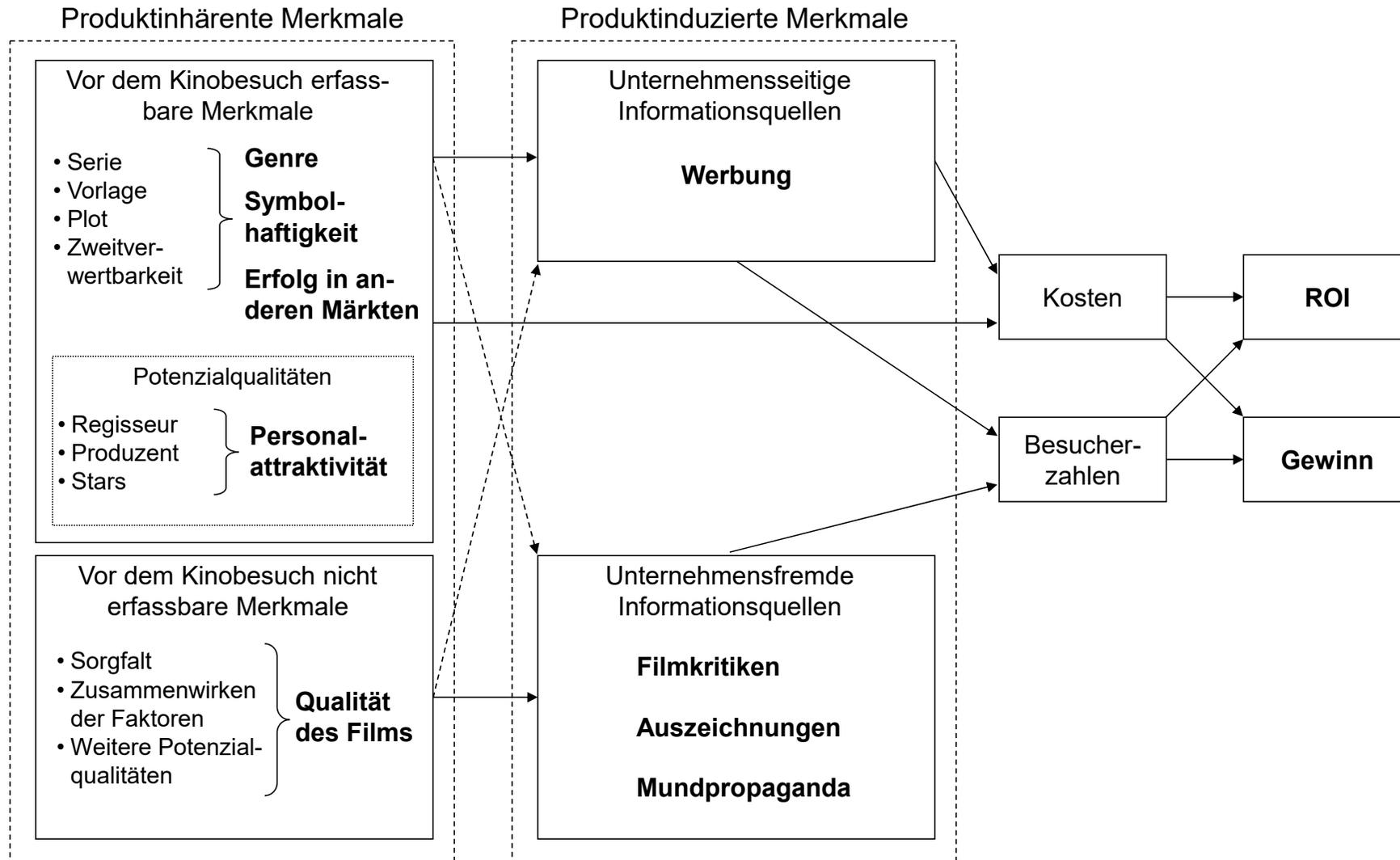
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2003), S. 263; Wirtz (2023), S. 366

Abbildung 10-15: Geschäftsmodell eines Filmtheaters



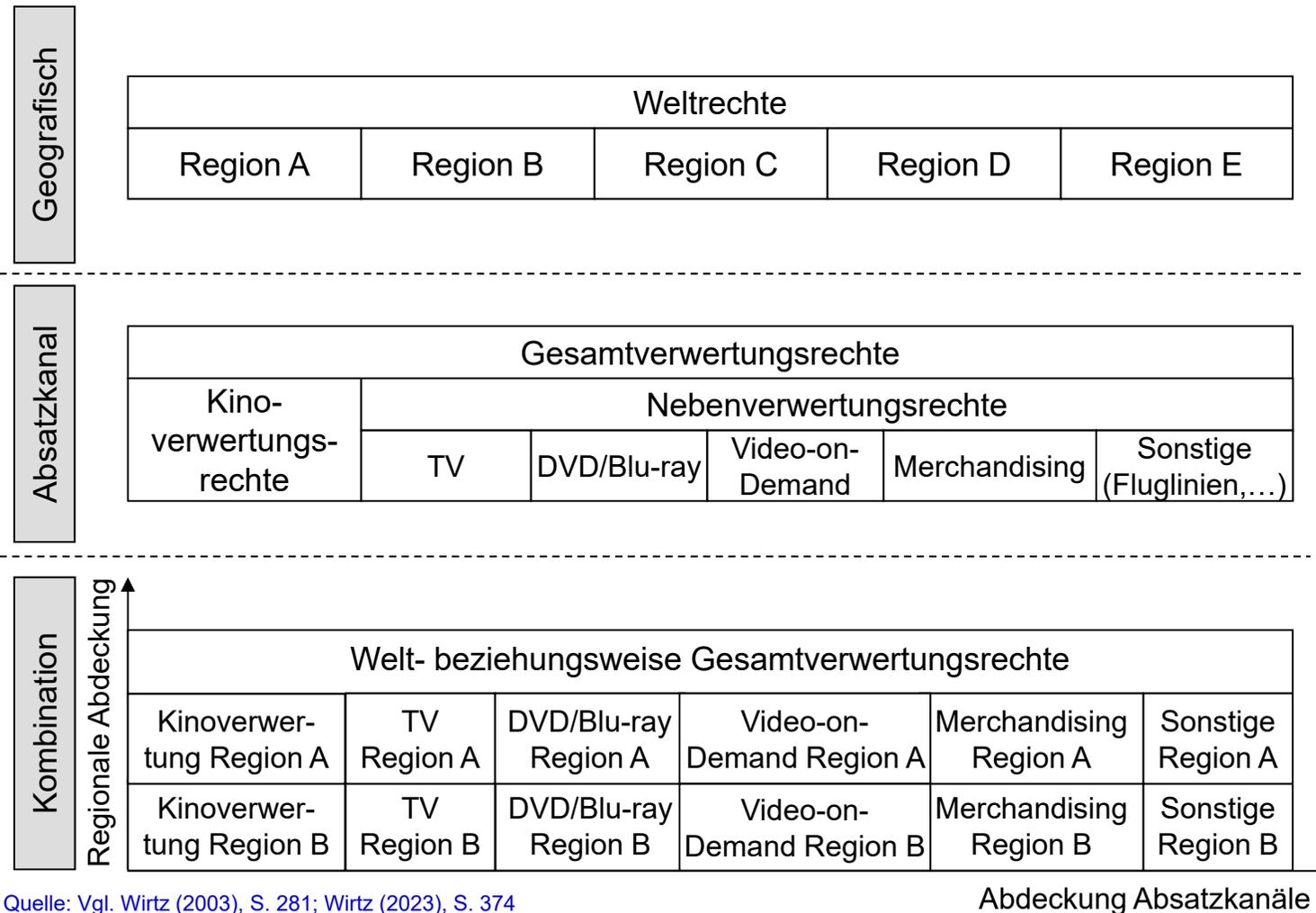
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2003), S. 266; Wirtz (2023), S. 368

Abbildung 10-16: Erfolgsfaktoren der Spielfilmproduktion und -vermarktung



Quelle: In Anlehnung an Hennig-Thurau/ Wruck (2000), S. 244; Wirtz (2023), S. 372

Abbildung 10-17: Verwertungsrechtespektrum



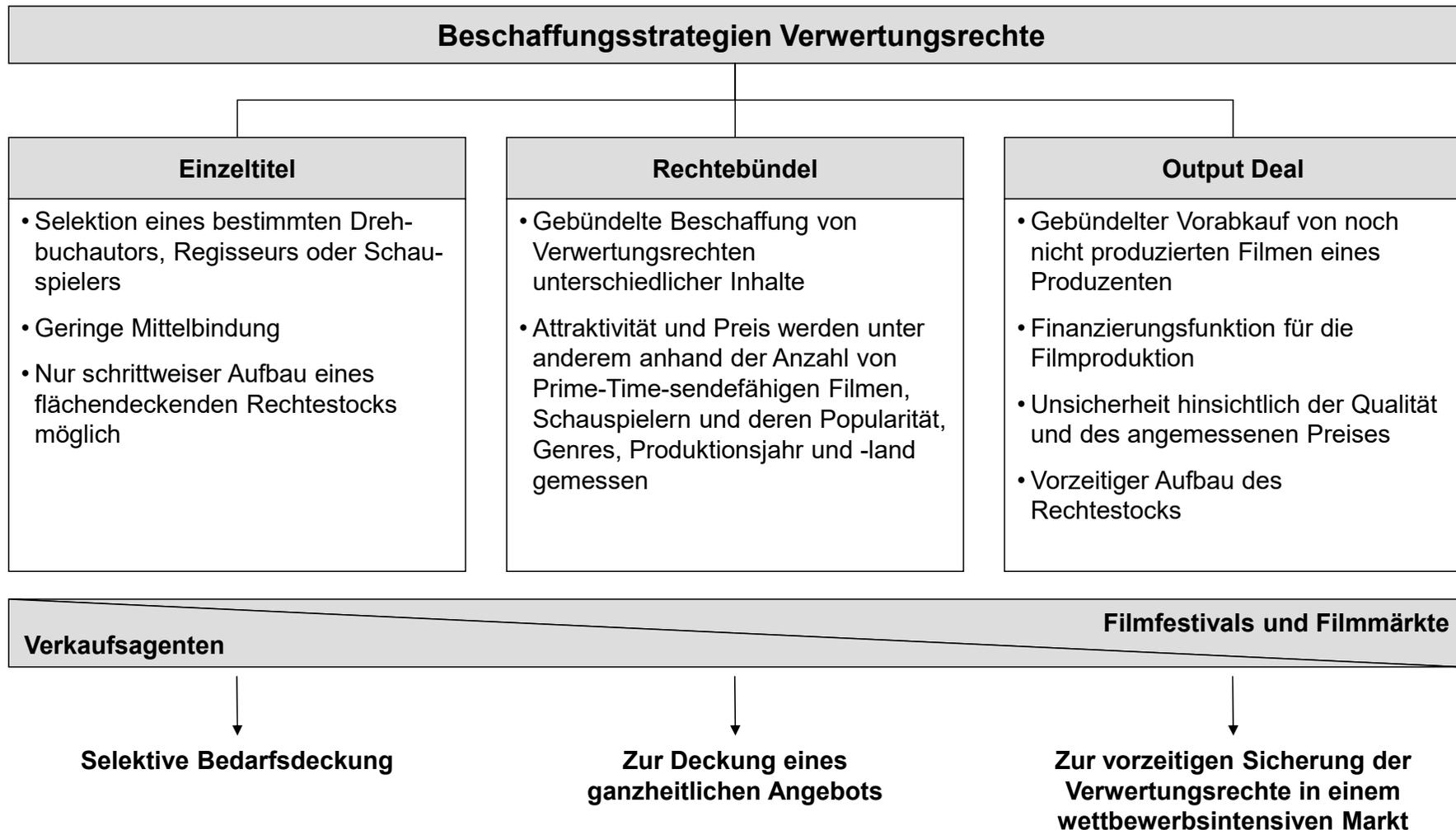
Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 281; Wirtz (2023), S. 374

Abbildung 10-18: Beschaffungsstrategien von „Kreatives Talent“

Beschaffungsstrategien von „Kreativem Talent“		
	Einzelverträge	Langfristige Bindung
Newcomer	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Gage • Filmspezifische Besetzung • Sehr geringe bis keine Popularität • Hohes Misserfolgsrisiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Auch langfristig relativ geringe Gagen möglich • Hohes Risiko hinsichtlich der künftigen Entwicklung des Schauspielers
Etabliert	<ul style="list-style-type: none"> • Filmspezifische Besetzung • Geringes Misserfolgsrisiko • Mittlere Gage • Nur mittlere beziehungsweise nischenspezifische Popularität 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittelbindung in gemäßigttem Ausmaß aufgrund mittlerer Gagen • Hohes Risiko hinsichtlich der künftigen Entwicklung des Schauspielers
Star	<ul style="list-style-type: none"> • Best-Fit-Strategie • Minimiertes Misserfolgsrisiko • Höchstmögliche Popularität • Sehr hohe Gage 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduziertes Risiko hinsichtlich der künftigen Entwicklung des Schauspielers • Popularität zumindest mittelfristig auf sehr hohem Niveau • Langfristig sehr hohe Gagen

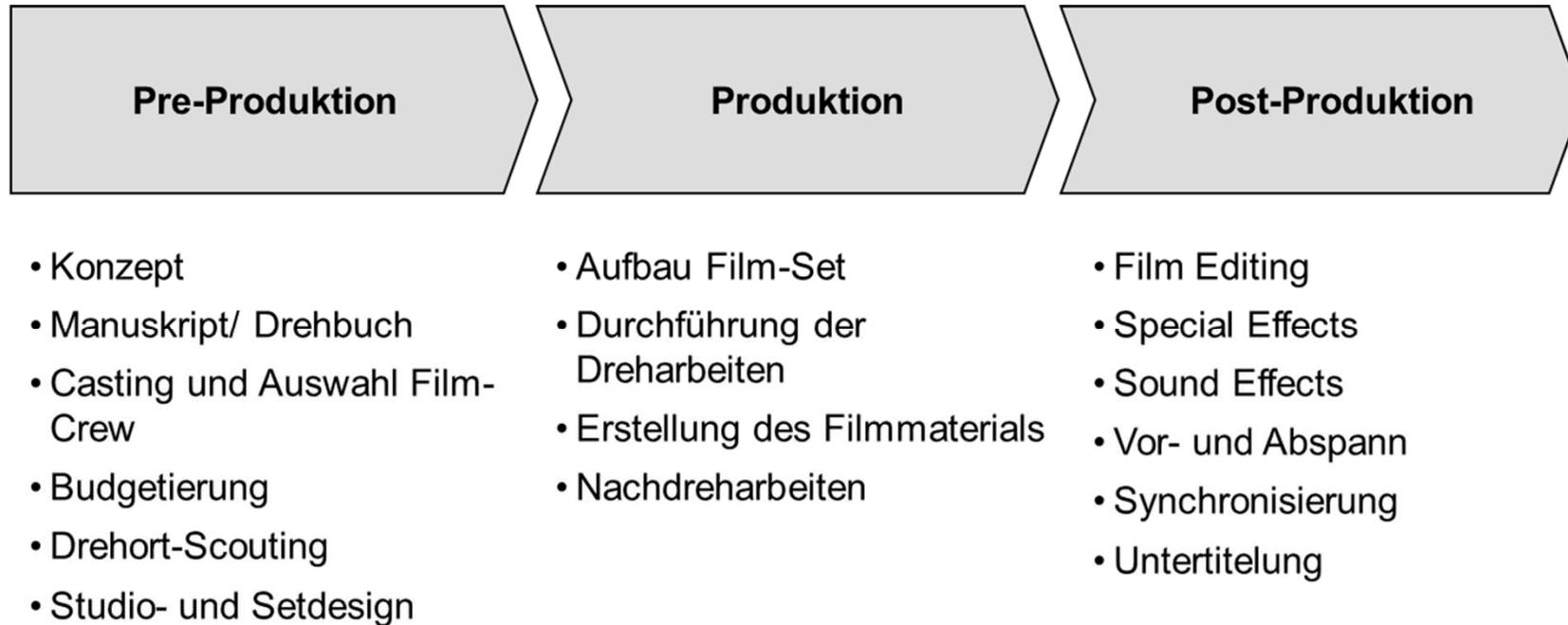
Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 288; Wirtz (2023), S. 376

Abbildung 10-19: Strategien zur Beschaffung von Verwertungsrechten



Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 289; Wirtz (2023), S. 377

Abbildung 10-20: Produktion von Kinofilmen



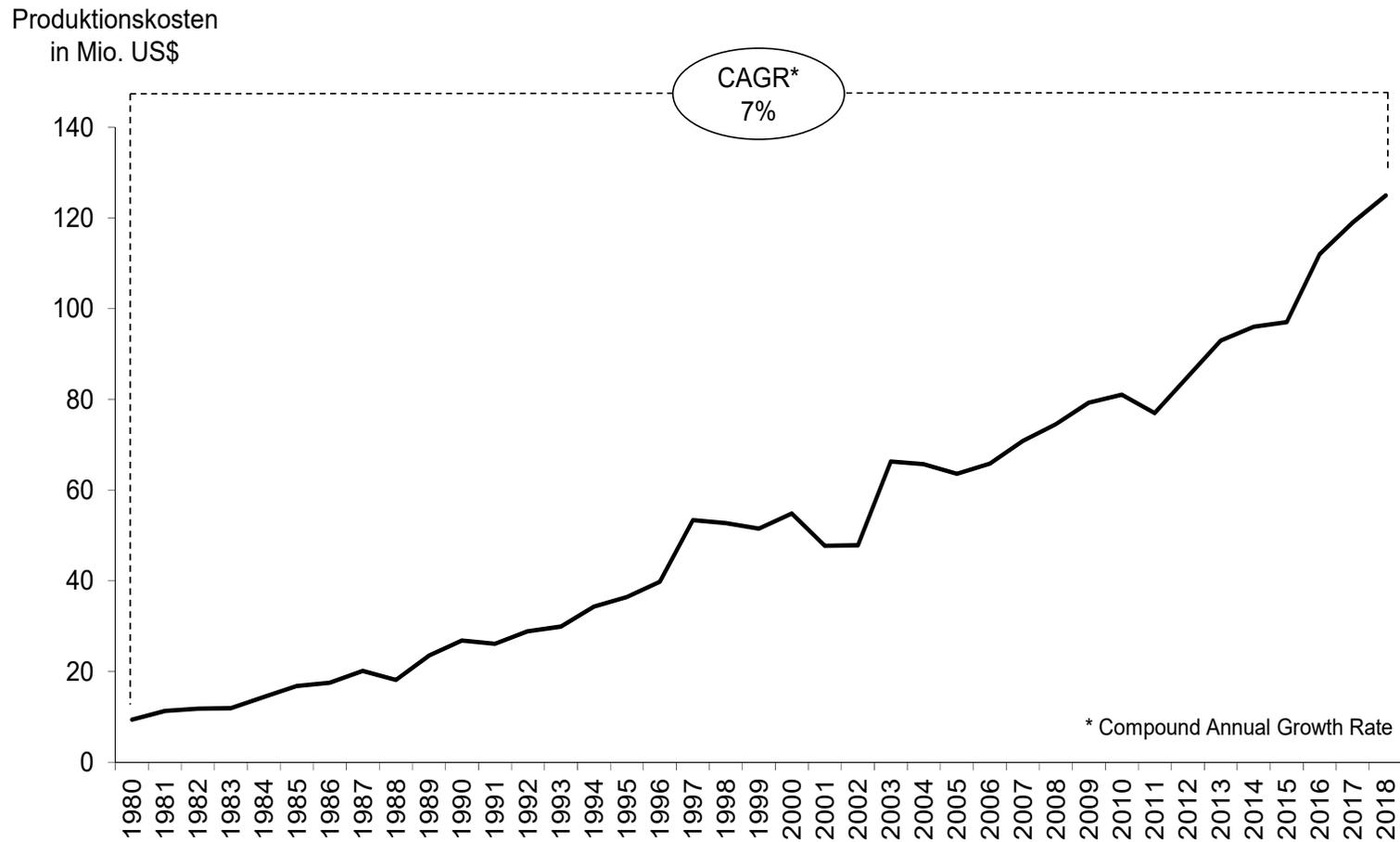
Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 291; Wirtz (2023), S. 379

Tabelle 10-2: Bestandteile der Produktionskosten

Produktionsphase	Kostenblöcke
Pre-Production	Verfilmungsrechte, zum Beispiel an einer literarischen Vorlage Drehbuchherstellung Casting der Schauspieler Kalkulation und Finanzierung
Produktion	Gagen für Schauspieler und Team (Kamera, Beleuchter, Assistenz) Atelierkosten Ausstattung und Technik Reisekosten Filmmaterial Allgemeine Kosten
Post-Production	Special Effects Soundtrack Synchronisierung Kopierwerk Mischung

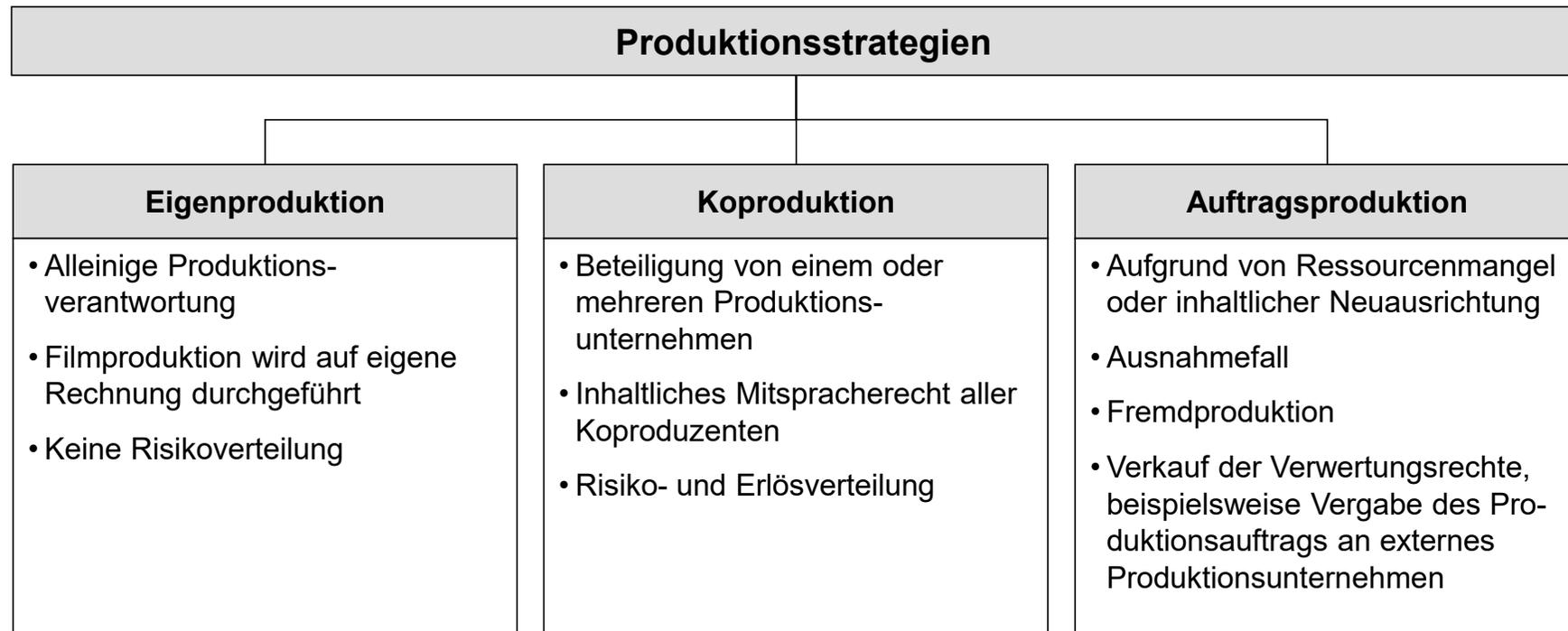
Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 293; Wirtz (2023), S. 380

Abbildung 10-21: Durchschnittliche Filmproduktionskosten der US Major-Filmstudios



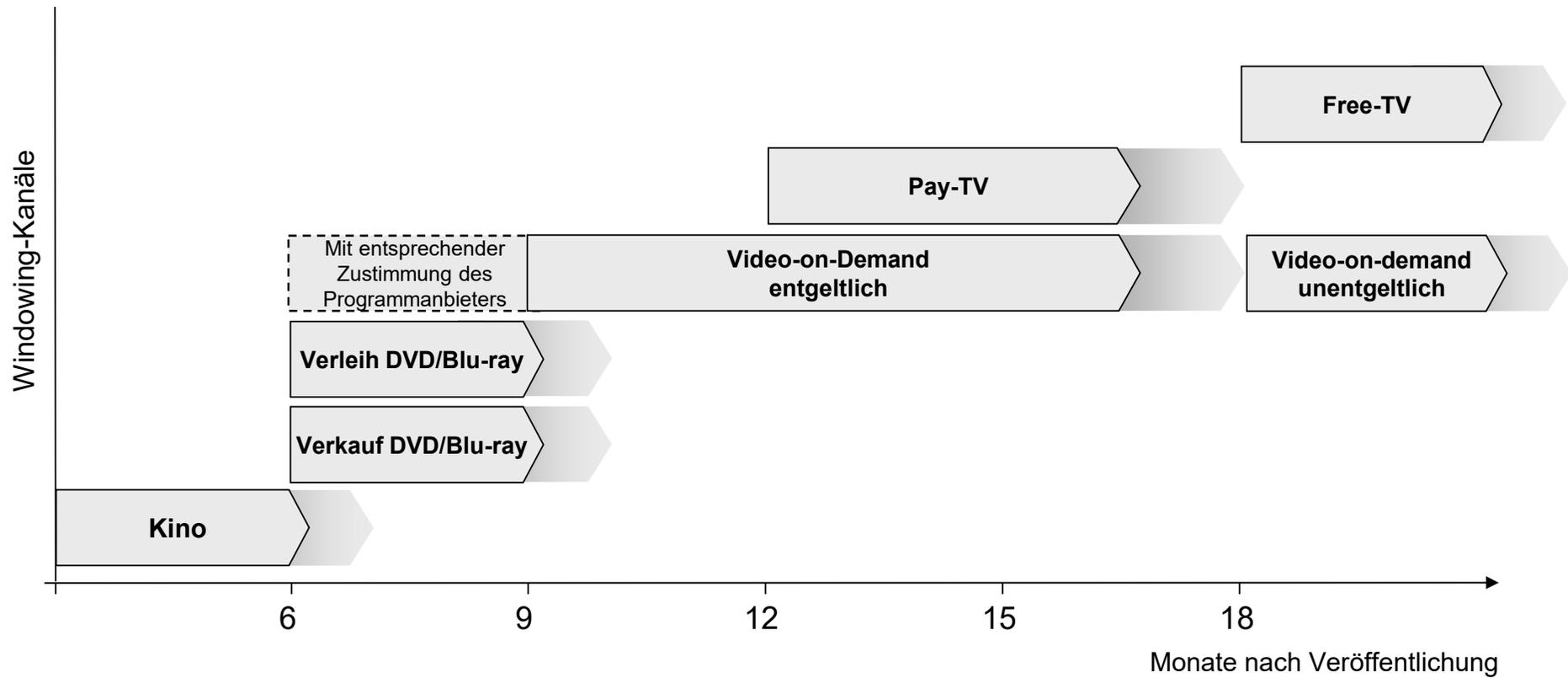
Datenquelle: Vogel (2020), S. 144; Wirtz (2023), S. 380

Abbildung 10-22: Produktionsstrategien



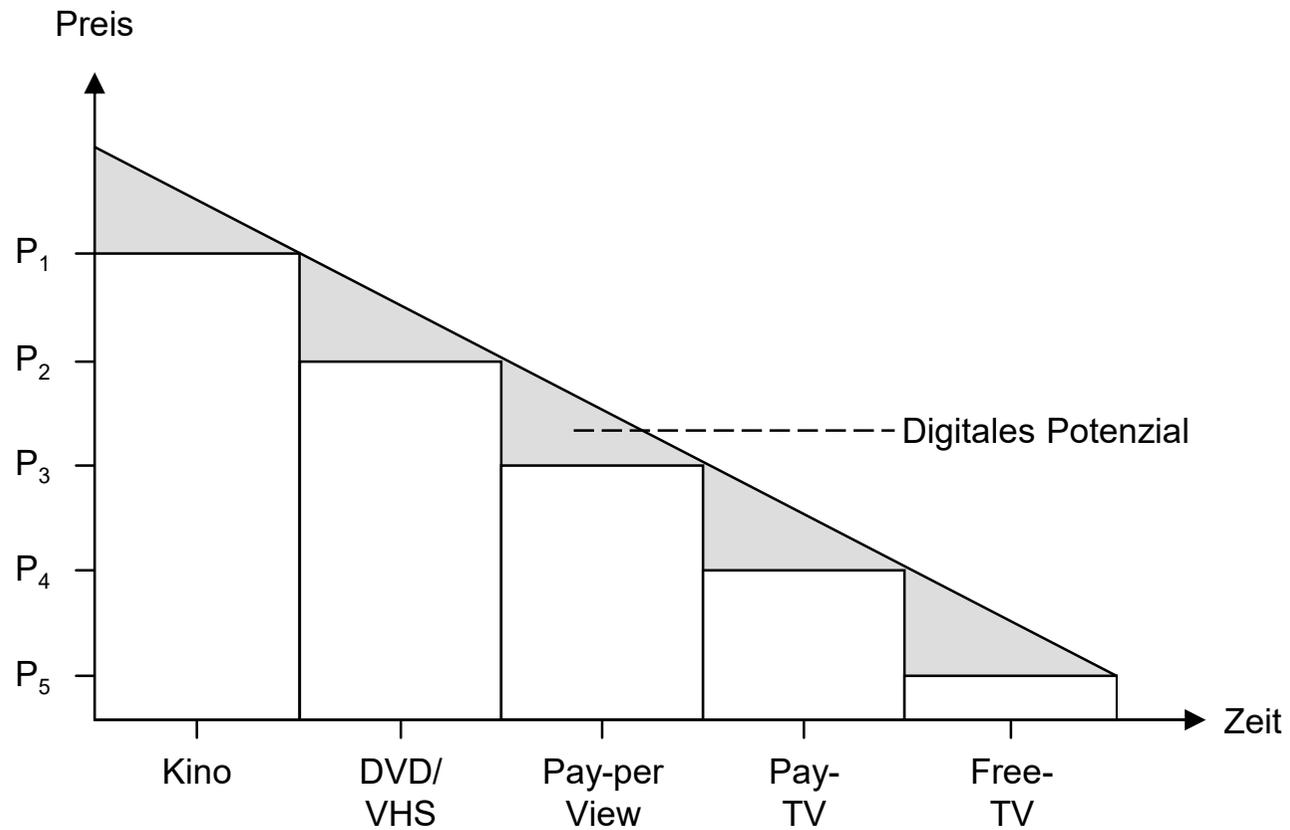
Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 295; Wirtz (2023), S. 382

Abbildung 10-23: Filmverwertungsfenster gemäß Filmförderungsgesetz



Datenquelle: Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2018b), S. 23; Wirtz (2023), S. 386

Abbildung 10-24: Preis des Filmkonsums entlang der Verwertungskette



Quelle: In Anlehnung an Cap Gemini Ernst & Young (2002), S. 13; Wirtz (2023), S. 386

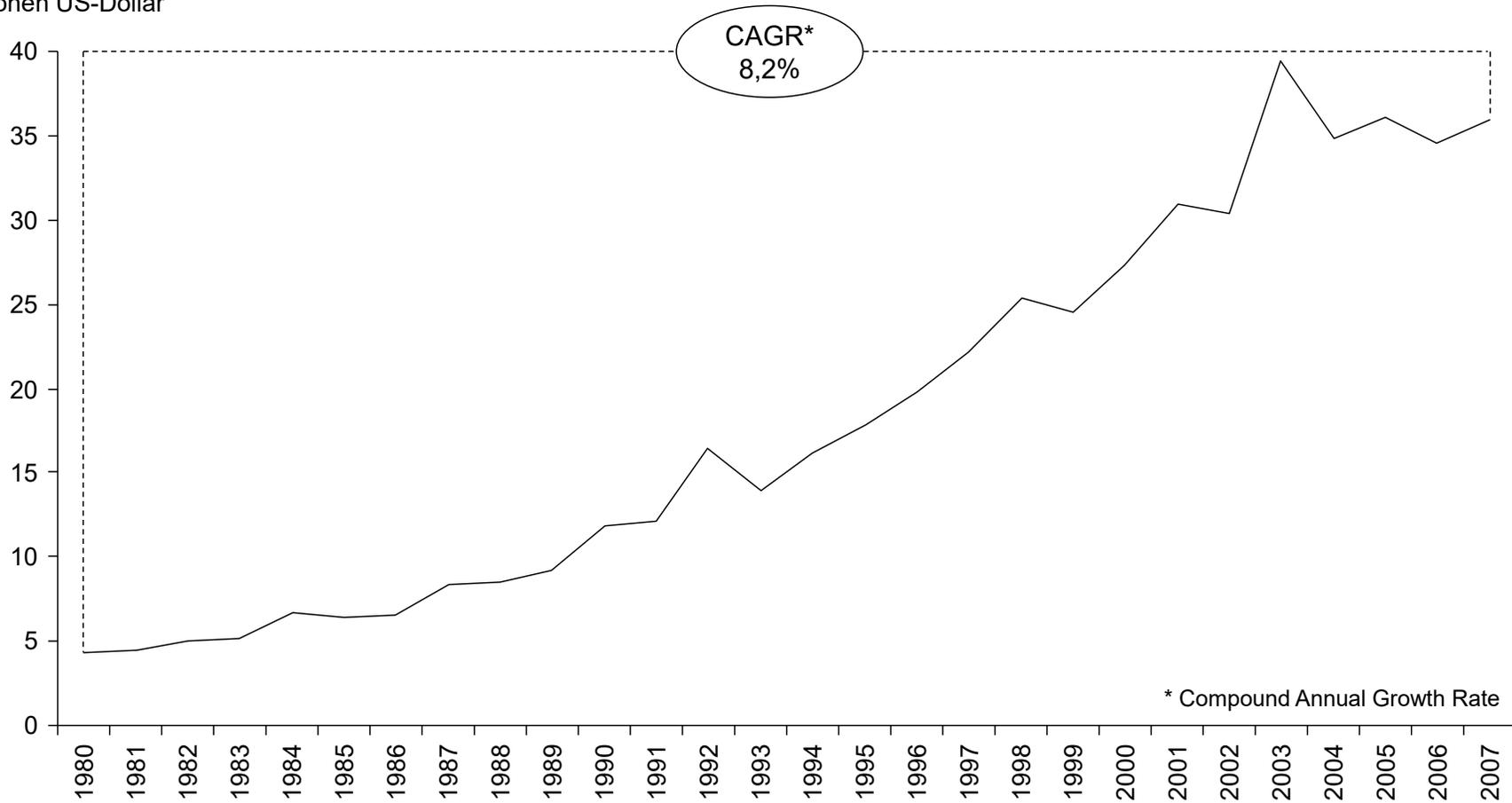
Tabelle 10-3: Distributoren der Filmindustrie

Absatzkanal	Distributoren
Kino	Filmverleihunternehmen (auch Distributoren genannt) erwerben die Verwertungsrechte und bieten den Film gemeinsam mit Kinobetreibern dem Rezipienten an. Hierbei können Filmverleiher und Kinobetreiber Bündelverträge abschließen, sodass mehrere Filme eines Distributors in den gleichen Kinoeinrichtungen gezeigt werden.
Home Entertainment	Home Entertainment-Divisionen integrierter Unternehmen (zum Beispiel Warner Home Entertainment oder spezialisierte Unternehmen erwerben die entsprechenden Rechte und bieten dem Endkonsumenten die Produkte mit Unterstützung des Einzelhandels an.
TV	Free-TV- und Pay-TV-Anstalten bieten im Rahmen ihrer Programmgestaltung die Filme dem Rezipienten an.
Merchandising	Je nach funktionaler Ausgestaltung des Merchandising-Produkts wird dieses von bestimmten Segmenten des Einzelhandels angeboten (zum Beispiel Spiel-warenhandel, Musikfachhandlung, Lebensmittelkette).

Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 300; Wirtz (2023), S. 387

Abbildung 10-25: Durchschnittliche Marketingkosten von Studioproduktionen

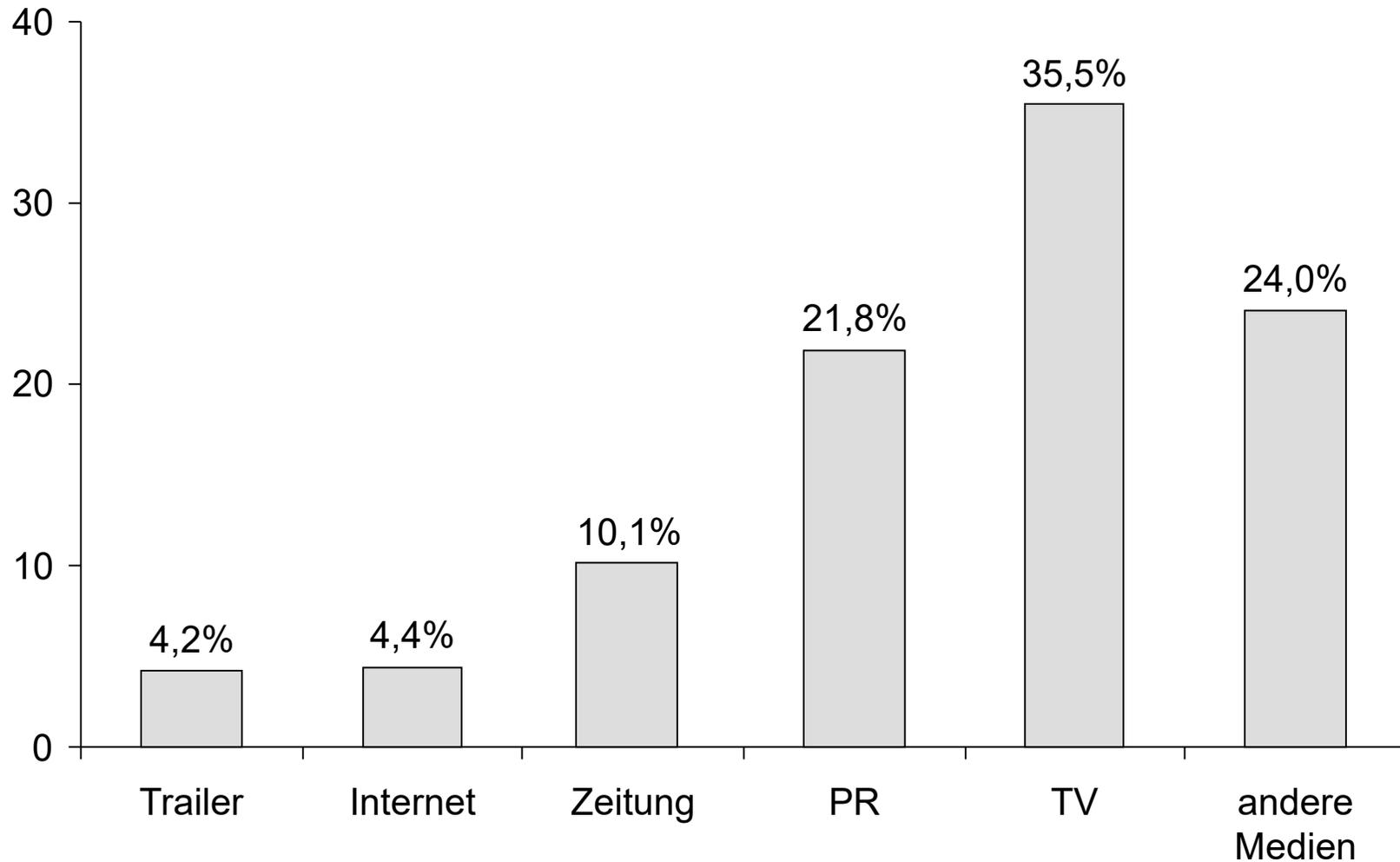
Marketingkosten in
Millionen US-Dollar



Datenquelle: Motion Picture Association of America (2008), S. 6 (neuere Zahlen nicht verfügbar); Wirtz (2023), S. 388

Abbildung 10-26: Marketingausgaben für US-amerikanische Spielfilme in verschiedenen Medien

Anteil Marketingausgaben in %



Datenquelle: Motion Picture Association of America (2008), S. 6 (neuere Zahlen nicht verfügbar); Wirtz (2023), S. 390

Tabelle 10-4: Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements

Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Anzeigen/Spots im Mediamix	<ul style="list-style-type: none"> • Previews • Trailer • Printkampagnen in Fernsehzeitschriften • TV-Spots • Hörfunkspots • Plakatwerbung • Werbung in Social Media • Flyerwerbung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenadäquate Werbung steigert die Anzahl der Kundenkontakte • Mittelbare Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, neue Kunden zu gewinnen • ...
Kennenlern-abonnements	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrwöchige kostenfreie bzw. vergünstigte Testabonnements • Monatliche Kündigungsfristen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuschauer können sich kostenfrei von der Qualität der digitalen Filmverleihs überzeugen • Bei Gefallen erhöht kostenfreies Testabonnement die Wahrscheinlichkeit des Abschlusses eines Standardabonnements • ...
Digitale Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • Attraktive Website-Gestaltung mit ausführlichen Informationen zu allen Filmtiteln, Rezensionen und Bewertungen • Starke Vernetzung mit Social Media wie z.B. Youtube, Facebook und Twitter • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechendes Onlineangebot erhöht die Wahrscheinlichkeit, aus Interessenten Kunden zu machen • ...
Abonnenten werben Abonnenten	<ul style="list-style-type: none"> • Besonders treue Abonnenten können als Dankeschön Gutscheinkarten versenden • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Abonnenten werden motiviert, im Verwandten-, Freundes- und Kollegenkreis neue Abonnenten auf Empfehlungsbasis zu akquirieren • ...
Mailingaktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte persönliche und individualisierte Kundenansprache durch personalisierte Mailingaktionen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Dank der persönlichen Ansprache wird eine Beziehung zwischen Unternehmen und potenziellen Kunden aufgebaut • ...

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016), S. 397 f.; Wirtz (2023), S. 392

Tabelle 10-5: Instrumente des Kundenbindungsmanagements

Instrumente des Kundenbindungsmanagements	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Erweiterung des Leistungsportfolios	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Verbesserung existierender Dienste • Einführung neuer Dienste • Smartphone- und Tablet-Applikationen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Verbesserungen bzw. Neuerungen verhindern Monotonie beim Kunden • Vorbeugung von Abwanderung • ...
Personalisierungsmöglichkeiten für Abonnenten	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Wunschlisten mit Möglichkeit der Priorisierung der Wunschfilme • Empfehlungen auf der Basis bereits gesehener Filme • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualisiertes Nutzerprofil kann einen gewissen Lock In-Effekt implizieren • Evtl. Lock In-Effekte erschweren Wechsel • ...

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016), S. 399; Wirtz (2023), S. 394

Abbildung 10-27: YouTube Channel des Films „Avatar“

Avatar Filmlogo

Verlinkung zu Film- und Social-Media-Websites

Abonnement-Option des Kanals

ÜBERSICHT VIDEOS PLAYLISTS COMMUNITY KANÄLE KANALINFO

Uploads ▶ ALLE WIEDERGEBEN

Thumbnail	Title	Views	Time
	Avatar at LEGO CON 2022	12.210 Aufrufe · vor 4 Wochen	10:29
	Spend an Hour Relaxing on Pandora	105.407 Aufrufe · vor 2 Monaten	1:00:04
	Avatar: The Way of Water Official Teaser Trailer	23 Mio. Aufrufe · vor 2 Monaten	1:38
	Stream Avatar on Disney+	90.959 Aufrufe · vor 3 Monaten	0:52
	Becoming RDA	20.074 Aufrufe · vor 7 Monaten	0:53
	Becoming Na'vi	66.907 Aufrufe · vor 10 Monaten	0:43

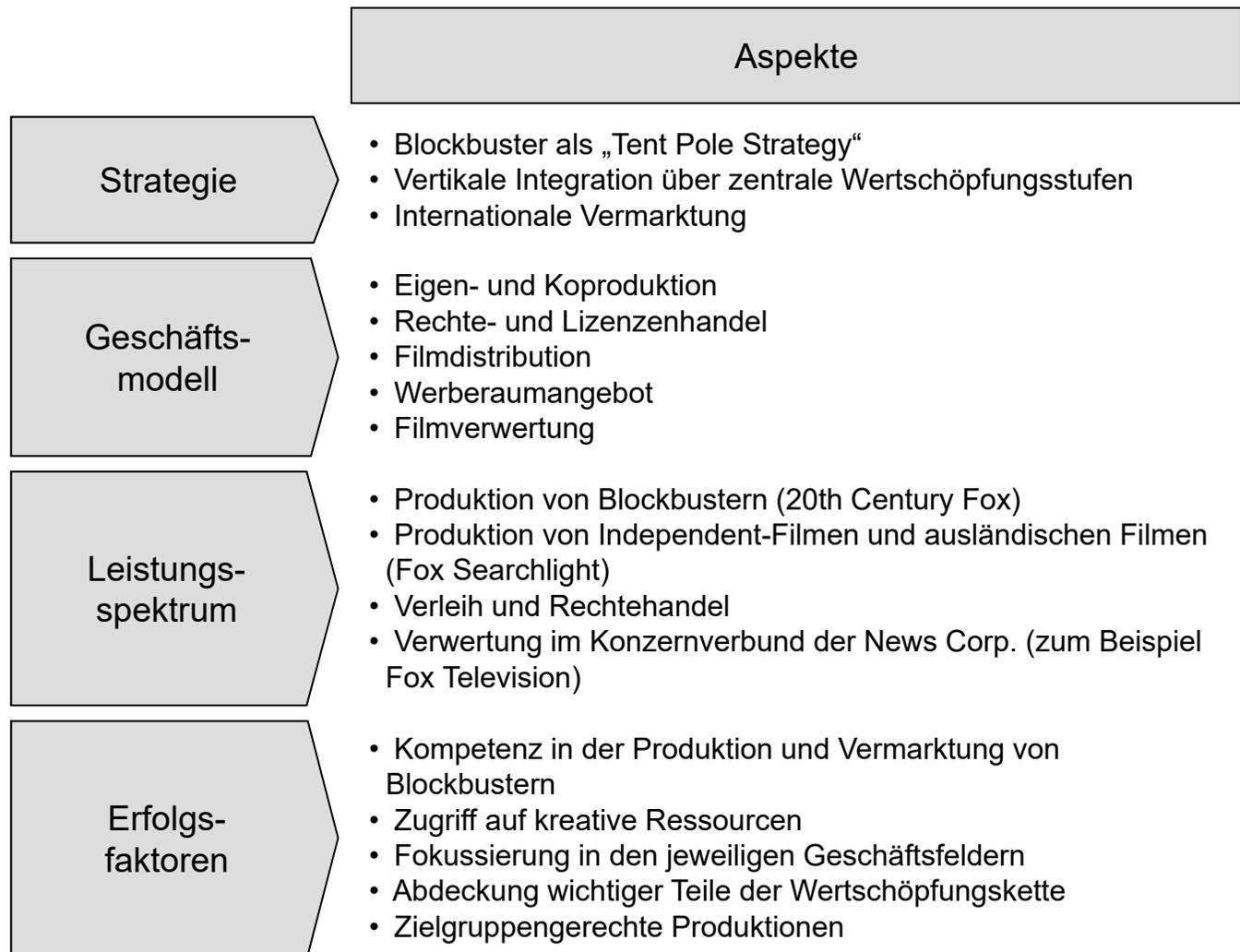
Beliebte Videos ▶ ALLE WIEDERGEBEN

Thumbnail	Title	Views	Time
	Avatar: The Way of Water Official Teaser Trailer	23 Mio. Aufrufe · vor 2 Monaten	1:38
	AVATAR - Official Launch Trailer (HD)	4,6 Mio. Aufrufe · vor 12 Jahren	3:36
	Pandora Discovered	2,4 Mio. Aufrufe · vor 12 Jahren	4:09
	Neytiri Interview	1,7 Mio. Aufrufe · vor 12 Jahren	1:29
	Avatar Featurette: Performance Capture	1,6 Mio. Aufrufe · vor 12 Jahren	8:40
	Avatar Featurette: James Cameron's Vision	1,1 Mio. Aufrufe · vor 12 Jahren	4:23

Weitere Videos (Trailer, Making-of, Interviews)

Quelle: Vgl. YouTube (2022); Wirtz (2023), S. 398

Abbildung 10-28: Strategische Ausrichtung der Fox Filmed Entertainment



Quelle: Vgl. Wirtz (2011), S. 357; Wirtz (2023), S. 399

Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 10 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Beschreiben Sie die Interaktionsstrukturen in der Filmwirtschaft.
2. Welche unterschiedlichen Elemente des Leistungsspektrums nutzt die Filmwirtschaft?
3. Erläutern Sie die Wertschöpfungskette der Filmwirtschaft und deren Inhalte.
4. Nennen Sie die klassischen Erfolgsfaktoren der Spielfilmproduktion und -vermarktung. Wird der Einfluss von unternehmensfremden Informationsquellen wichtiger? Begründen Sie.
5. Welche unterschiedlichen Beschaffungsstrategien gibt es bei den Verwertungsrechten?



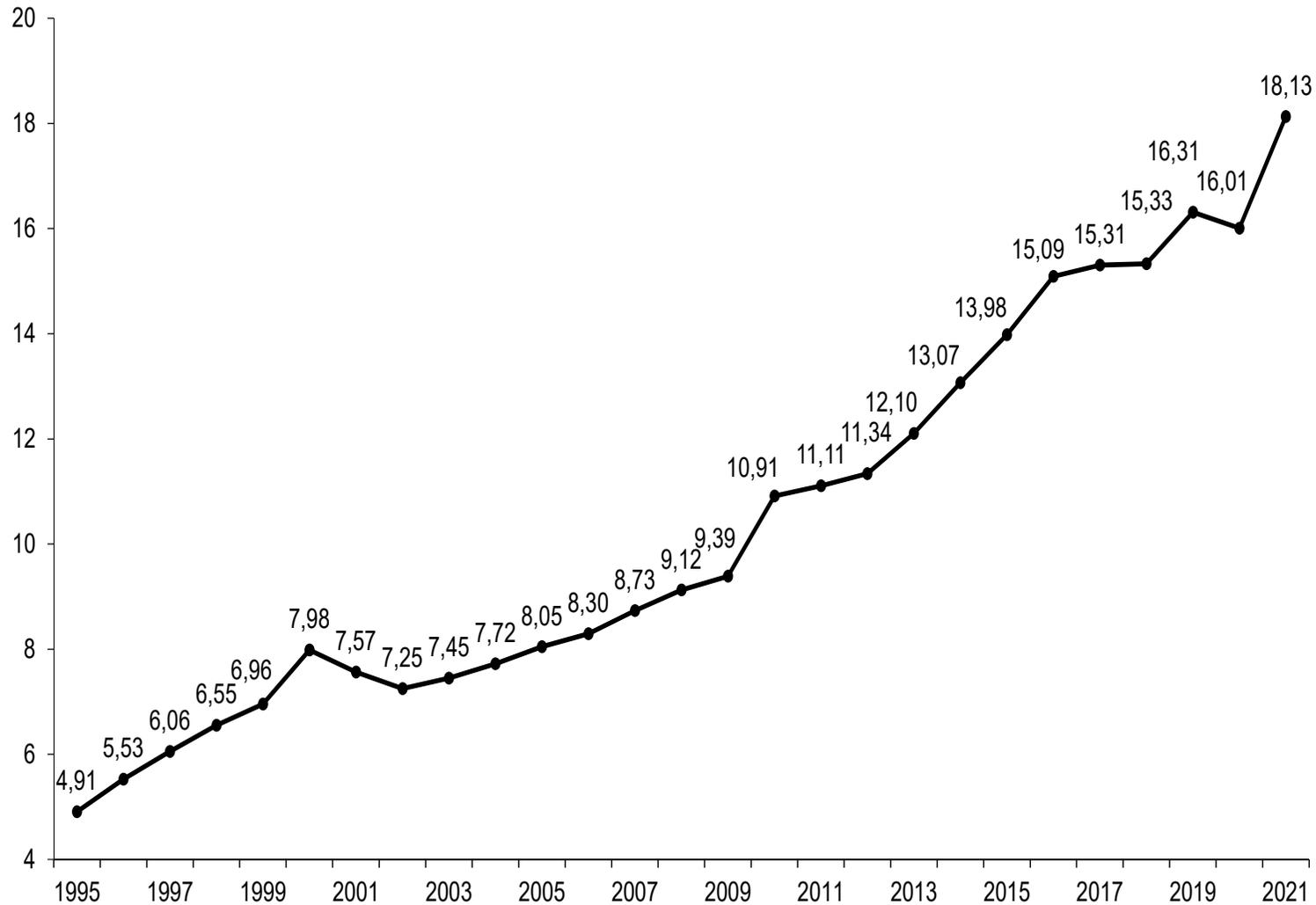
Diskussionsthemen

1. Diskutieren Sie, ob zukünftig real existierende Schauspieler noch ein kritischer Erfolgsfaktor in Filmen sein werden. Berücksichtigen Sie bei Ihrer Diskussion die erheblichen Fortschritte in der Computer-Animation, in der ganze Charaktere bzw. nicht mehr lebende Persönlichkeiten für Filme genutzt werden können.
2. Debattieren Sie die Chancen und Risiken der Dominanz der amerikanischen Major Filmkonzerne. Berücksichtigen Sie hierbei die Übertragung US-amerikanischer Qualitäts- und Inhaltsvorstellungen auf einen globalen Kontext.
3. Diskutieren Sie, ob klassische Filmproduktions- und Filmverleihunternehmen durch die Streaming-Revolution via Netflix, Amazon Prime, etc. zukünftig überhaupt noch Bestand haben werden. Wie sieht Ihrer Ansicht nach die Zukunft in diesem Medienbereich aus?

Kapitel 11:

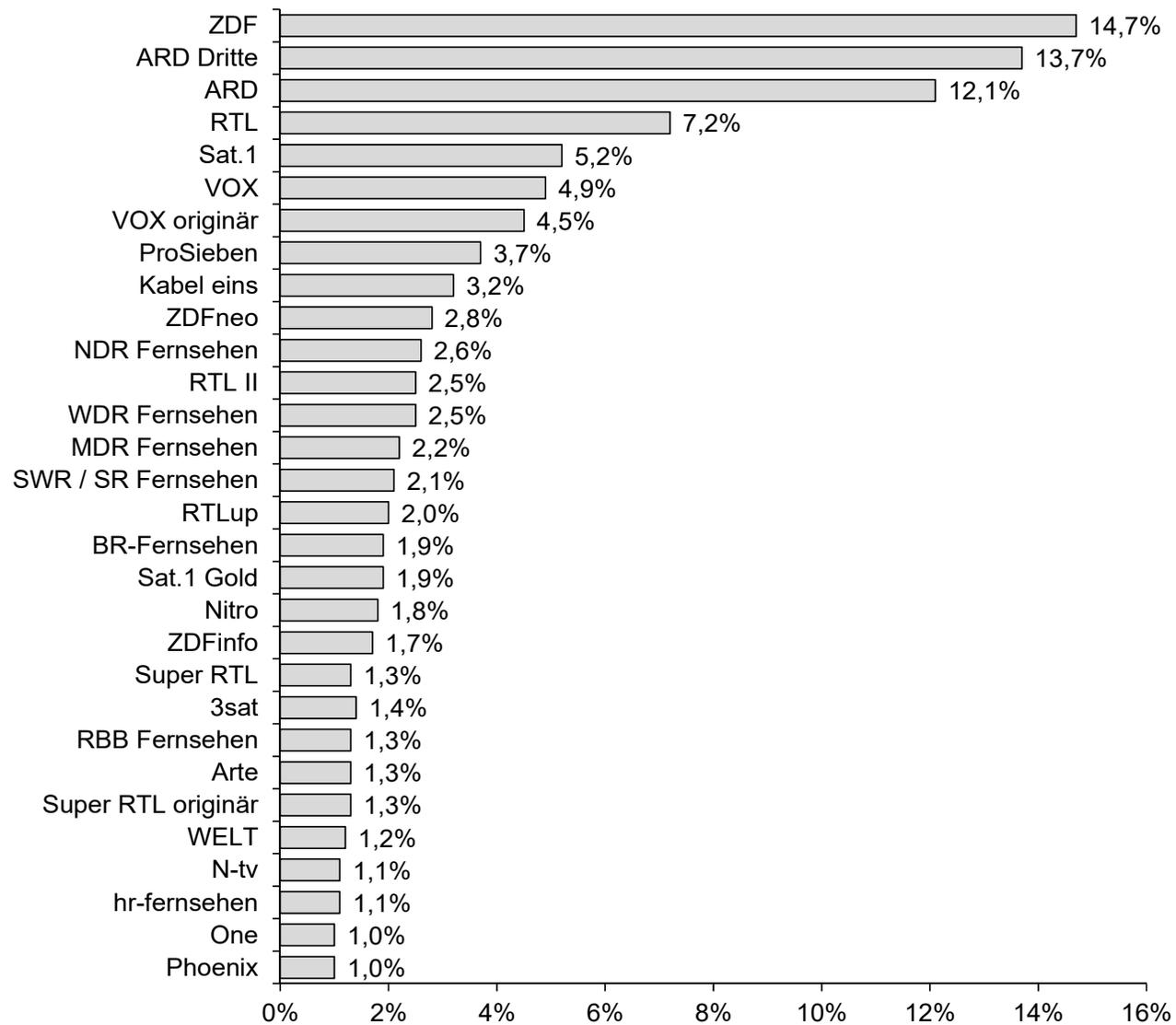
TV-Management

Abbildung 11-1: TV-Bruttowerbeaufwendungen 1995-2021



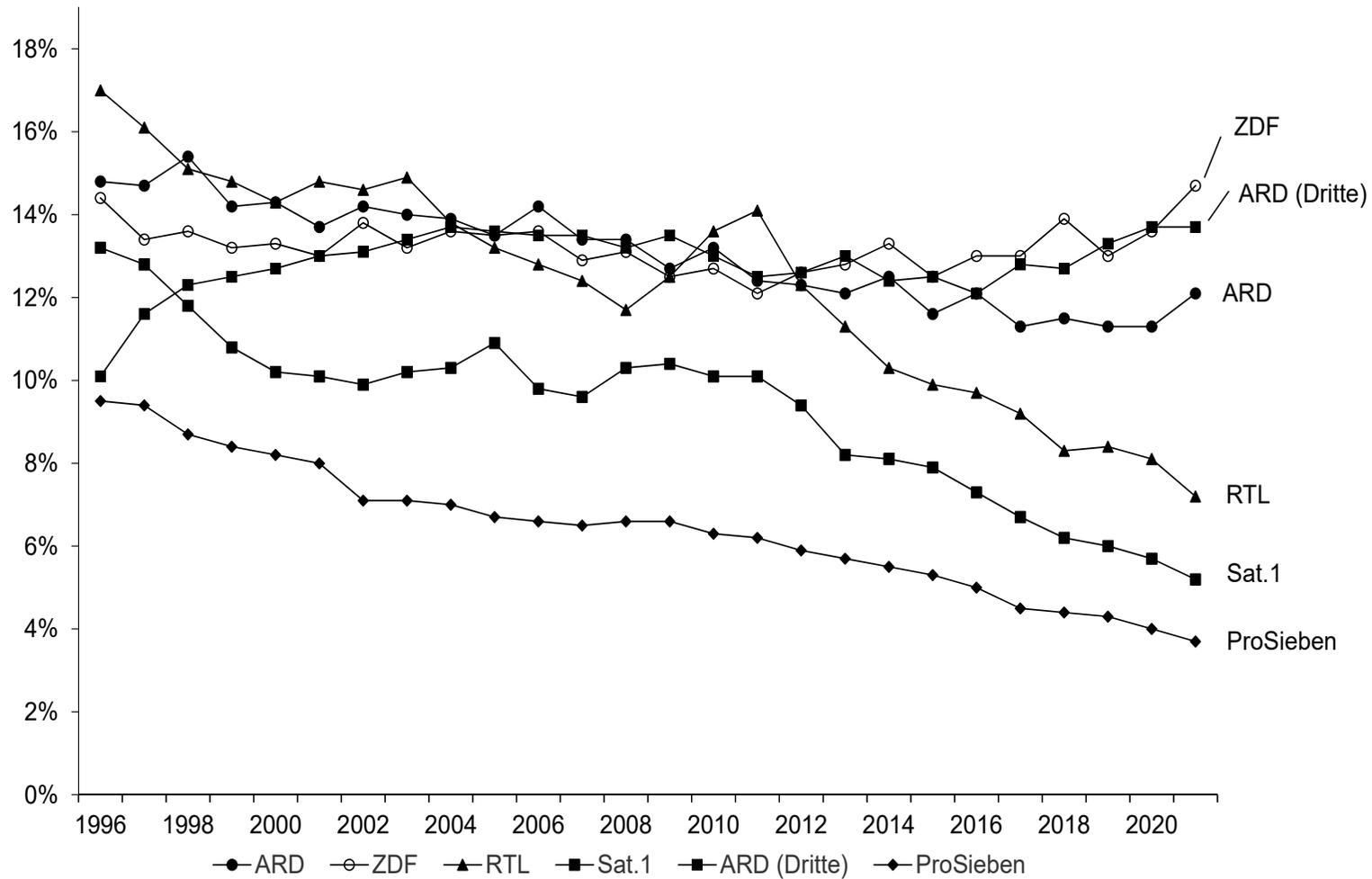
Datenquelle: Media Perspektiven (2022a), S. 57; Wirtz (2023), S. 407

Abbildung 11-2: Anteile am deutschen TV-Zuschauermarkt 2021



Datenquelle: AGF (2021); Wirtz (2023), S. 408

Abbildung 11-3: Entwicklung der TV-Zuschaueranteile 1996 bis 2021



Datenquelle: KEK (2021b); Wirtz (2023), S. 409

Abbildung 11-4: Images der öffentlich-rechtlichen und privaten Fernsehprogramme

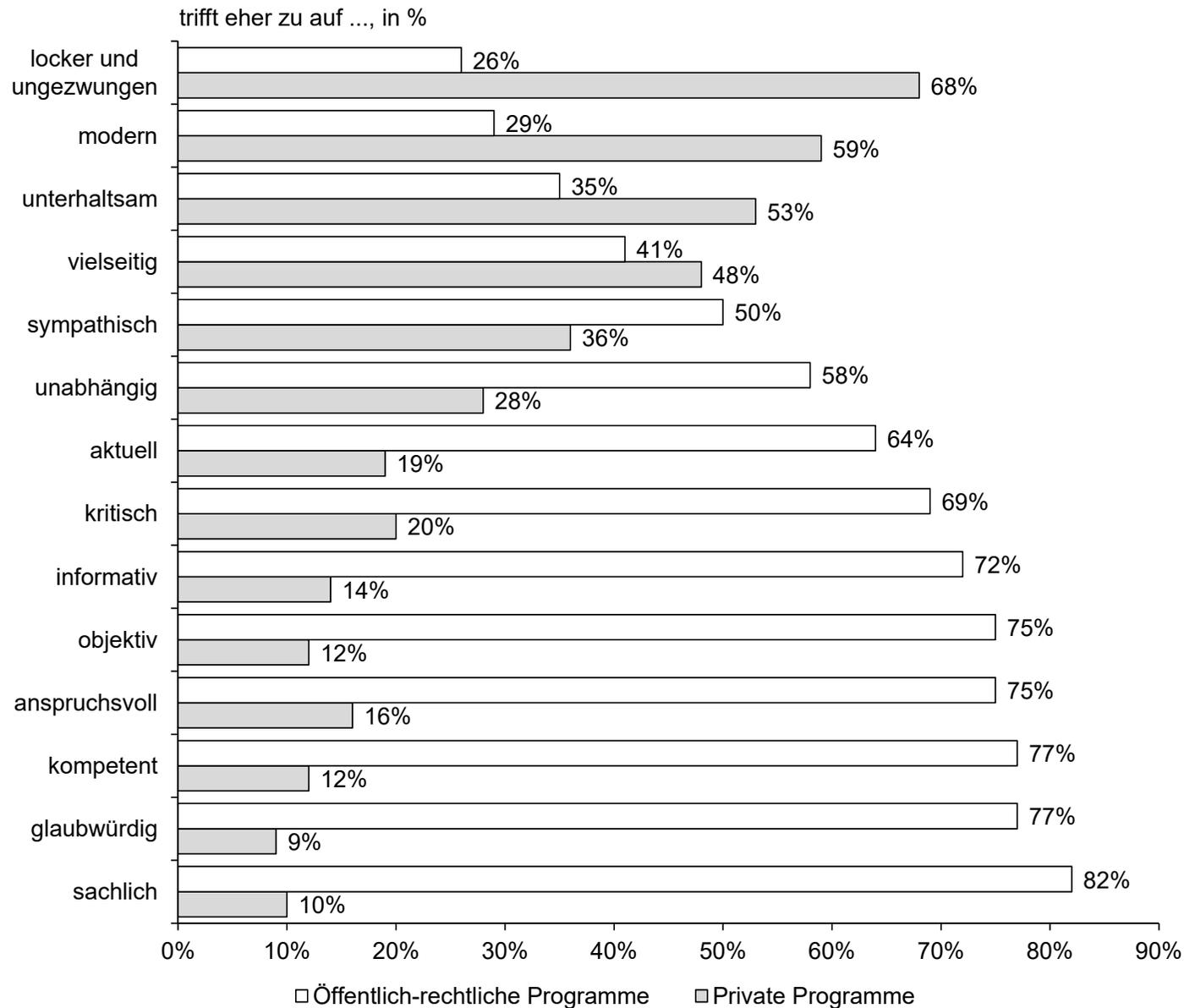
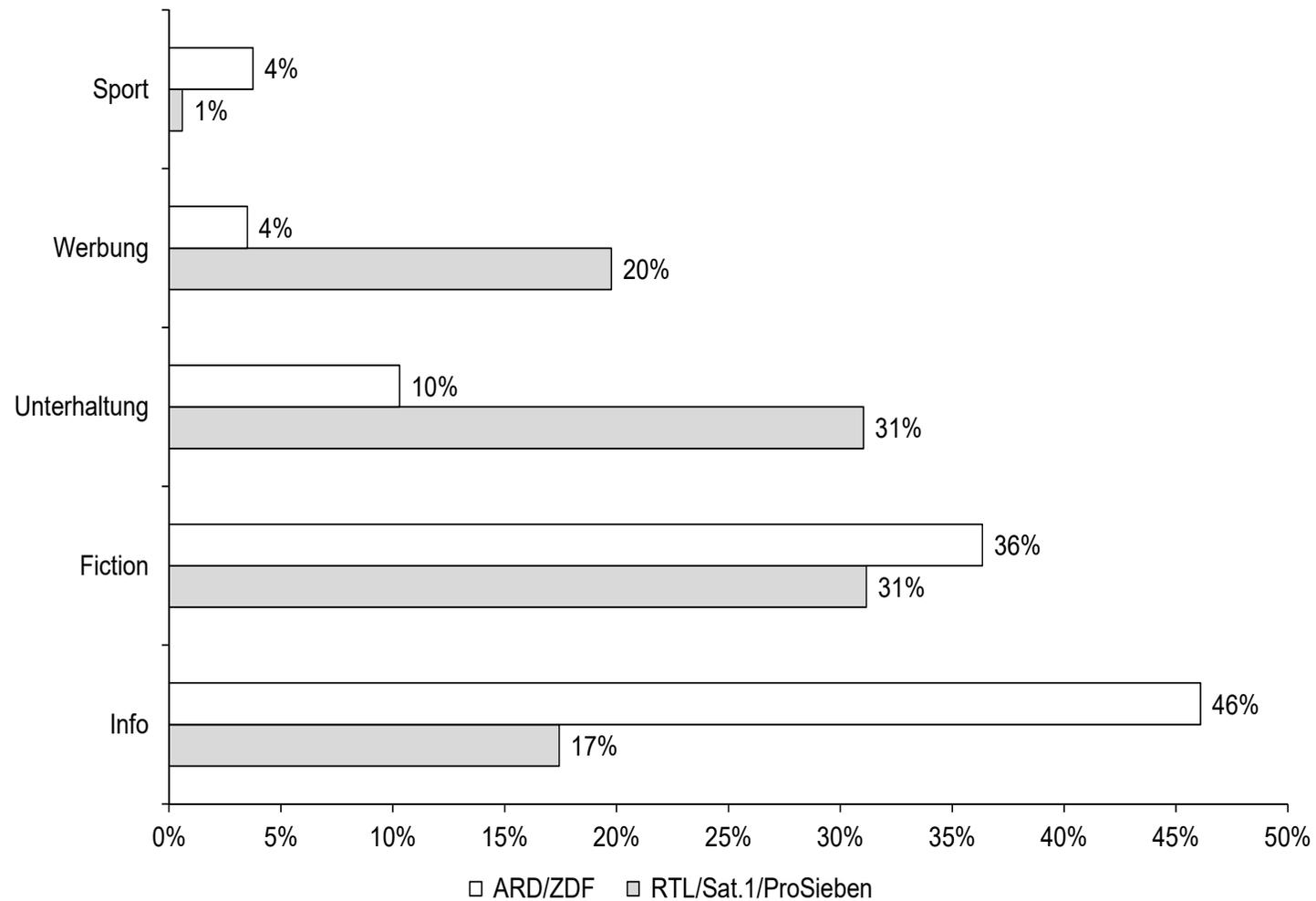
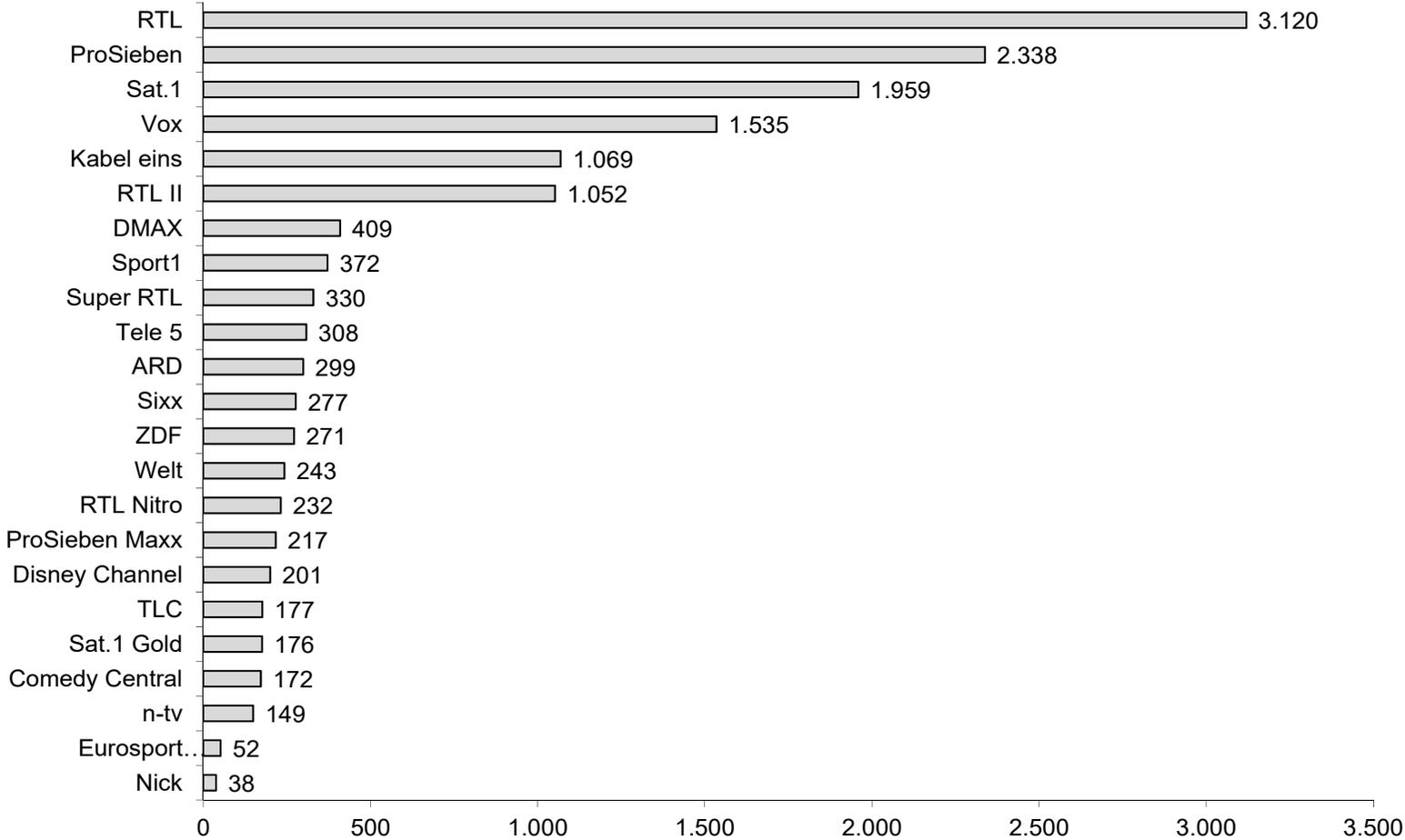


Abbildung 11-5: Spartenprofile von ARD/ZDF versus RTL/Sat.1/ProSieben



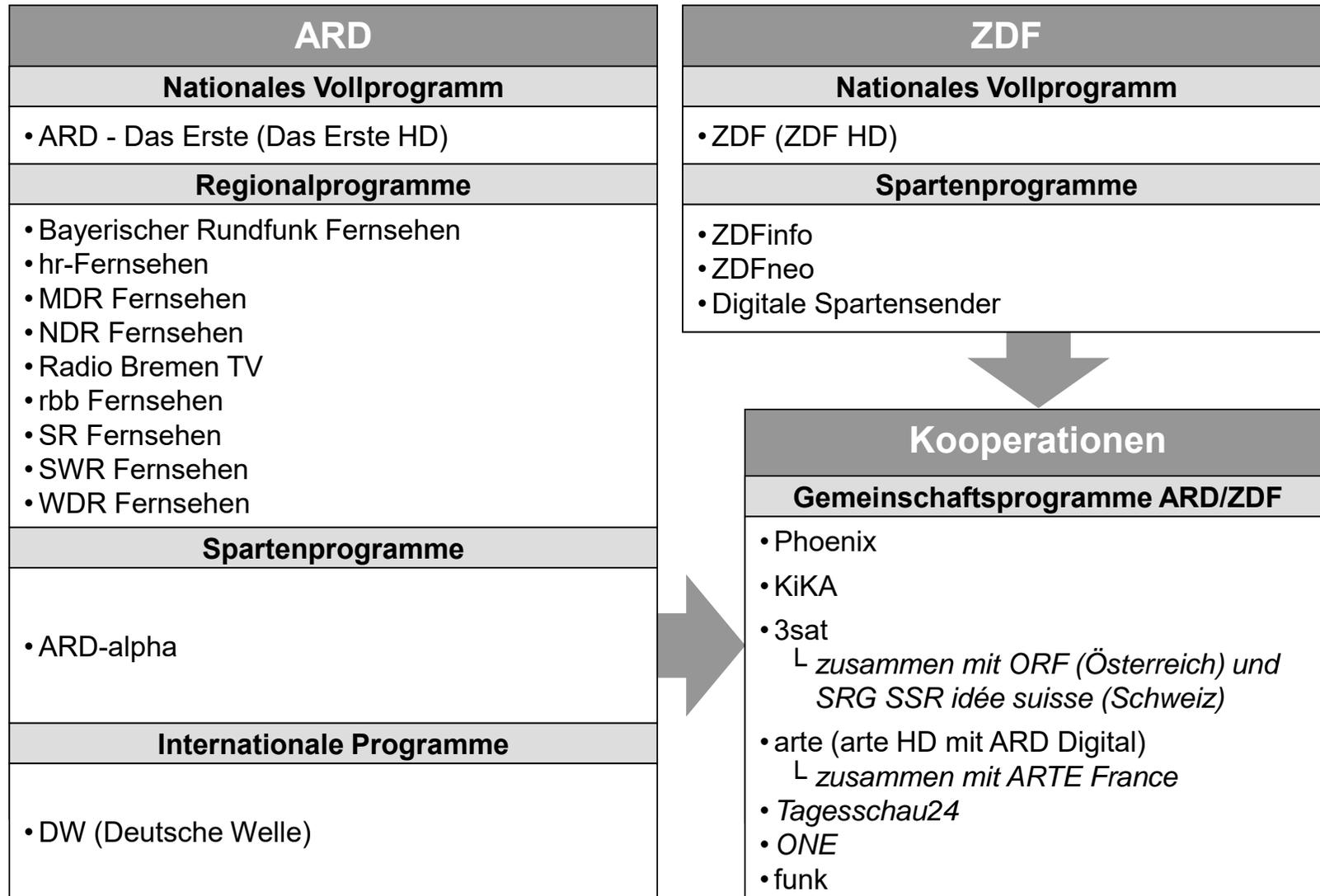
Datenquelle: Maurer/Wagner/Weiß (2021), S. 244; Wirtz (2023), S. 411

Abbildung 11-6: Bruttowerbeumsätze der TV-Sender in Deutschland 2021



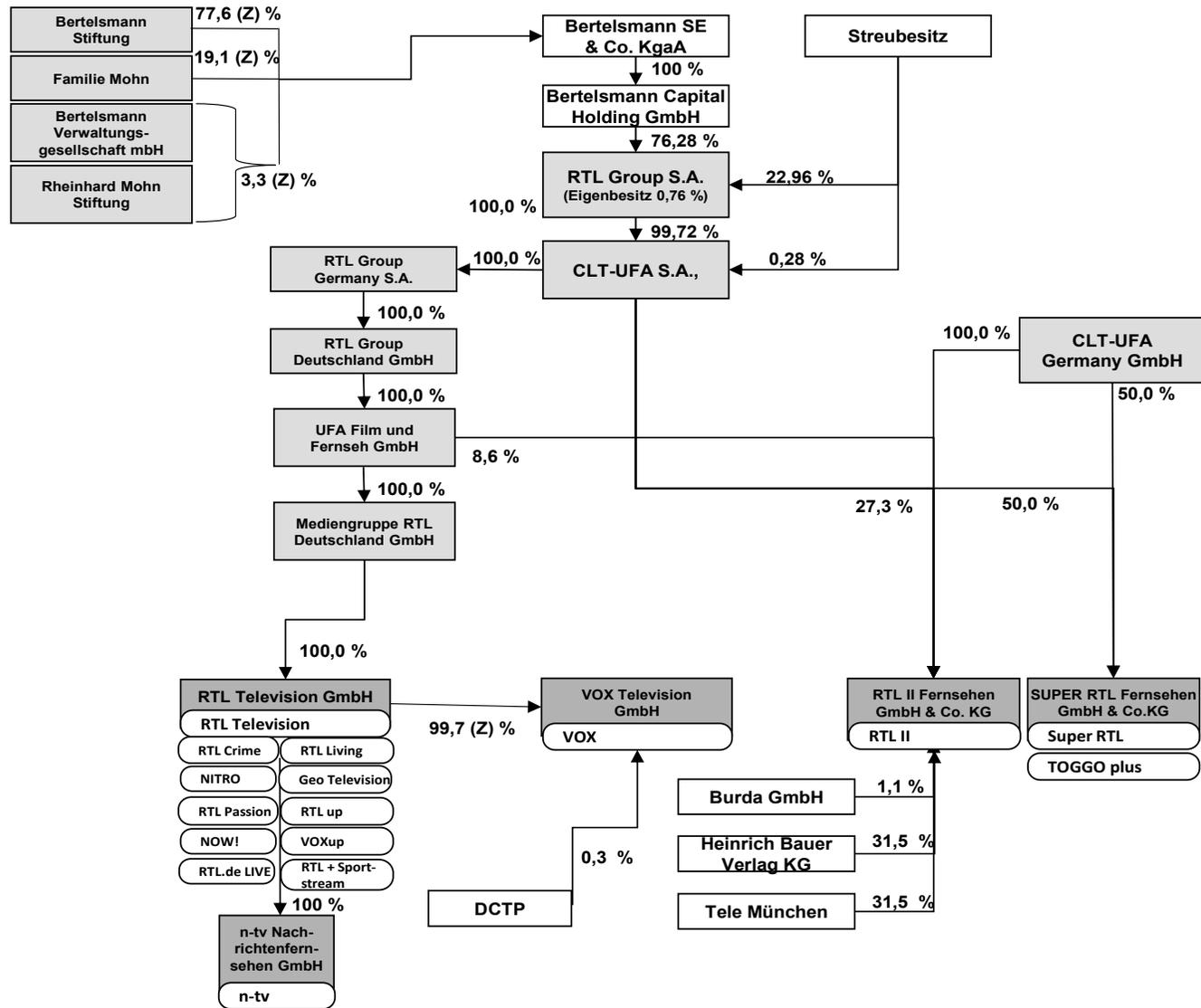
Datenquelle: Möbus/Heffler (2022), S. 123; Wirtz (2023), S. 412

Abbildung 11-7: Struktur der öffentlich-rechtlichen Fernsehsender



Quelle: Vgl. Wirtz (2001), S. 210; ARD (2018); ZDF (2022a), S. 9; Deutsche Welle (2018); ZDF (2022b); Wirtz (2023), S. 413

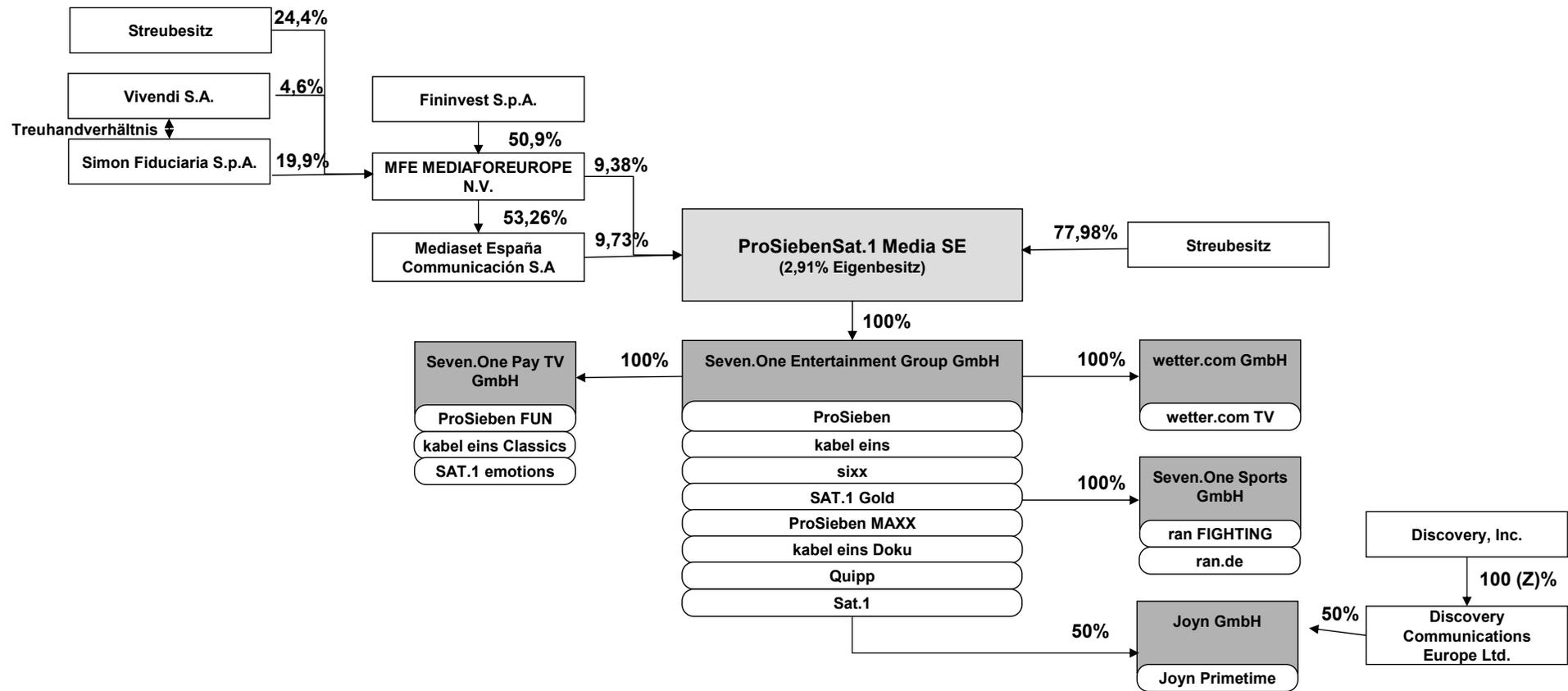
Abbildung 11-8: Beteiligungsstruktur der RTL Group 2021



V: vorbehaltlich medienkonzentrationsrechtlicher Genehmigung Z: Zwischengesellschaften ausgeblendet

*: seit 30.11.2007 nicht mehr auf Sendung

Abbildung 11-9: Beteiligungsstruktur der ProSiebenSat.1 Media AG 2021



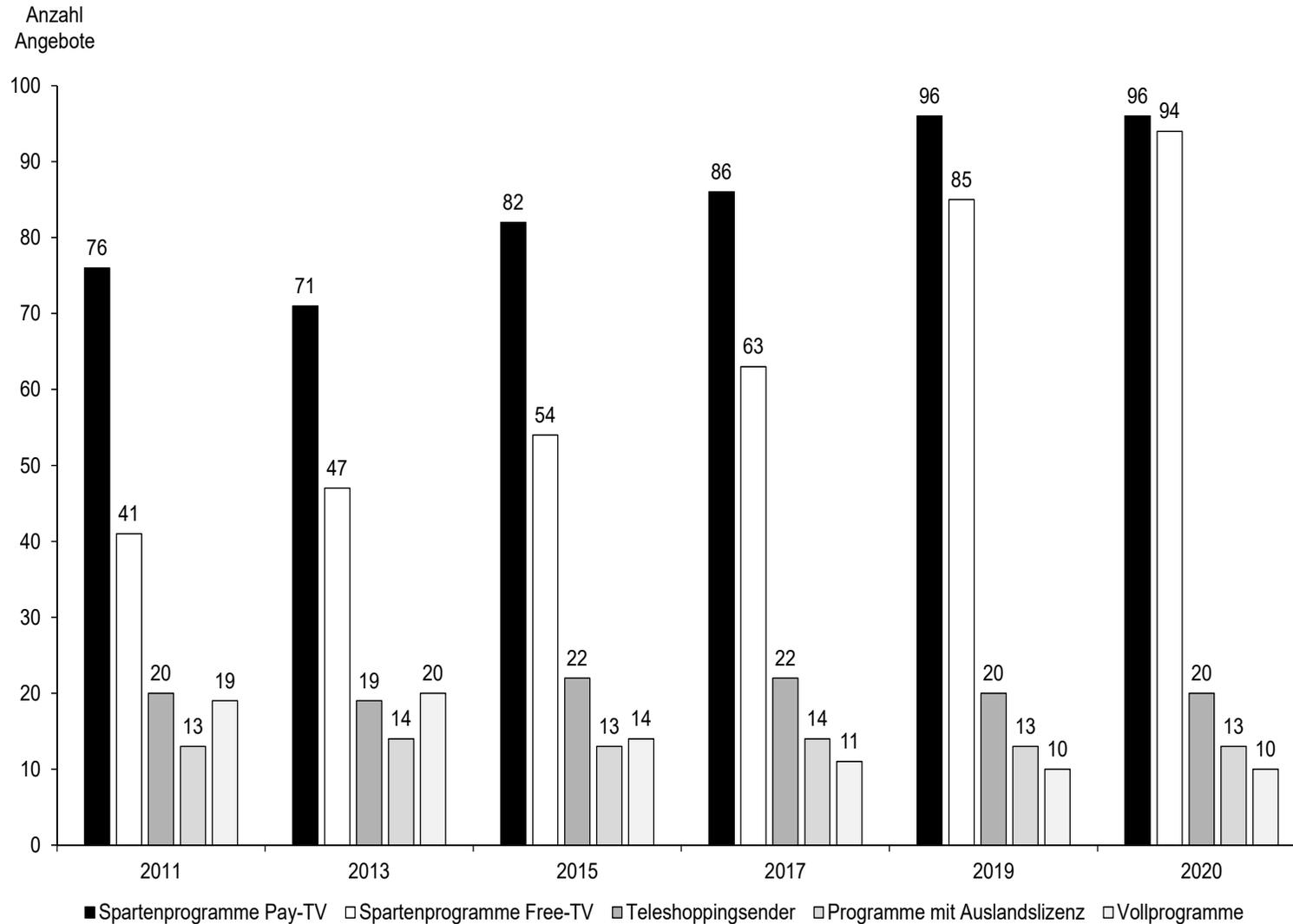
Quelle: Vgl. KEK (2021a), S.56; Wirtz (2023), S. 415

Tabelle 11-1: Exemplarischer Überblick über Voll- und Spartenprogramme in Deutschland

Vollprogramme	Spartenprogramme	
<ul style="list-style-type: none"> - ARD - ZDF - ProSieben - Sat.1 - RTL - RTL II - Vox - Kabel eins - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - ARD-alpha - DW-TV - One - Tagesschau24 - KiKA - airtango - Comedy Central - Sky Sport1 - Eurosport 	<ul style="list-style-type: none"> - Welt (vormals N24) - n-tv - Super RTL - Bibel TV - ...

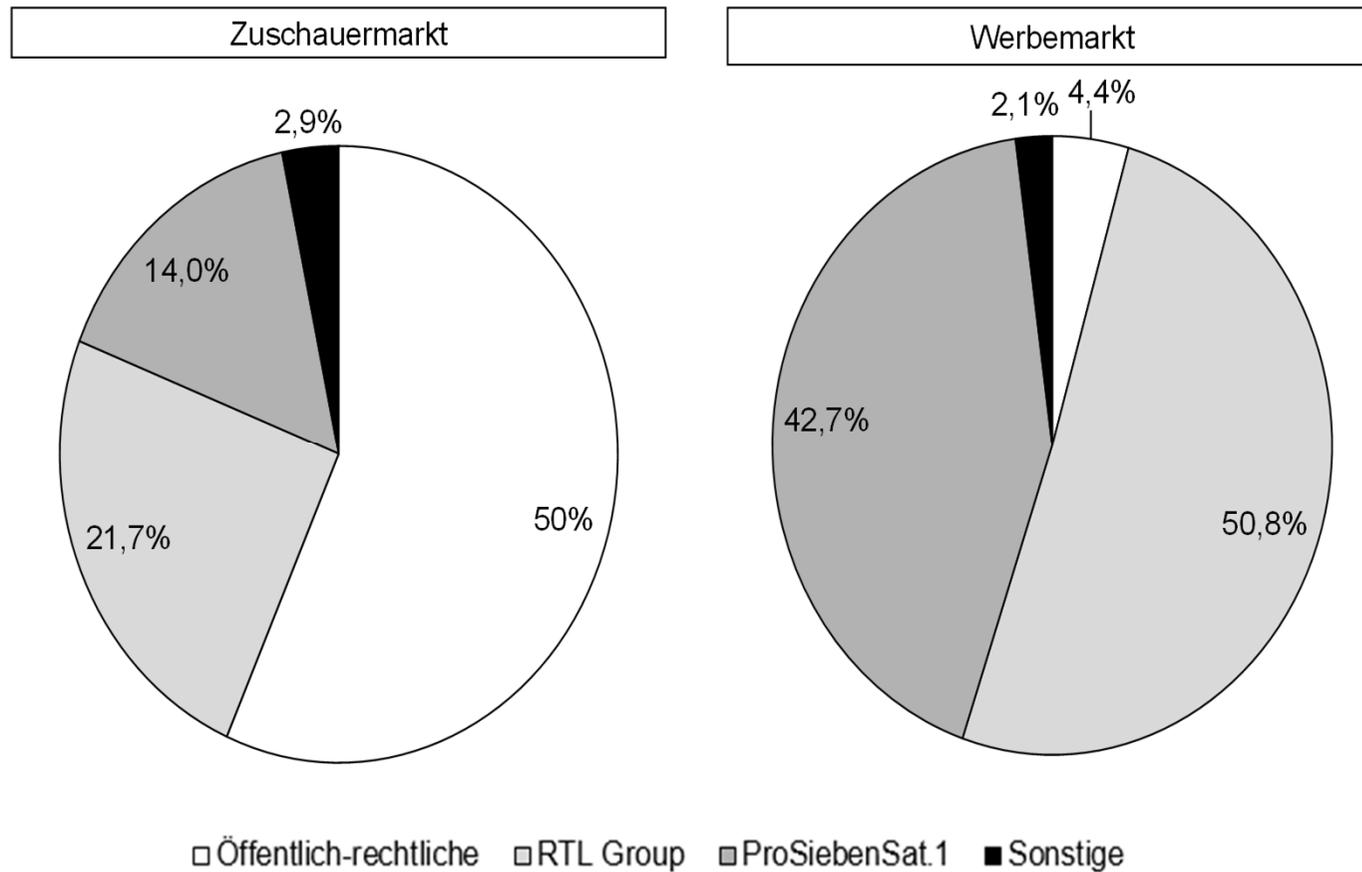
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie KEK (2020), S.33; Wirtz (2023), S. 415

Abbildung 11-10: Entwicklung der privaten Fernsehprogramme in Deutschland 2011-2020



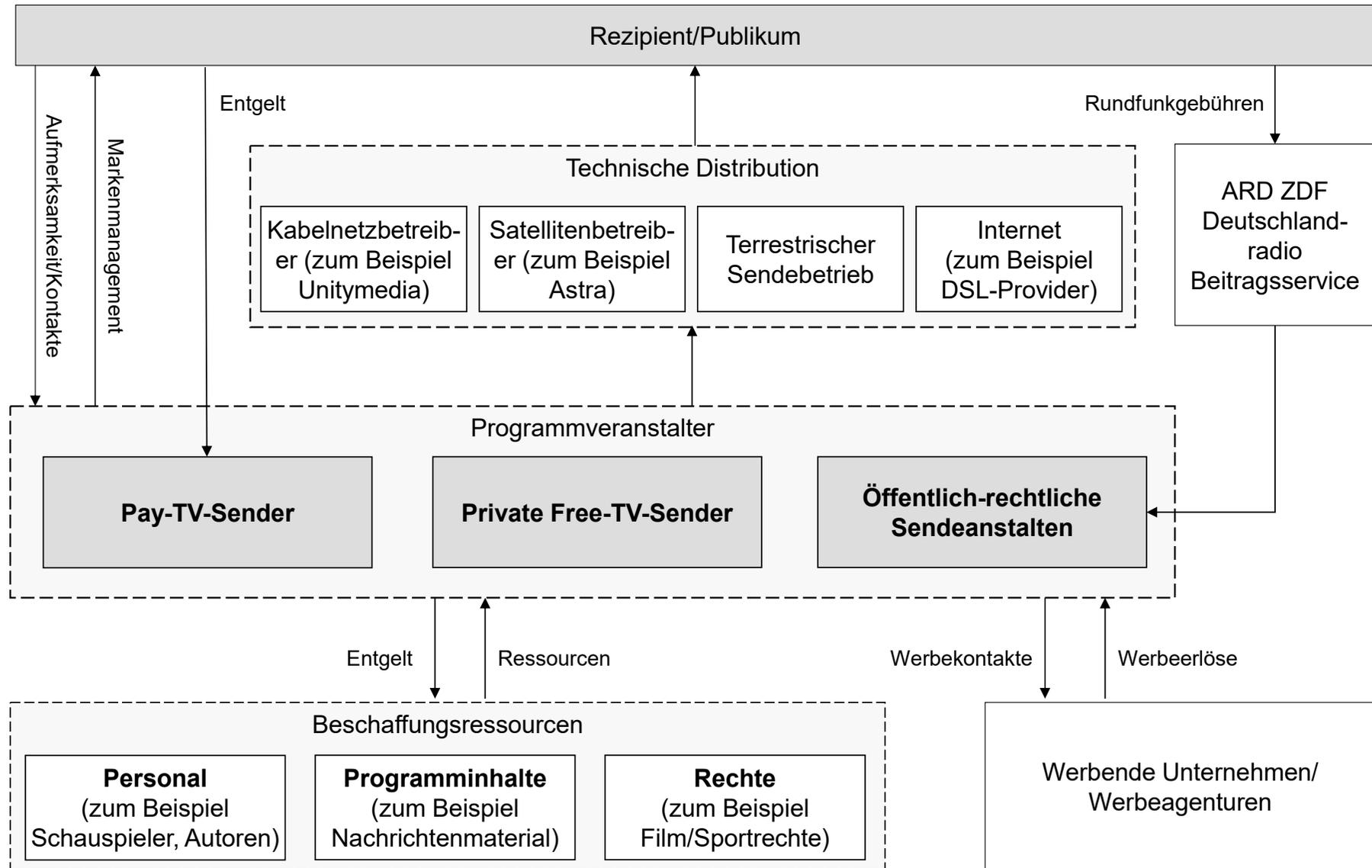
Datenquelle: KEK (2020), S. 33; Wirtz (2023), S. 416

Abbildung 11-11: Anteile der TV-Blöcke am Zuschauermarkt und am Werbemarkt



Datenquelle: AGF (2021); Möbus/Heffler (2022), S. 123; Wirtz (2023), S. 417

Abbildung 11-12: Akteure und Interaktionen im TV-Markt



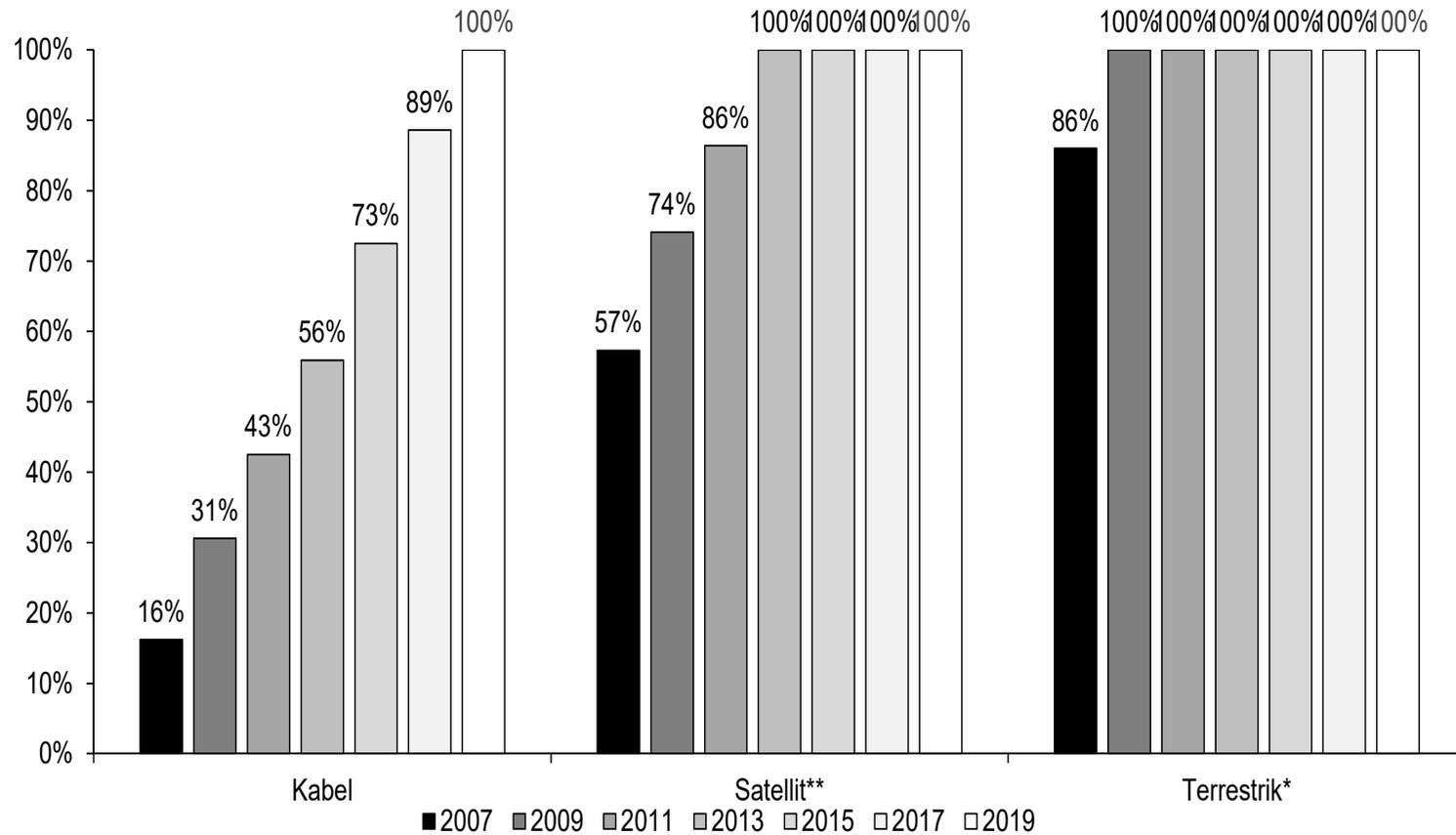
Quelle: Vgl. Wirtz (2011), S. 383; Wirtz (2023), S. 423

Tabelle 11-2: TV-Empfang in Deutschland

Empfangsart	Anteil
Kabel	42,0%
Terrestrik	4,1%
Satellit	45,4%
Internet-TV	8,6%

Datenquelle: SES Astra S.A. (2021), S. 6 Wirtz (2023), S. 424

Abbildung 11-13: Digitalisierung nach Übertragungswegen

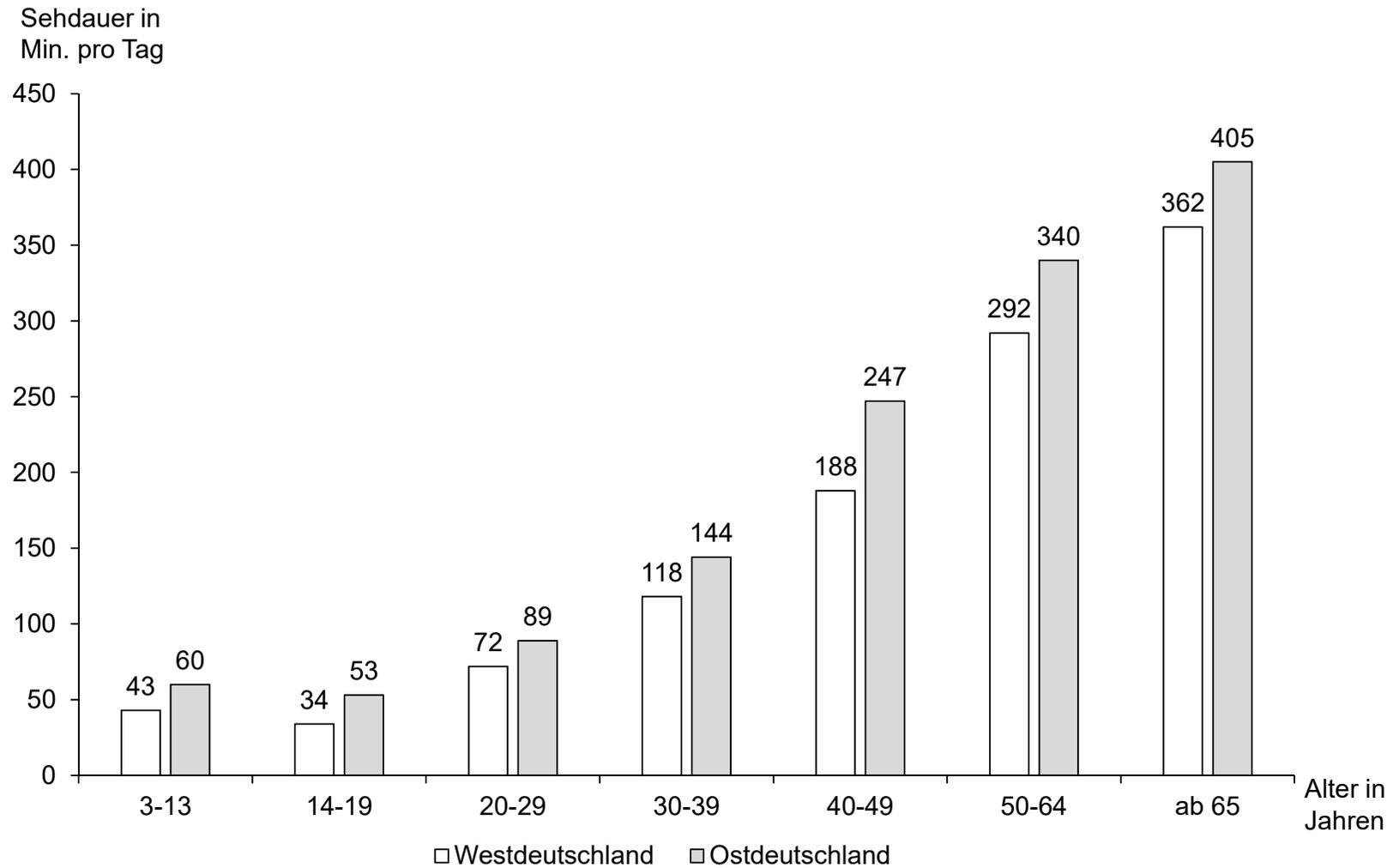


* Am 31.12.2008 wurde die terrestrische analoge Ausstrahlung in Deutschland flächendeckend eingestellt.

** Am 30.4.2012 wurde die analoge Satellitenausstrahlung in Deutschland eingestellt.

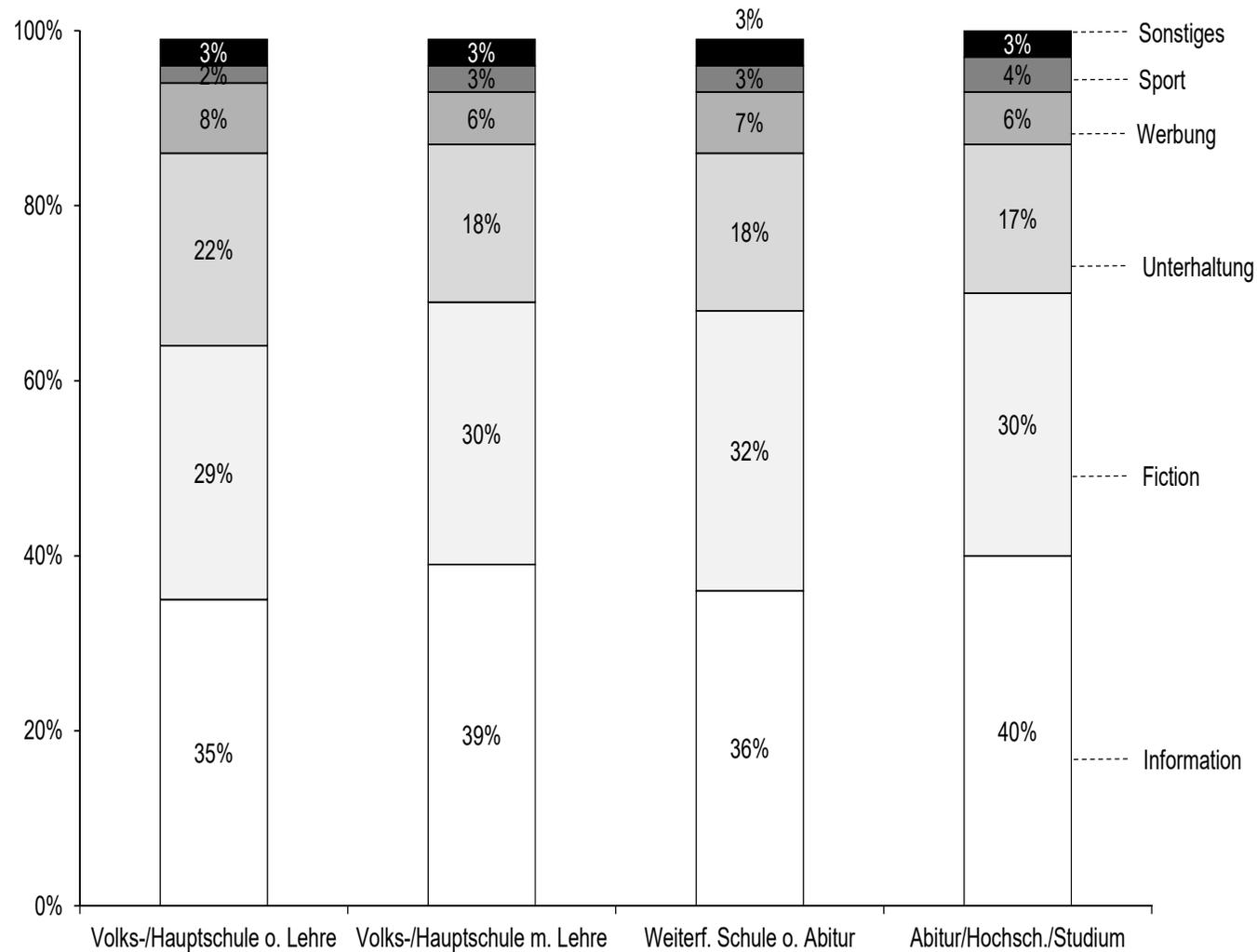
Datenquelle: Die Medienanstalten (2019), S. 34; Wirtz (2023), S. 425

Abbildung 11-14: Durchschnittliche TV-Nutzung in Deutschland



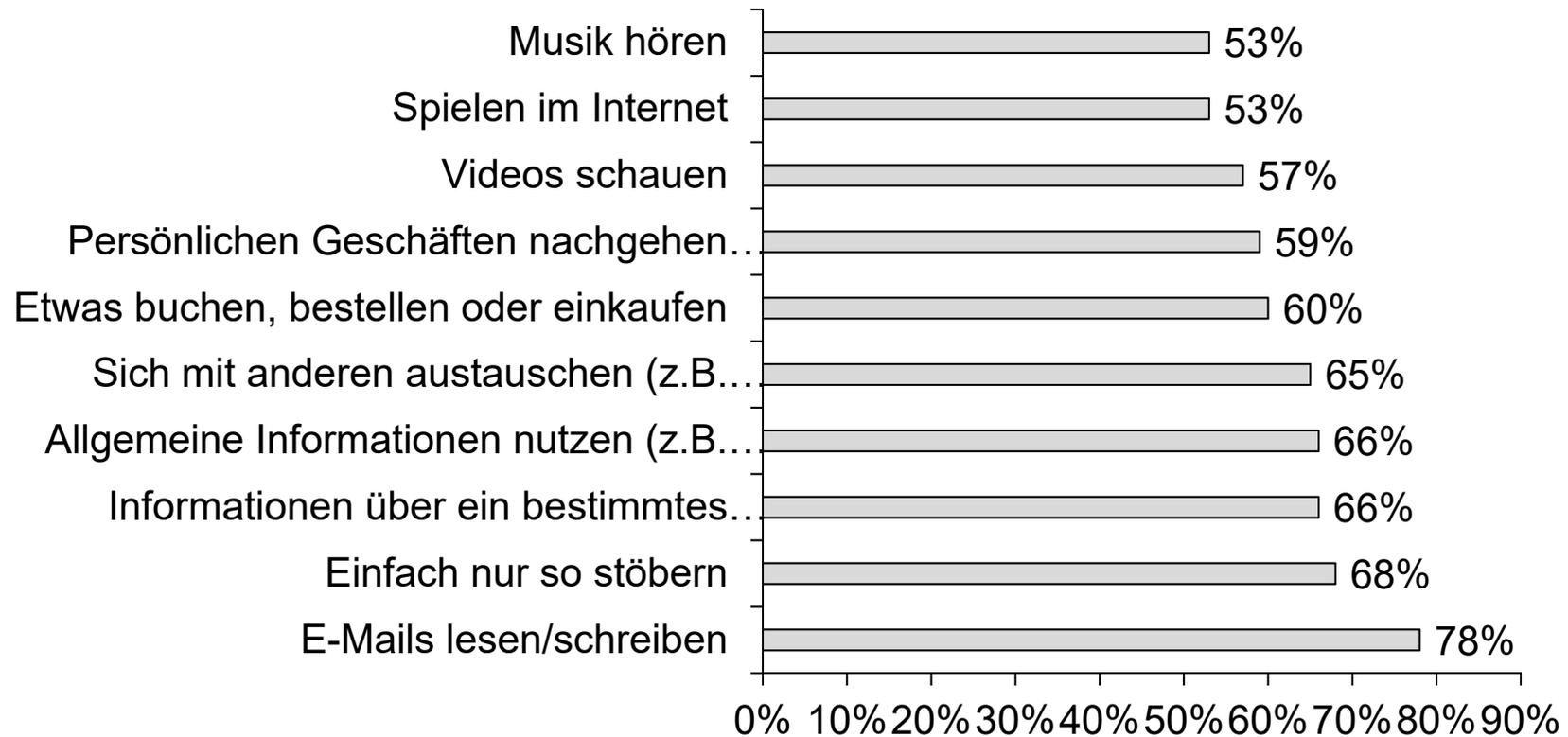
Datenquelle: ARD (2022a); Wirtz (2023), S. 429

Abbildung 11-15: TV-Nutzung der Bevölkerung nach Unterteilung in ausgewählte Bildungsniveaus



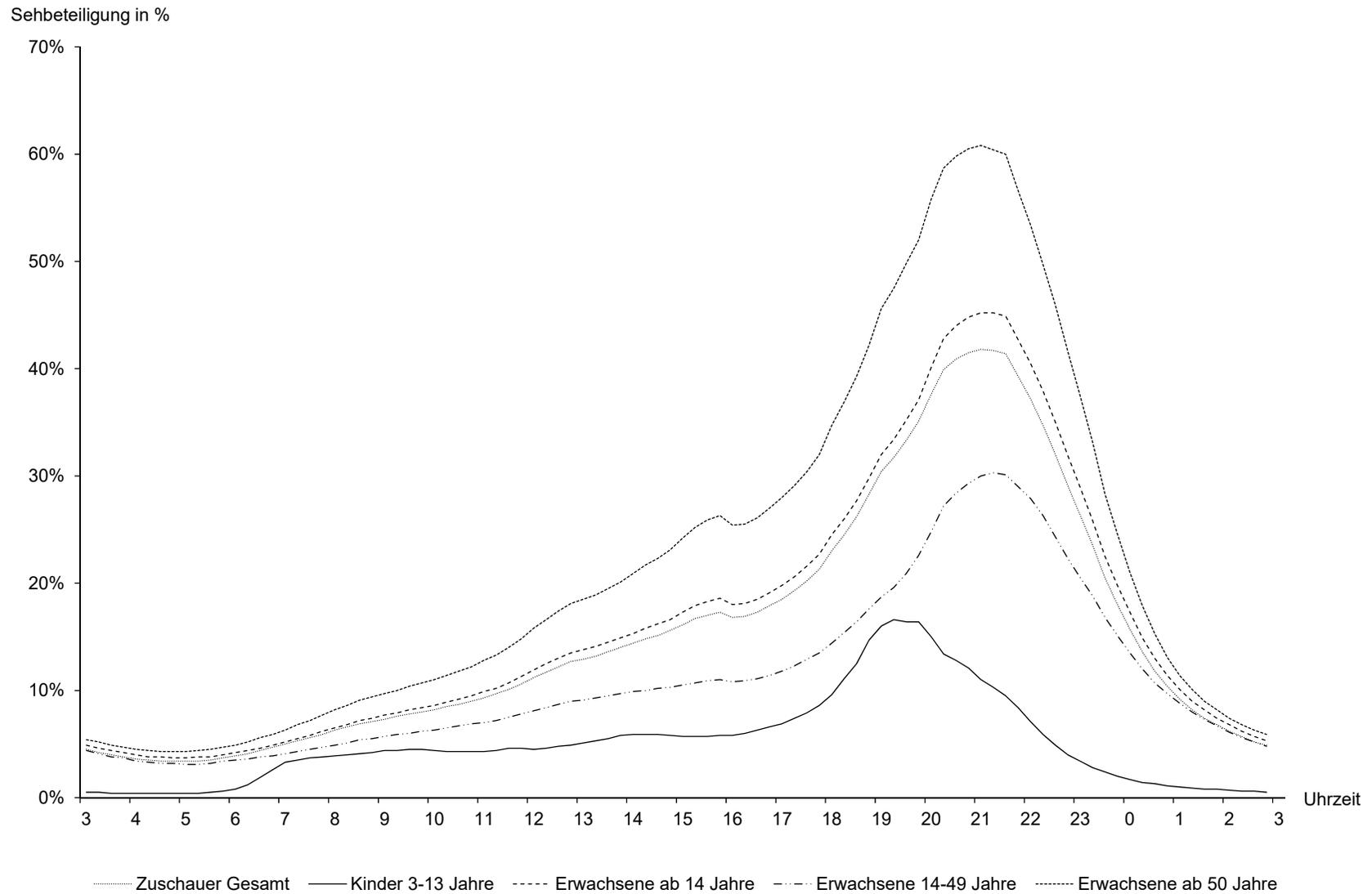
Datenquelle: Media Perspektiven (2021), S. 71; Wirtz (2023), S. 430

Abbildung 11-16: Multi-Screen-Aktivitäten



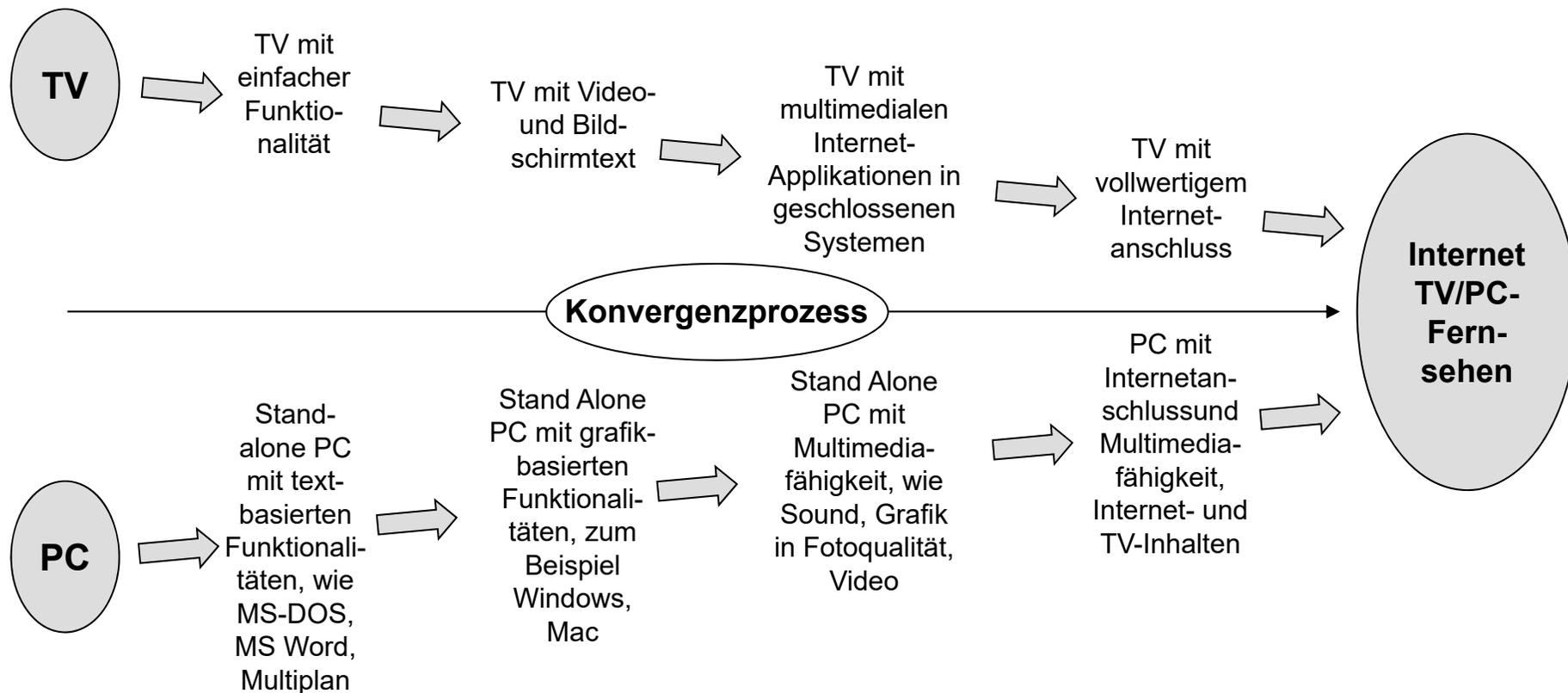
Datenquelle: United Internet Media (2015), S. 33; Wirtz (2023), S. 431

Abbildung 11-17: Sehbeteiligung im Tagesverlauf



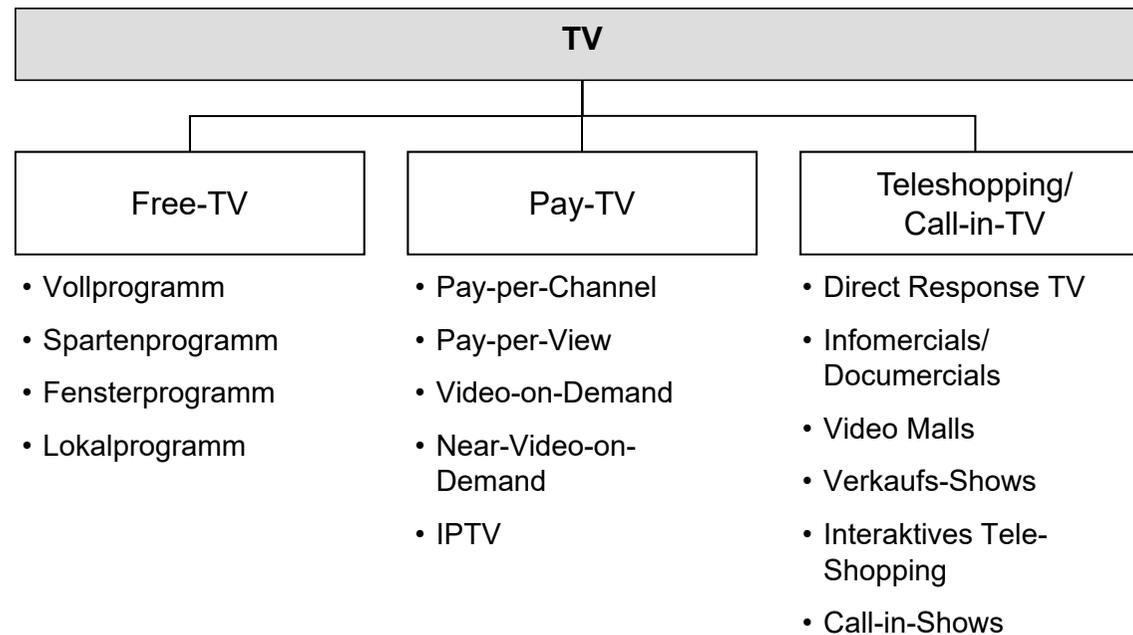
Quelle: Vgl. AGF (2018); Wirtz (2023), S. 432

Abbildung 11-18: Integration/Konvergenz von TV und PC



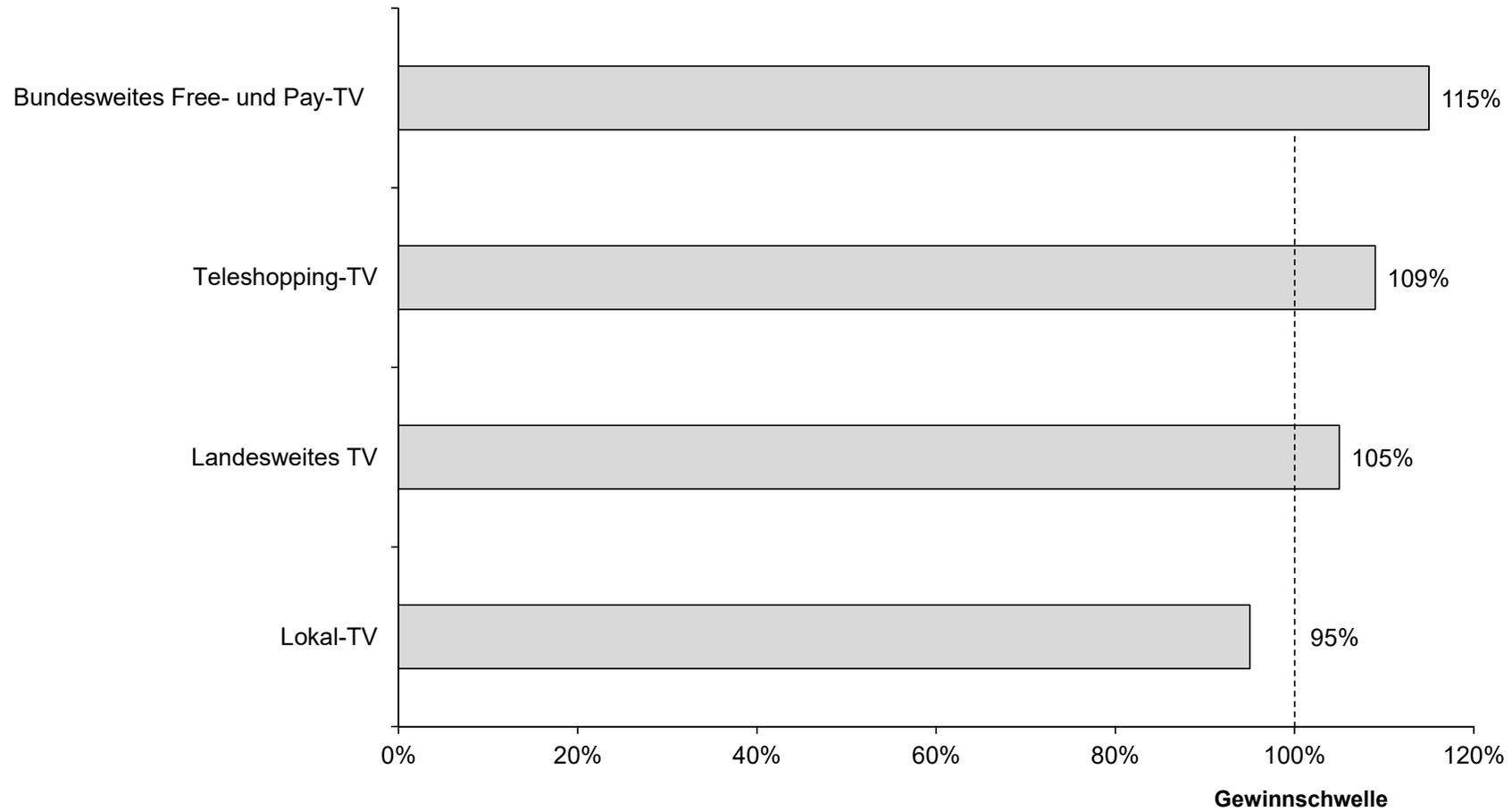
Quelle: Vgl. Wirtz/Krol (2002), S. 508; Wirtz (2023), S. 435

Abbildung 11-19: Produktformen im TV-Bereich



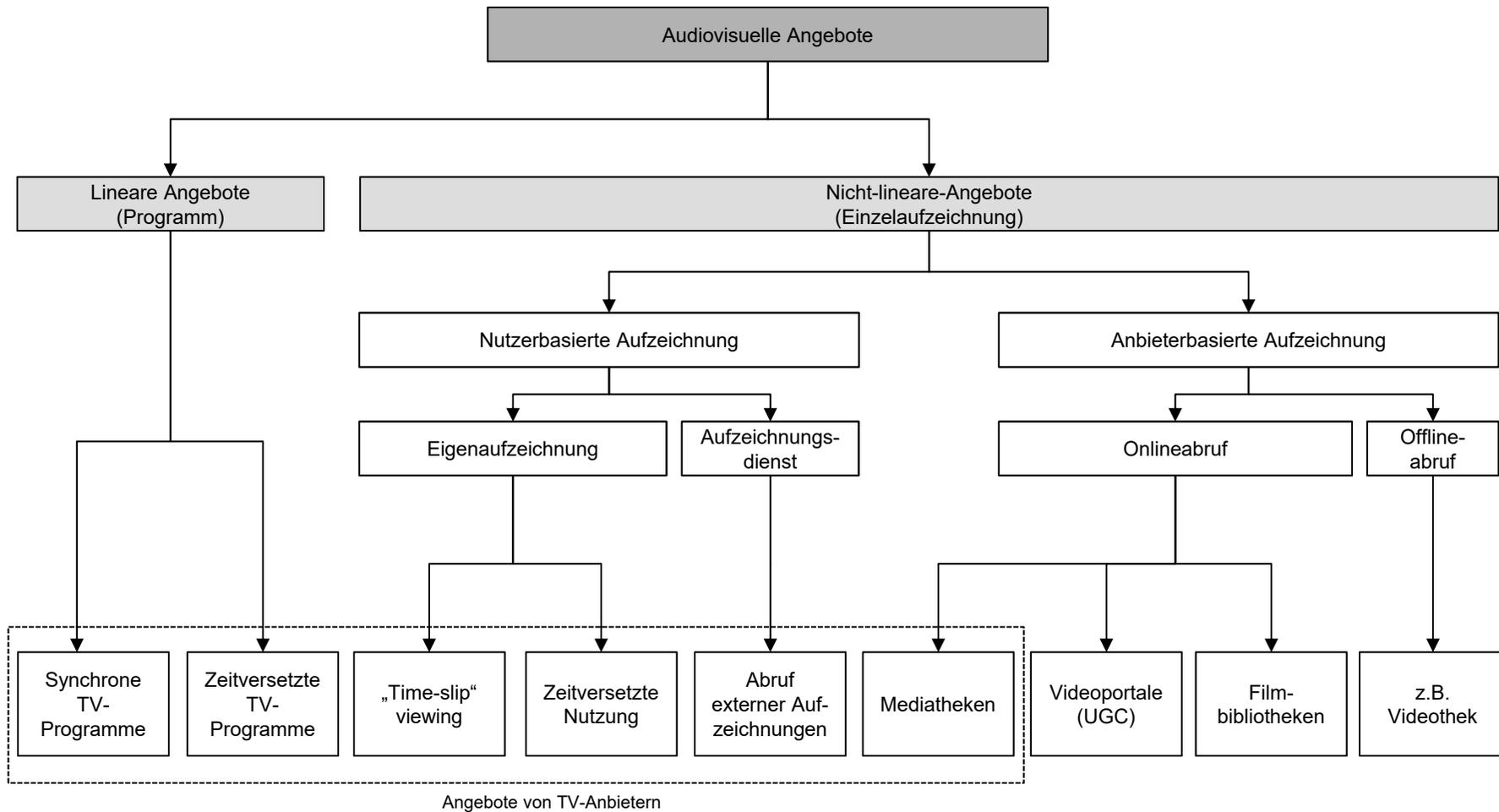
Quelle: Vgl. Wirtz (2000), S. 151; Wirtz (2023), S. 438

Abbildung 11-20: Kostendeckung im deutschen Privatfernsehen



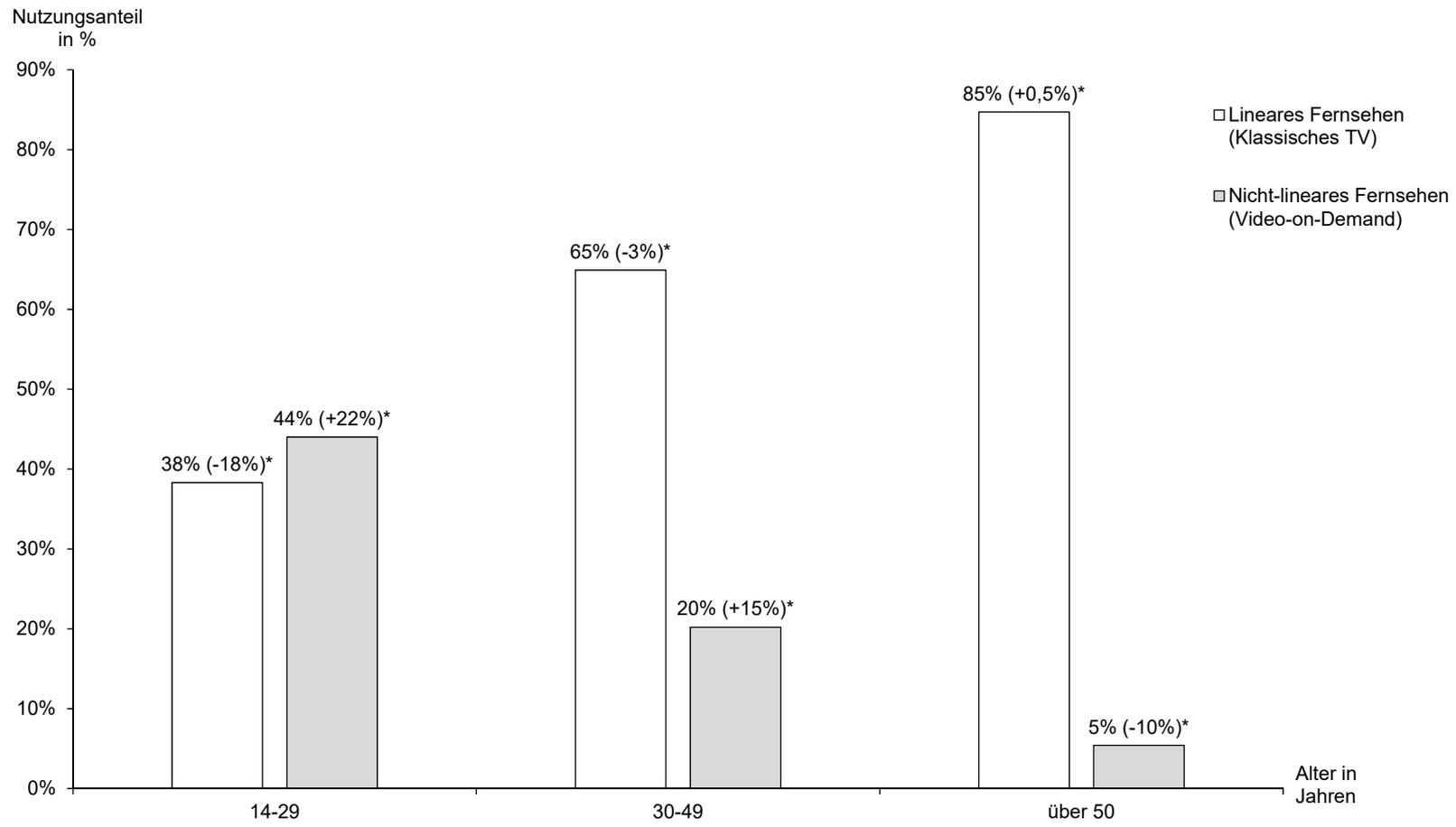
Datenquelle: Goldmedia (2017), S. 15; Wirtz (2023), S. 439

Abbildung 11-21: Überblick lineare vs. nicht-lineares Fernsehen



Quelle: Vgl. Hasebrink (2009), S. 7; Wirtz (2023), S. 440

Abbildung 11-22: Nutzungsanteil lineare vs. nicht-lineares Fernsehen nach Altersgruppe



* Veränderung im Vergleich zum Vorjahr in%

Datenquelle: Die Medienanstalten (2017), S. 38; Wirtz (2023), S. 441

Abbildung 11-23: Wertkette der TV-Wirtschaft



Kernaufgaben

- | | | | | |
|---|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung von Drehbüchern, Moderatoren, Schauspielern, Redakteuren, Technik, Beiträgen, Spielfilmen und von Werberaumleistungen | <ul style="list-style-type: none"> • Planung, Steuerung und Ausführung der Produktion | <ul style="list-style-type: none"> • Handel mit Film- und Sportrechten | <ul style="list-style-type: none"> • Planung und Zusammenstellung des Sendeablaufs • Platzierung von Werbespots | <ul style="list-style-type: none"> • Sendetechnik • Nutzung der Telekommunikationsinfrastruktur |
|---|--|---|---|---|

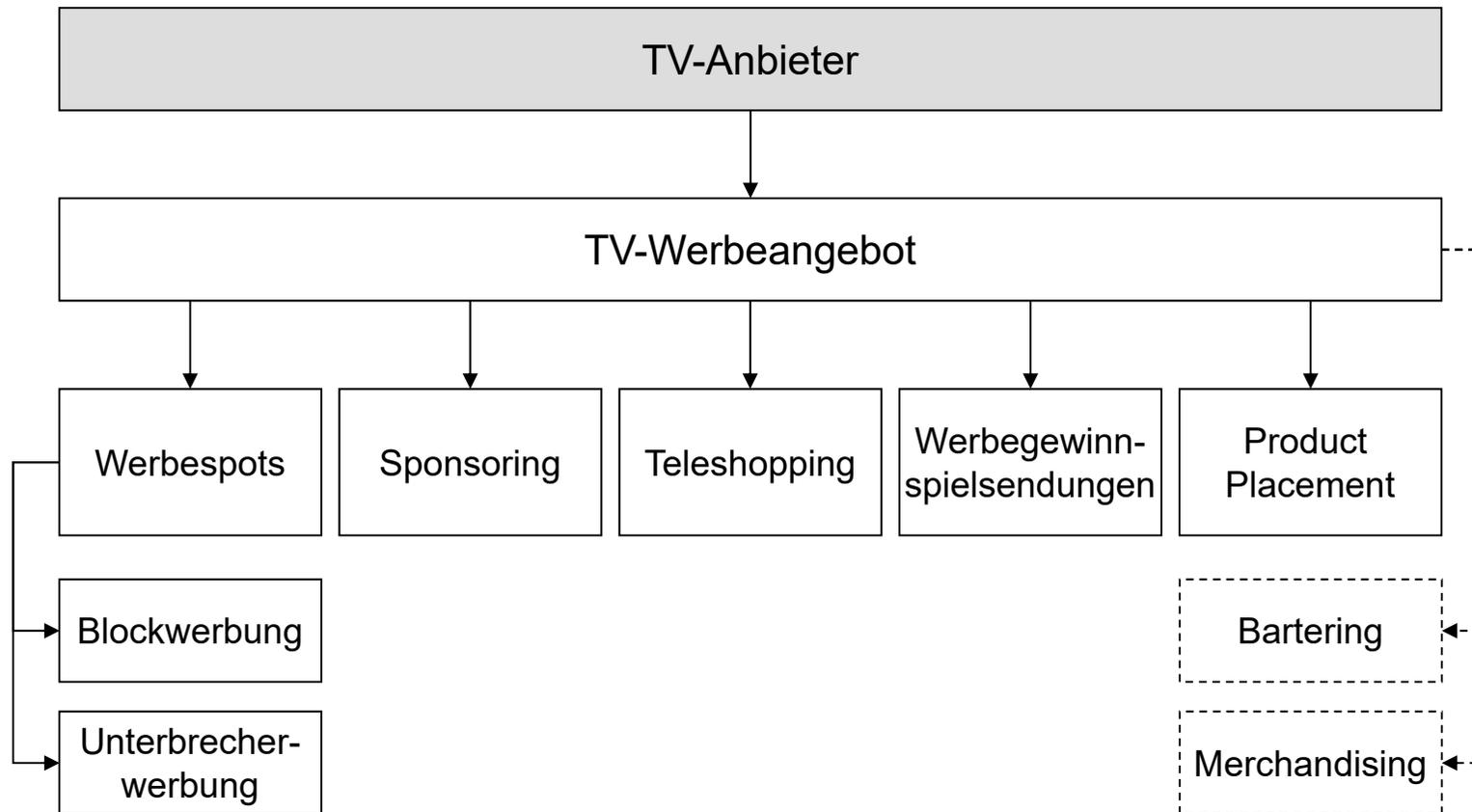
Anbieter

- | | | | | |
|--|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Nachrichtenagenturen • Drehbuchautoren • Schauspielagenturen • Werbeagenturen | <ul style="list-style-type: none"> • Redaktionen • Produktionsfirmen | <ul style="list-style-type: none"> • Rechtehandel • Programmhandel | <ul style="list-style-type: none"> • Programmdirektor • Programmredaktion | <ul style="list-style-type: none"> • Kabelnetzbetreiber • Satellitenbetreiber |
|--|--|--|---|---|

Beispiele

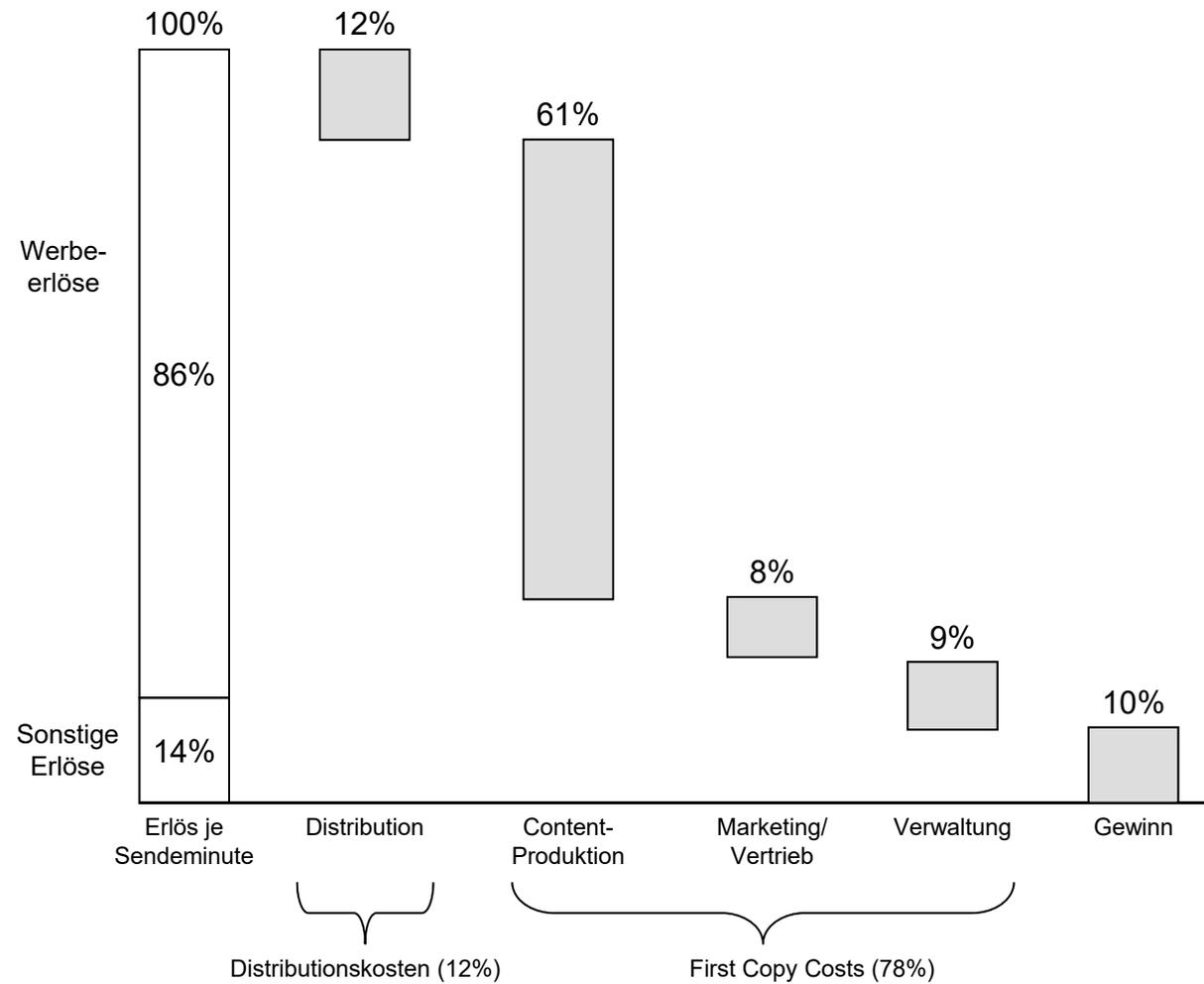
- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Spiegel TV • DCTP • BBDO | <ul style="list-style-type: none"> • Tagesschau-redaktion • Brainpool • Bavaria Filmgesellschaft | <ul style="list-style-type: none"> • ISPR • Tele München Gruppe (TMG) | <ul style="list-style-type: none"> • ARD-, ZDF- oder RTL-Programmdirektor • Programmredakteur | <ul style="list-style-type: none"> • Deutsche Telekom • Astra, Eutelsat |
|--|---|---|---|---|

Abbildung 11-24: Angebotsformen der TV-Werbung



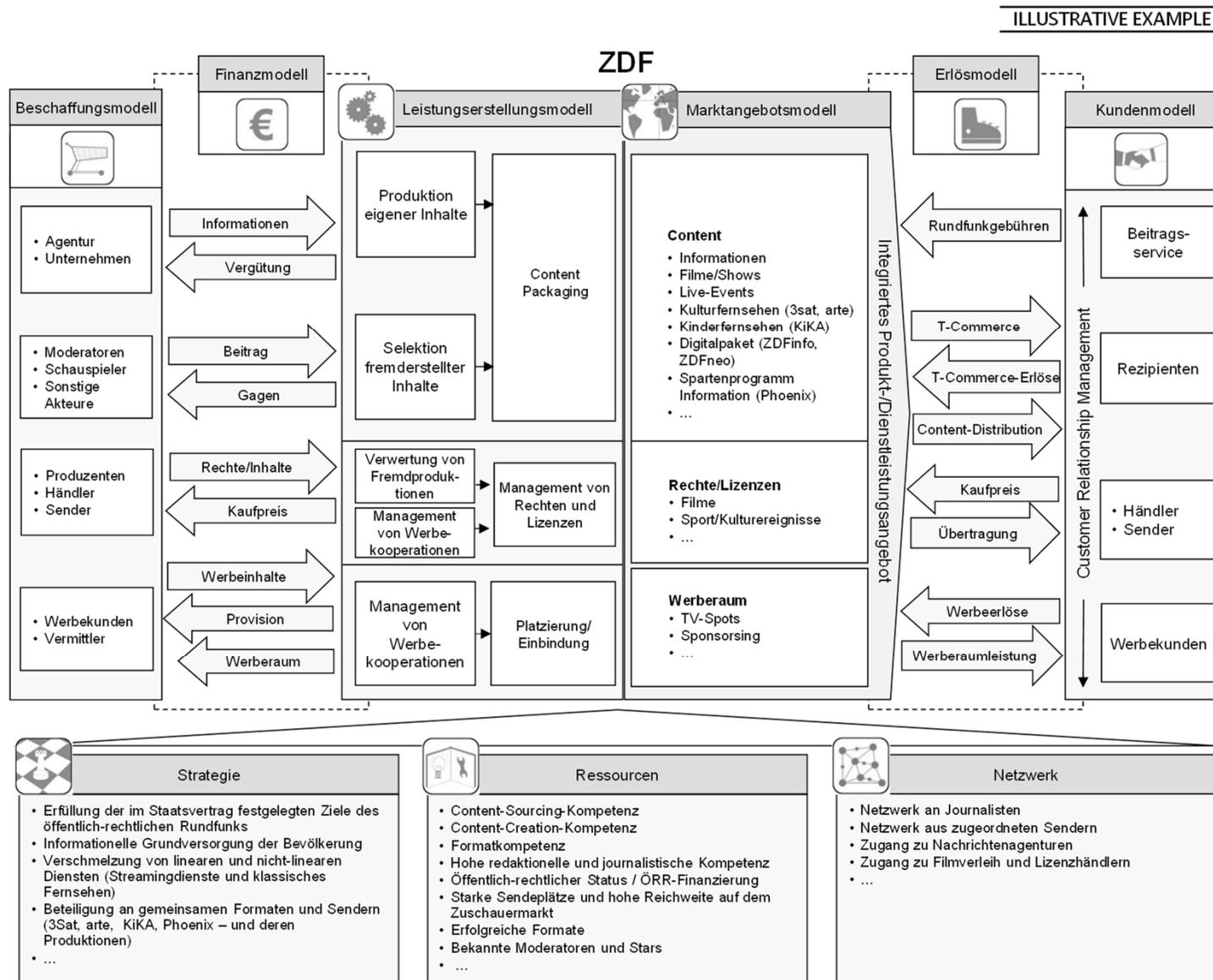
Quelle: Vgl. Wirtz (1994), S. 140; Wirtz (2023), S. 452

Abbildung 11-25: Kosten- und Erlösstruktur der Leistungserstellung (privates Free TV)



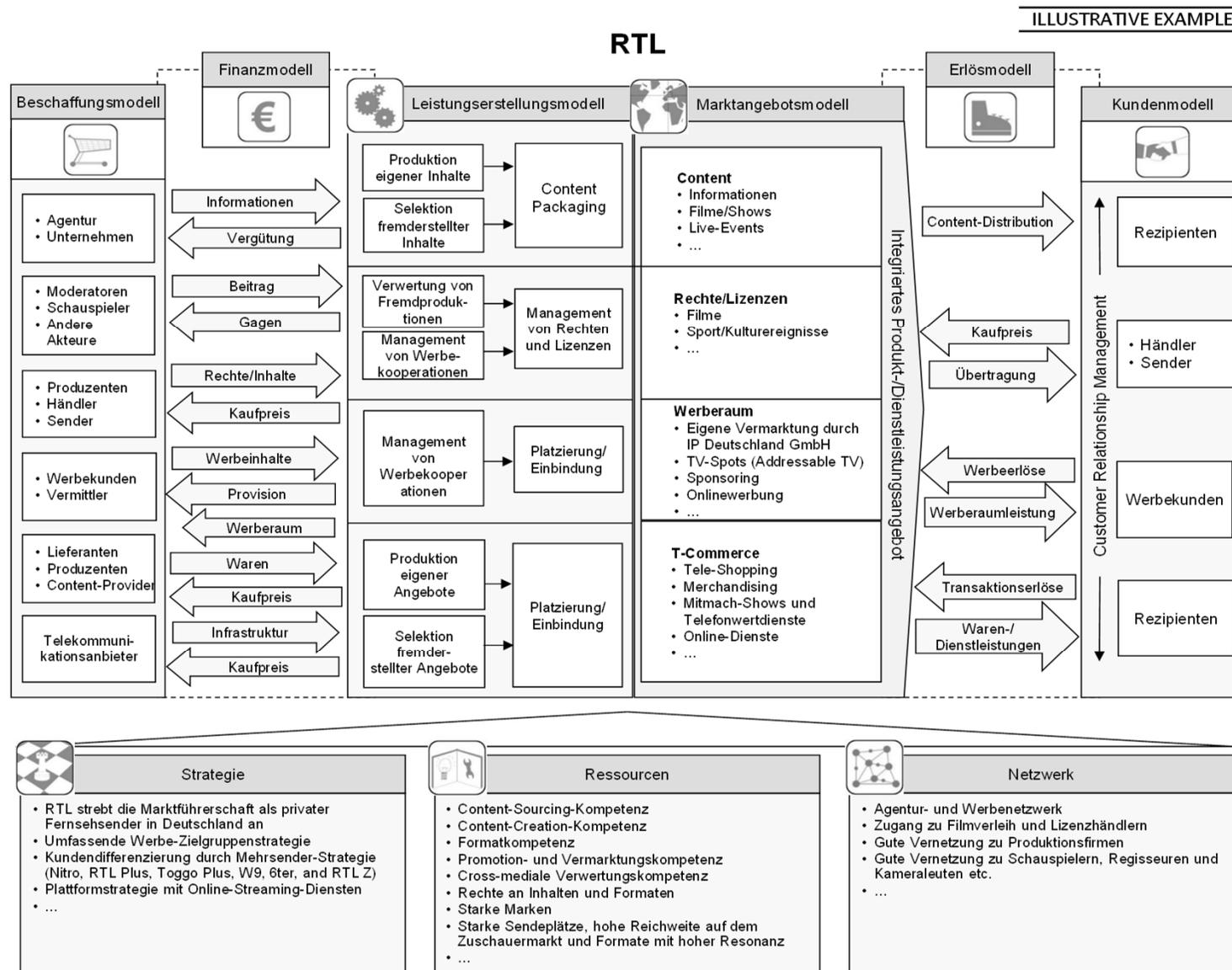
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2019), S. 481; Wirtz (2023), S. 453

Abbildung 11-26: Geschäftsmodell eines öffentlich-rechtlichen Fernsehsenders



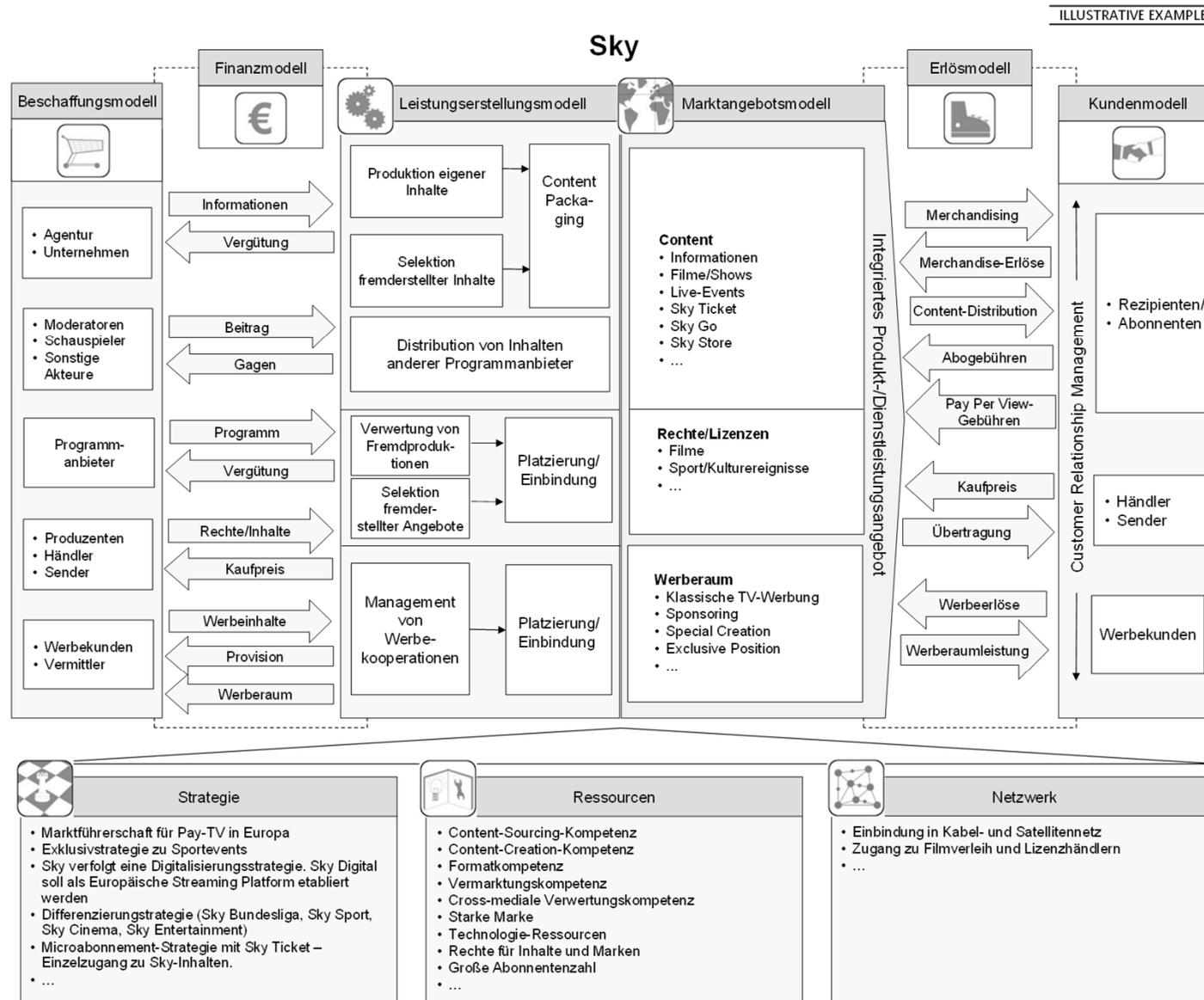
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2000), S. 146; Wirtz (2020), S. 483; Wirtz (2023), S. 455

Abbildung 11-27: Geschäftsmodell eines werbefinanzierten privaten Fernsehsenders



Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2000), S. 148; Wirtz (2020), S. 485; Wirtz (2023), S. 457

Abbildung 11-28: Geschäftsmodell eines entgeltfinanzierten privaten Fernsehsenders



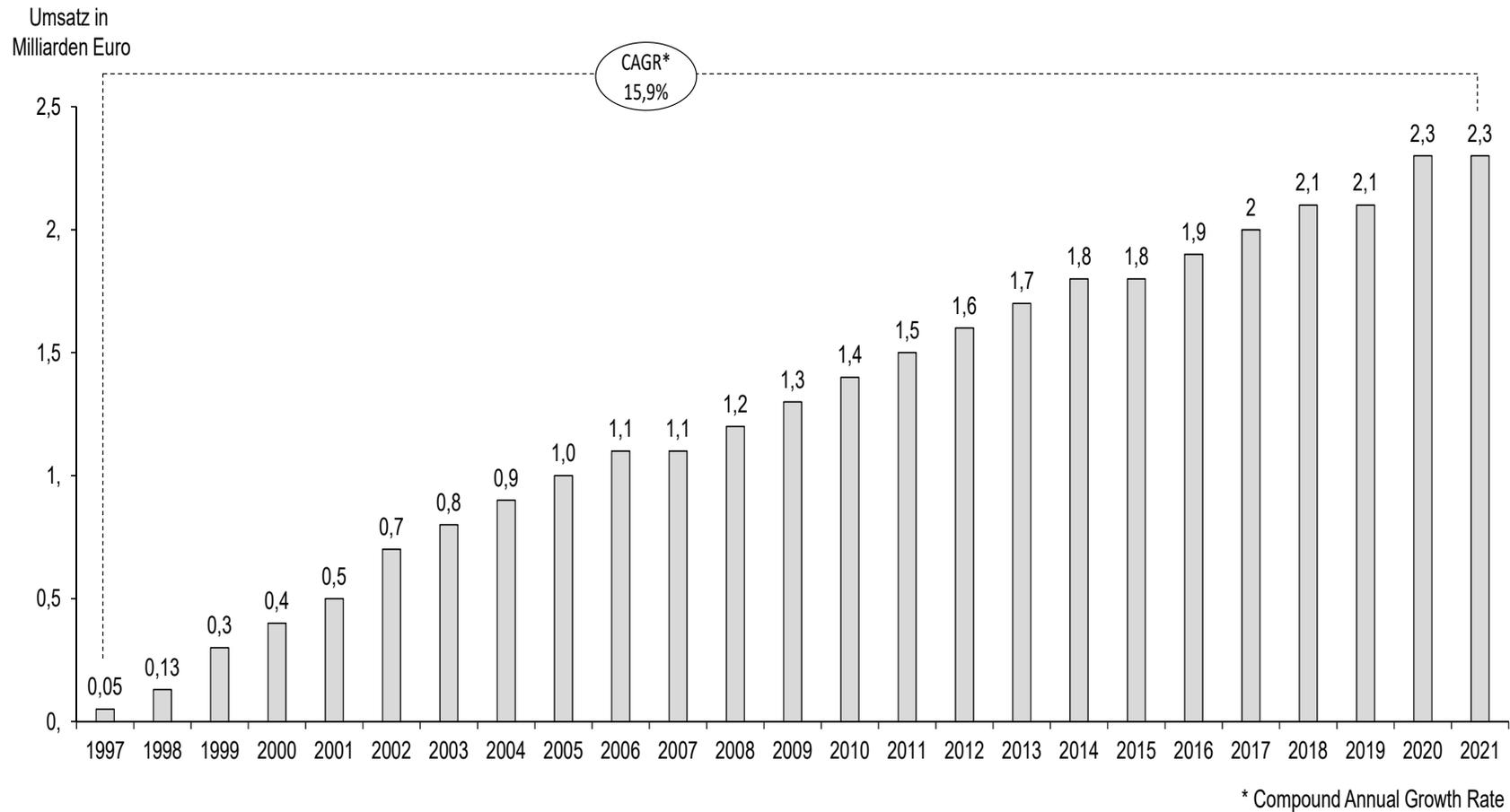
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2011), S. 420; Wirtz (2020), S. 487; Wirtz (2023), S. 458

Abbildung 11-29: Geschäftsmodell eines Teleshopping-Fernsehsenders



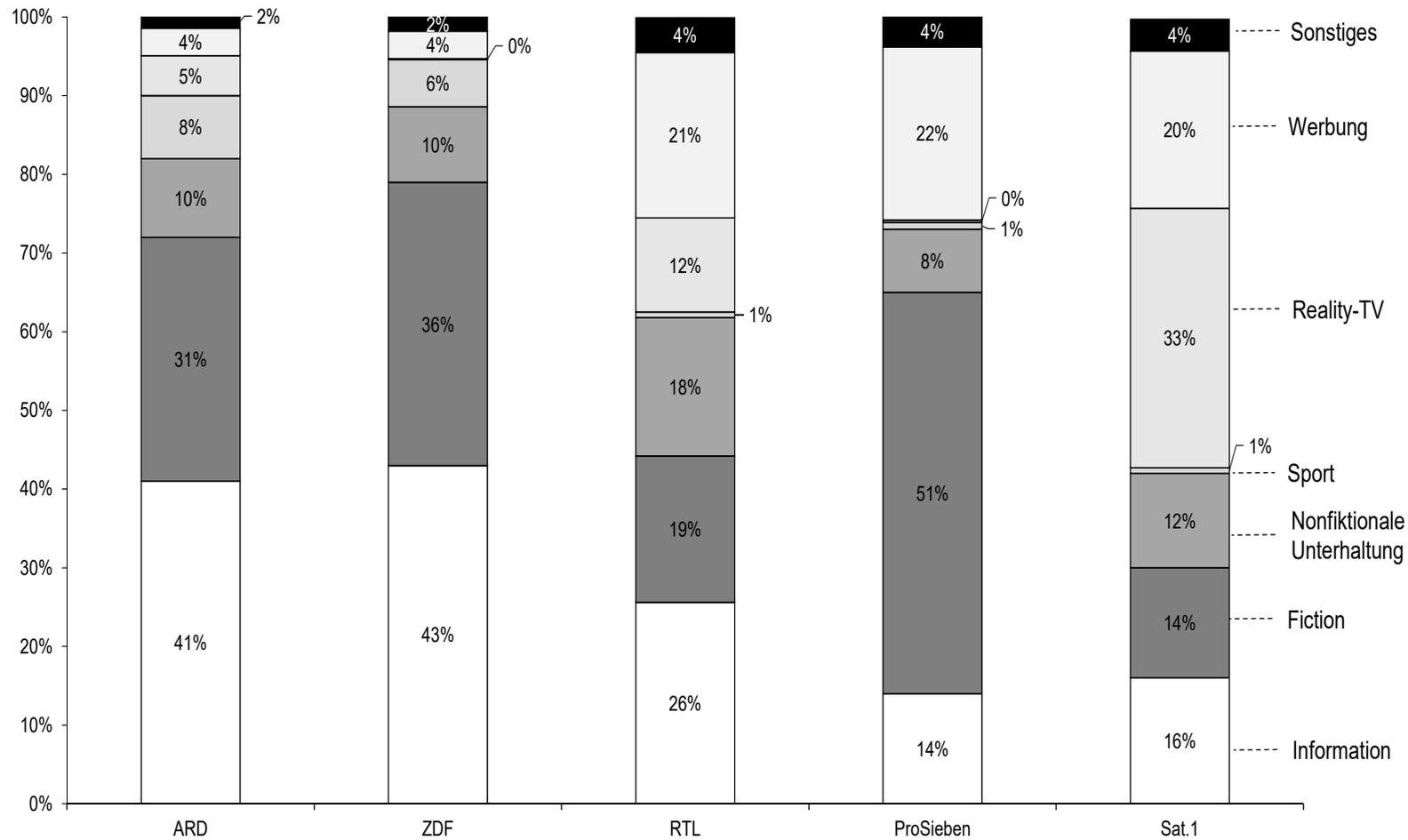
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2001), S. 242; Wirtz (2020), S. 489; Wirtz (2023), S. 460

Abbildung 11-30: Umsatzentwicklung von Teleshopping in Deutschland



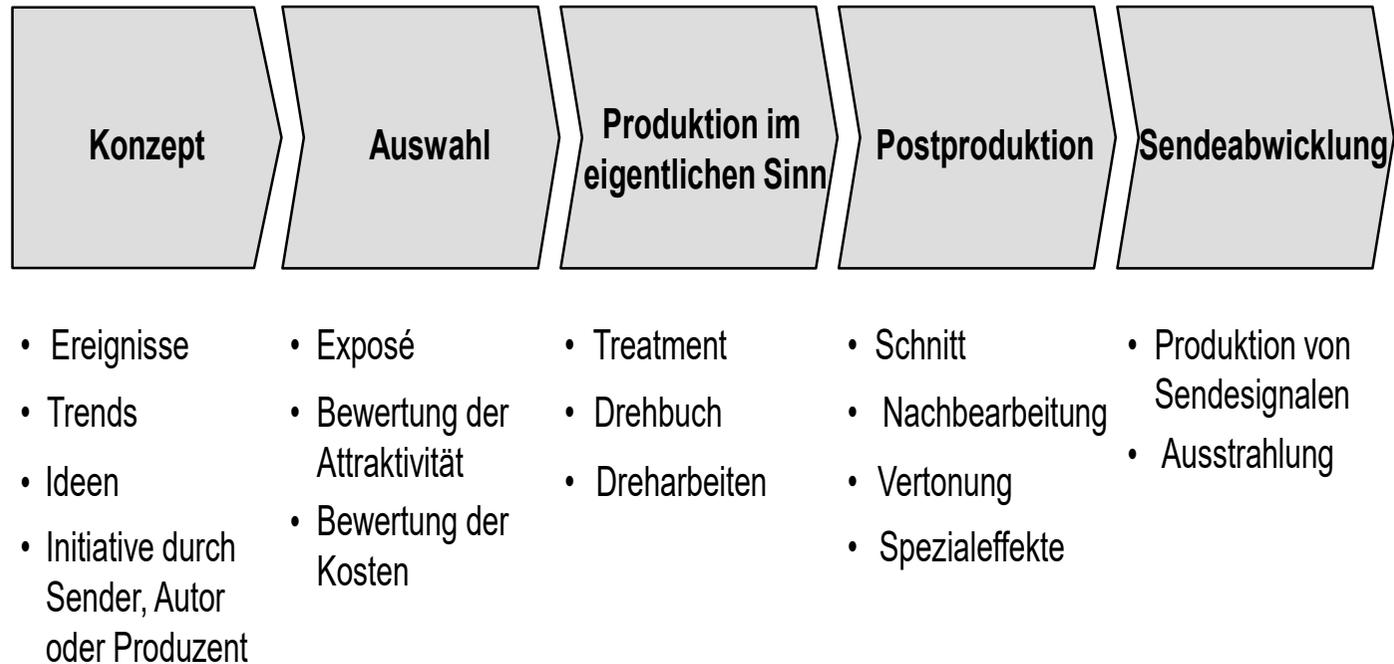
Quelle: Verband privater Medien (2021), S. 8; Wirtz (2023), S. 461

Abbildung 11-31: Programmstruktur deutscher TV-Sender



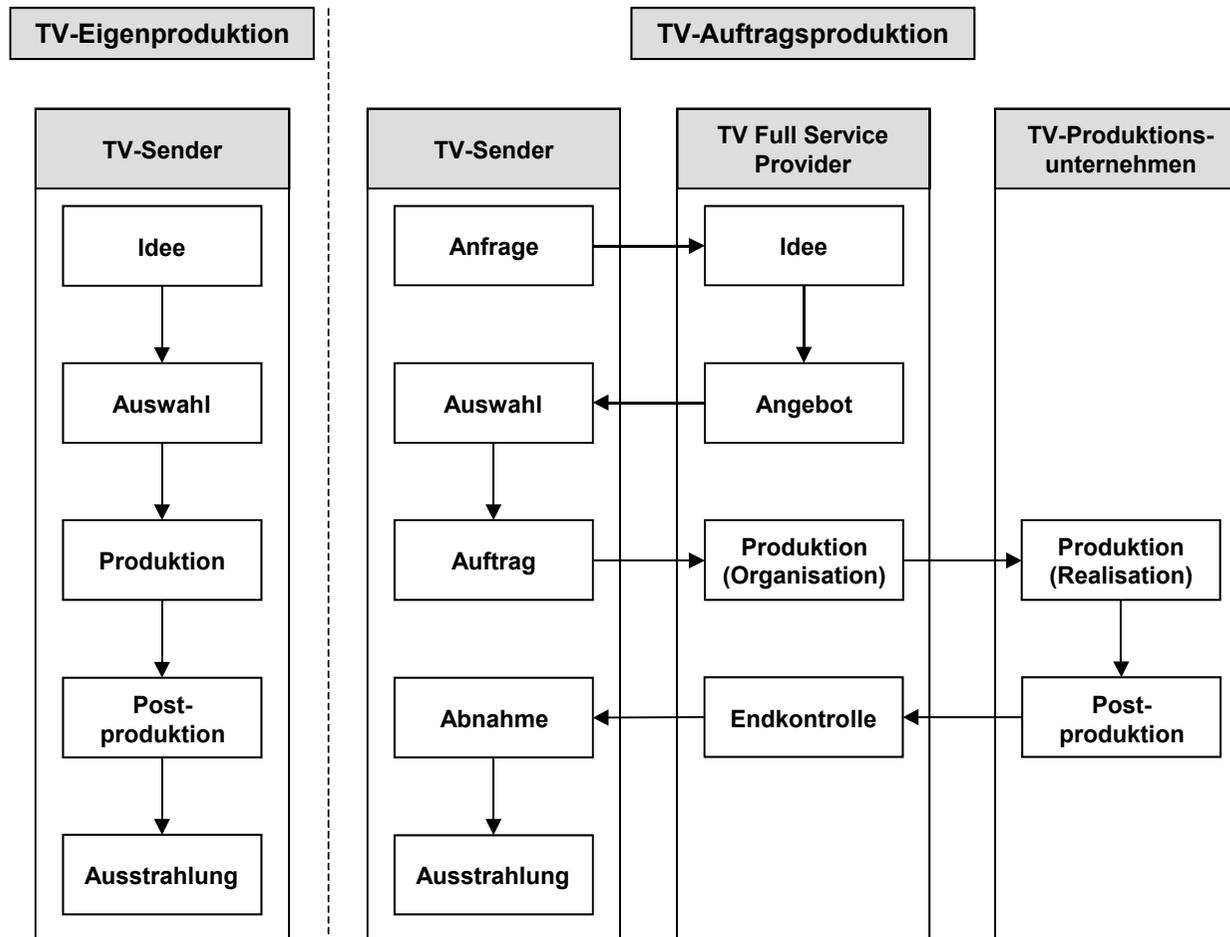
Datenquelle: Krüger (2017), S. 187 f.; Wirtz (2019), S. 494; Wirtz (2023), S. 465

Abbildung 11-32: Produktion von TV-Beiträgen



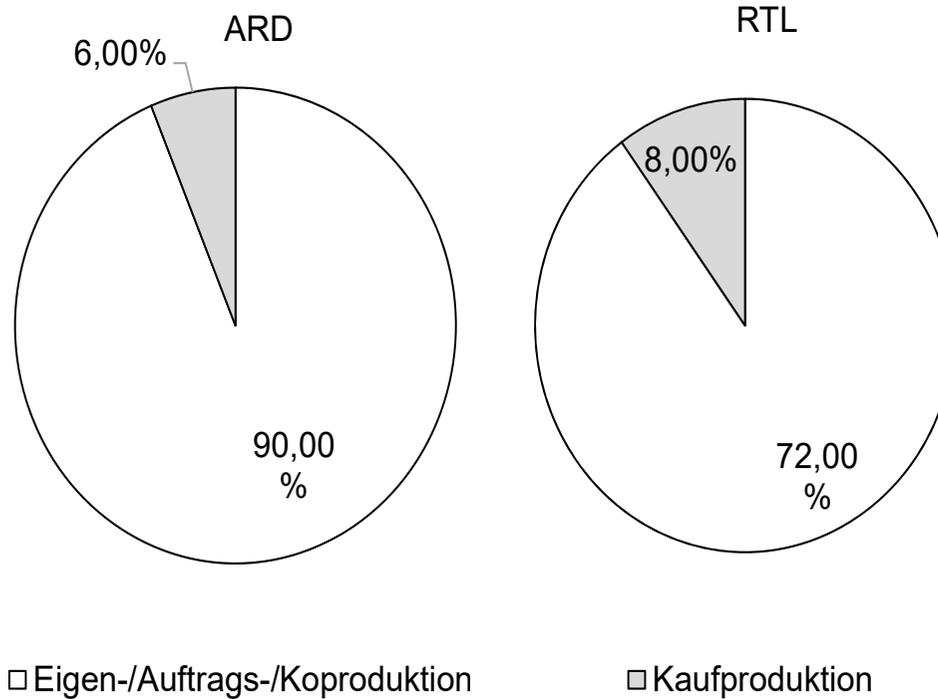
Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 265; Wirtz (2023), S. 473

Abbildung 11-33: Eigenproduktion und Auftragsproduktion von TV-Beiträgen



Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 268; Wirtz (2023), S. 476

Abbildung 11-34: Programmherkunft von ARD und RTL



Datenquelle: Maurer/Wagner/Weiß (2021), S.243; Wirtz (2023), S. 479

Tabelle 11-3: Ausgewählte Einschaltpreise für ARD TV National bei einer Spotlänge von 20 Sekunden

	Sendezeit	Januar 2019	März 2019	Juli 2019	November 2019	Durchschnitt 2019
Montag bis Freitag	16:58 Uhr (Scharnier)	7.000 Euro	8.120 Euro	3.860 Euro	9.100 Euro	7.000 Euro
	18:48 Uhr (Scharnier, Mi)	12.000 Euro	13.920 Euro	6.600 Euro	15.600 Euro	12.000 Euro
	19:58 Uhr (Best Minute)	44.600 Euro	51.740 Euro	24.540 Euro	57.980 Euro	44.600 Euro
Samstag mit Bundesliga	18:24 Uhr (Scharnier)	22.800 Euro	27.600 Euro	12.000 Euro	30.000 Euro	24.000 Euro
	19:53 Uhr (Tabellen-Split)	53.200 Euro	64.400 Euro	28.000 Euro	70.000 Euro	56.000 Euro
Samstag ohne Bundesliga	18:52 Uhr (Scharnier)	6.600 Euro	7.660 Euro	3.640 Euro	8.580 Euro	6.600 Euro
	19:53 Uhr (Scharnier)	12.800 Euro	14.840 Euro	7.040 Euro	16.640 Euro	12.800 Euro

Datenquelle: ARD (2022c); Wirtz (2023), S. 490

Tabelle 11-4: Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements von Sky

Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Anzeigen/Spots im Mediamix	<ul style="list-style-type: none"> • Printkampagnen in Zeitungen und Zeitschriften • Spots in Radio und TV • Plakatwerbung • Werbung in Social Media • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenadäquate Werbung steigert die Anzahl der Kundenkontakte • Mittelbare Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, neue Abonnenten zu gewinnen • ...
Prämienabonnements	<ul style="list-style-type: none"> • Diverse Abonnements mit unterschiedlichen Paketen • Vergünstigungen/Prämien in Abhängigkeit der gebuchten Pakete • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Abonnenten können ein auf ihre individuelle Situation zugeschnittenes, vergünstigtes Abonnement wählen • Erhöhung der Wahrscheinlichkeit eines Abonnementabschlusses durch Prämien/Vergünstigungen • ...
Freundschaftswerbung	<ul style="list-style-type: none"> • Prämienangebote für den Werber in Abhängigkeit des Wertes des abgeschlossenen Abonnements (Freimonate, Sachprämien) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Prämien motivieren Abonnenten, im Verwandten-, Freundes- und Kollegenkreis neue Abonnenten auf Empfehlungsbasis zu akquirieren • ...

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie der Website von Sky sowie Wirtz (2016), S. 510; Wirtz (2023), S. 495

Tabelle 11-5: Instrumente des Kundenbindungsmanagements von Sky

Instrumente des Kundenbindungsmanagements	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Kundenservice	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Reaktion auf technische Probleme der Kunden • Alle Kundenbeschwerden müssen ernst genommen werden • Schnelle telefonische Erreichbarkeit, alternativ auch per Chat oder E-Mail • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Abonnenten fühlen sich mit ihren Anliegen ernst genommen • Qualitativ guter Kundenservice wirkt positiv auf wahrgenommene Qualität von Sky • Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, Abonnenten dauerhaft binden zu können • ...
Website	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Inhalte auf der Website mit attraktiven Features wie z.B. Live-Ticker, Videozusammenfassungen für fußballbegeisterte Abonnenten • Weiterführende Informationen zum gesamten Programm • Benutzerfreundlicher persönlicher Bereich z.B. zur Buchung einzelner Pakete • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzlicher Nutzen für Abonnenten • Möglichkeit der Abgrenzung gegenüber Konkurrenzsendern • Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, Abonnenten dauerhaft binden zu können • ...

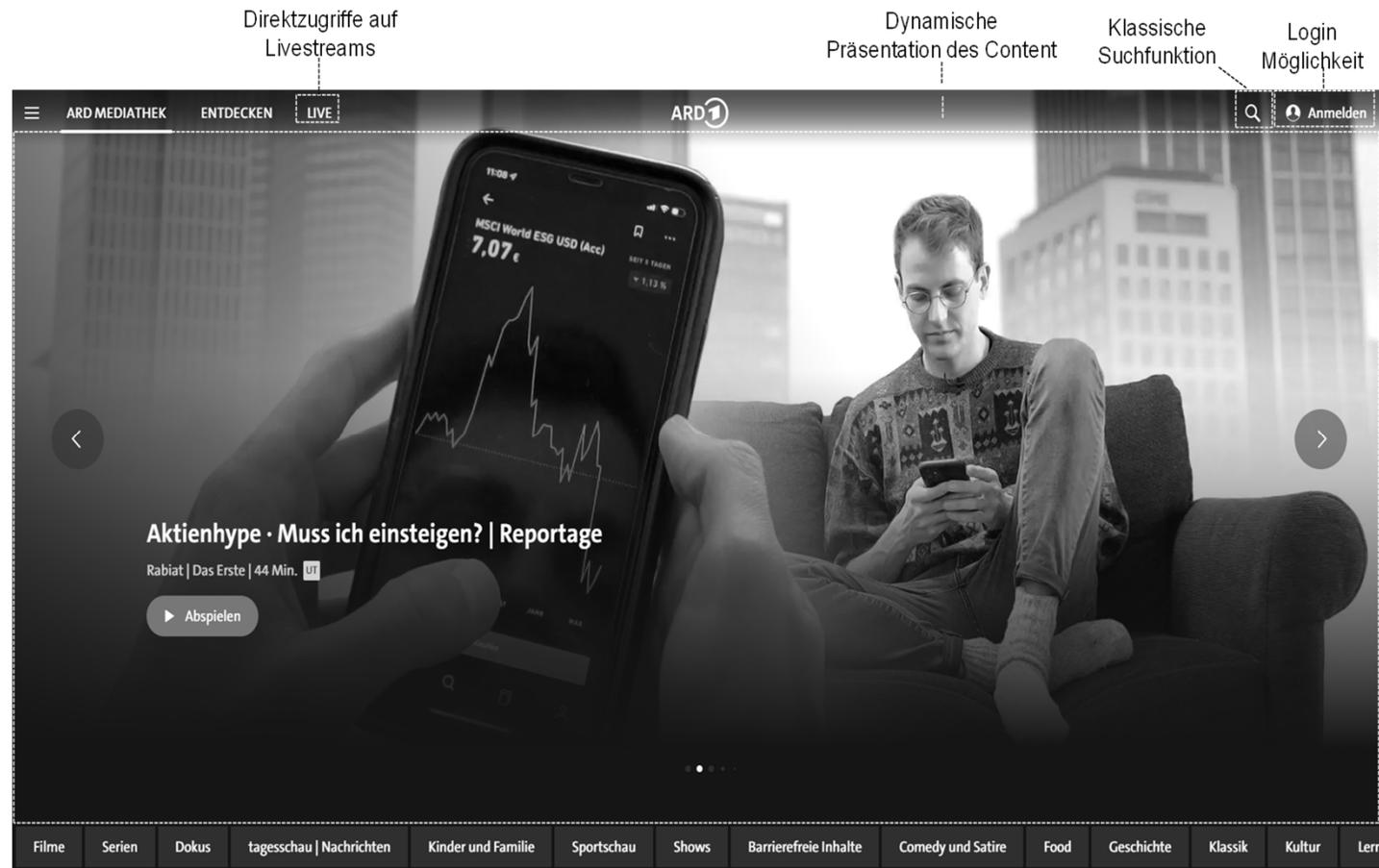
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie der Website von Sky sowie Wirtz (2016), S. 513; Wirtz (2023), S. 497

Tabelle 11-6: Instrumente des Cross Selling von Sky

Instrumente des Cross Selling	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Upgrade von Abonnements	<ul style="list-style-type: none"> • Buchung zusätzlicher Programmpakete möglich, die üblicherweise mit Vertragsverlängerungen einhergehen • Benutzerfreundliche Buchung von Paketen direkt über den Receiver möglich • Je mehr Pakete vom Kunden gebucht werden, desto höher fallen die Vergünstigungen aus • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Abonnenten erhalten durch Vergünstigungen Anreize, weitere Programmpakete zusätzlich zu buchen • Bei Abschluss Verlängerung der Vertragslaufzeit • Möglichkeit für Sky, zusätzliche Erlöse zu generieren • ...
Angebot weiterer zusätzlicher Abonnementoptionen	<ul style="list-style-type: none"> • Vermarktung zusätzlicher Features wie HD-Upgrade, Sky Ticket und Zweitkarten • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfalt an zusätzlichen Angeboten steigert Attraktivität von Sky • Möglichkeit für Sky, zusätzliche Erlöse zu generieren • ...
Sky Shop	<ul style="list-style-type: none"> • Verkauf von Receivern • Verkauf von fußball-, radsport- und golfsportspezifischer Ausrüstung • Verkauf von Fanartikeln nationaler und internationaler Vereine und Nationalmannschaften • Verkauf von Formel 1-Fanartikeln • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit für Sky, zusätzliche Erlöse zu generieren • ...

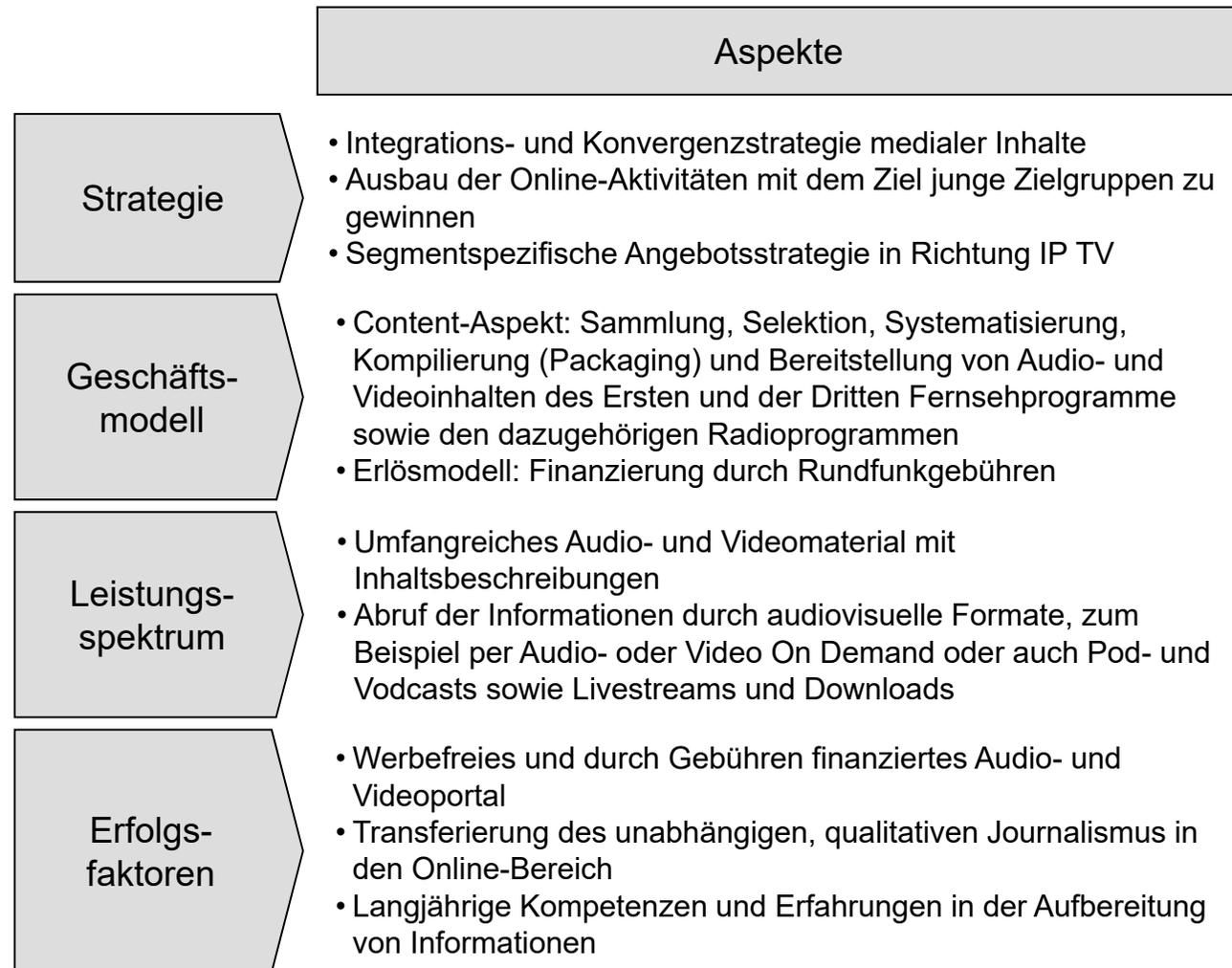
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie der Website von Sky sowie Wirtz (2016), S. 514; Wirtz (2023), S. 498

Abbildung 11-35: Ausschnitt der ARD Mediathek 2022



Quelle: In Anlehnung an ARD Mediathek (2022); Wirtz (2023), S. 500

Abbildung 11-36: Strategische Ausrichtung der ARD Mediathek



Quelle: Vgl. Wirtz (2009), S. 434; Wirtz (2023), S. 502

Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 11 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Nennen Sie die wesentlichen Markteintrittsbarrieren im TV-Markt.
2. Beschreiben Sie die Interaktionsstrukturen im TV-Markt.
3. Stellen Sie die verschiedenen Produktformen von TVs dar (Free-TV, etc.).
4. Welche Kosten- und Erlösstruktur weisen die privaten TV-Anbieter auf? Nennen Sie Gründe für die hohen Content-Produktionskosten!
5. Welche unterschiedlichen Strukturen sind bei der Eigen- und Auftragsproduktion von TV-Beiträgen zu erkennen?



Diskussionsthemen

1. Diskutieren Sie die unterschiedlichen Zielgruppenausrichtungen (private Anbieter: Maximierung der Werbeerlöse vs. der Grundversorgungsauftrag mit Meinungsvielfaltpostulat der öffentlich-rechtlichen Anbieter) und die damit einhergehenden, unterschiedlichen Qualitätsniveaus von privaten und öffentlich-rechtlichen TV-Anbietern. Berücksichtigen Sie dabei, ob im privaten Informationsangebot die Werbeerlösmaximierung ein Problem bei der kritischen Berichterstattung darstellt.
2. Debattieren Sie, wie sich die Zukunft des Fernsehens hinsichtlich der Digitalisierung entwickeln wird. Ist das klassische Fernsehen ein aussterbendes Medium für ältere Menschen und welche Rolle spielt hierbei die starke Unterhaltungs- und Informationsnutzung von Social Media bei jüngeren Zuschauergruppen?
3. Diskutieren Sie die Bedeutung von Fake News und insbesondere Deep Fakes (mit KI-Software gefälschte Videosequenzen) für das TV-Programm. Berücksichtigen Sie dabei, ob durch die starke Nutzung von sozialen Medien Fake News stärker in die Meinungsbildung unterschiedlicher Rezipientengruppen eingeht und diskutieren Sie die Gefahren hierzu.

Quelle: Vgl. Wirtz (2019), S. 538; Wirtz (2023), S. 503

Kapitel 12:

Radiomanagement

Abbildung 12-1: Brutto- und Nettoerlöse des Hörfunks (Gesamt)

Brutto/Nettoerlöse
des Hörfunks
(in Mio. Euro)

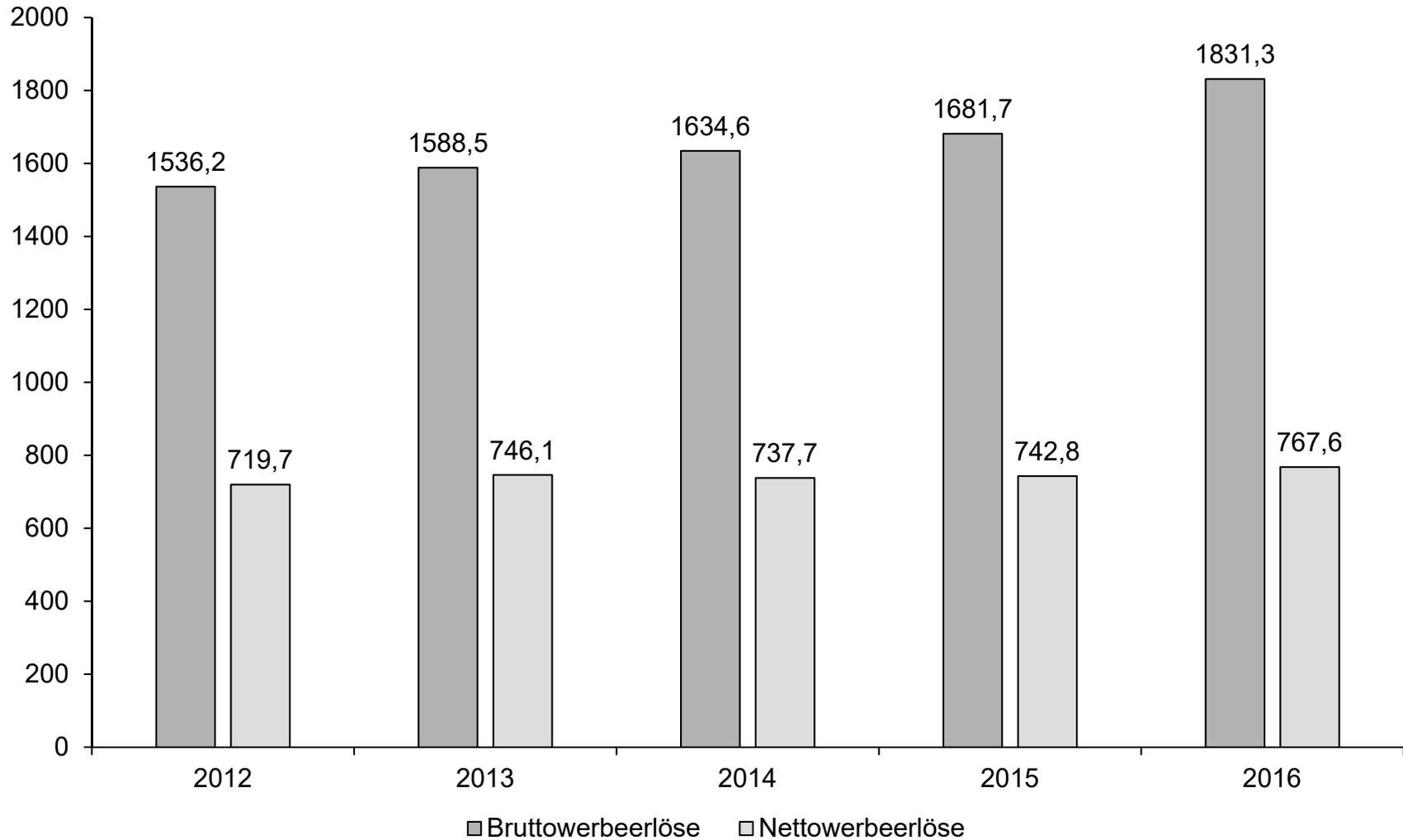
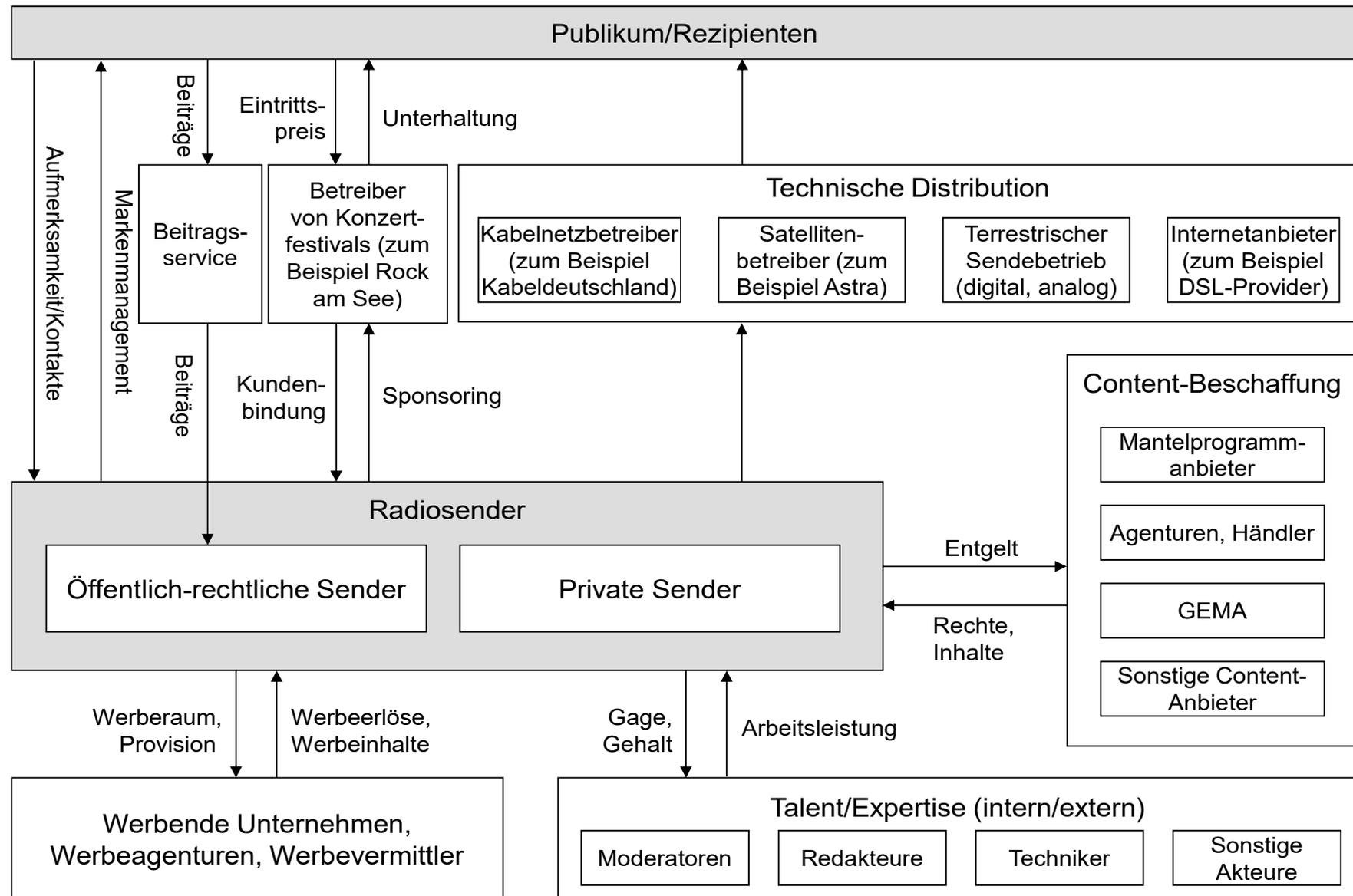


Tabelle 12-1: Öffentlich-rechtliche Radioprogramme in Deutschland

Sender	Programme	Anzahl Programme
Bayerischer Rundfunk (BR)	Bayern 1, Bayern 2, Bayern 3, BR-Klassik, BR24, BR24 live, BR Heimat, BR Schlager, BR puls	9
Hessischer Rundfunk (HR)	hr1, hr 2, hr3, hr4, hr-info, YouFM	6
Mitteldeutscher Rundfunk (MDR)	MDR 1 Radio Sachsen, MDR 1 Radio Sachsen-Anhalt, MDR 1 Radio Thüringen, MDR Jump, MDR Kultur, MDR Tweens, MDR Sputnik, MDR Klassik, MDR Aktuell, MDR Schlagerwelt	10
Norddeutscher Rundfunk (NDR)	NDR 1 Niedersachsen, NDR 1 Welle Nord, NDR 1 Radio MV, NDR 90,3, NDR 2, NDR Kultur, NDR Info, NDR Info spezial, NDR Blue, N-Joy, NDR Schlager	11
Radio Bremen (RB)	Bremen Eins, Bremen Zwei, Bremen Vier, Bremen Cosmo (in Kooperation mit dem WDR und dem RBB), Bremen Next,	5
Rundfunk Berlin-Brandenburg (rbb)	rbbKultur, Antenne Brandenburg, Fritz, rbb24 Inforadio, Radio Berlin 88,8, Radio Eins	6
Saarländischer Rundfunk (SR)	SR 1, SR 2 Kulturradio, SR 3 Saarlandwelle, Unser Ding, Antenne Saar	5
Südwestrundfunk (SWR)	SWR1 Baden-Württemberg, SWR1 Rheinland-Pfalz, SWR2, SWR3, SWR4, DASDING	7
Westdeutscher Rundfunk (WDR)	1LIVE, 1LIVE diggi, WDR 2, WDR 3, WDR 4, WDR 5, WDR Event, WDR DieMaus	8
Deutschlandradio (bundesweit)	Deutschlandfunk, Deutschlandfunk Kultur, Deutschlandfunk Nova	3
Gemeinschaftsprogramme	COSMO (ehemals Funkhaus Europa)	1
Gesamt		71

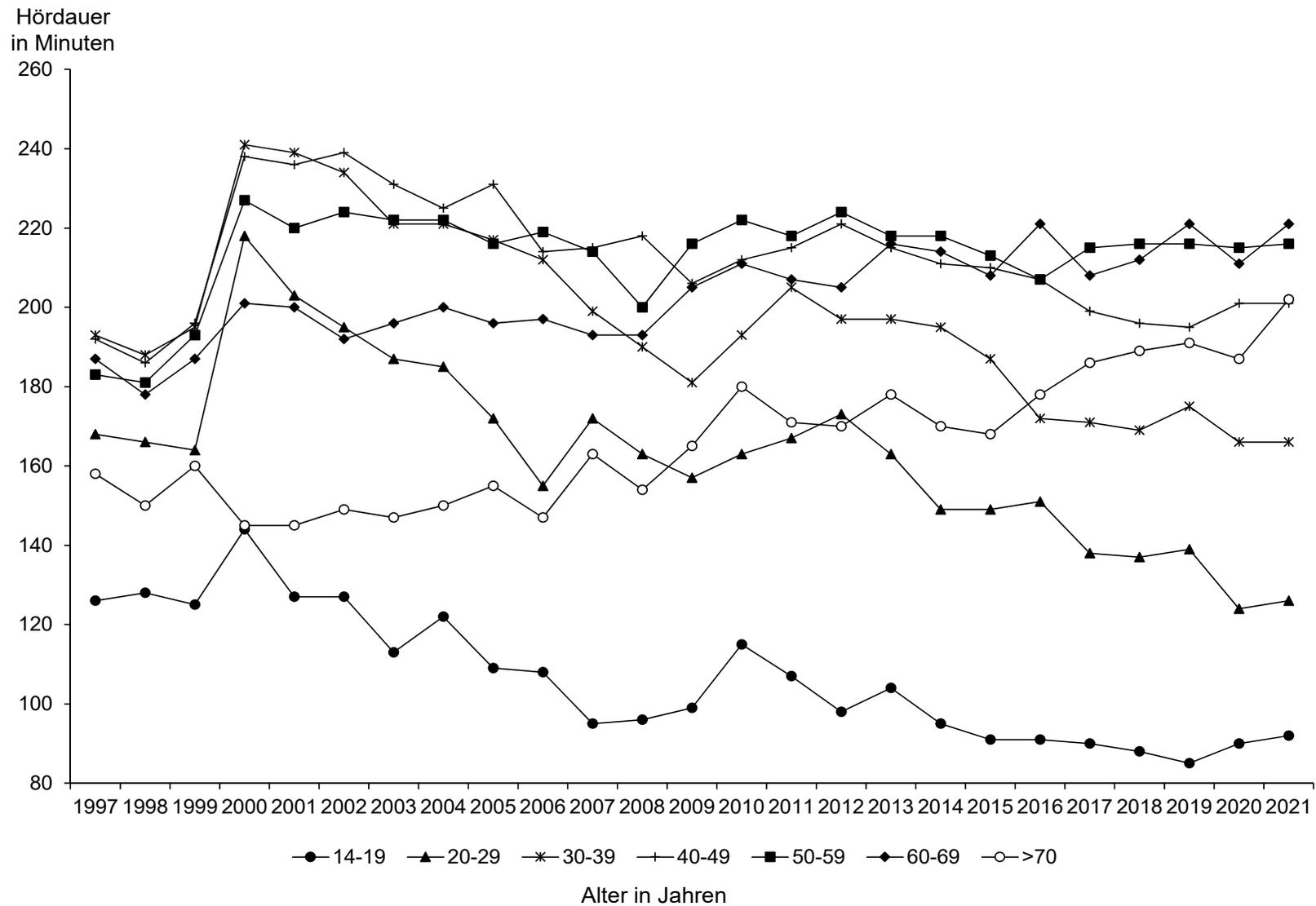
Datenquelle: BR (2022); Deutschlandradio (2022); HR (2022); MDR (2022); NDR (2022); Radio Bremen (2022); RBB (2022); SR (2022); SWR (2022); WDR (2022); Wirtz (2023), S. 513

Abbildung 12-2: Akteure und Interaktionen im Radiomarkt



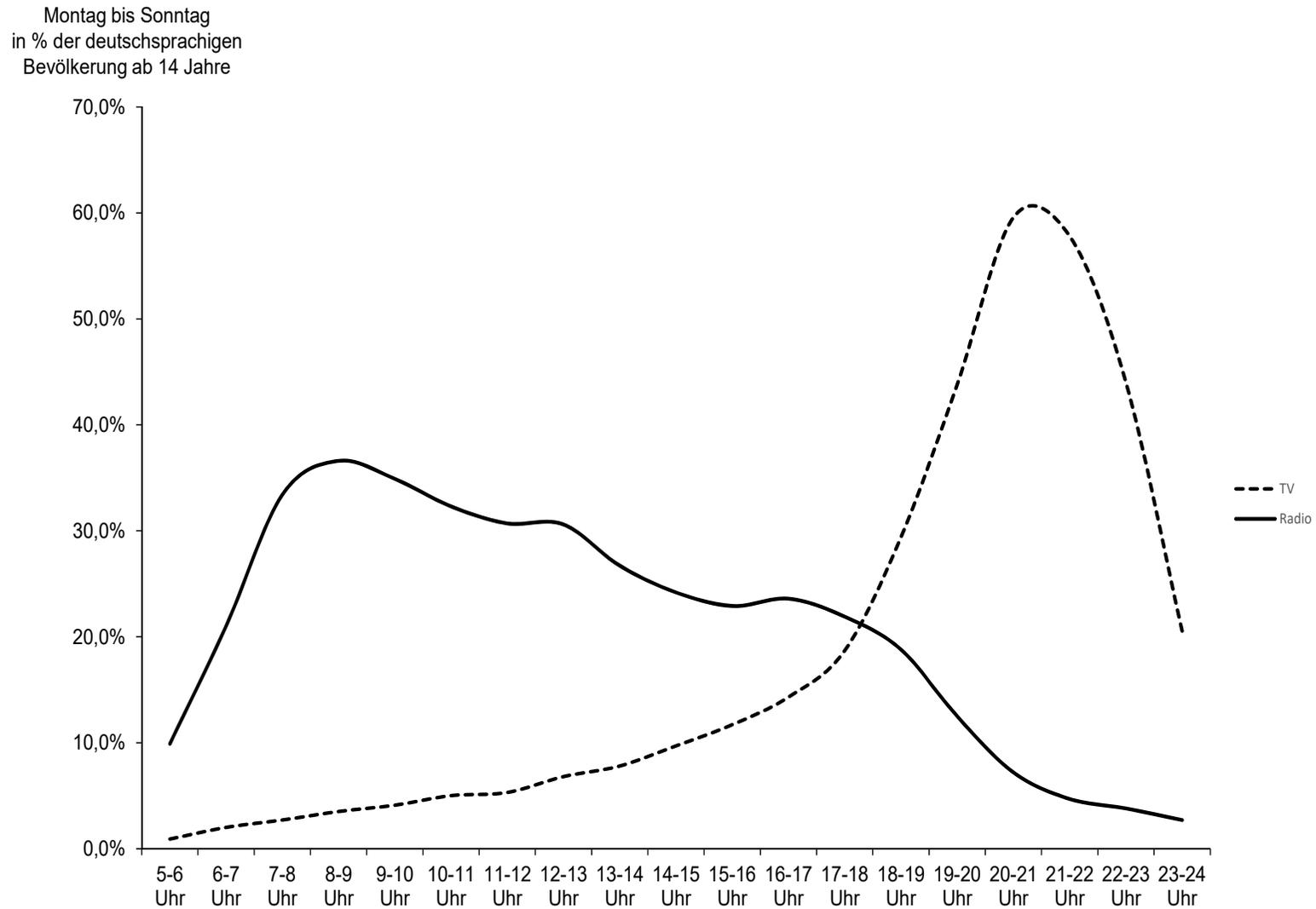
Quelle: Vgl. Wirtz (2011), S. 478; Wirtz (2023), S. 519

Abbildung 12-3: Entwicklung der Radionutzung nach Altersgruppen



Datenquelle: Media Perspektiven (2021), S. 78 f. sowie vorherige Datensätze; Wirtz (2023), S. 522

Abbildung 12-4: TV- und Radionutzung im Tagesverlauf



Datenquelle: VuMa Touchpoints (2022); Wirtz (2023), S. 523

Tabelle 12-2: Hörertypen nach Hörmotiven

Hörertypus	Beschreibung
Hintergrund-Hörer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Radio läuft fast den ganzen Tag als Hintergrundkulisse. ▪ Bevorzugt werden eingängige Standardhits und kurze Wortbeiträge beziehungsweise Sender mit überwiegend seichter Unterhaltungsmusik. ▪ Vorwiegend Hausfrauen, Frührentner und Studenten.
Schmiermittel-Hörer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Radio füllt Zwischenräume und ist mit anderen Aktivitäten verbunden (zum Beispiel Zähneputzen; Fahrt auf dem Weg zur Arbeit), Radiohören als Schmiermittel für reibungslosen Ablauf. ▪ Musik hat eher unauffälligen Standardcharakter. ▪ Vorwiegend Berufstätige, die das Radiohören zum Dienste ihrer Alltagsstruktur funktionalisiert haben; Personen, die ständig auf Achse sind und Musikinteressierte.
Stimmungssuchende	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Radio wird aus einem spontanen Bedürfnis heraus eingeschaltet. Die Musik soll der momentanen Befindlichkeit Ausdruck verleihen oder dazu beitragen, diese zu verändern. ▪ Die Senderloyalität ist geringer als bei den anderen Typen ausgeprägt: Es wird kein Sender gehört, sondern nach einer bestimmten Musikrichtung gesucht. Radio steht in direkter Konkurrenz zur CD beziehungsweise dem MP3-Player. ▪ Vorwiegend Berufstätige und Musikinteressierte.
Strukturbedürftige	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Radiohören dient der Strukturierung und Zeiteinteilung des Alltags. ▪ Klare und vertraute Programmstrukturen und Musik- und Wortbeiträge in regelmäßigem Wechsel werden bevorzugt. ▪ Ausschließlich Personen ab 40 Jahren, die vorwiegend öffentlich-rechtliche Sender hören.
Zielgerichtete Hörer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gezieltes Hören ausgewählter Sendungen oder Nachrichten. ▪ Starkes Informationsbedürfnis, betonte Ansprüchigkeit. Erwartet wird eine hohe journalistische Qualität. ▪ Hängt an bestimmten Moderatoren, bevorzugt Wortbeiträge der öffentlich-rechtlichen Sender. ▪ Dieser Typ findet sich unter allen Alters- und Berufsschichten.

Quelle: In Anlehnung an Goldhammer (1998), S. 70; Heinrich (2010), S. 414 f.; Horizont (1996), S. 38; Radio NRW (1994), S. 43; Wirtz (2023), S. 524

Abbildung 12-5: Wertschöpfungskette von Radiounternehmen



Kernaufgaben

- | | | | | |
|--|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung von Inhalten (inklusive Werbung), Technik und Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Planung, Steuerung und Ausführung der Produktion | <ul style="list-style-type: none"> • Handel mit Hörfunkprogramm-lizenzen | <ul style="list-style-type: none"> • Planung und Zusammenstellung des Sendeablaufs • Platzierung von Werbespots | <ul style="list-style-type: none"> • Sendetechnik • Nutzung der Telekommunikationsinfrastruktur |
|--|--|---|---|---|

Anbieter

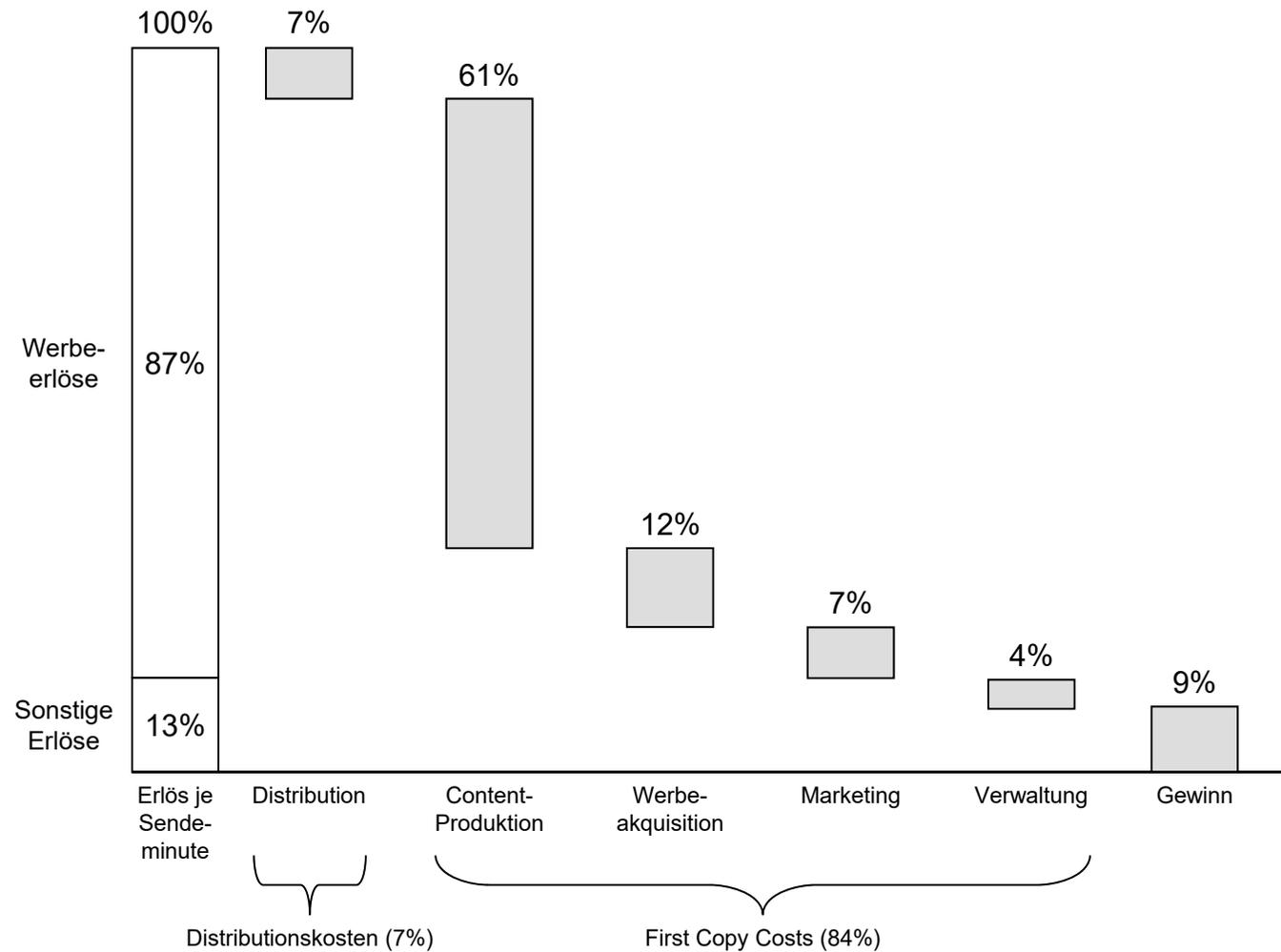
- | | | | | |
|--|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Nachrichtenagenturen • Hörspielautoren • Werbevermarktungsfirmen | <ul style="list-style-type: none"> • Redaktionen • Produktionsfirmen • Chöre und Orchester • Lokalstudios | <ul style="list-style-type: none"> • Programmhandel | <ul style="list-style-type: none"> • Programmdirektion • Programmredaktion | <ul style="list-style-type: none"> • Betreiber terrestrischer Sendestationen • Kabelnetzbetreiber • Satellitenbetreiber • Internet |
|--|---|--|--|--|

Beispiele

- | | | | | |
|---|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reuters • dpa • RMS • AS&S | <ul style="list-style-type: none"> • ARD Nachrichtenredaktion • Radio Philharmonie Hannover • Hit Radio FFH Lokalstudio Südhessen | <ul style="list-style-type: none"> • hr Media | <ul style="list-style-type: none"> • Programmdirektor • Programmredakteur | <ul style="list-style-type: none"> • Terrestrische Sender der ARD • Deutsche Telekom • Astra, Eutelsat |
|---|--|--|---|---|

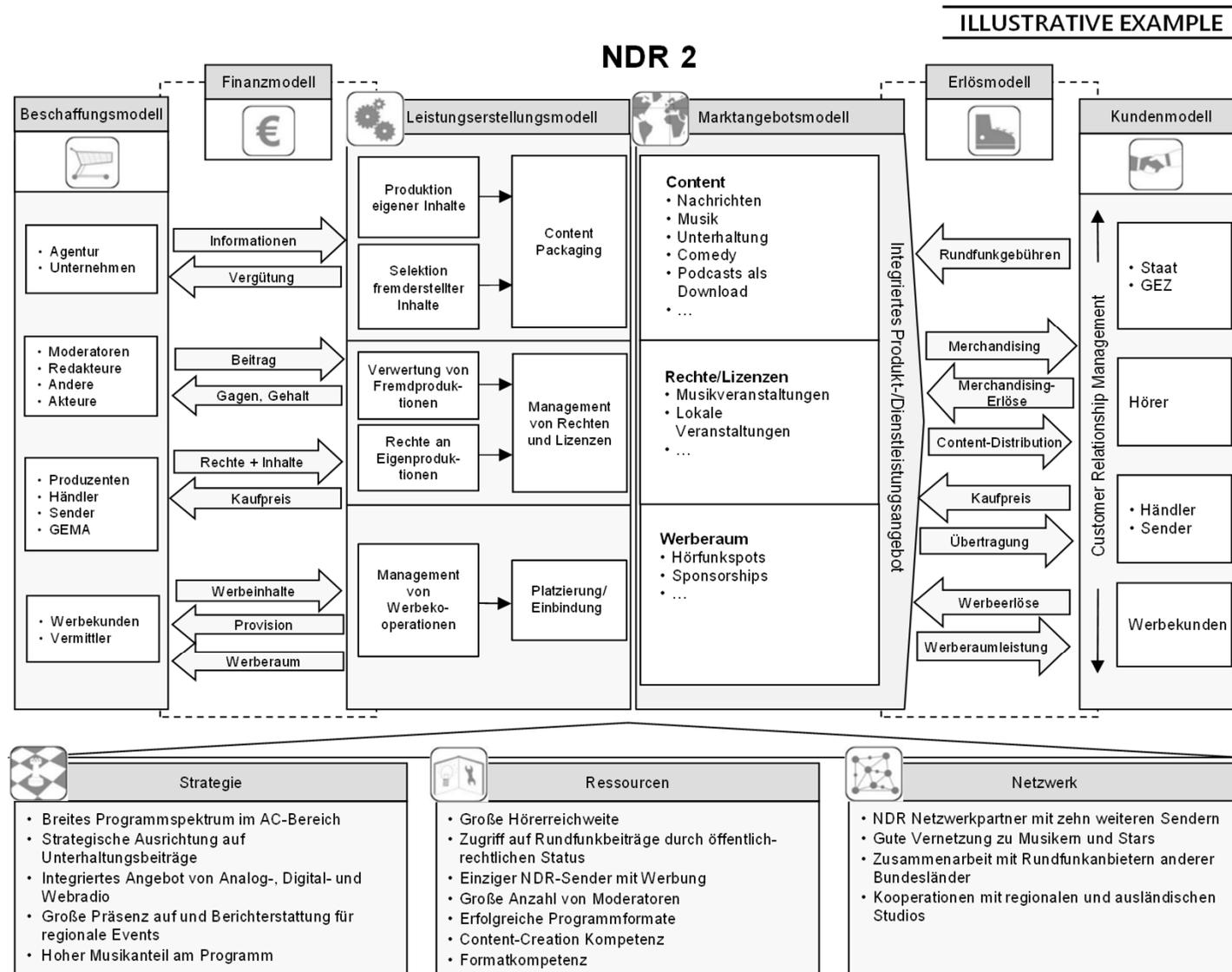
Quelle: Vgl. Wirtz (2001), S. 308; Wirtz (2023), S. 530

Abbildung 12-6: Kosten- und Erlösstruktur der Leistungserstellung



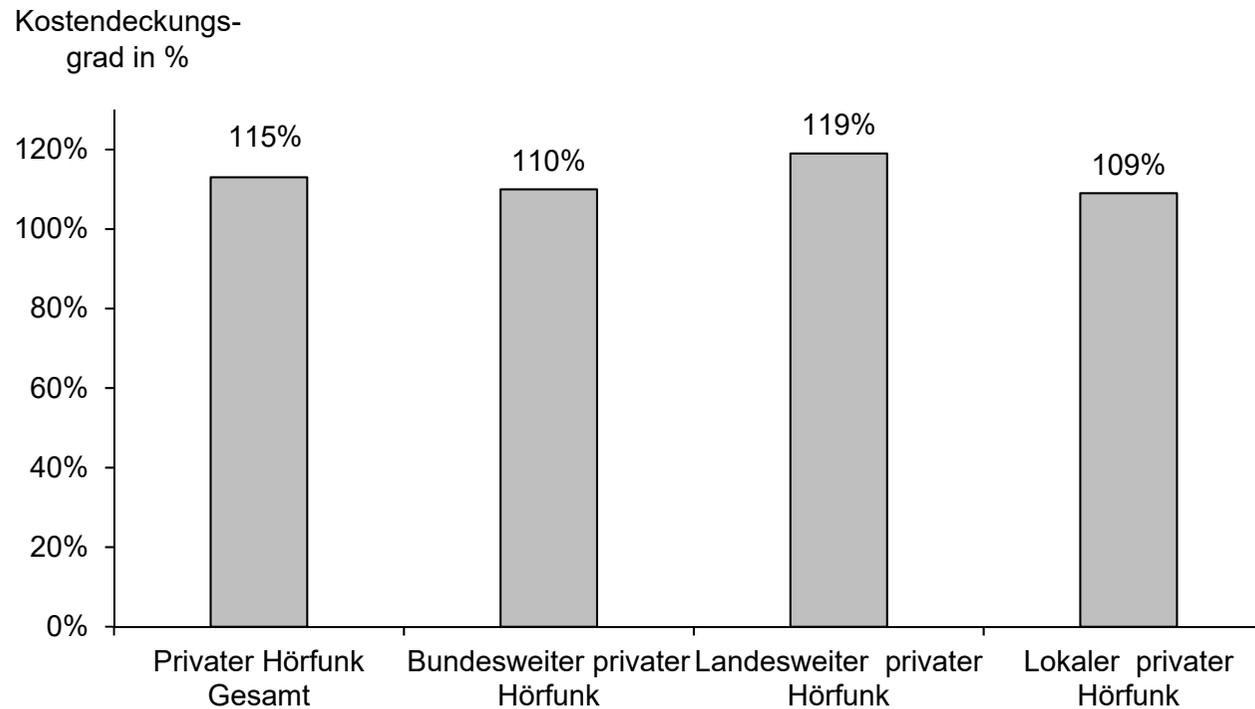
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2019), S. 568; Wirtz (2023), S. 533

Abbildung 12-7: Geschäftsmodell eines öffentlich-rechtlichen Radiosenders



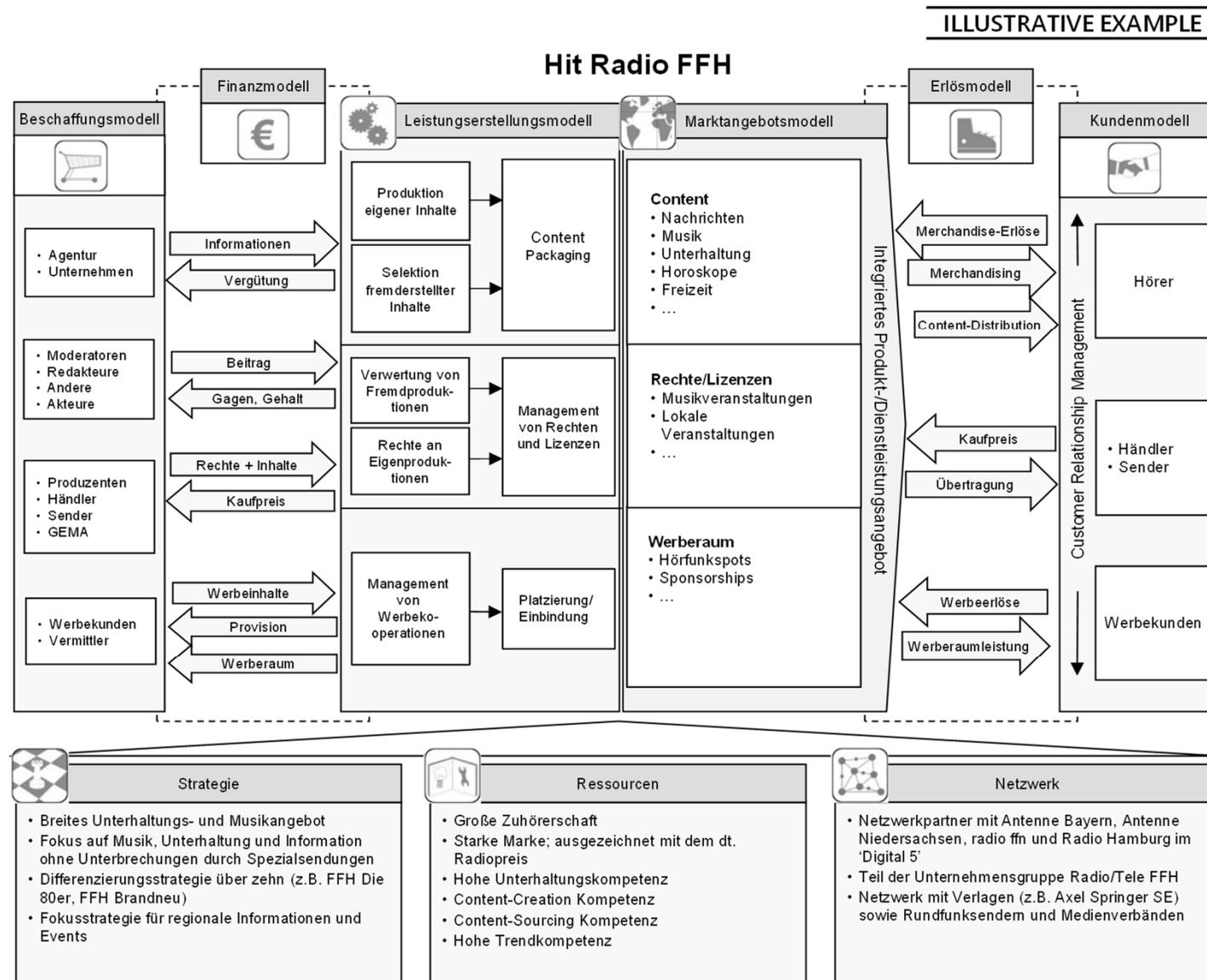
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2001), S. 310; Wirtz (2020), S. 570; Wirtz (2023), S. 535

Abbildung 12-8: Durchschnittlicher Kostendeckungsgrad des privaten Hörfunks 2018



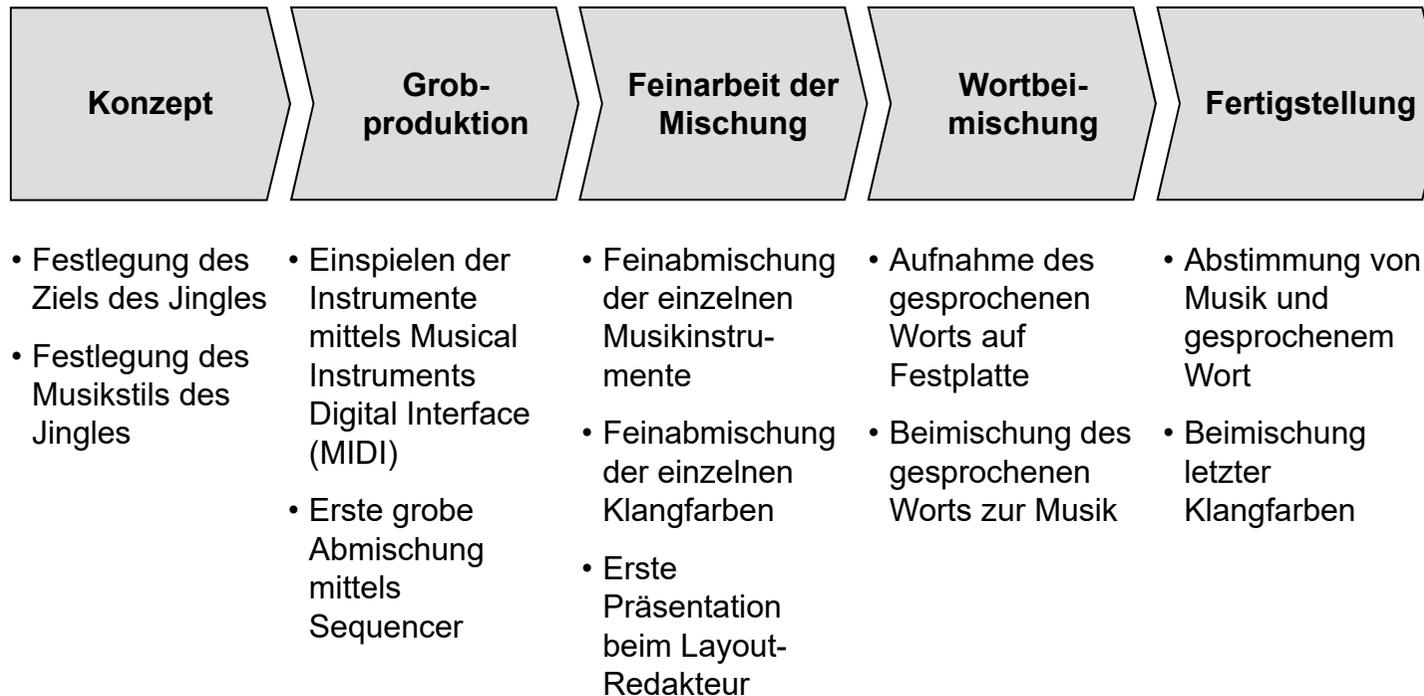
Datenquelle: Goldmedia (2019), S.16; Wirtz (2023), S. 536

Abbildung 12-9: Geschäftsmodell eines privatfinanzierten Radiosenders



Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2001), S. 312; Wirtz (2023), S. 537

Abbildung 12-10: Der Prozess zur Produktion eines Jingles



Quelle: In Anlehnung an hr-online.de (2004); Wirtz (2023), S. 544

Tabelle 12-2: Ausgewählte Programmformate (1)

Bezeichnung	Beschreibung
Adult Contemporary (AC)	<p>Aktuelle Musik, die im Kern junge Erwachsene anspricht; Musiklisten enthalten eine Mischung aus melodischer Pop- und Rockmusik; dieses Musikformat wird am häufigsten genutzt, insbesondere bei privaten Radiostationen; Promotions-Aktionen, Gewinnspiele und Hörerintegration sind feste Bestandteile; Informationen nur in kurzen Serviceberichten; kurze, serviceorientierte, positiv gehaltene Moderationen</p> <p>Zielgruppe: 14-49 Jahre</p> <p>Beispiel: Hit Radio FFH (Frankfurt); Radio Schleswig-Holstein (Kiel)</p>
European/ Contemporary Hit Radio (EHR/CHR)	<p>Aktuelle Musik, die im Kern Teens und junge Erwachsene anspricht; Musiklisten sind sehr kurz, über kurze Zeit werden Hits häufig wiederholt; allgemein geringer Wortanteil, Informationen und Nachrichten hauptsächlich zur Musik und Szene; je nach Marktsituation legen sie einen Schwerpunkt auf einzelne Musikrichtungen; starke Promotions-Orientierung, sowohl "On Air" als auch "Off Air", Außenaktionen mit aktiver Hörerbeteiligung sind häufig; knappe, dynamisch-witzige Moderation</p> <p>Zielgruppe: 14-29 Jahre</p> <p>Beispiel: Energy 103.4 (Berlin)</p>
Oldies	<p>Überwiegend englische Oldies der 1950er bis 1980er Jahre; ruhige Moderation; nur geringe Promotions-Aktivitäten</p> <p>Zielgruppe: 25-45 Jahre</p> <p>Beispiel: Oldie 95 (Hamburg)</p>
Middle Of The Road (MOR) und keine ausgeprägten Musikformate	<p>Kein ausgeprägtes Musikformat; Vollprogramme mit einem ausgewogenen Wort-/Musikanteil und harmonisch-melodiösen Musiktiteln ohne spezifische Ausrichtung; redaktionelle Inhalte spielen eine wesentliche Rolle; ruhige, sachliche Moderation</p> <p>Zielgruppe: 30+ Jahre</p> <p>Beispiel: NDR 2, WDR 2</p>

Quelle: In Anlehnung an Breunig (2001), S. 464; AS&S Radio (2010), S. 40 f.; Radiozentrale (2018); Wirtz (2023), S. 546-547

Tabelle 12-2: Ausgewählte Programmformate (2)

Bezeichnung	Beschreibung
Urban Contemporary (UC)	<p>Rhythmusorientierte, schwarze Titel auf der Musikkarte mit großer Bandbreite von ruhigeren Titeln über Dance Classics bis hin zu Rap/Hip Hop und Funk; viele Szene-, Musik- und Interpretationsinfos, geringer Wortanteil; häufige Promotions-Aktionen</p> <p>Zielgruppe: 18-34 Jahre</p> <p>Beispiel: DASDING</p>
Album Oriented Rock (AOR)	<p>Breite, rockmusikintensive, abwechslungsreiche Musikkarten, zum Teil auch weniger bekannte Titel; Format mit den wenigsten Regeln; News und allgemeine Berichte sekundär; Promotions-Aktivitäten spielen eine wichtige Rolle</p> <p>Zielgruppe: 18-45 Jahre, mehr Männer</p> <p>Beispiel: Rockland Radio (Rheinland-Pfalz)</p>
Sparten (Klassik, Jazz, News/Info, alternative Radios)	<p>Klassik und Jazz-Sender liefern klassische oder Jazz-Musik; Musik oft auf bekanntere Ausschnitte verkürzt; die meist tendenziell anspruchsvoll gestalteten Moderationen laufen eher im Hintergrund; News/Info-Radioformate liefern Nachrichten, Reportagen, Diskussionen und Telefonkontakt mit den Hörern; dieses Format ist hauptsächlich für größere Märkte geeignet</p> <p>Zielgruppe: Klassik und Jazz-Hörer zwischen 40 und 75 Jahren, News/Info-Radios tendenziell männlich, 30 Jahre und älter, je nach Thema auch jünger</p> <p>Beispiel: Klassik Radio, JazzRadio Berlin, Inforadio (Berlin)</p>
Gold/Schlager	<p>Schlager, Evergreens, volkstümliche Musik und schöne Melodien, überwiegend deutsche Titel; freundliche, teilweise konservative Moderation</p> <p>Zielgruppe: 35+ Jahre</p> <p>Beispiel: hr4</p>

Quelle: In Anlehnung an Breunig (2001), S. 464; AS&S Radio (2010), S. 40 f.; Radiozentrale (2018); Wirtz (2023), S. 547

Tabelle 12-3: Programmformate privater Radioanbieter 2017

Bezeichnung	Anzahl Anbieter	Anbieter in Prozent
Adult Contemporary (AC)	184	63,9%
Contemporary Hit Radio (CHR)	49	17,0%
AOR	7	2,4%
Oldies/Volksmusik	6	2,1%
Middle Of The Road (MOR)	2	0,7%
Klassik/Jazz	6	2,1%
Sonstige	34	11,8%

Datenquelle: Landesmedienanstalten (2017), S. 150; Wirtz (2023), S. 548

Tabelle 12-4: ARD MEDIA Deutschland-Kombi

Radio Deutschland Kombi	
<ul style="list-style-type: none">▪ Klassik Radio▪ NDR 2▪ Bremen Eins, Bremen Vier, Bremen Next▪ ENERGY, ENERGY Bremen▪ 1LIVE plus▪ WDR2▪ hr1, hr3, hr4▪ SWR 1 RP/BW, SWR 4 RP/BW, SWR 3▪ SR 1, SR 1 Saarlandwelle	<ul style="list-style-type: none">▪ youfm▪ radio ffh▪ RadioSALÜ▪ Bayern 1, Bayern 3▪ Radio Eins▪ rbbFritz, rbbAntenne Brandenburg▪ Radio Berlin 88,8▪ MDR Basic▪ ...

Datenquelle: ARD (2022a); Wirtz (2023), S. 554

Tabelle 12-5: Radio-Nettowerbeerlöse 2021

Radio-Werbeträger	Nettowerbeerlöse in Millionen Euro	Werbemarktanteil
Lineares Radio	706,69	89%
In-Stream Audio	84,00	11%
Radio gesamt	790,69	100%

Datenquelle: Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (2022); Wirtz (2023), S. 555

Tabelle 12-6: Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements

Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Anzeigen/Spots im Mediamix	<ul style="list-style-type: none"> • Printkampagnen in Zeitungen und Zeitschriften • Plakatwerbung • Werbung in Social Media • Kinowerbung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenadäquate Werbung steigert die Anzahl der Kundenkontakte • Mittelbare Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, neue Hörer zu gewinnen • ...
Aktionsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnspiele • Event-Sponsoring • Durchführung eigener Events • Durchführung von Events mit Partnerunternehmen • Kooperationsmaßnahmen mit TV-Sendern und Printmedien • Flugzeuge mit Bannerwerbung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenzielle Hörer werden immer wieder mit dem Radiosender in Kontakt gebracht • Mittelbare Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, neue Hörer zu gewinnen • ...
Digitale Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • Webradio • Aufwändig gestaltete Websites mit hoher Interaktivität • Starke Präsenz in Social Media • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechendes Onlineangebot erhöht die Wahrscheinlichkeit, aus digitalen Usern auch Hörer zu machen • ...

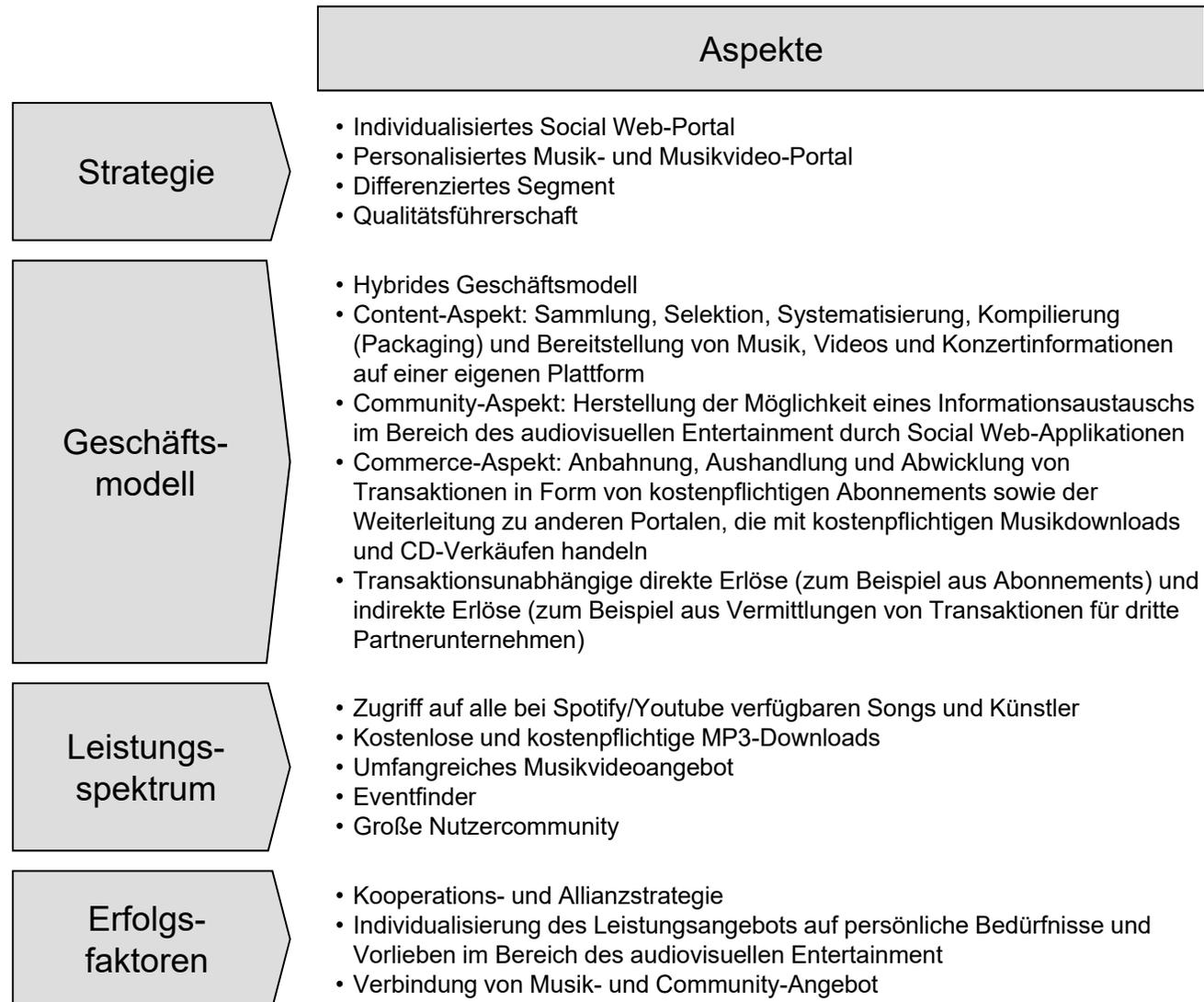
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016), S. 581; Wirtz (2023), S. 559

Tabelle 12-7: Instrumente des Kundenbindungsmanagements

Instrumente des Kundenbindungsmanagements	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Hörerintegration	<ul style="list-style-type: none"> • Einbezug der Hörserschaft in die Programmgestaltung • Gewinnspiele und Quizze • Diverse Votings und Umfragen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Hörer bekommen das Gefühl, „externe Mitglieder“ des Radiosenders zu sein bzw. selber gehört zu werden • Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, Leser dauerhaft binden zu können • ...
Communitys/Foren	<ul style="list-style-type: none"> • Radiosender betreiben online Communitys und Foren • Zugang über die Website • Verlinkung zu Social Media • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch mit anderen Hörern kann positiv auf die Wahrnehmung eines Radiosenders wirken • Aktive Partizipation der Moderatoren stärkt die Identifikation mit dem Radiosender • ...
Aufbau von Handlungssträngen	<ul style="list-style-type: none"> • Spannende Geschichten werden über mehrere Sendungen hinweg erzählt • Diverse Aktionen, die über mehrere Sendungen hinweg laufen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Hörer werden bei spannenden Storys und Aktionen nicht die nächste Sendung bzw. Fortsetzung verpassen wollen • ...

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016), S. 584; Wirtz (2023), S. 561

Abbildung 12-12: Strategische Ausrichtung von last.fm



Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2009), S. 491; Wirtz (2023), S. 565

Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 12 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Welche Aufteilung und Beziehung besteht zwischen den bundesweiten, landesweiten und lokalen Sendern in Deutschland? Wie stark ist die Konzentration in der Radiobranche fortgeschritten?
2. Beschreiben Sie verschiedene Markteintrittsbarrieren für den Radiomarkt.
3. Beschreiben Sie die Interaktionsstrukturen im Radiomarkt.
4. Wie unterscheidet sich das Nutzungsverhalten von Radio und TV über den Tagesverlauf? Existieren unterschiedliche Rezipiententypen?
5. Beschreiben Sie die Wertschöpfungskette der Radiounternehmen! Welche Kernaufgaben sind im Bereich der Programmgestaltung und dem Packaging zu berücksichtigen?



Diskussionsthemen

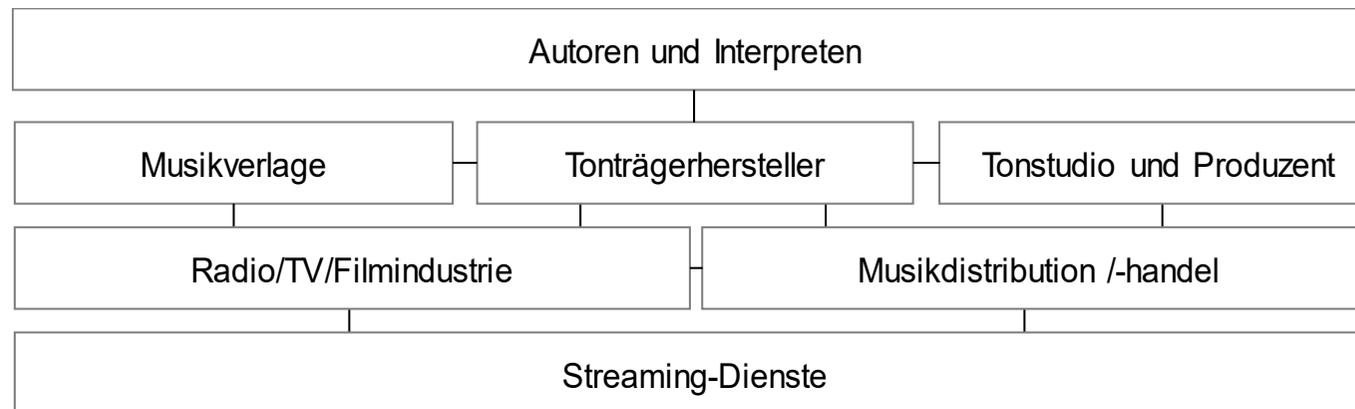
1. Diskutieren Sie, ob das Medium Radio eine Zukunft hat. Berücksichtigen Sie bei Ihrer Diskussion die Verschiebung der Radionutzung und die klassischen Rezipientengruppen gegenüber jüngeren Hörergruppen.
2. Debattieren Sie das Spannungsfeld von öffentlich-rechtlichen und privaten Radioanbietern vor dem Hintergrund von Informations- und Bildungsaufgaben in einer demokratischen Gesellschaft.
3. Diskutieren Sie, ob Fake News in den sozialen Medien nicht auch eine manifeste Gefahr für Radioformate sind. Haben Sie Erfahrung mit Fake News im Radiomarkt?

Quelle: Vgl. Wirtz (2023), S. 566

Kapitel 13:

Musikmanagement

Abbildung 13-1: Akteure der Musikwirtschaft



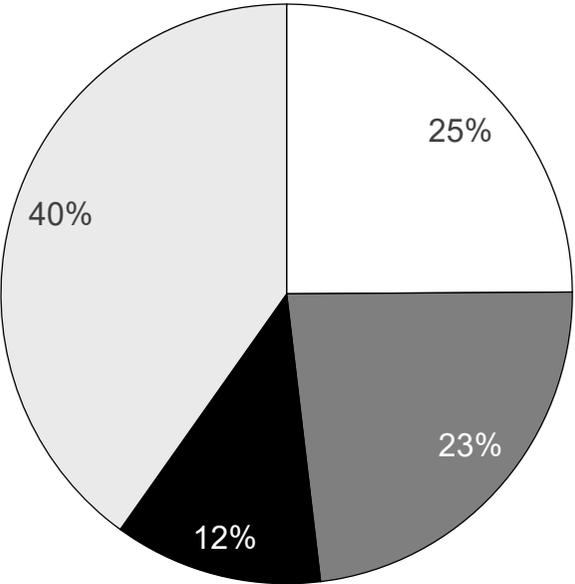
Quelle: Vgl. Wirtz (2005), S. 455; Wirtz (2023), S. 574

Tabelle 13-1: Gesamtumsatz des Musikmarktes in Deutschland von 1995 bis 2020

Jahr	Umsatz in Millionen Euro
1995	2.393
2000	2.630
2005	1.748
2010	1.489
2015	1.546
2020	1.785

Datenquelle: Bundesverband der Phonographischen Wirtschaft (2004), S. 8; Bundesverband Musikindustrie (2020a), S.8 sowie vorherige Datensätze; Wirtz (2023), S. 574

Abbildung 13-2: Anteile am weltweiten Musikmarkt 2021



□ Sony Music Entertainment ■ Universal Music Group
■ Warner Music Group □ Sonstige

Datenquelle: Music & Copyright (2022); Wirtz (2023), S. 575

Abbildung 13-3: Akteure und Interaktionen im Musikmarkt

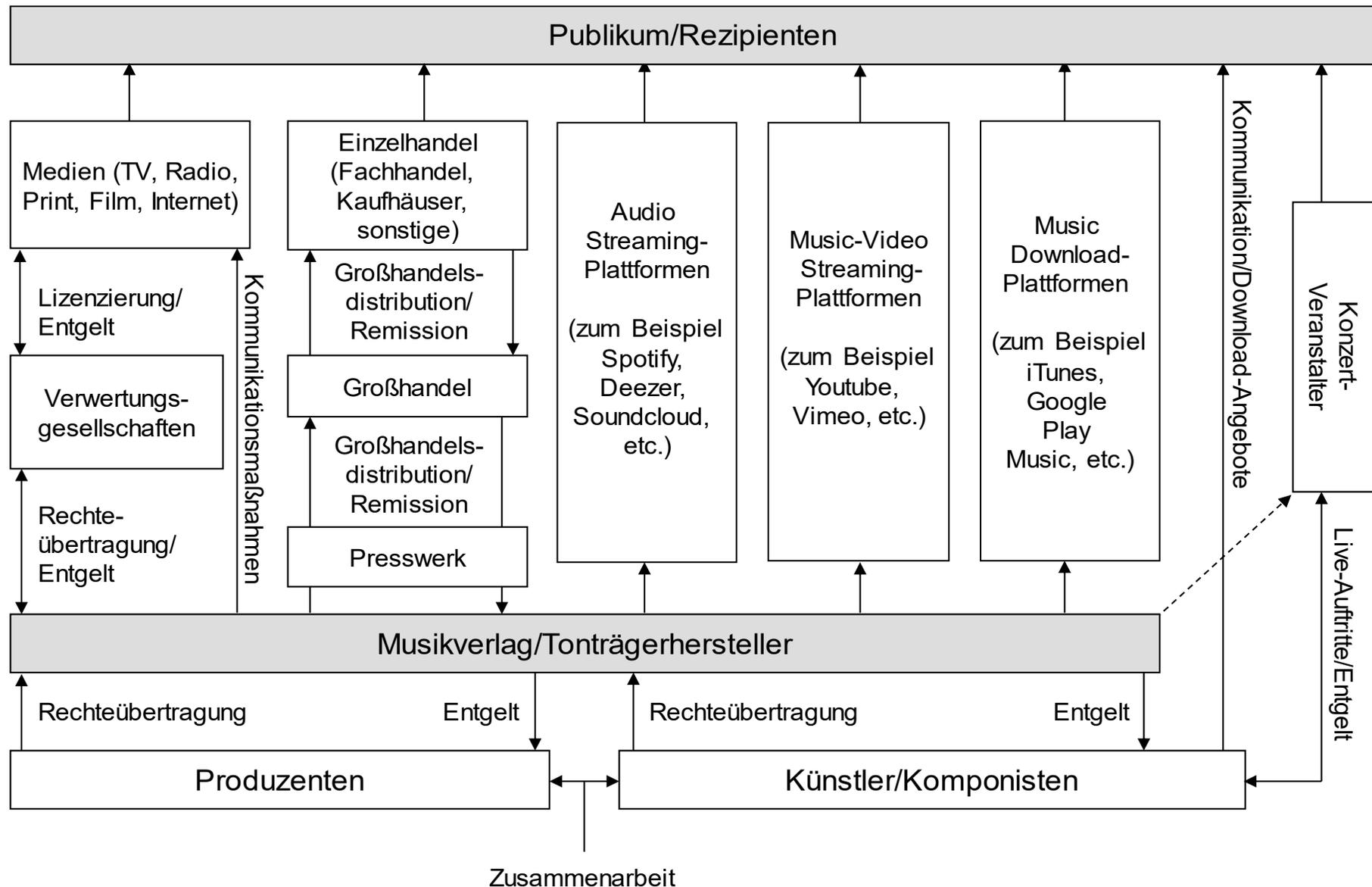
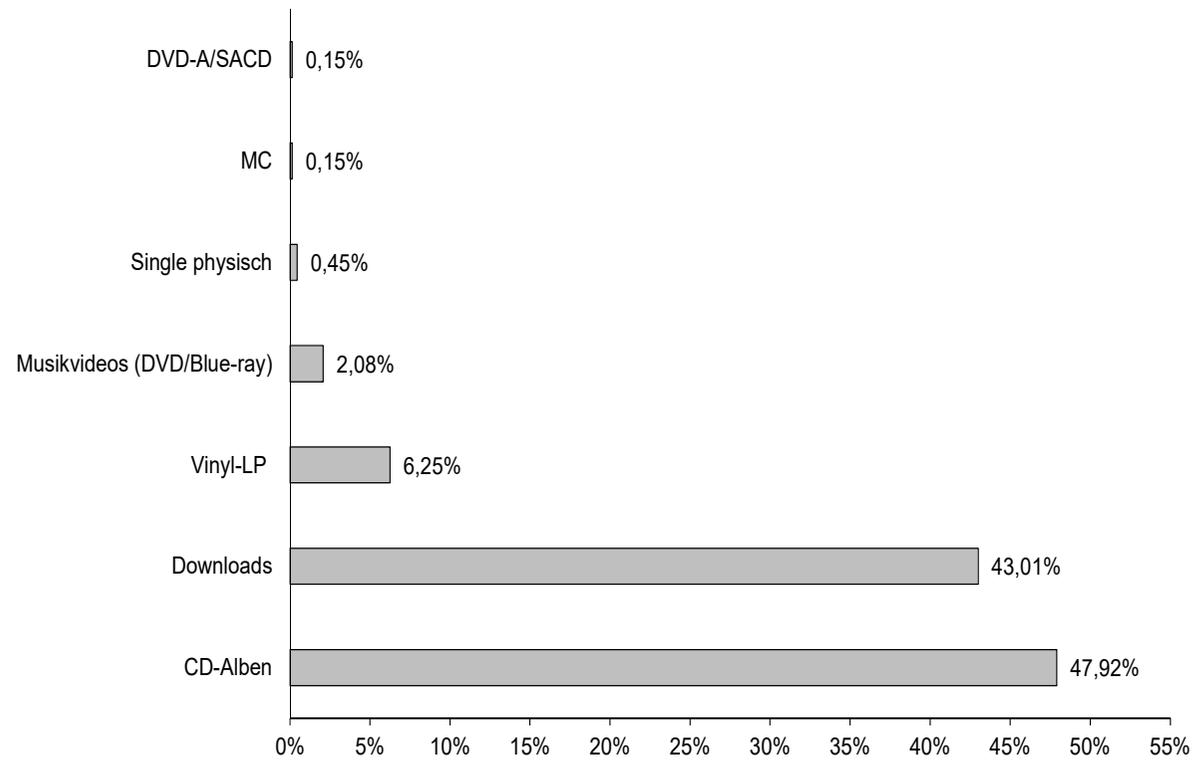


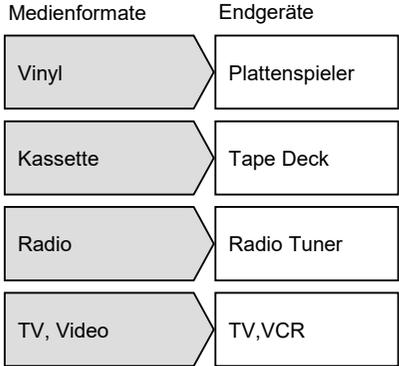
Abbildung 13-4: Anteile der Arten von Musikkäufen 2020



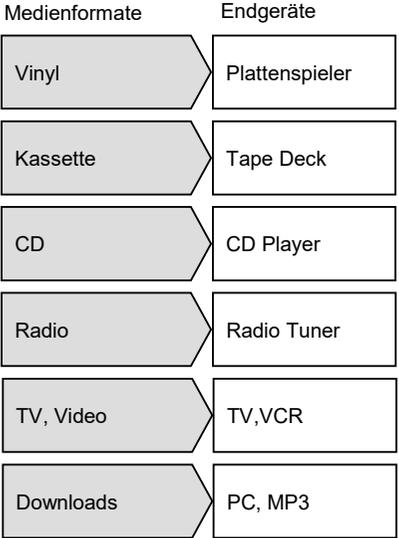
Datenquelle: Bundesverband Musikindustrie (2020a), S. 16 f.; Wirtz (2023), S. 579

Abbildung 13-5: Musikformate und Endgeräte von 1970 bis 2022

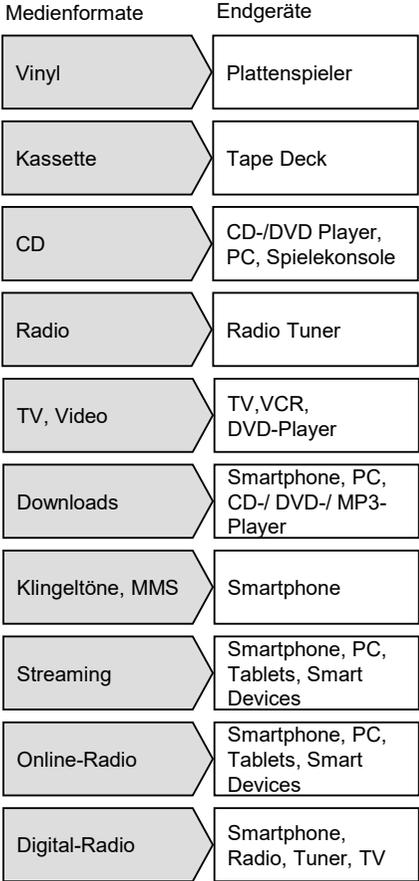
1970



1990



2022



Quelle: Vgl. Wirtz (2023), S. 580

Tabelle 13-2: Geräteausstattung der Haushalte

Gerät	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Stereo-Anlage	80%	79,6%	79,7%	78,9%	76,3%	75%	72,3%	---
MP3-Player/iPod	40,2%	39,6%	39,7%	39,8%	37%	32,5%	28,4%	---
Stationäre Spielkonsole	23,5%	22,8%	21,3%	20,6%	24%	21,1%	21,3%	24,6%
Mobile Spielkonsole	15,5%	15,6%	15,1%	14,9%				
Blu-ray Player	12,2%	14,8%	16,5%	16,5%	67%*	67,3%	66,7%	---
Smart-TV	4,3%	7,1%	8,9%	11,9%	16,2%	21,6%	29,9%	88,2%**
Heimkinoanlage	8,7%	8,6%	9,6%	10,3%	10,1%	11,6%	12,7%	---
WLAN-/Internetradio	10,4%	9,9%	9%	10%	11,6%	13%	15,2%	23,3%

* ab 2018 inklusive DVD-Player ** ab 2021 inklusive Fernsehgerät

Datenquelle: VuMa Touchpoints (2022), S. 40; Wirtz (2023), S. 582

Tabelle 13-3: Tägliches Zeitbudget für die Tonträgernutzung

Alter in Jahren	2000	2005	2010	2015	2020	2021
10-19	---	---	65 min.	44 min.	---	---
14-19	50 min.	79 min.	80 min.	55 min.	43 min.	51 min.
20-29	49 min.	61 min.	67 min.	45 min.	30 min.	41 min.
30-39	25 min.	35 min.	38 min.	25 min.	20 min.	24 min.
40-49	20 min.	27 min.	26 min.	18 min.	12 min.	15 min.
50-59	13 min.	19 min.	17 min.	15 min.	9 min.	10 min.
60-69	9 min.	12 min.	16 min.	11 min.	6 min.	6 min.
70 <	5 min.	7 min.	9 min.	6 min.	5 min.	5 min.

Datenquelle: ARD (2022); Wirtz (2023), S. 583

Tabelle 13-4: Anteile der Musikkäufer in den einzelnen Altersgruppen 2020

Alter	Anteil
Ab 50 Jahren	53%
40-49 Jahre	13%
30-39 Jahre	12%
20-29 Jahre	11%
10-19 Jahre	10%

Datenquelle: Bundesverband Musikindustrie (2020a), S. 31; Wirtz (2023), S. 583

Tabelle 13-5: Umsatzanteile der einzelnen Repertoiresegmente

Repertoiresegment	Anteil
Pop	26,6%
Hip-Hop/Rap	18,6%
Rock	17,9%
Kinderprodukte	9,9%
Dance	8,1%
Sonstige	6,9%
Deutsch Pop	4,4%
Schlager	3,4%
Klassik	2,1%
Jazz	1,4%
Volksmusik	0,6%

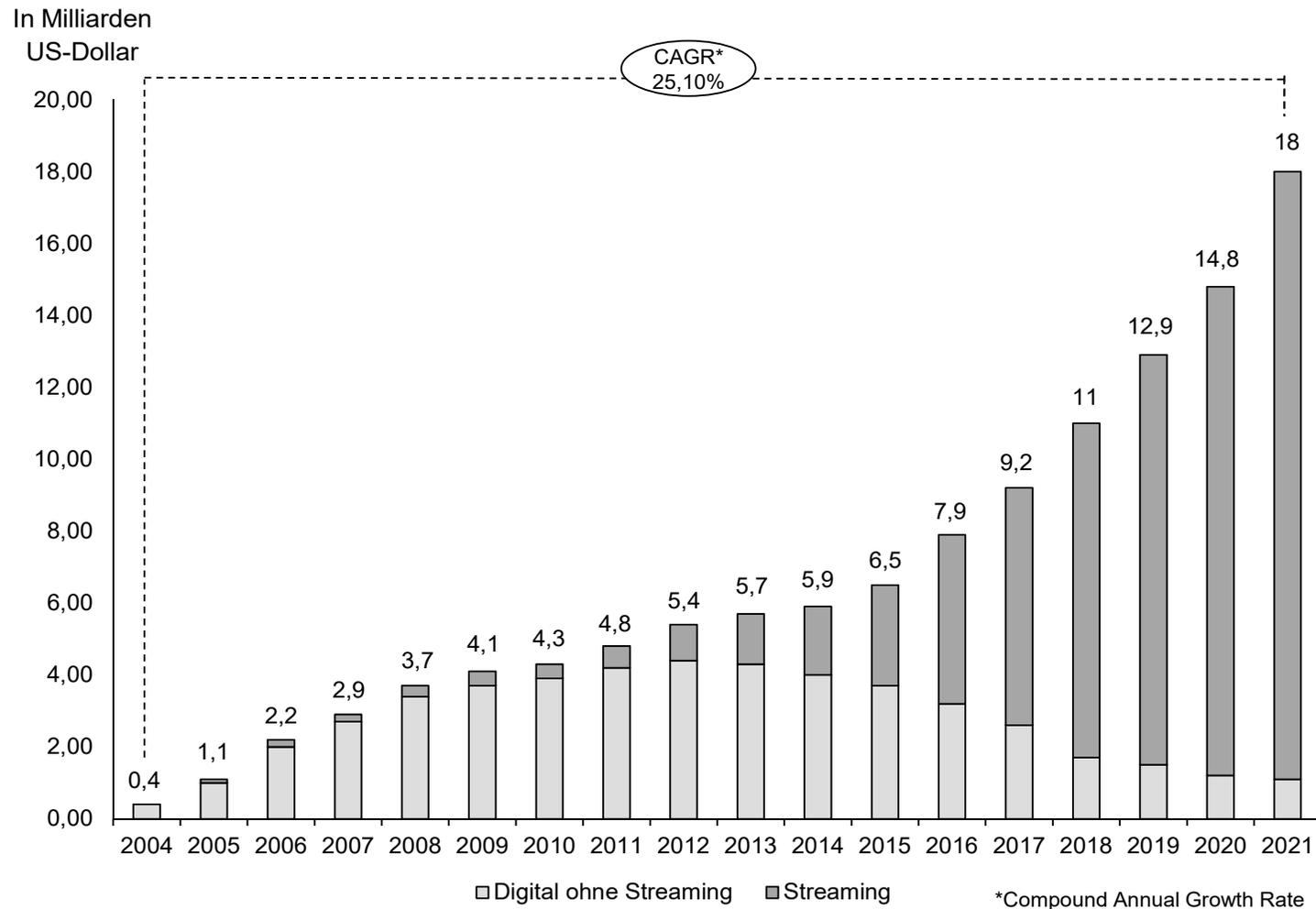
Datenquelle: Bundesverband Musikindustrie (2020a), S. 40; Wirtz (2023), S. 584

Tabelle 13-6: Verteilung der Altersgruppen auf die Repertoiresegmente

Alter	Dance	Rock	Pop	Schlager/ Volksmusik	Klassik
Ab 50 Jahren	33%	50%	53%	69%	81%
40-49 Jahre	33%	21%	26%	13%	19%
30-39 Jahre	25%	19%	9%	13%	
20-29 Jahre	9%	7%	6%	5%	
10-19 Jahre		3%	6%		

Datenquelle: Bundesverband Musikindustrie (2020a), S. 31, Wirtz (2023), S. 584

Abbildung 13-6: Umsatzentwicklung digitaler Musik von 2004 bis 2021



Datenquelle: IFPI (2022) S. 11; Wirtz (2023), S. 585

Tabelle 13-7: Deutsche Streaming-Musikanbieter

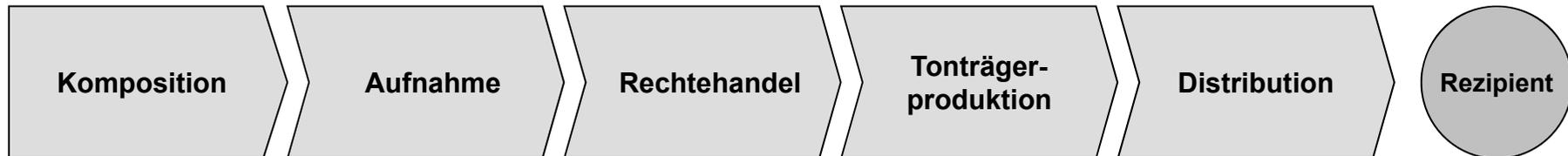
	Spotify	Apple Music	Amazon Music	Deezer
verfügbare Songs insgesamt	> 50 Millionen	> 90 Millionen	> 90 Millionen	> 90 Millionen
Kostenloser Tarif mit Werbung	ja	nein	nein	ja
Unterstützte Plattformen	PlayStation, Xbox, Smart-TV, Streaming-Player, Netzwerk-Lautsprecher, Sonos und Co., iOS, Android, Windows Phone, Browser	Airplay, Sonos, HomePod, Apple Watch, Apple TV, CarPlay, iOS, Android	Fire TV, Amazon Echo, Sonos, iOS, Android, Browser	Smart-TV, Sonos und Co., Auto, Apple Watch, iOS, Android, Windows Phone, Blackberry, Browser
Preis Monatsabonnement (Euro)	Ab 4,99€	Ab 4,99€	Ab 8,99€	Ab 5,99€

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen, Abschätzungen und Unternehmensinformationen; Wirtz (2023), S. 586

Tabelle 13-8: Übersicht verschiedener Musik-Genres

Genre	Beschreibung	Interpreten	Subkategorien
Rock	Rockmusik ist eine aus Rock 'n' Roll entstandene Musikrichtung, die durch harte Gitarrenmusik und den Rockband-Charakter besticht	Linkin Park; Metallica; Rolling Stones; Guns N' Roses; Iron Maiden; Red Hot Chili Peppers; Green Day, Nirvana; Korn	Rock 'n' Roll; Surf; Glamrock; Progressive Rock; Art Rock; Psychedelic Rock; Flower Power; Metal; Heavy Metal; Death Metal/Gothic Metal; Thrash Metal; Black Metal; Hardcore Metal; Metal Crossover; Hard Rock; New Metal; Grindcore; Alternative Rock; Punk; Independent; Grunge; New Wave; Dark Wave; Melody Core
Pop	Popmusik gilt als harmonische und melodische Unterhaltungsmusik mit einem erheblichen kommerziellen Erfolg	Madonna; George Michael; Lenny Kravitz; Maria Carey; Elton John; Michael Jackson; Gwen Stefani; Britney Spears	Pop international; Brit Pop; Pop Instrumental Solisten; Pop Instrumental Bands; New Age
Black Musik	Sehr rhythmische Musikrichtung mit teilweisen melodischen Einflüssen, Musikrichtung ist durch einen großen Anteil an „gesprochenen“ Elementen charakterisiert	Whitney Houston; Bob Marley; 50 Cent; Eminem; Sean Paul; Black Eyed Peas; Beyonce; Mary J. Blige; Rihanna	Spiritual/Gospel; Rhythm And Blues; Traditioneller R&B; Blues; Delta Blues/Country Blues; Classic Blues; City Blues; Blues Rock; Soul; Phillysound; Motown; Contemporary Soul; Funk; Hip Hop; Int. HipHop/Rap; Int. Hip Hop Mainstream; Credible Hip Hop/Hardcore; G-Funk; Reggae; Mainstream Reggae; Roots Reggae; Dub; Raggamuffin; Ska; Traditional Jazz/Swing; Bigband Swing
Elektronische Musik	Elektronische Musik bezeichnet eine Musikrichtung, die mithilfe von elektronischen Geräten (Computer oder Synthesizern) produziert wird	Global Deejays; David Guetta; Phats & Small; Lords of Acid; Milk & Sugar; Marshall Jefferson; DJ Tonka	Disco; Dance/Dancepop/Eurodance; Techno; Trance; Acid; House; Vocal House; Drum & Bass/Jungle; Big Beat; Electro/Ambient;
Folklore/ Volksmusik	Ist gekennzeichnet durch die musikalischen Überlieferungen eines Volks, die Musikrichtung vereint dabei die klassische Volksmusik, Tanzmusik und auch Theaternmusik	Stefan Mross; Wildecker Herzbuben; Helene Fischer	Deutsche Folklore; Marschmusik; Folk/Folklore; Folk Nordamerika; Folk Irland; Folk Schottland; Folklore Skandinavien; Folklore Frankreich; Folklore Italien; Folklore Griechenland; Folklore Osteuropa; Folklore Türkei; Folklore Russland
Country	Eine US-amerikanische Musikrichtung, die mit klaren und teilweise sehr direkten Texten ländliche Lebensbedingungen aufzeigt	Carter Family; Chet Atkins; Hank Williams; Johnny Cash; Dolly Parton; John Denver; Keith Urban; Shania Twain; Dixie Chicks	Mainstream Country; Hillbilly/Bluegrass; Country Rock; Western Swing; Texmex; Cajun/Zydeco
Klassik/ Orchester	Klassische Musik ist in vielen Epochen seit dem 15. Jahrhundert anzutreffen und kennzeichnet sich durch den Anspruch an Ernsthaftigkeit und Spezialität (insbesondere im Gegensatz zur Populärmusik)	Wiener Kammerchor; Dresdner Philharmonie; Johann Sebastian Bach; Johannes Brahms; Frédéric Chopin; Georg Friedrich Händel; Joseph Haydn; Felix Mendelssohn Bartholdy; Robert Schumann; Pjotr Iljitsch Tschaikowski	Sinfonische-/Orchestermusik; Kammermusik; Kammermusik mit Harfe; Kammermusik Streichquartett; Soloinstrument; Chor; Neue Musik/Zeitgenössische Musik; Geräusch-/Klangmusik; Neoklassik; Neo-Romantik
Weltmusik/ Crossover	Weltmusik ist die Bezeichnung für eine in den 1980er Jahren entstandene Musikrichtung, die insbesondere durch das Crossover von Populärmusik mit traditionellen (meist nicht westlichen) Musikrichtungen entstanden ist	Leo Fuld (Holland); Gjallarhorn (Finnland); Level 42 (England); Lizzy Mercier Descloux (Frankreich); Loreena McKennitt (Kanada); Mari Boine (Norwegen/ Lappland)	Weltmusik; Worldbeat; Weltmusik Arabien; Weltmusik Afrika; Weltmusik Asien; Weltmusik Südsee; Tango; Samba; Salsa; Calypso; Flamenco/Sevillanas; Nationalhymnen; Klassik-Rock-Crossover; Klassik-Jazz-Crossover; Klassik-Ethno-Crossover

Abbildung 13-7: Wertschöpfungskette der Musikwirtschaft



Kernaufgaben

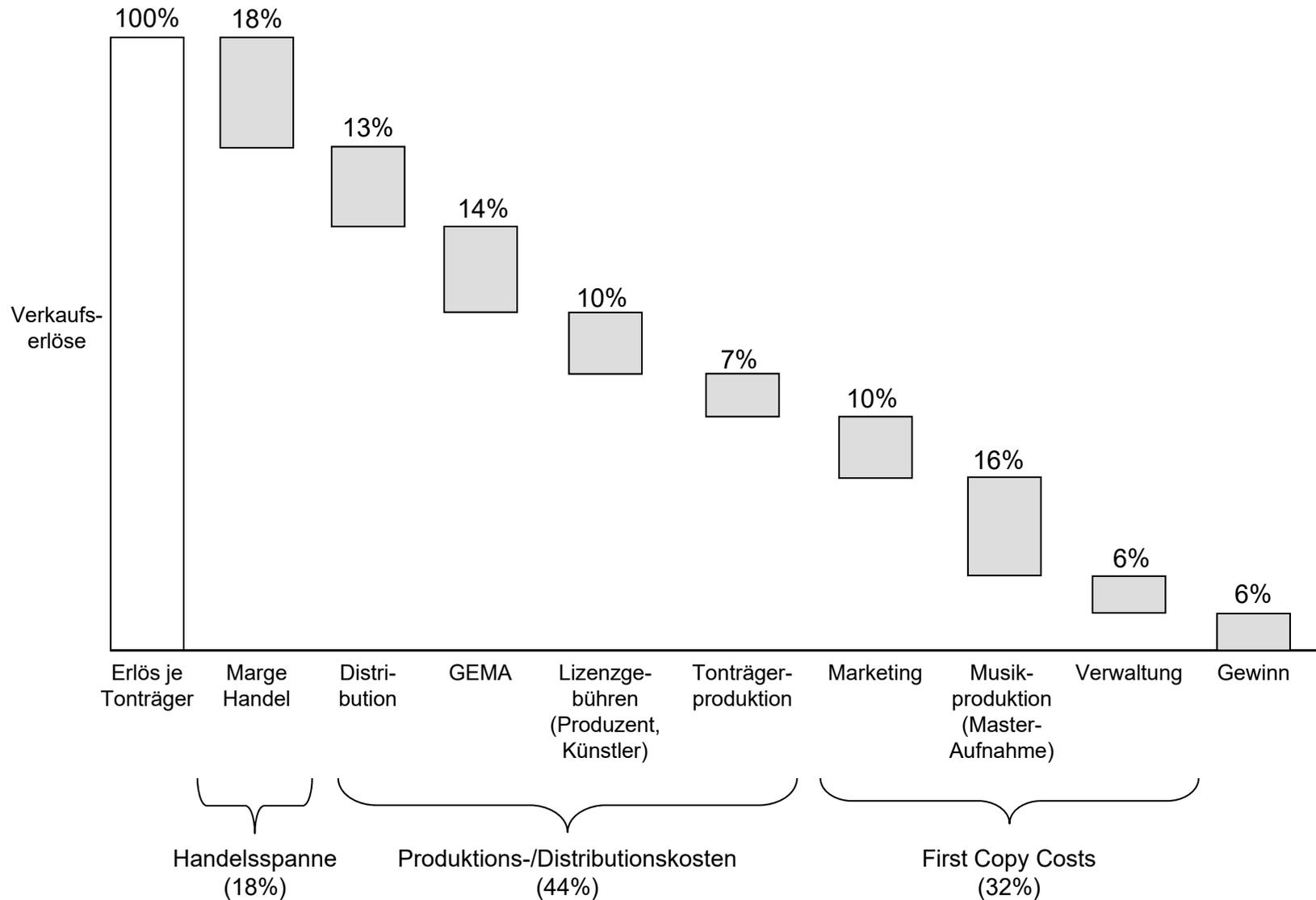
- | | | | | |
|--|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Schreiben des Musikstücks • Musikalische Interpretation der Komposition • Erstellung Demo-Tape | <ul style="list-style-type: none"> • Planung, Steuerung und Ausführung der Aufnahme-
produktion • Erstellung Master-Tape | <ul style="list-style-type: none"> • Handel mit Rechten an Musikwerken | <ul style="list-style-type: none"> • Planung und Zusammenstellung der Alben und Compilations • Physische Produktion der Tonträger | <ul style="list-style-type: none"> • Lagerung und Transport • Online-Distribution • Verkauf über stationären Handel, Online-Handel und Musik-Download-Plattformen |
|--|--|---|---|--|

Anbieter

- | | | | | |
|---|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Komponisten • Songwriter • Künstler | <ul style="list-style-type: none"> • Musik-Labels • Tonstudios • Aufnahmeleiter • Produzenten | <ul style="list-style-type: none"> • Musikverlage | <ul style="list-style-type: none"> • Musik-Labels • Manufacturer | <ul style="list-style-type: none"> • Distributoren • Musiklabels • Groß- und Einzelhändler • Online-Händler • Musik-Download-Anbieter |
|---|---|--|--|--|

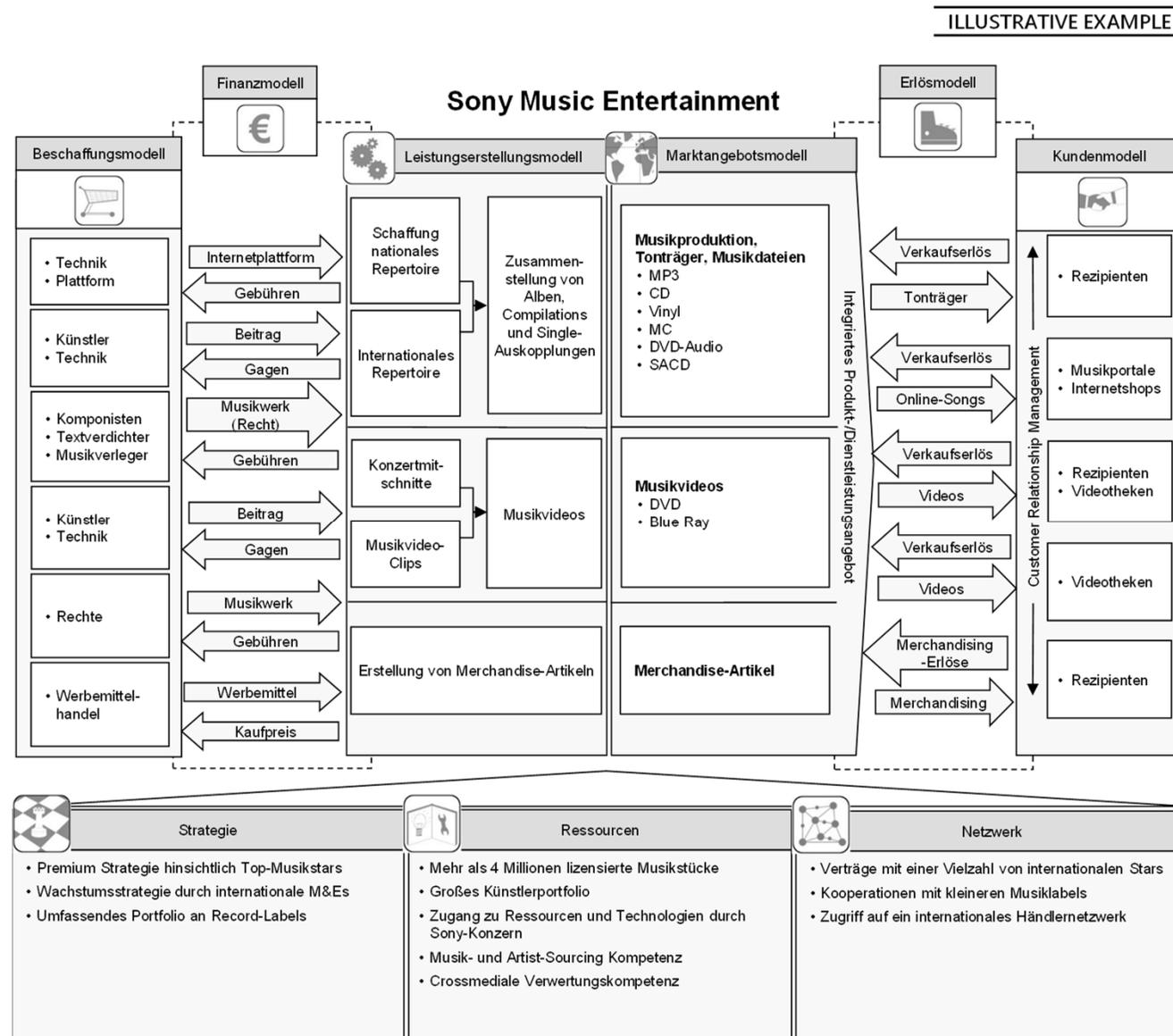
Quelle: Vgl. Wirtz (2001), S. 358; Wirtz (2023), S. 590

Abbildung 13-8: Kosten- und Erlösstruktur der Leistungserstellung



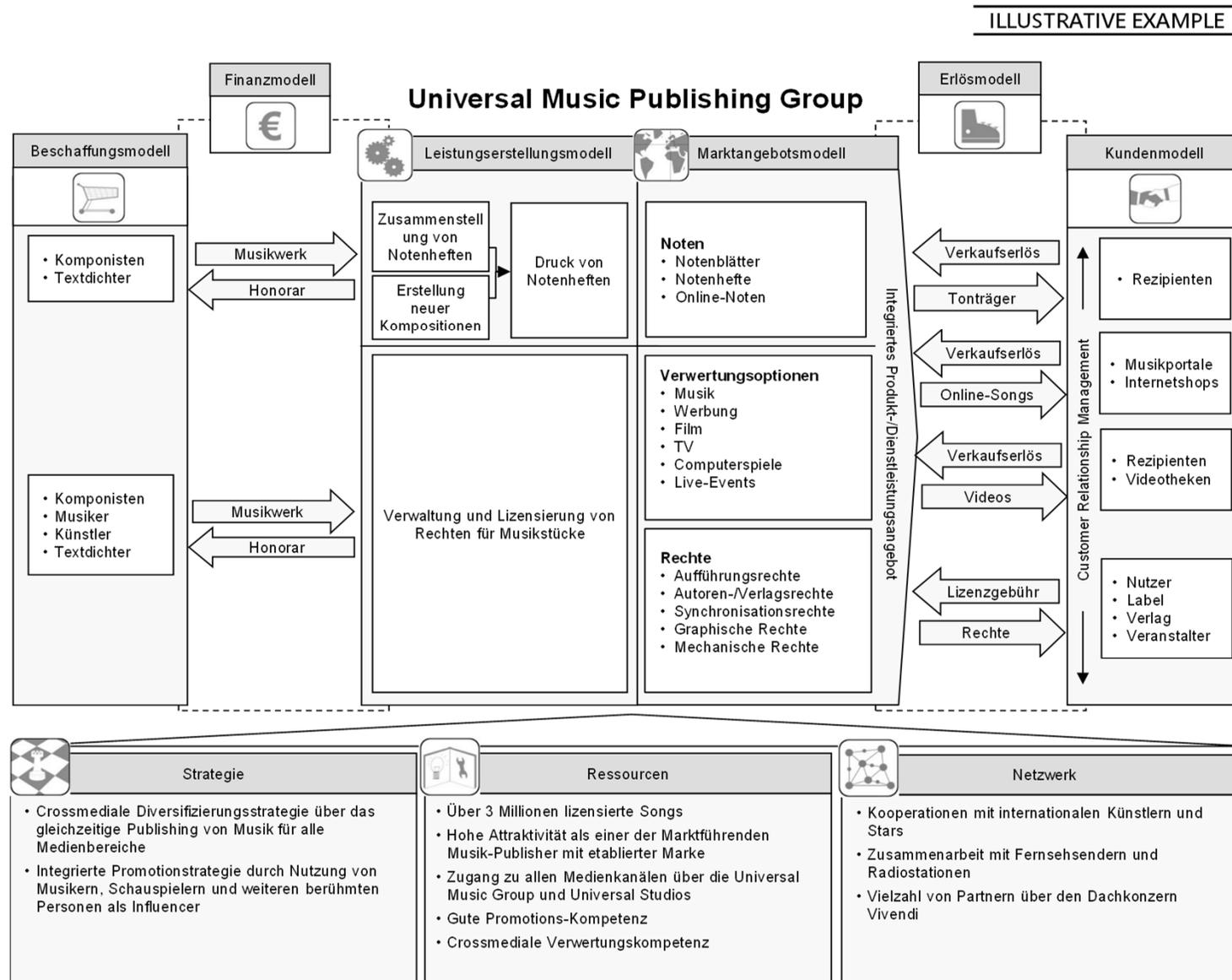
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2023), S. 594

Abbildung 13-9: Geschäftsmodell eines Tonträgerherstellers



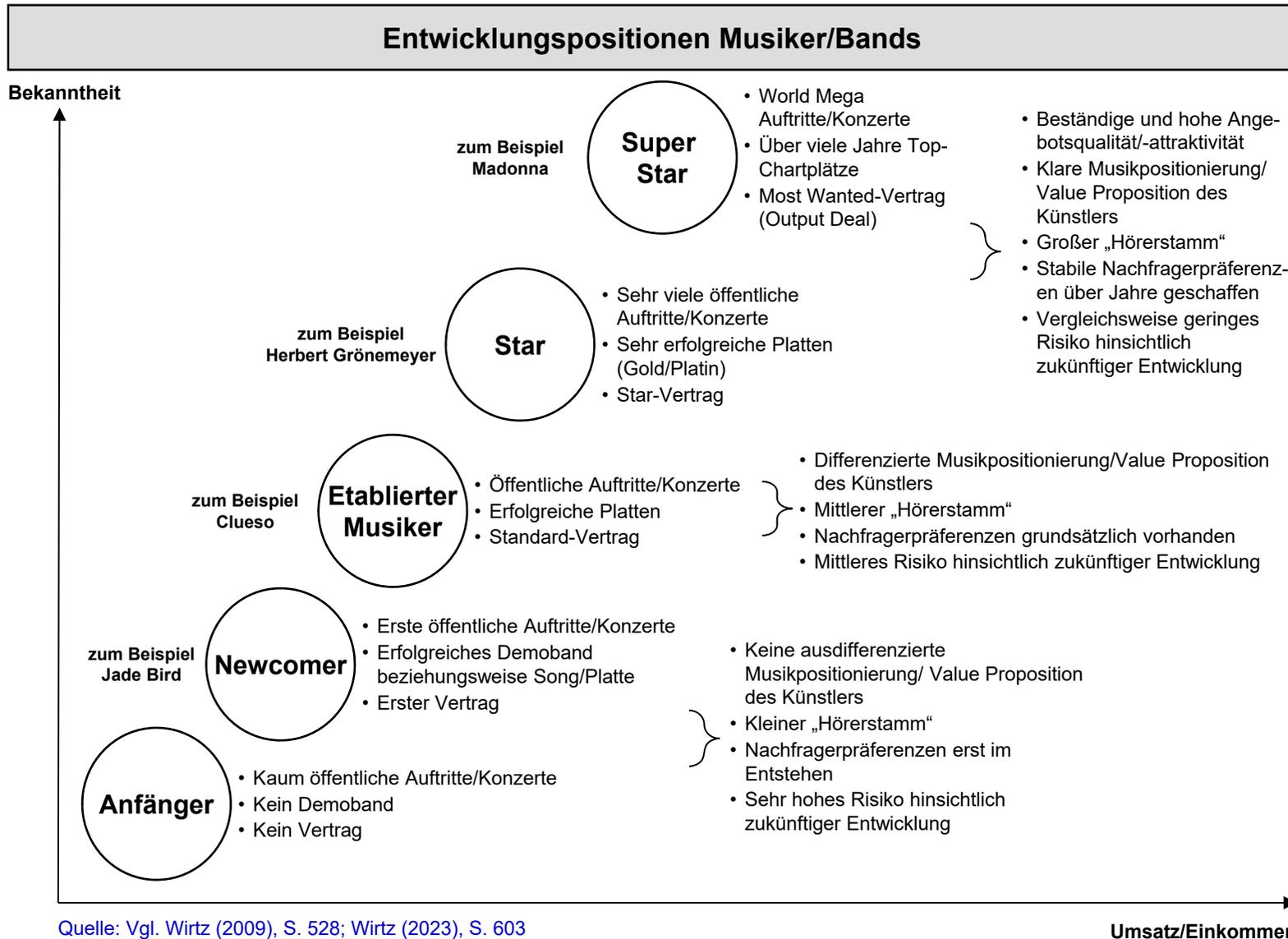
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2005), S. 478; Wirtz (2023), S. 597

Abbildung 13-10: Geschäftsmodell eines Musikverlags



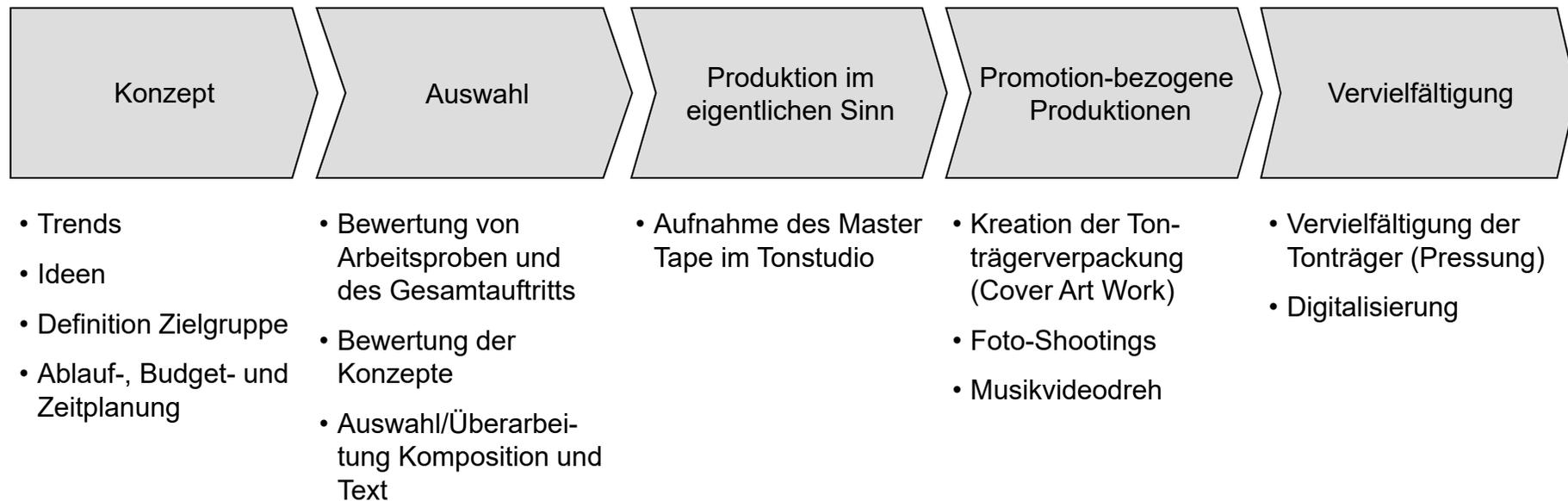
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2023), S. 598

Abbildung 13-11: Entwicklungspositionen von Künstlern in der Musikbranche



Quelle: Vgl. Wirtz (2009), S. 528; Wirtz (2023), S. 603

Abbildung 13-12: Produktionsprozess in der Musikwirtschaft



Quelle: Vgl. Wirtz (2001), S. 370; Wirtz (2023), S. 605

Tabelle 13-9: Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements

Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Anzeigen/ Spots im Mediamix	<ul style="list-style-type: none"> • Printkampagnen in Zeitschriften • TV-Spots • Hörfunkspots • Plakatwerbung • Werbung in Social Media • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenadäquate Werbung steigert die Anzahl der Kundenkontakte • Mittelbare Erhöhung der Wahrscheinlichkeit der Hörer-/Kundengewinnung • ...
Digitale Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • Attraktive Websites der Musikproduzenten und indirekten Distributeure • Einfach zu bedienende Downloadportale • Starke Vernetzung mit Social Media wie z.B. Youtube, Facebook und Twitter • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprechendes Onlineangebot erhöht die Wahrscheinlichkeit, aus Interessenten Kunden zu machen • ...
Aktionsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnspiele • Gutscheinaktionen für kostenlose Downloads • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenlose Downloads bringen potenzielle Kunden mit dem Angebot in Berührung • Mittelbare Erhöhung der Wahrscheinlichkeit der Hörer-/Kundengewinnung • ...

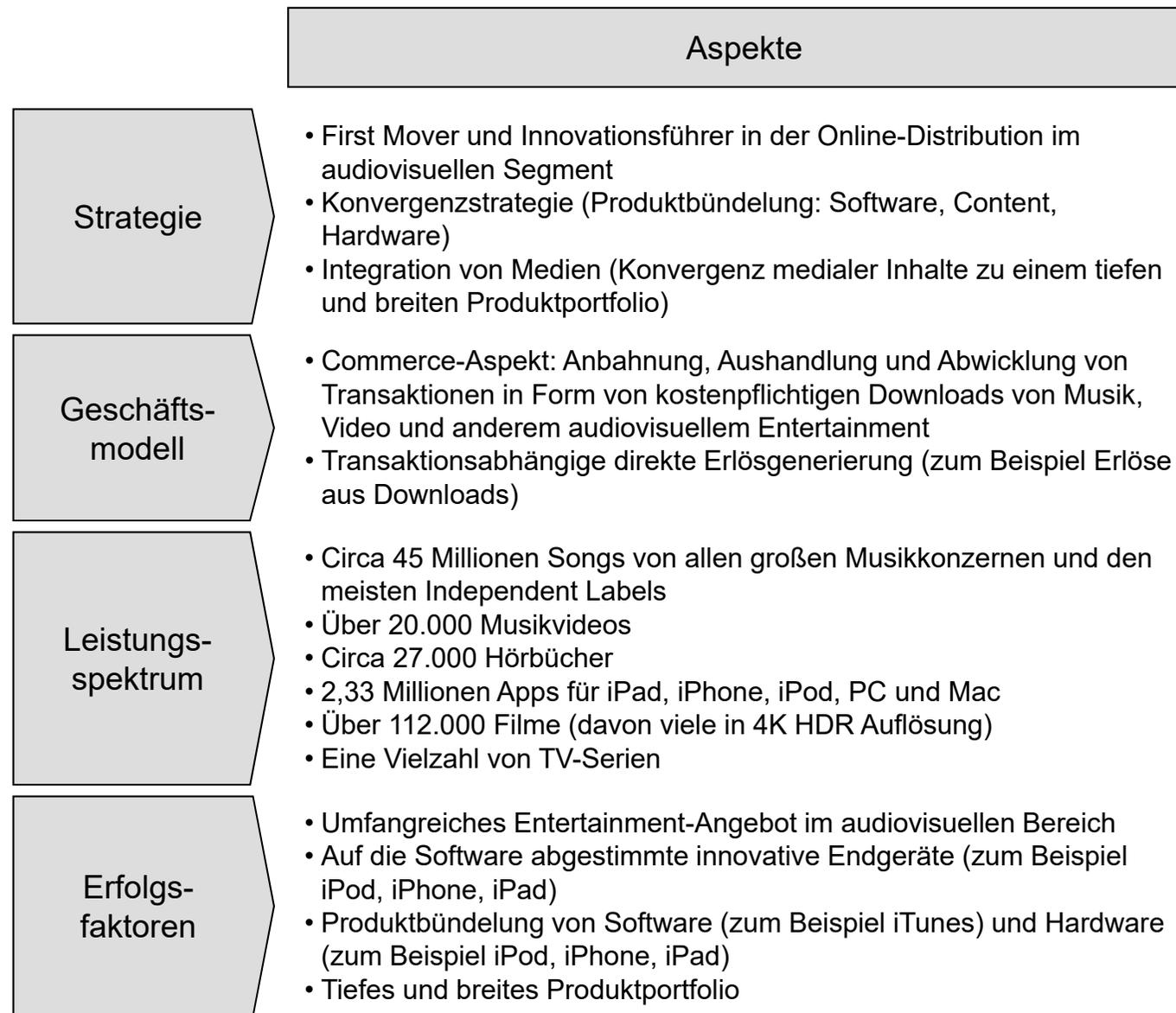
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016), S. 641; Wirtz (2023), S. 615

Tabelle 13-10: Instrumente des Kundenbindungsmanagements

Instrumente des Kundenbindungsmanagements	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Downloadsoftware	<ul style="list-style-type: none"> • Plattform- bzw. unternehmensspezifische Downloadsoftware • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Software kann Lock In-Effekt implizieren • ...
Communities/Foren	<ul style="list-style-type: none"> • Musikproduzenten betreiben online Communitys und Foren bzw. eigene Social Web-Portale • Zugang über die Website • Verlinkung zu Social Media • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch mit anderen Hörern kann Community-Mitgliedern einen Mehrwert liefern und diese binden • ...
Erweiterung des Leistungsportfolios	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Verbesserung existierender Dienste und Services • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Verbesserungen bzw. Neuerungen verhindern Langeweile beim Kunden • Vorbeugung von Abwanderung • ...

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016), S. 643; Wirtz (2023), S. 617

Abbildung 13-13: Strategische Ausrichtung von iTunes



Quelle: Vgl. Wirtz (2009), S. 543; Wirtz (2023), S. 621

Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 13 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Beschreiben Sie die Interaktionsstrukturen in der Musikindustrie.
2. Wie wirkt das Internet auf die Musikindustrie? Stellen Sie Vor- und Nachteile heraus. Beschreiben Sie zudem die digital-basierten Entwicklungsperspektiven der Musikbranche.
3. Wie setzt sich die Wertschöpfungskette der Musikindustrie zusammen?
4. Erläutern Sie Unterschiede zwischen dem Geschäftsmodell der Musikverlage und der Tonträgerhersteller!
5. Stellen Sie den Produktionsprozess eines Musikunternehmens dar!



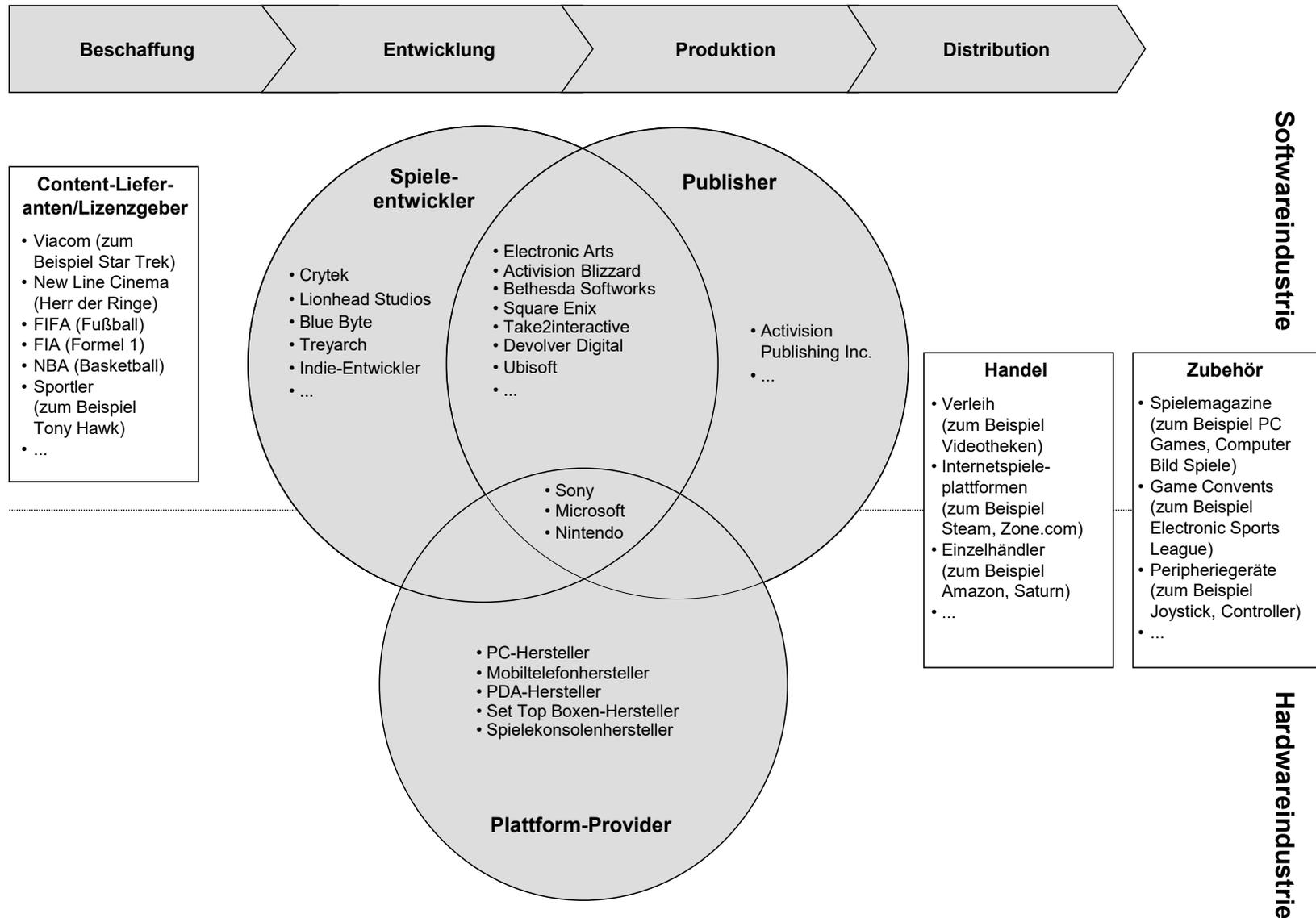
Diskussionsthemen

1. Diskutieren Sie, inwieweit die Digitalisierung die Musikwirtschaft hinsichtlich der hiermit verbundenen Vorteile bzw. Nachteile verändert hat – ist die neue digitale Welt für alle Musikliebhaber ideal?
2. Debattieren Sie, ob die Streaming-Anbieter eine Verbesserung oder Verschlechterung für Musiker, Musikverlage, etc. darstellen. Betrachten Sie dabei insbesondere die Weitergabe der Honorierung bzw. die Bezahlung der Musiker durch die Streaming-Anbieter.
3. Diskutieren Sie, ob die hohe Konzentration von wenigen großen Musikkonzernen und der Aufkauf von Musikrechten von diesen und Privat-Equity-Gesellschaften nicht langfristig zu deutlichen Nachteilen für Musikhörer und Musiker führen werden.

Kapitel 14:

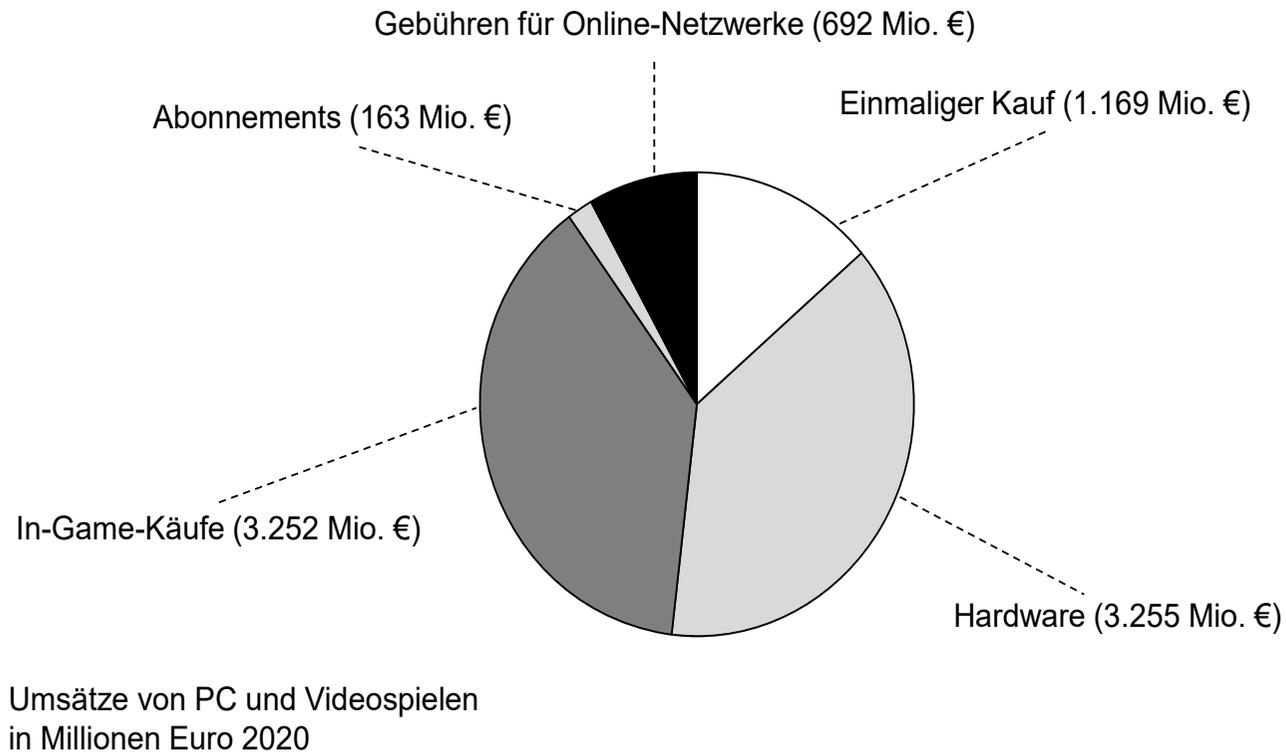
Video- und Computerspielmanagement

Abbildung 14-1: Akteure der Video- und Computerspieleindustrie



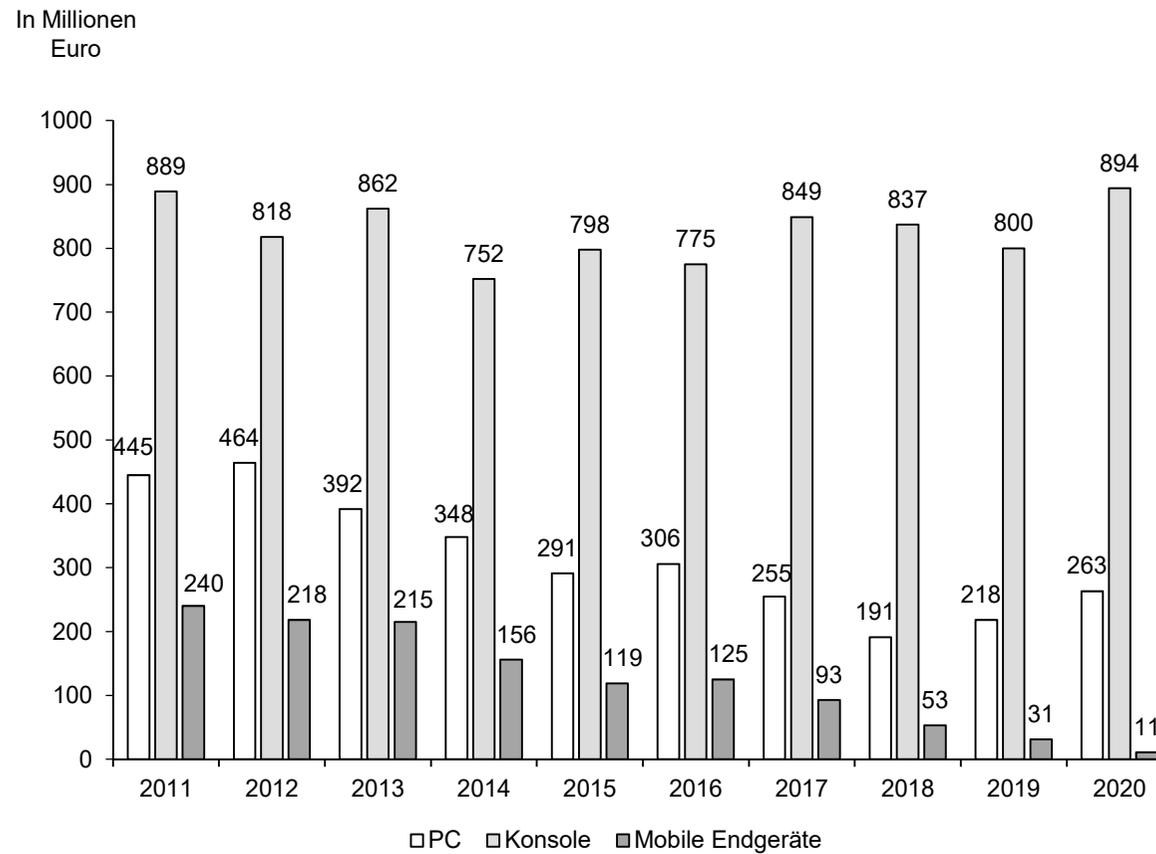
Quelle: In Anlehnung an Beeson (2002), S. 10; Wirtz (2023), S. 631

Abbildung 14-2: Umsatzzusammensetzung von PC- und Videospiele in Deutschland



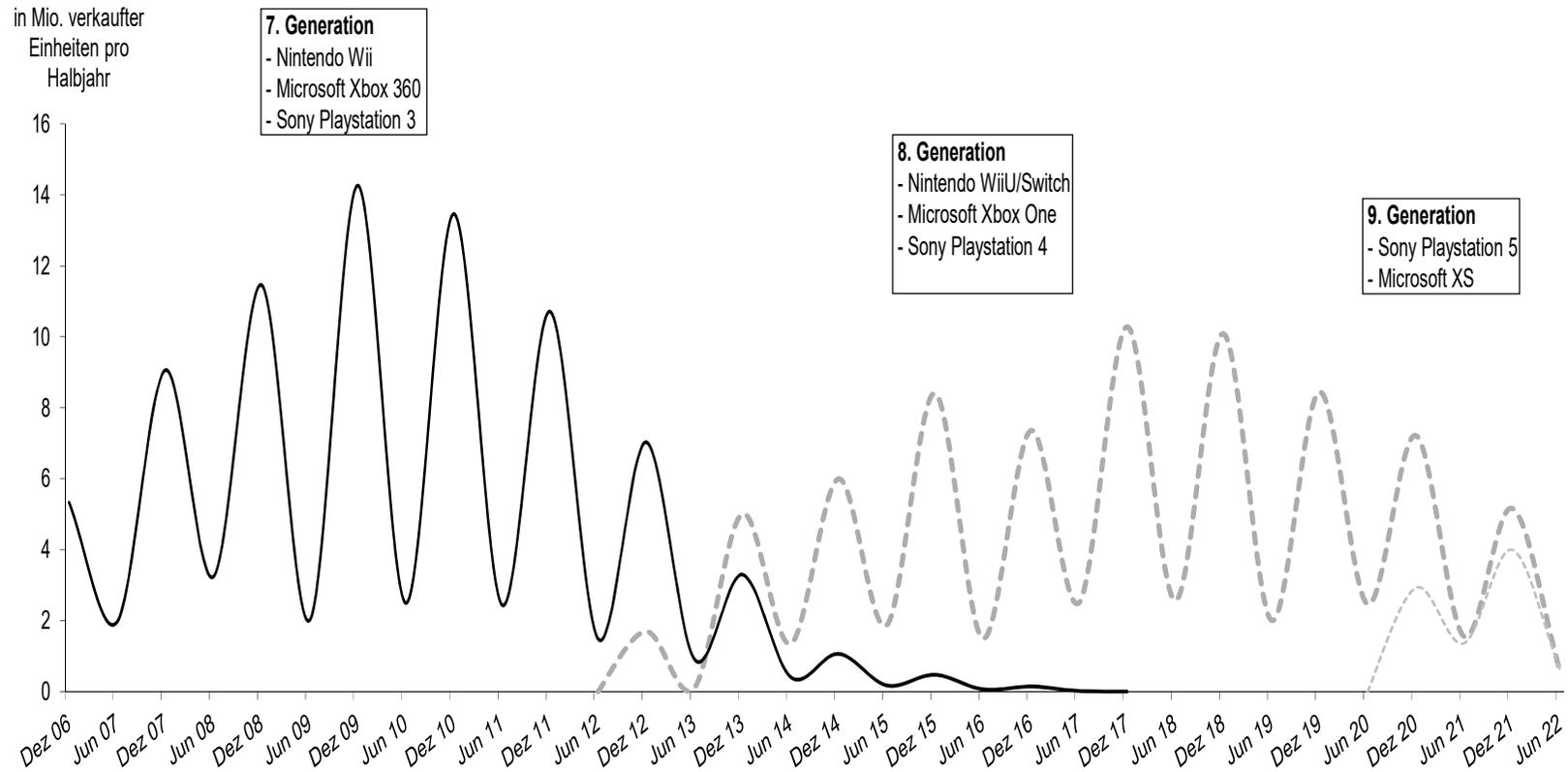
Datenquelle: Game - Verband der deutschen Games-Branche e.V. (2021), S. 15.; Wirtz (2023), S. 632

Abbildung 14-3: Umsatz mit dem Verkauf von Computer- und Videospiele in Deutschland



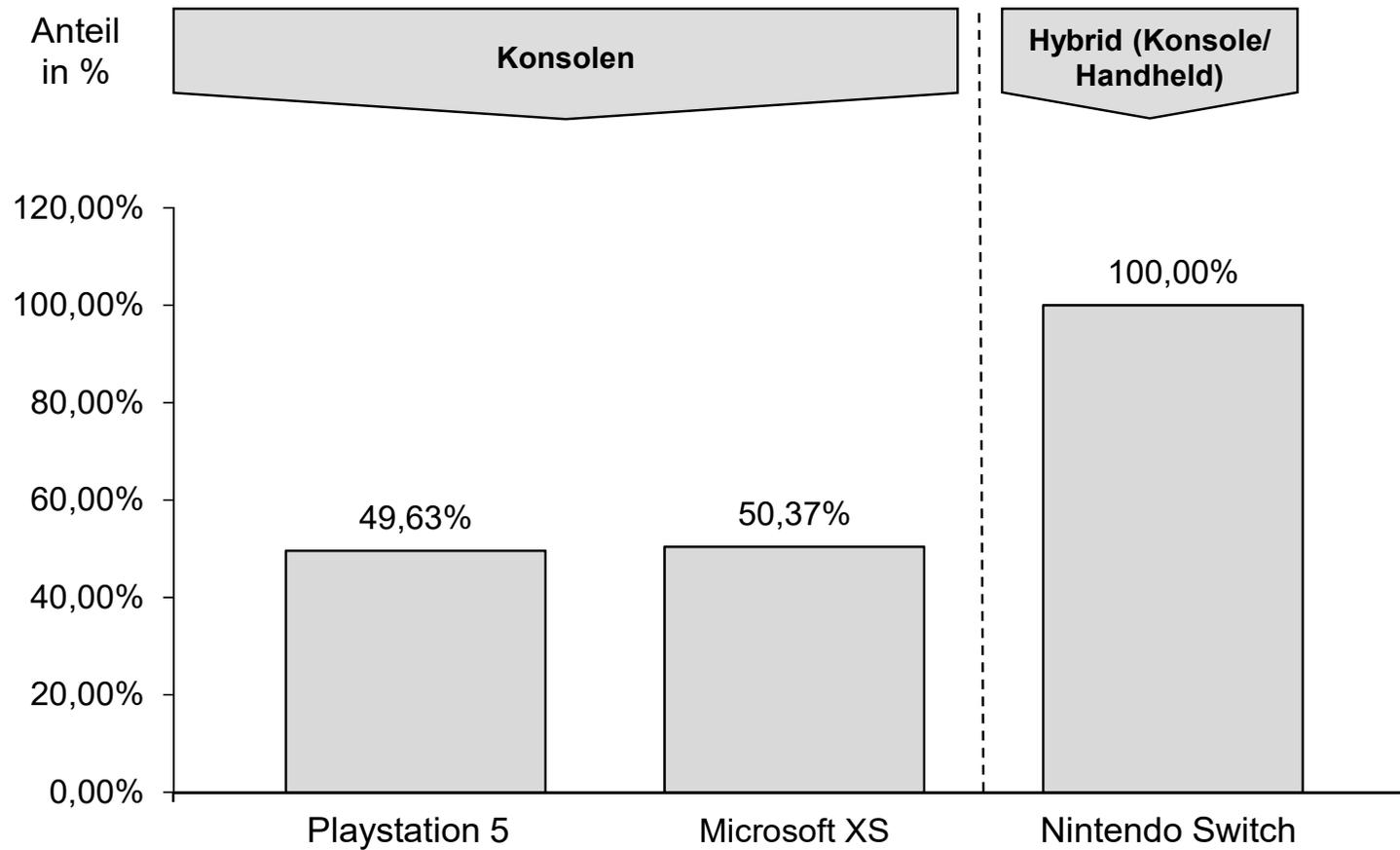
Datenquelle: Game - Verband der deutschen Games-Branche e.V. (2021), S. 24 sowie vorherige Datensätze; Wirtz (2023), S. 633

Abbildung 14-4: Zyklen der Spielekonsolenindustrie



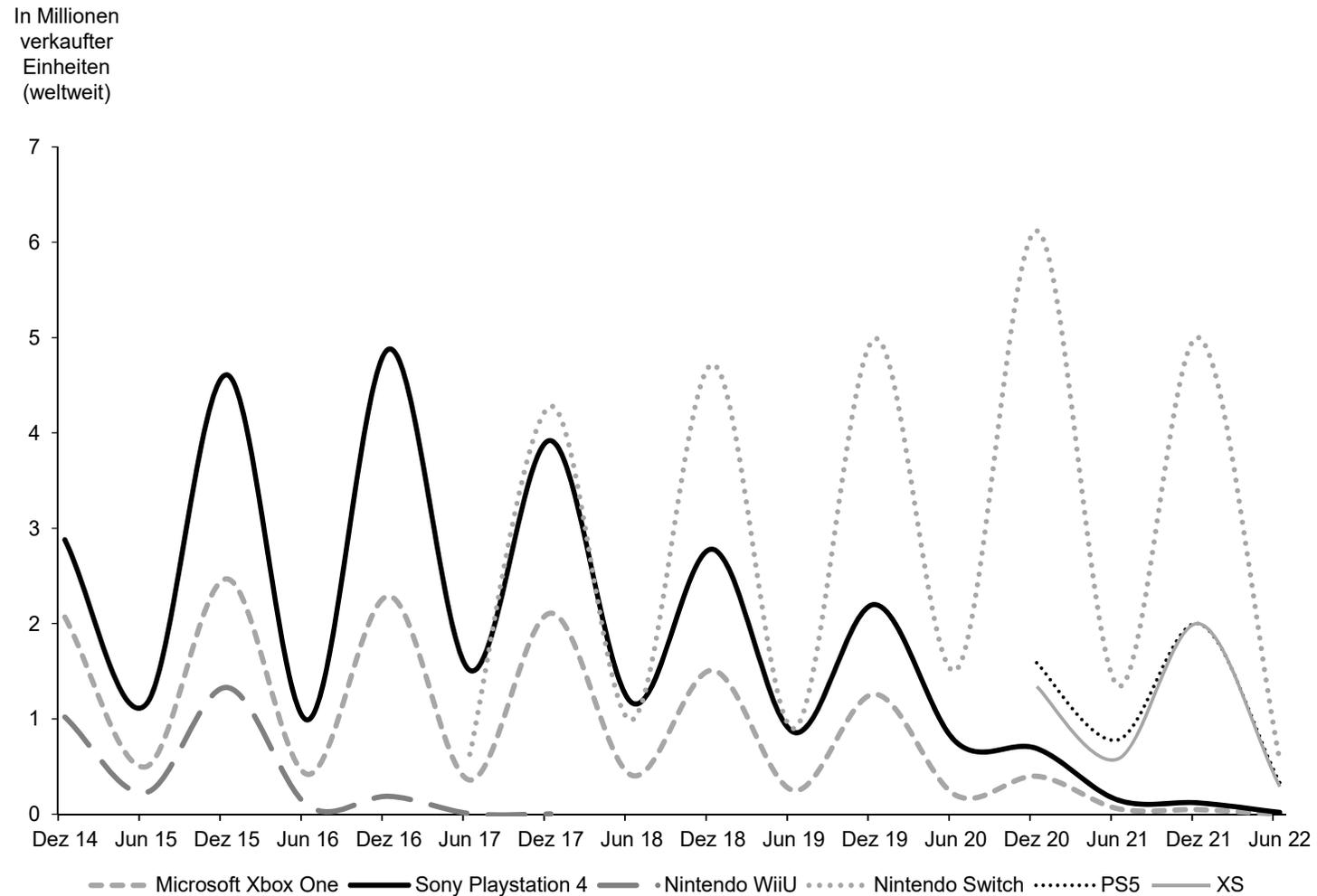
Datenquelle: VG Chartz (2022a); VG Chartz (2022c); Wirtz (2023), S. 634

Abbildung 14-5: Konsolen- und Handheldnutzung in Deutschland im Jahr 2022



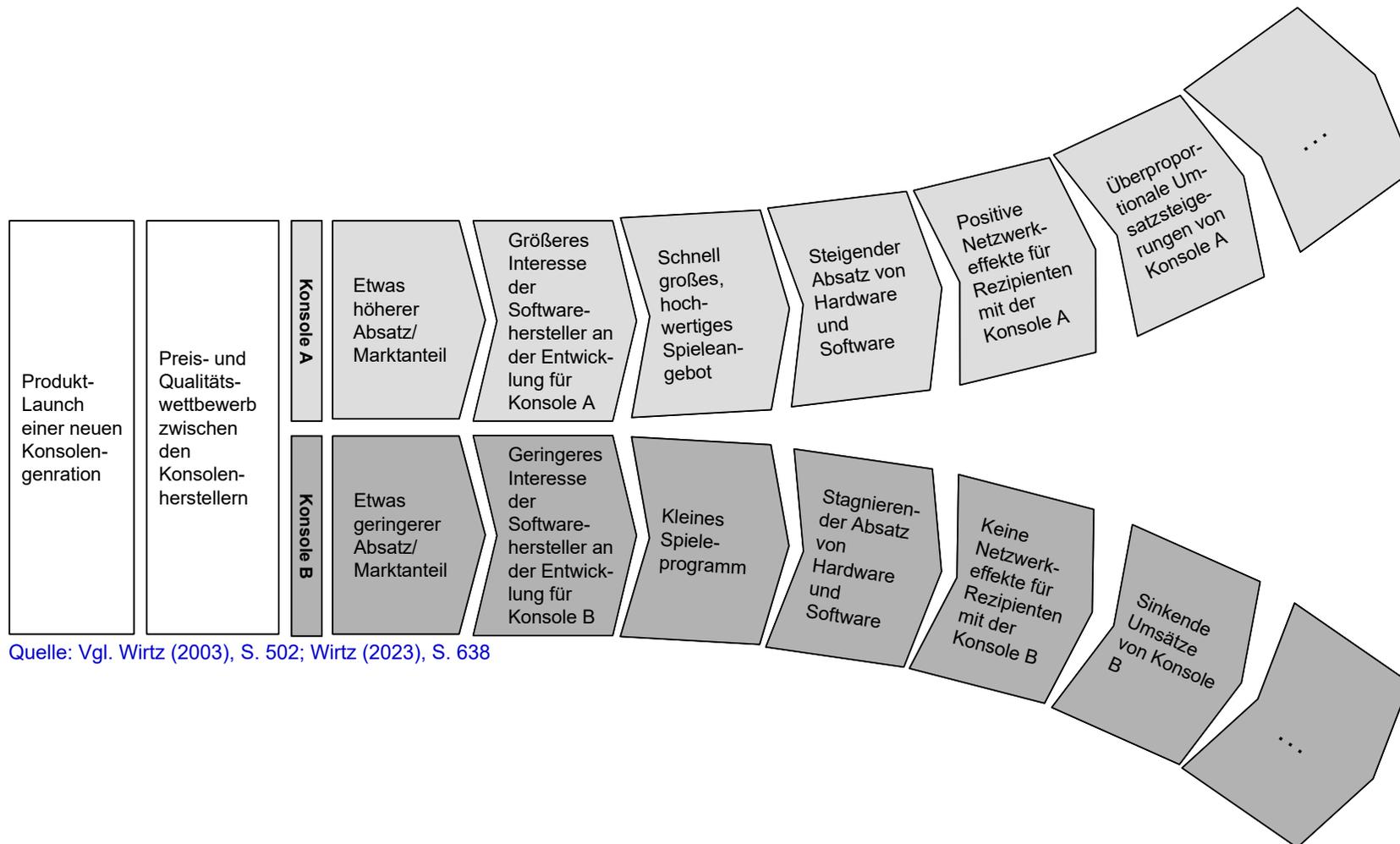
Datenquelle: VG Chartz (2022c); Wirtz (2023), S. 635

Abbildung 14-6: Absatzentwicklung von Konsolen und Handhelds der achten und neunten Generation



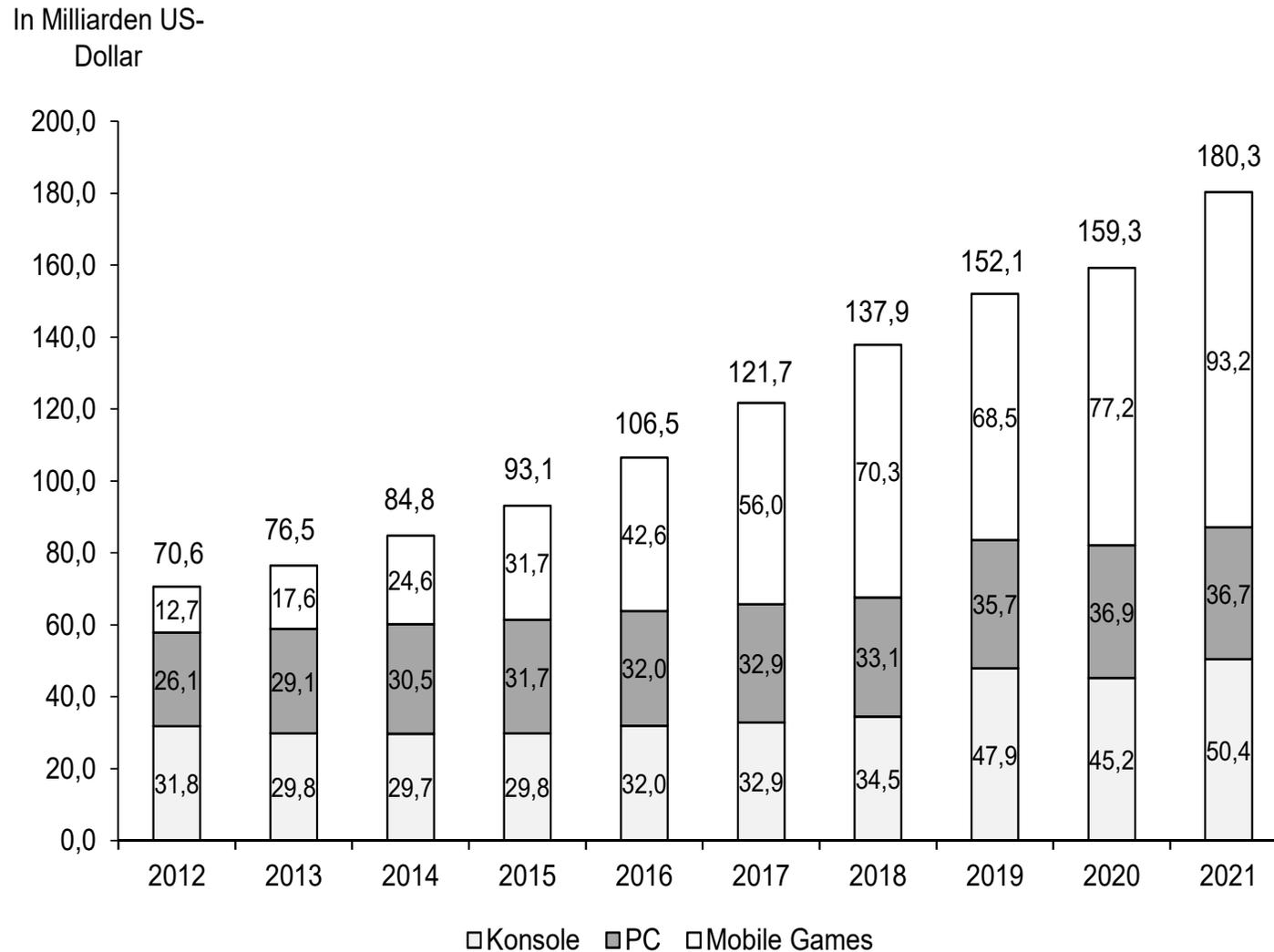
Datenquelle: VG Chartz (2022a); Wirtz (2023), S. 636

Abbildung 14-7: Auf- und Abwärtsspirale in der Videospieleindustrie



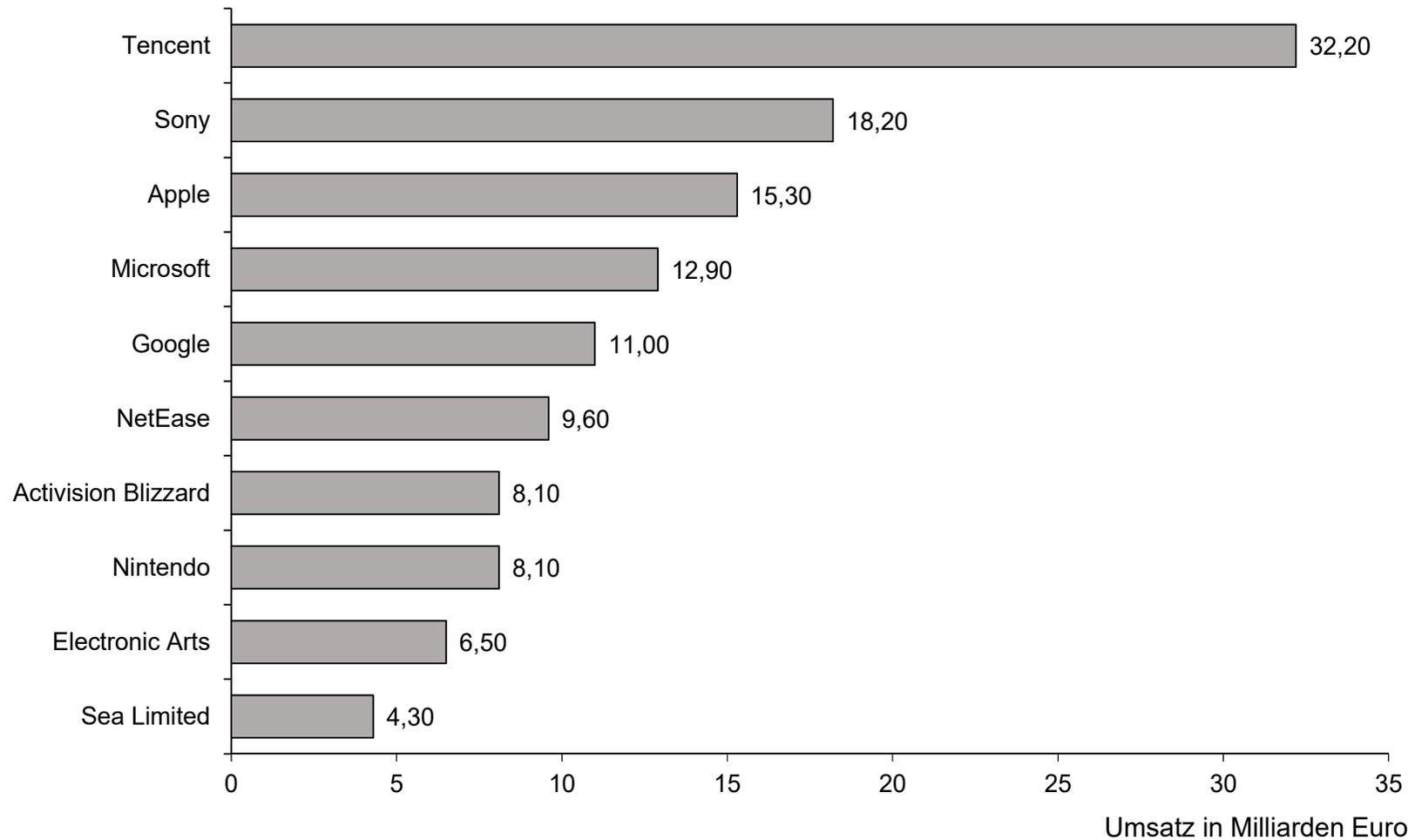
Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 502; Wirtz (2023), S. 638

Abbildung 14-8: Umsatzentwicklung des weltweiten Video- und Computerspielmарkts



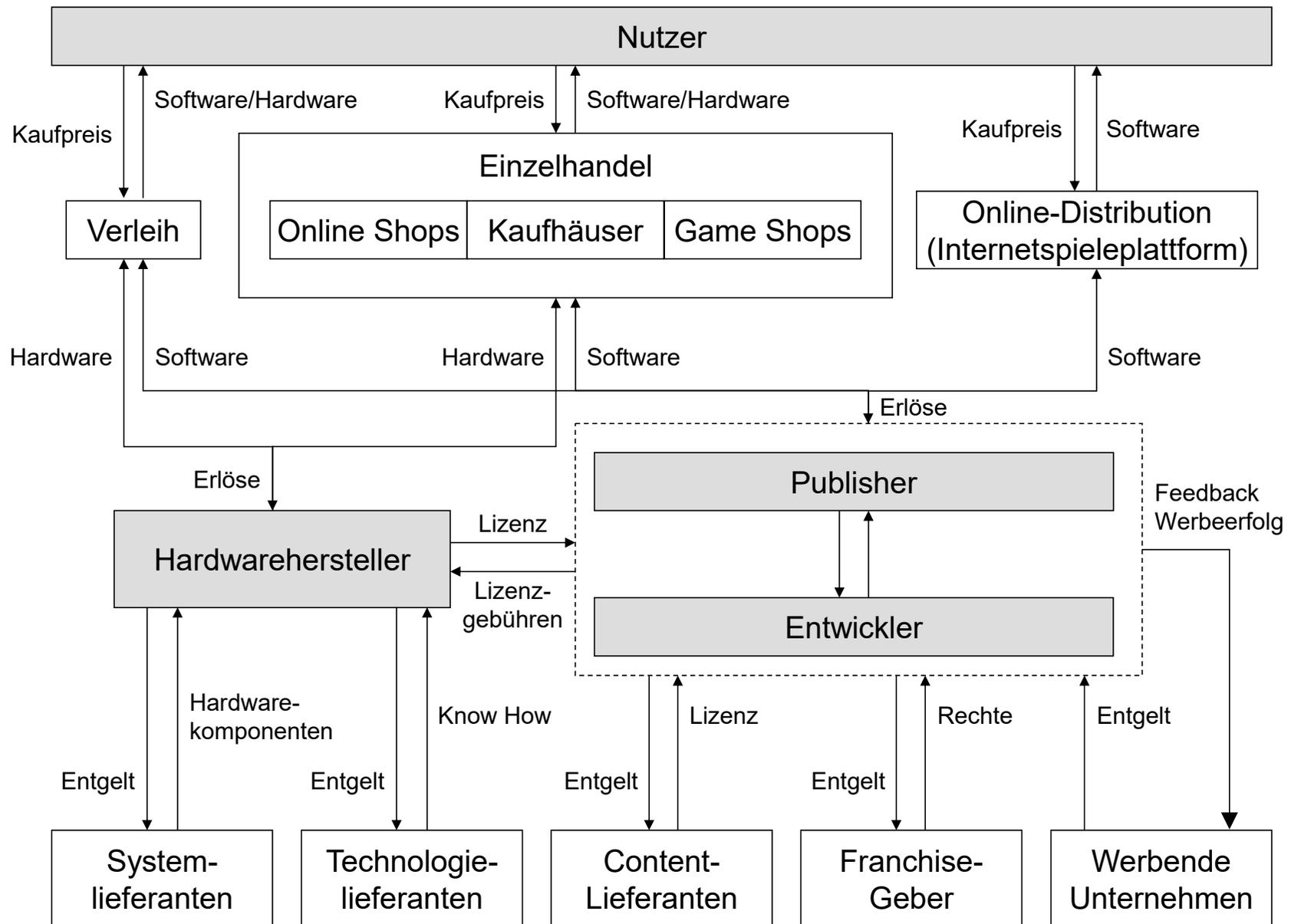
Datenquelle: Newzoo (2021); Wirtz (2023), S. 640

Abbildung 14-9: Umsatz der zehn größten Computerspielesoftware-Publisher weltweit



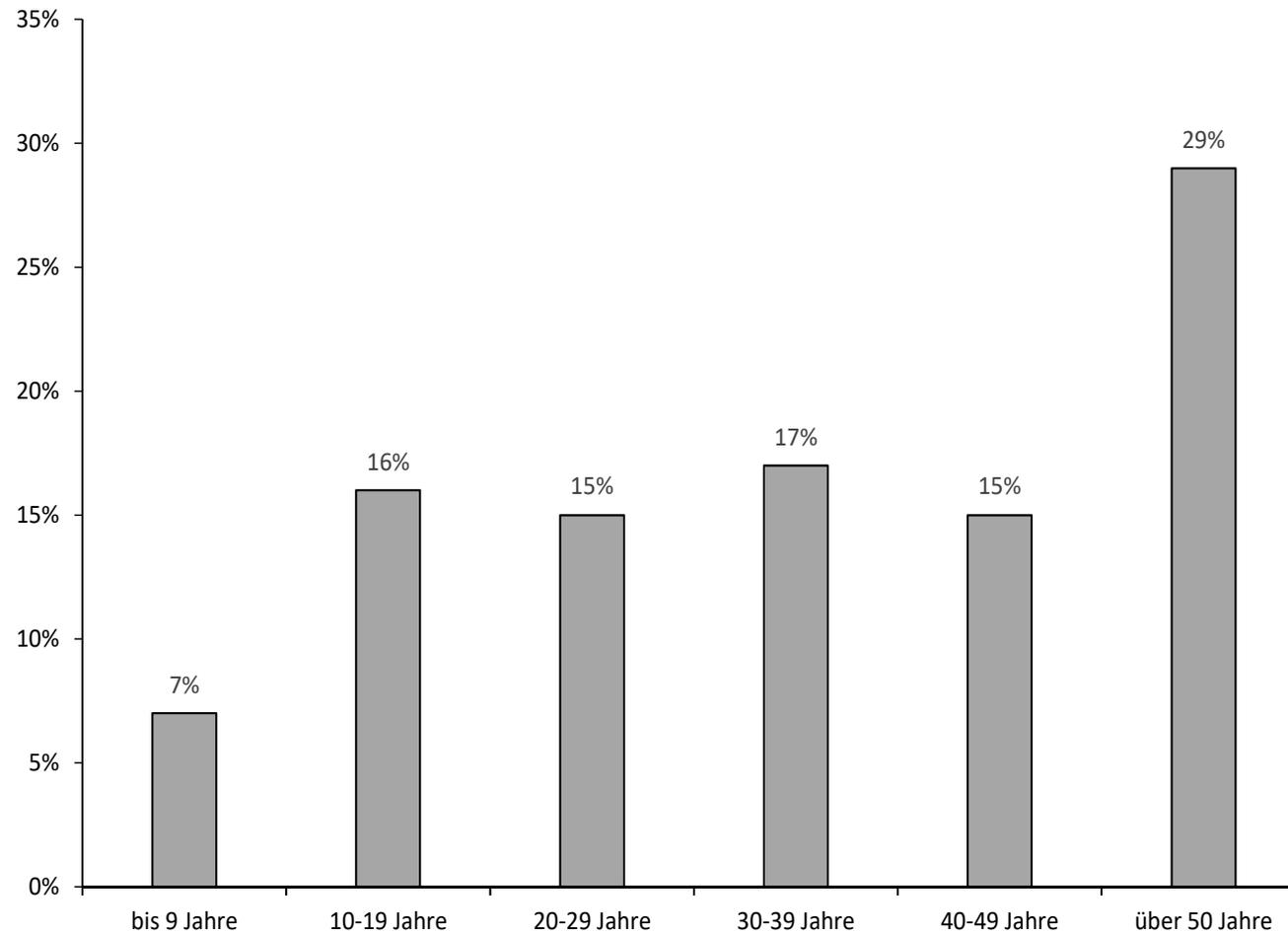
Datenquelle: Newzoo (2022), Wirtz (2023), S. 642

Abbildung 14-10: Akteure und Interaktionen im Video- und Computerspielmärkte



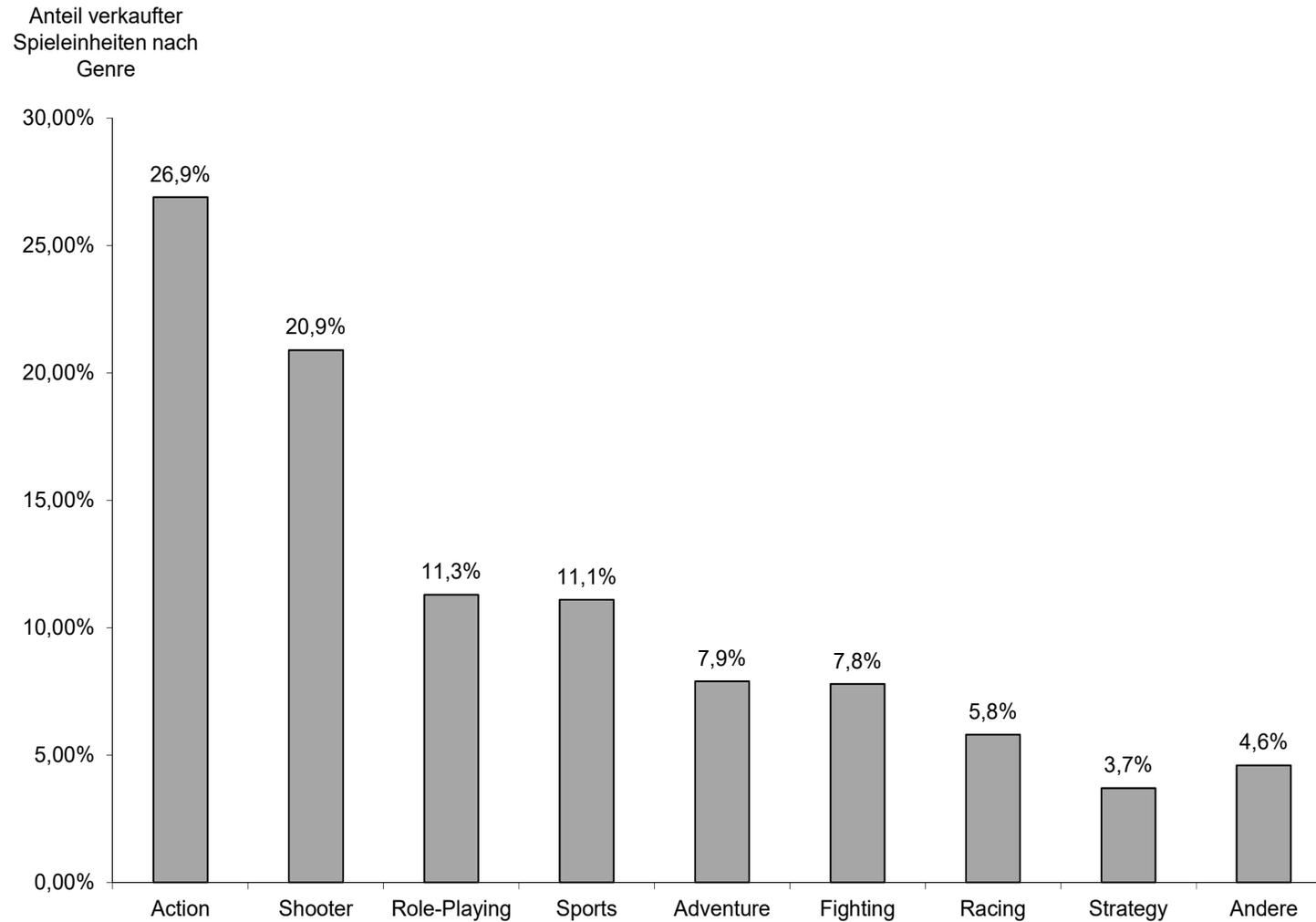
Quelle: Vgl. Wirtz (2011), S. 606; Wirtz (2023), S. 646

Abbildung 14-11: Spielerverteilung in den unterschiedlichen Altersgruppen



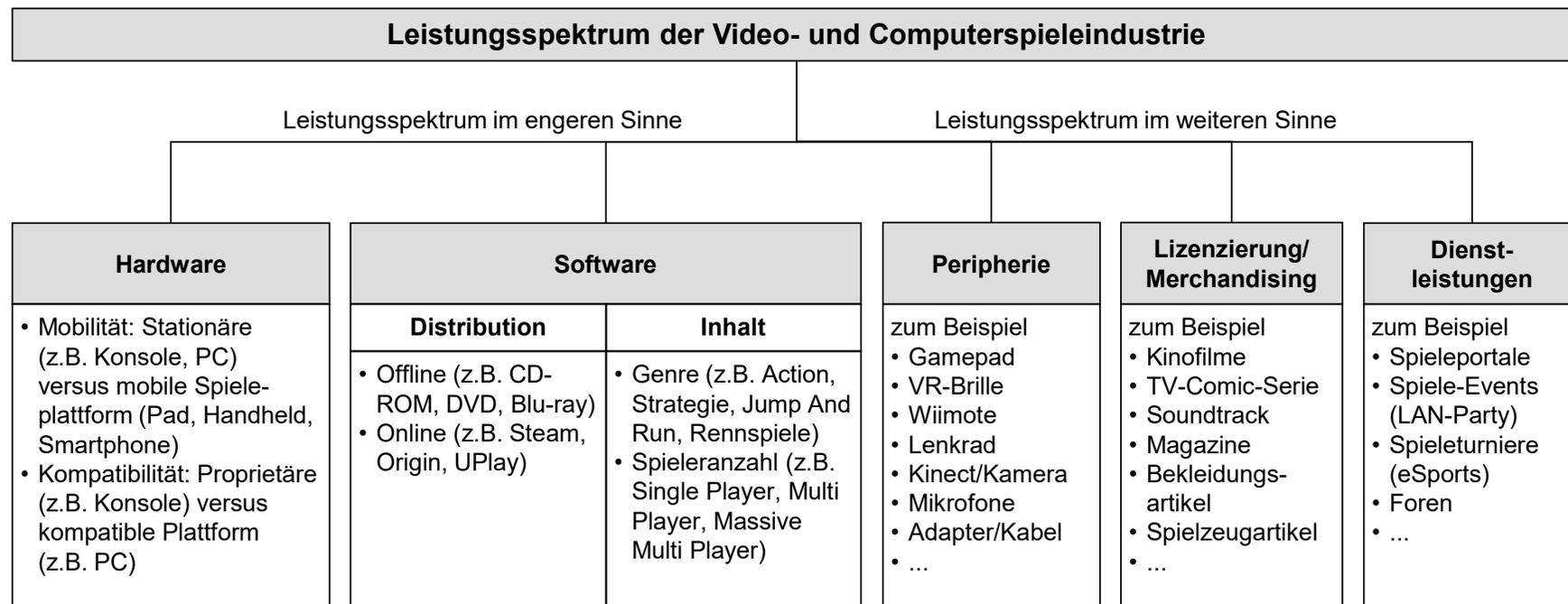
Datenquelle: Game - Verband der deutschen Games-Branche e.V. (2021), S. 10; Wirtz (2023), S. 649

Abbildung 14-12: Umsatzstärkste Spielgenres im Jahr 2019



Datenquelle: ESA (2019), S. 21; Wirtz (2023), S. 650

Abbildung 14-13: Leistungsspektrum in der Video- und Computerspieleindustrie



Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 521; Wirtz (2023), S. 654

Tabelle 14-1: Video- und Computerspieleleistungsspektrum

	Offline		Online	
	Stationär	Mobil	Stationär	Mobil
Single-player	<ul style="list-style-type: none"> • Klassisches Einzelspiel auf PC, Konsole oder Set Top Box 	<ul style="list-style-type: none"> • Spielen auf mobilen Plattformen, zum Beispiel klassisches Game Boy-Spiel und Smartphone-Games 	<ul style="list-style-type: none"> • Spielen via Application-Hosting auf PC, Konsole oder Set Top Box 	<ul style="list-style-type: none"> • Spielen von Online Smartphone-Games/Laptop/ Tablet-PC
Multi-player	<ul style="list-style-type: none"> • Spielen auf einer stationären Plattform mit mehreren Game Pads oder im LAN 	<ul style="list-style-type: none"> • Spielen auf miteinander verbundenen mobilen Plattformen, zum Beispiel mittels WLAN oder Smartphone-Games via Bluetooth 	<ul style="list-style-type: none"> • Spielen von Online Multiplayer und Massive Multiplayer Games auf PC, Konsole oder Set Top Box 	<ul style="list-style-type: none"> • Spielen von Online Multiplayer Games auf dem Smartphone/Laptop/ Tablet-PC

Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 523; Wirtz (2023), S. 656

Abbildung 14-14: Wertschöpfungskette in der Spielekonsolenhardwareindustrie



Kernaufgaben

- Forschung und Entwicklung

- Physische Fertigung

- Lizenz-/Softwarepolitik/-strategie
- Auswahl, Kontaktpflege Entwickler und Verleger
- Lizenzmanagement

- Lagerung und Auslieferung
- Stationärer Verkauf/Verleih
- Online-Verkauf

Anbieter

- Plattformhersteller
- Systemlieferanten

- Plattformhersteller
- Contract Manufacturer

- Plattformhersteller

- Plattformhersteller
- Groß- und Einzelhandel
- Video-/Mediatheken

Beispiele

- Sony, Nintendo, Microsoft
- IBM, Intel, Toshiba

- Sony, Nintendo, Microsoft
- Flex

- Sony, Nintendo, Microsoft

- Sony, Nintendo, Microsoft
- Thomson
- Amazon
- Blockbuster, Medion

Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 526; Wirtz (2023), S. 657

Abbildung 14-15: Wertschöpfungskette in der Spielesoftwareindustrie



Kernaufgaben

- Finanzierung
- Spielekonzeption
- Spieleprogrammierung
- Tests

- Finanzierung
- Content-Beschaffung
- Lizenzmanagement
- Hard Copy-Vervielfältigung (CD/DVD/Blu-ray/Flash Card)
- Verpackung
- Marketing

- Hard Copy:
 - Lagerung und Auslieferung
 - Stationärer Verkauf/Verleih
 - Online-Verkauf
- Digital Copy:
 - Aggregation
 - Download
 - Application Hosting

Anbieter

- Unabhängige Entwickler
- Publisher
- Plattformhersteller

- Publisher
- Plattformhersteller

- Publisher
- Groß- und Einzelhandel
- Spieleportale
- Download- beziehungsweise Application Hosting Provider

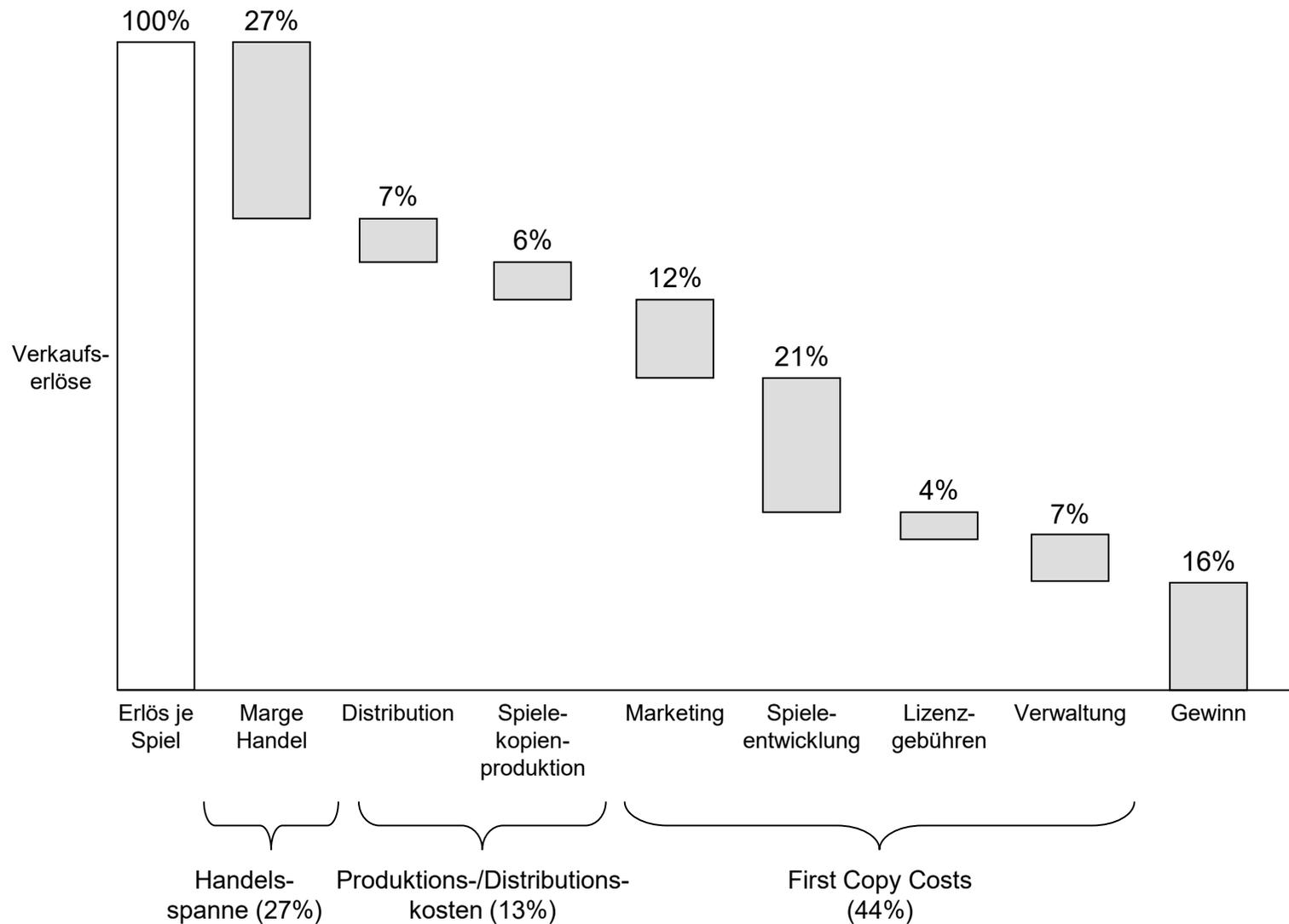
Beispiele

- Crytec, Daedalic Entertainment, Deep Silver
- Electronic Arts, THQ
- Sony, Nintendo, Microsoft

- Electronic Arts, THQ, Ubisoft, Activision Blizzard
- Sony, Nintendo, Microsoft

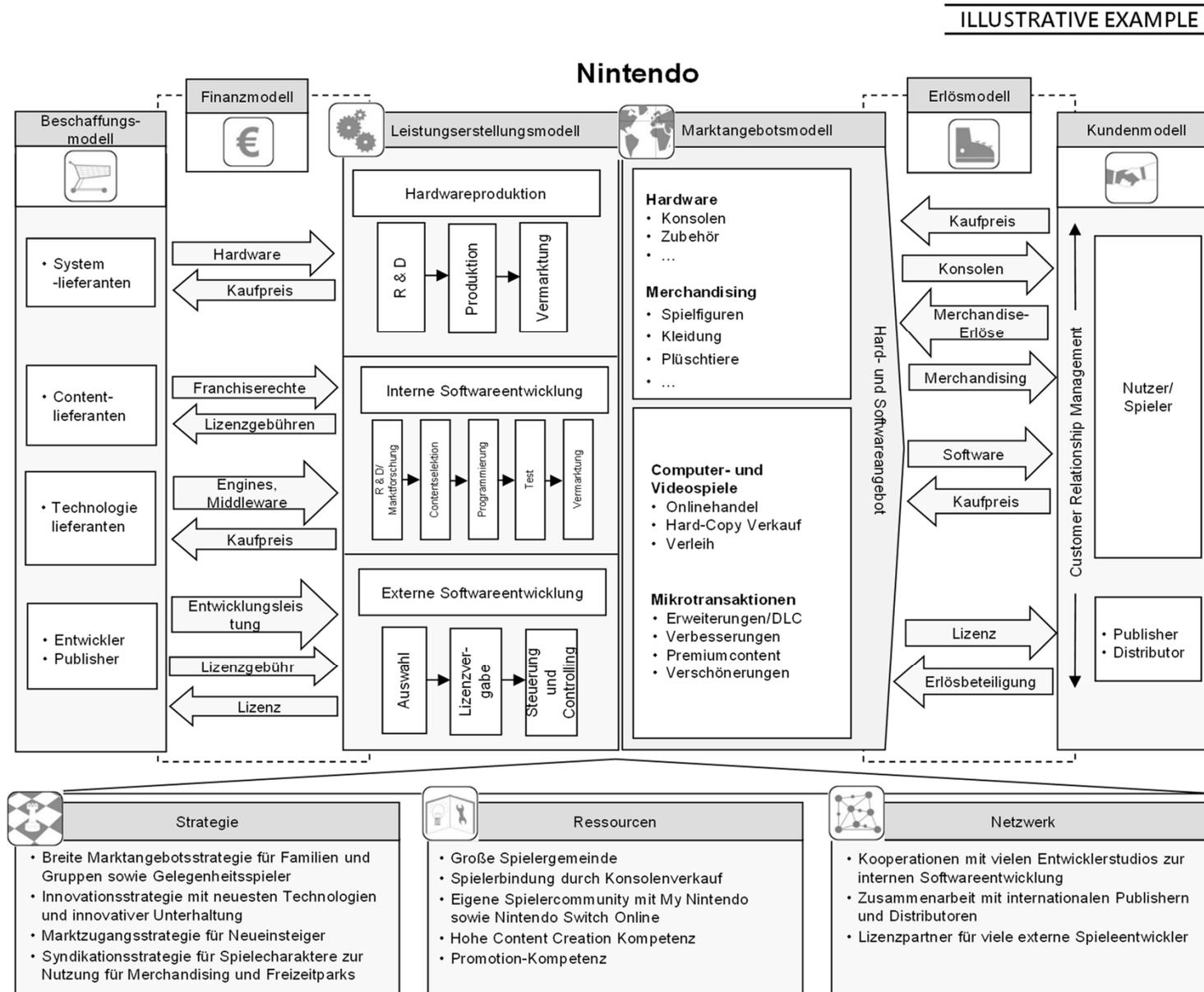
- Electronic Arts, THQ
- Amazon
- Valve Corporation
- Game World
- Humble Bundle

Abbildung 14-16: Kosten- und Erlösstruktur der Leistungserstellung von Video- und Computerspielen



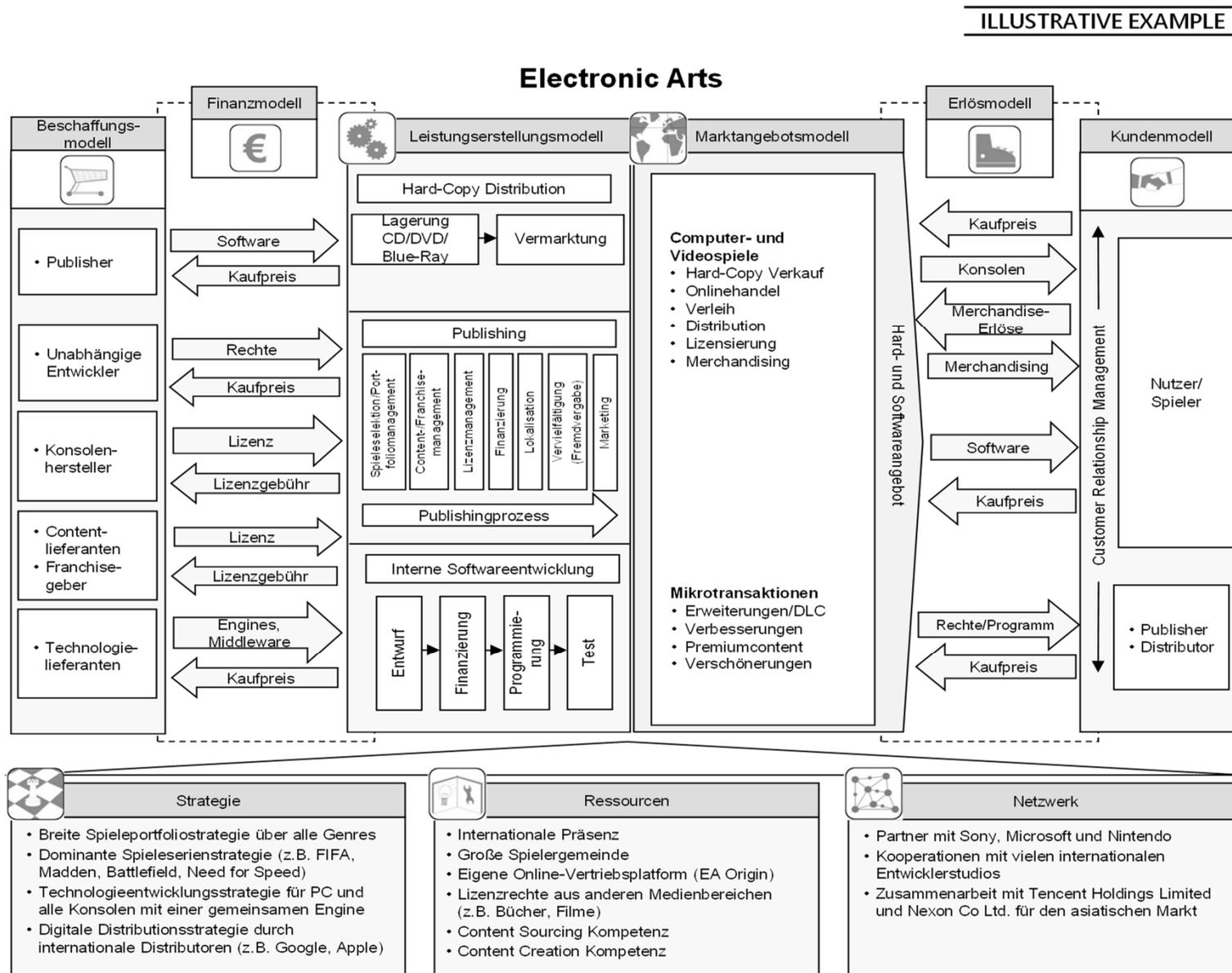
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2023), S. 662

Abbildung 14-17: Geschäftsmodell eines Konsolenherstellers



Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2005), S. 533; Wirtz (2023), S. 664

Abbildung 14-18: Geschäftsmodell eines Game Publishers



Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2005), S. 537; Wirtz (2023), S. 668

Abbildung 14-19: Profitabilität der verschiedenen Geschäftsmodelle in der Videospieleindustrie

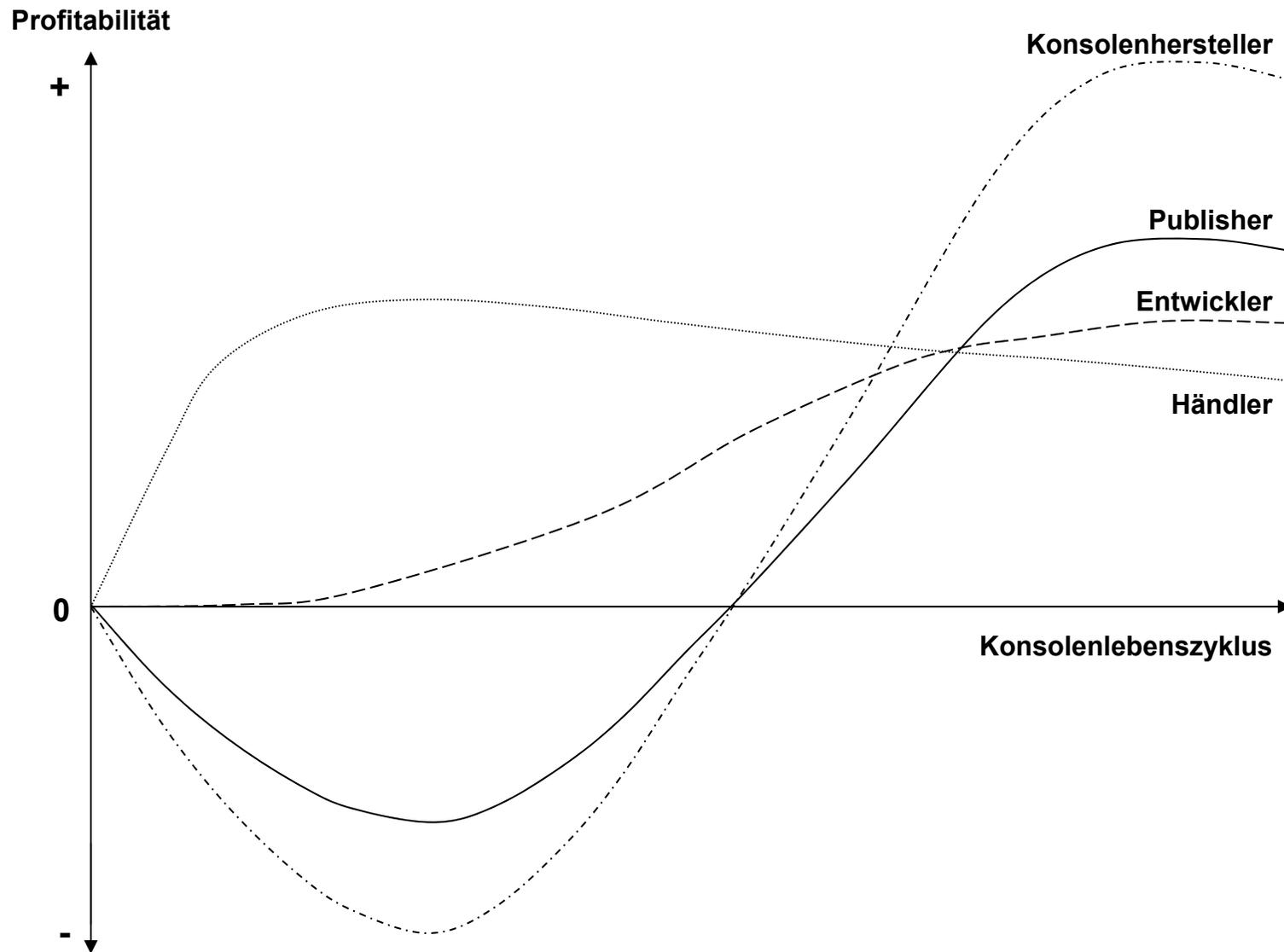
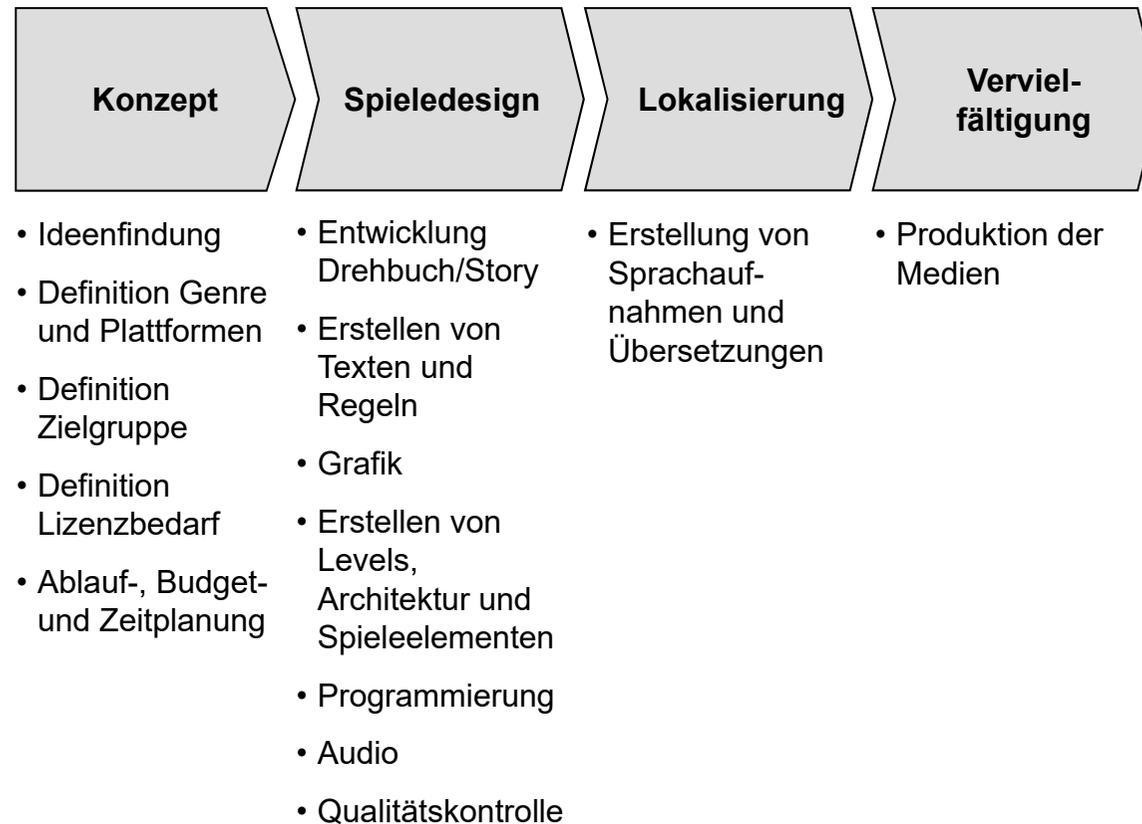


Abbildung 14-20: Der Video- und Computerspieleproduktionsprozess



Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 545, Wirtz (2023), S. 678

Tabelle 14-2: Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements

Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Anzeigen/ Spots im Mediamix	<ul style="list-style-type: none"> • Printkampagnen in Fachzeitschriften • TV-Spots • Hörfunkspots • Plakatwerbung • Werbung in Social Media • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenadäquate Werbung steigert die Anzahl der Kundenkontakte • Mittelbare Erhöhung der Wahrscheinlichkeit der Kundengewinnung • ...
Anzeigen/ Spots im Mediamix	<ul style="list-style-type: none"> • Attraktive Website-Gestaltung mit ausführlichen Informationen zum Produktportfolio • Starke Präsenz in Social Media wie z.B. Youtube und Facebook • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Komfortabler Zugang zu Informationen über Produkte, neue Spiele und Aktionen • ...
Verkaufsstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Große Anzahl an Verkaufsstellen in Deutschland, insbesondere Elektronikfachmärkte • Möglichkeit, vor Ort die Konsolen zu testen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Große Anzahl an Point Of Sales erhöht die Anzahl der Kontakte mit potenziellen Käufern • Steigerung der Verkaufszahlen • ...
Aktionsangebote	<ul style="list-style-type: none"> • Zu besonderen Anlässen wie Weihnachten Angebot spezieller Produktbündel (Konsole + Spiele + Zubehör) zu Aktionspreisen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktionspreise können Kaufgrund implizieren • Steigerung der Verkaufszahlen • ...

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016), S. 725; Wirtz (2023), S. 687

Tabelle 14-3: Instrumente des Kundenbindungsmanagements

Instrumente des Kundenbindungsmanagements	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Technologische Charakteristika	<ul style="list-style-type: none"> • Anbieter weisen spezifische technologische Charakteristika auf • Unterschiedliche, inkompatible Formate • „Zwang“, Spiele oder Zubehör vom gleichen Hersteller zu kaufen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Kauf einer bestimmten Konsole entstehen Lock In-Effekte bei Kunden • ...
Communitys/Foren	<ul style="list-style-type: none"> • Spielekonsolenhersteller betreiben online Communitys und Foren • Zugang über die Website bzw. internetfähige Konsolen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Communitymitgliedschaft stellt Lock In-Effekt dar • Austausch mit anderen Spielern kann positiv auf das Commitment wirken • ...
Zusätzliche Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Weitere Services, die über das reine Gaming hinausgehen, z.B. Möglichkeit des Musik-Streamings oder TV-Konsums • Kostenpflichtige Internetnutzung über Konsolen möglich • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Services erhöhen bei Zufriedenheit sowie empfundenem Mehrwert die Chance, Kunden dauerhaft zu binden • ...

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016), S. 727; Wirtz (2023), S. 689

Tabelle 14-4: Instrumente des Cross Selling

Instrumente des Cross Selling	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Umfangreiches Zubehör	<ul style="list-style-type: none"> • Konsolenspezifisches Zubehör (Controller, Headsets, Lenkräder, Soundsysteme) • Spiele • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • An das System gebundene Kunden sind auf den Kauf plattform-spezifischen Zubehörs angewiesen • Möglichkeit, zusätzliche Erlöse zu generieren • ...
Kostenpflichtige Zusatzangebote	<ul style="list-style-type: none"> • Community-Mitgliedschaften • Zusatzleistungen wie Internet etc. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit, zusätzliche Erlöse zu generieren • ...
Merchandising	<ul style="list-style-type: none"> • Fanartikel wie Tassen, T-Shirts etc. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit, zusätzliche Erlöse zu generieren • ...

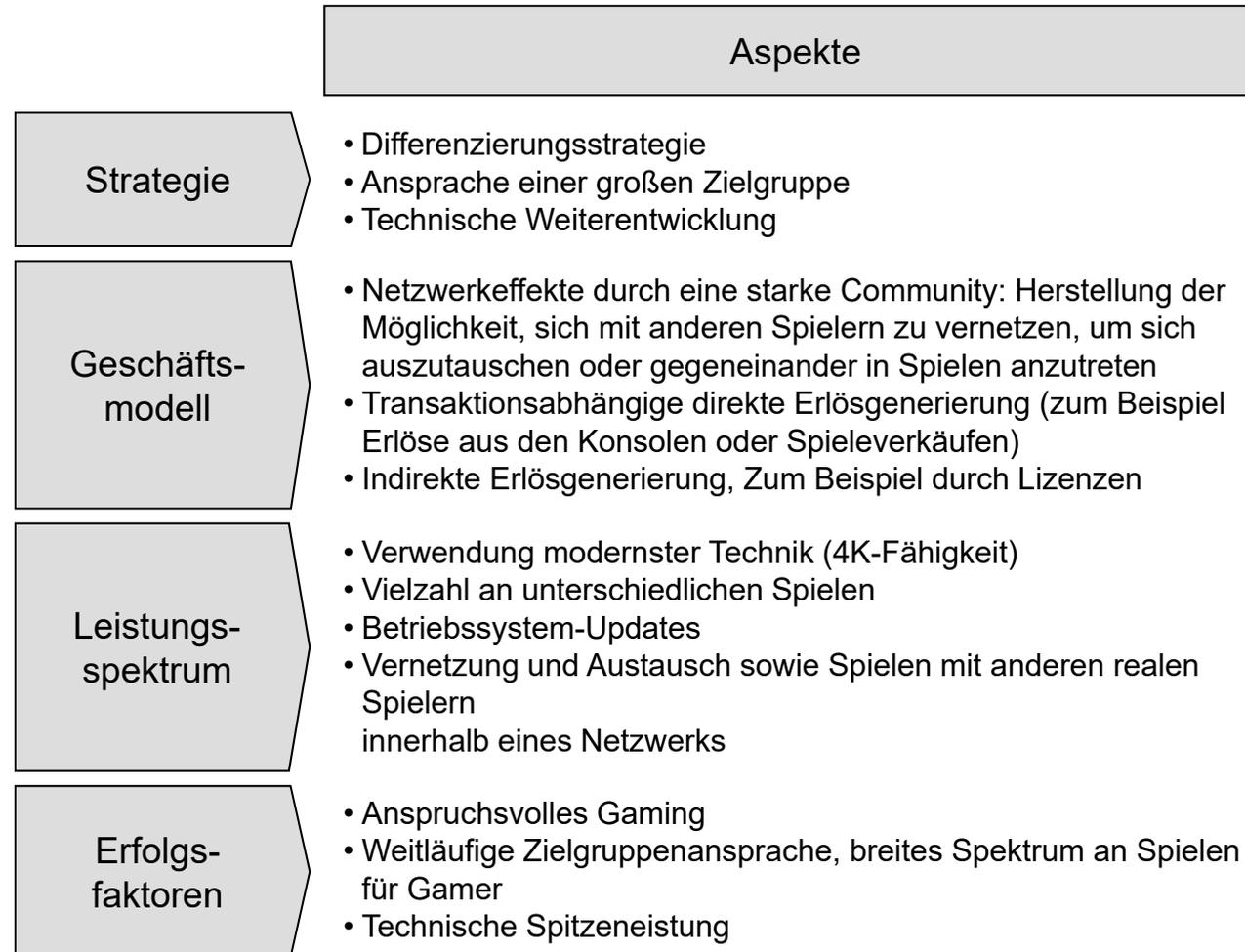
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016), S. 729; Wirtz (2023), S. 691

Abbildung 14-21: Die Spieleplattform Xbox Series X von Microsoft



Quelle: In Anlehnung an Xbox (2022g); Wirtz (2023), S. 693

Abbildung 14-22: Strategische Ausrichtung der Xbox Series X



Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2013), S. 691; Wirtz (2023), S. 694

Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 14 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Beschreiben Sie die Interaktionsstrukturen in der Video- und Computerspielindustrie.
2. Zeigen Sie das Leistungsspektrum der Video- und Computerspielindustrie auf. Unterscheiden Sie auch zwischen dem Online- und Offline-Leistungsspektrum!
3. Die Wertschöpfungsketten der Spielesoftware- und Spielekonsolenhardwareindustrie zeigen gewisse Gemeinsamkeiten. Welche sind für einen kooperativen beziehungsweise integrierten Erfolg maßgeblich?
4. Beschreiben Sie die Geschäftsmodelle eines Konsolenherstellers und eines Game-Publishers. Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede weisen diese auf?
5. Welche Bedeutung haben Produktinnovationen für die Video- und Computerspielindustrie?



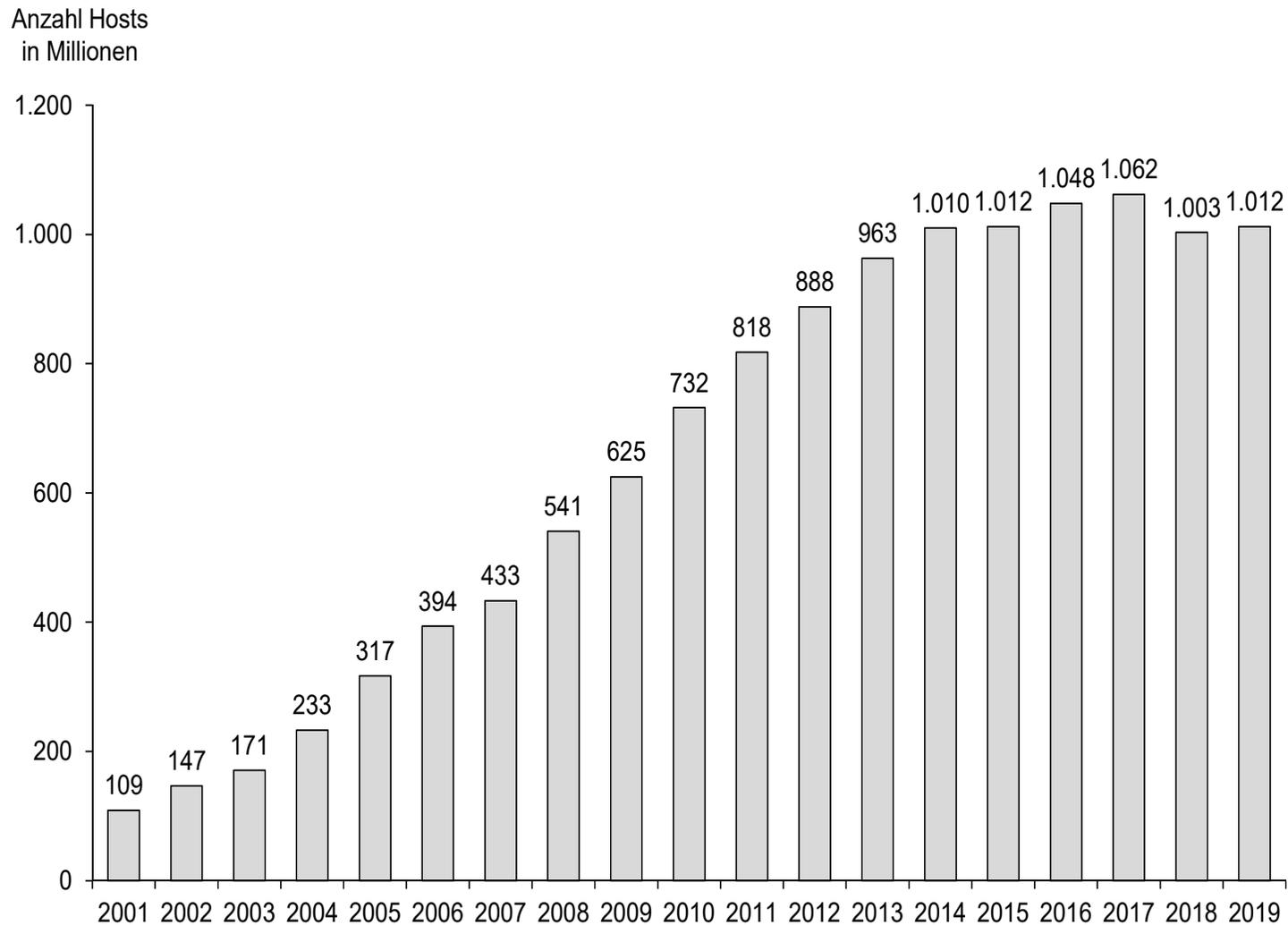
Diskussionsthemen

1. Diskutieren Sie, ob die Entwicklung des Gaming-Bereichs vom Special-Nerd-Markt zum Massenmarkt sinnvoll für eine bildungsorientierte Gesellschaft ist.
2. Debattieren Sie vor dem Hintergrund der Spieleabhängigkeit (Video game addiction) vieler Jugendlicher die Risiken von Gaming-Angeboten. Diskutieren Sie auch, wie sich diese Risiken begrenzen lassen.
3. Diskutieren Sie, ob die zunehmende Verlagerung von Realaktivitäten in die virtuelle Welt, insbesondere im Gaming-Bereich, eine gesellschaftlich wünschenswerte Entwicklung ist – oder ob die Risiken durch staatliche Regulierungen (z.B. Zugangsbeschränkungen) begegnet werden müssen.

Kapitel 15:

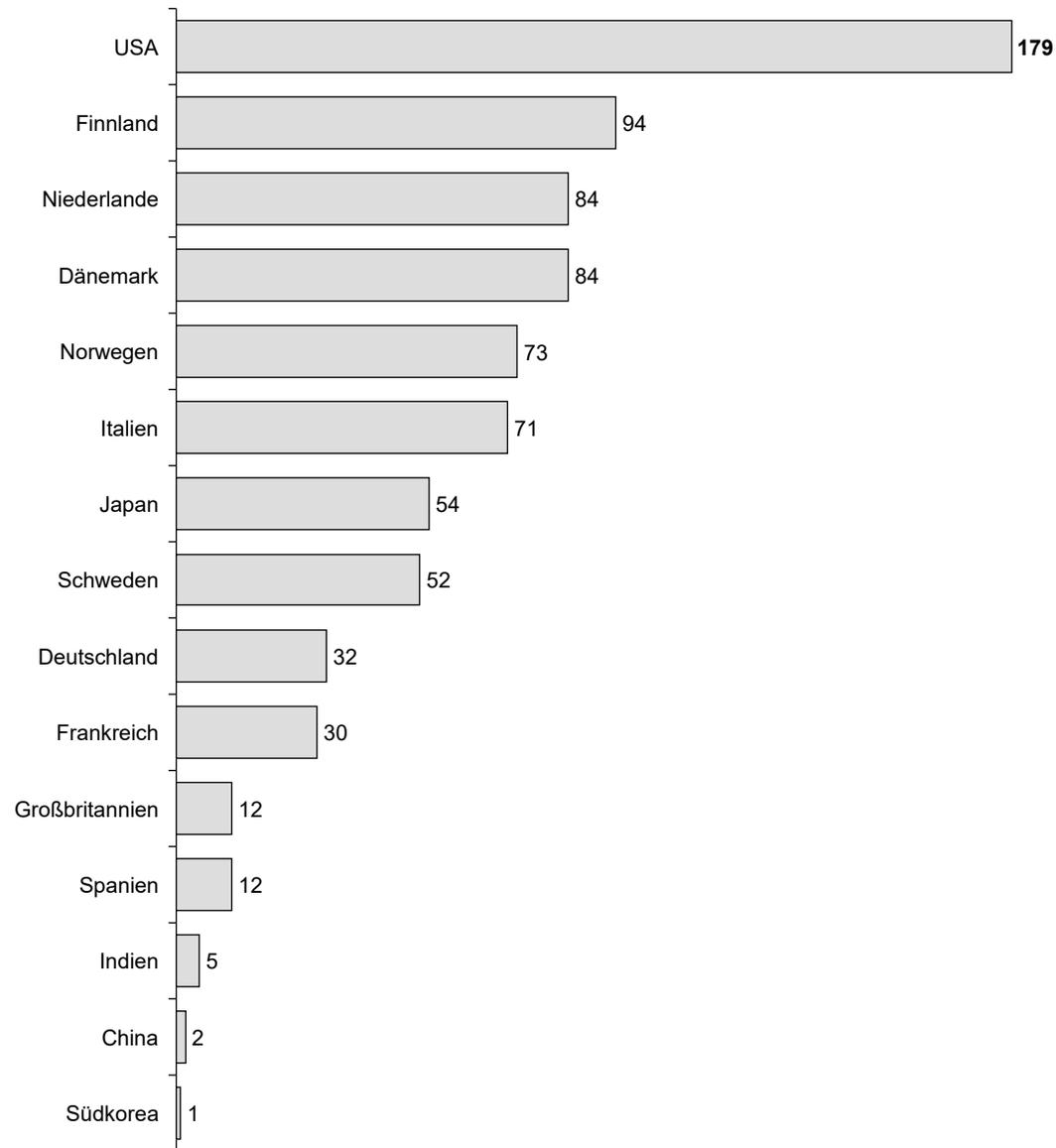
Internetmanagement und Social Media

Abbildung 15-1: Entwicklung der weltweiten Internet-Hosts



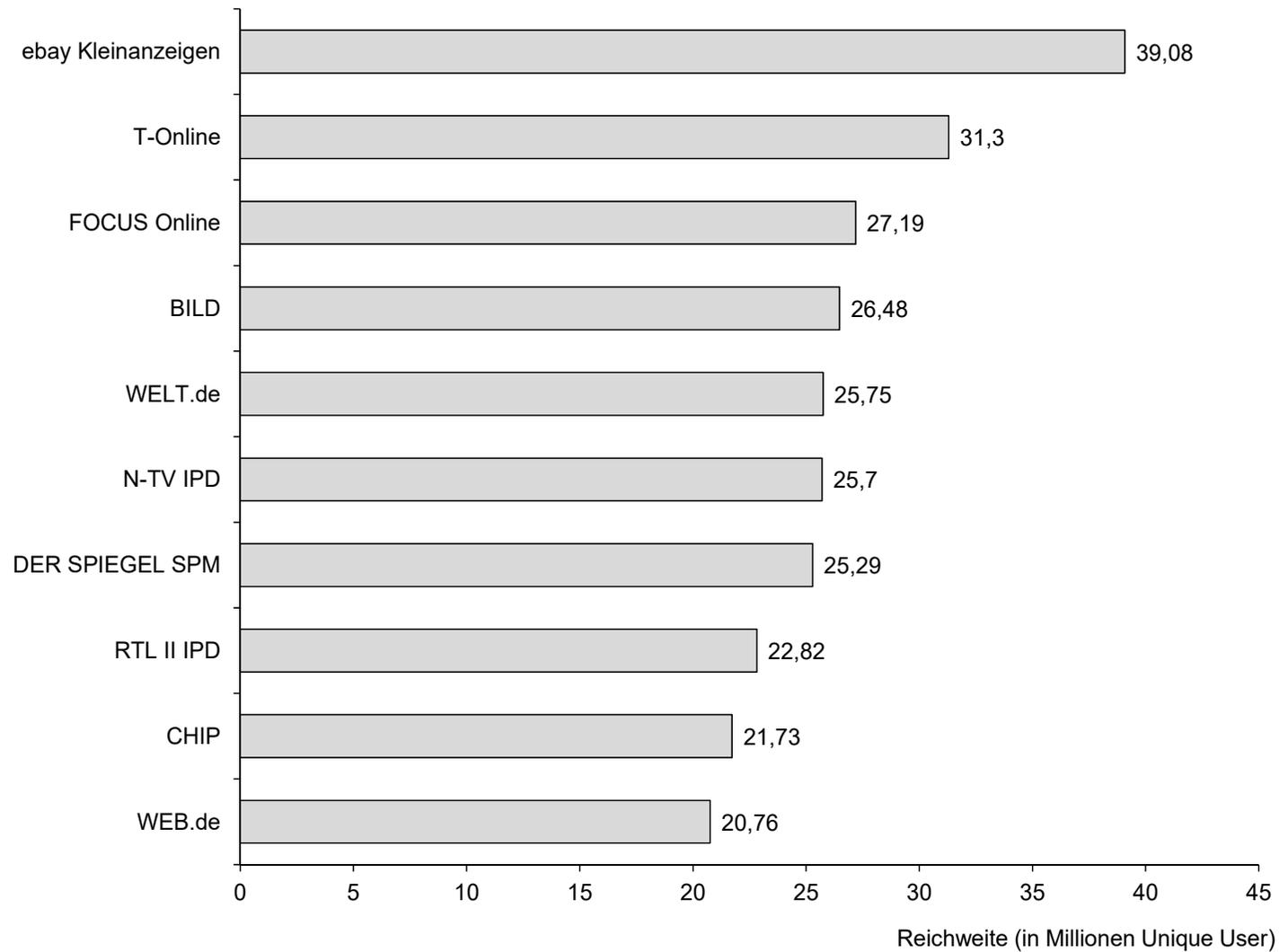
Datenquelle; Internet Systems Consortium (2019); Wirtz (2023), S. 703

Abbildung 15-2: Internet-Hosts pro 100 Einwohner in ausgewählten Ländern



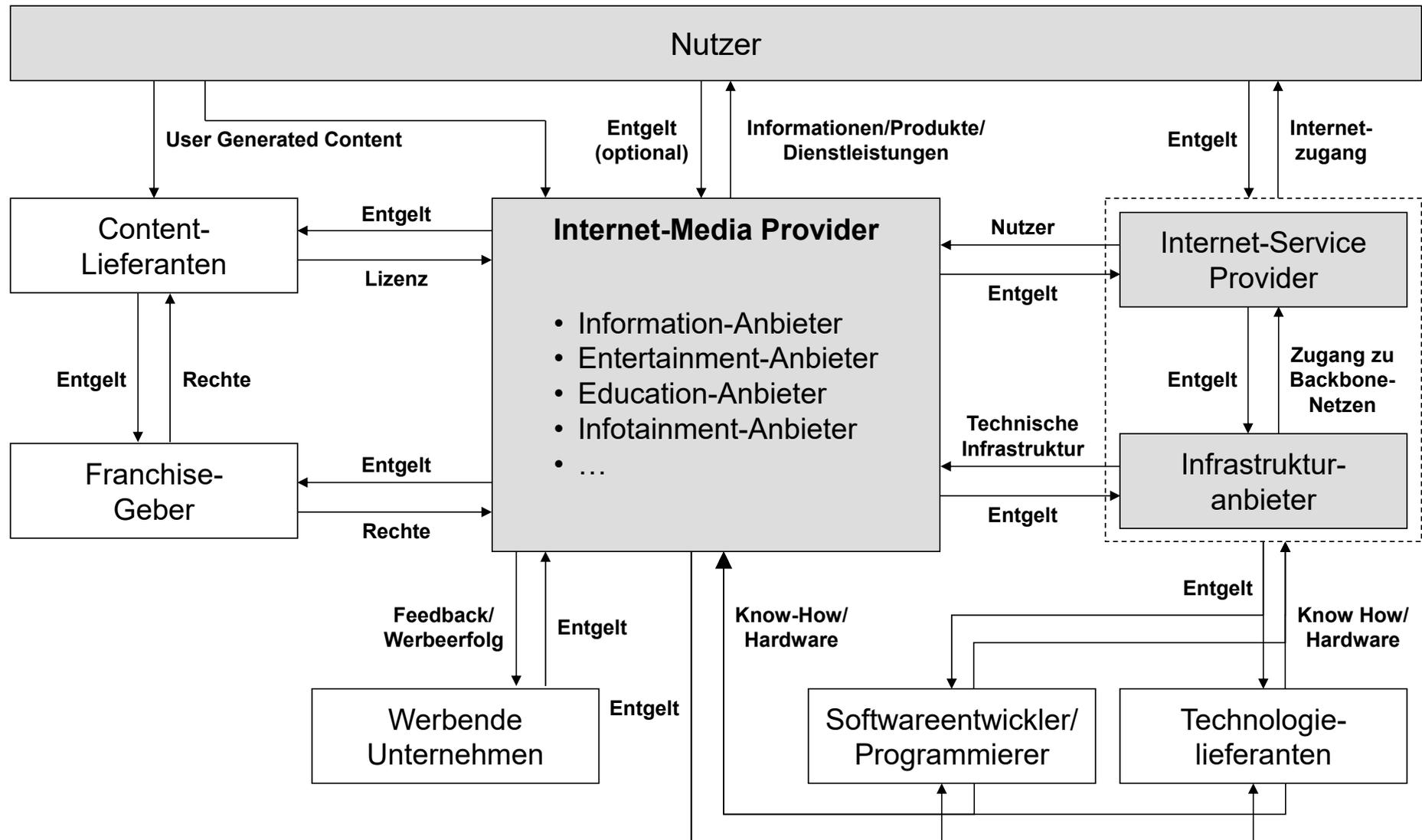
Datenquelle: BMWI (2012), S. 98 (neuere Zahlen nicht verfügbar); Wirtz (2023), S. 705

Abbildung 2-3: Die reichweitenstärksten Webseiten in Deutschland



Datenquelle: AGOF (2022), S. 1; Wirtz (2023), S. 706

Abbildung 15-4: Akteure und Interaktionen im Internetmedienmarkt



Quelle: Vgl. Wirtz (2011b), S. 668, Wirtz (2023), S. 709

Tabelle 15-1: Klassifikation der wichtigsten Dienste im Internet

Dienste	Protokoll	Beschreibung	Anwendung
Word Wide Web	HTTP/HTTPS	Übertragung von Websites	Webbrowser (Internet Explorer, Firefox, Chrome, ...)
E-Mail	SMTP/POP3/IMAP	Austausch von elektronischen Briefen (mit Dateianhängen)	E-Mail-Programm (Outlook, Thunderbird, ...) oder Webbased Interface
Dateiübertragung	FTP	Datenübertragung auf Internet-Server	FTP-Clients (WS-FTP, Filezilla, ...)
Verschlüsselte Netzwerkverbindungen	SSH	Verschlüsselter Zugriff auf andere Rechner	PuTTY, WinSCP, ...
Virtual Private Network (VPN)	IPSec/TSL/SSL/ViPNet/PPTP/PPPD	Sichere Teilnetzwerke mit beschränktem Zugriff im Internet	Verschiedene Clients (OpenVPN, Cisco VPN, ...)
Fernsteuerung	Telnet	Benutzung entfernter Computer	Funktionalität wird vom Betriebssystem bereitgestellt
Verteilter Datenaustausch (Peer To Peer)	BitTorrent/Gnutella	Tauschbörsen zum dezentralen Austausch von Dateien	BitTorrent, Soulseek, WinMX, ...
Usenet	NNTP	Diskussionsforen	Newsclients, meistens integriert in E-Mail-Programmen
Internettelefonie (VOIP)	SIP/SIPS/H.323/IAX/MGCP/Jingle	Telefonieren über das Internet	Skype, ...
Instant Messaging	OSCAR/Simple/ Tencent QQ/ Windows Live Messenger/XMPP/ Yahoo Messenger	Nachrichtensofortversand von Textnachrichten, eine Art des Chats	WhatsApp, MSN, AIM, Skype, ...

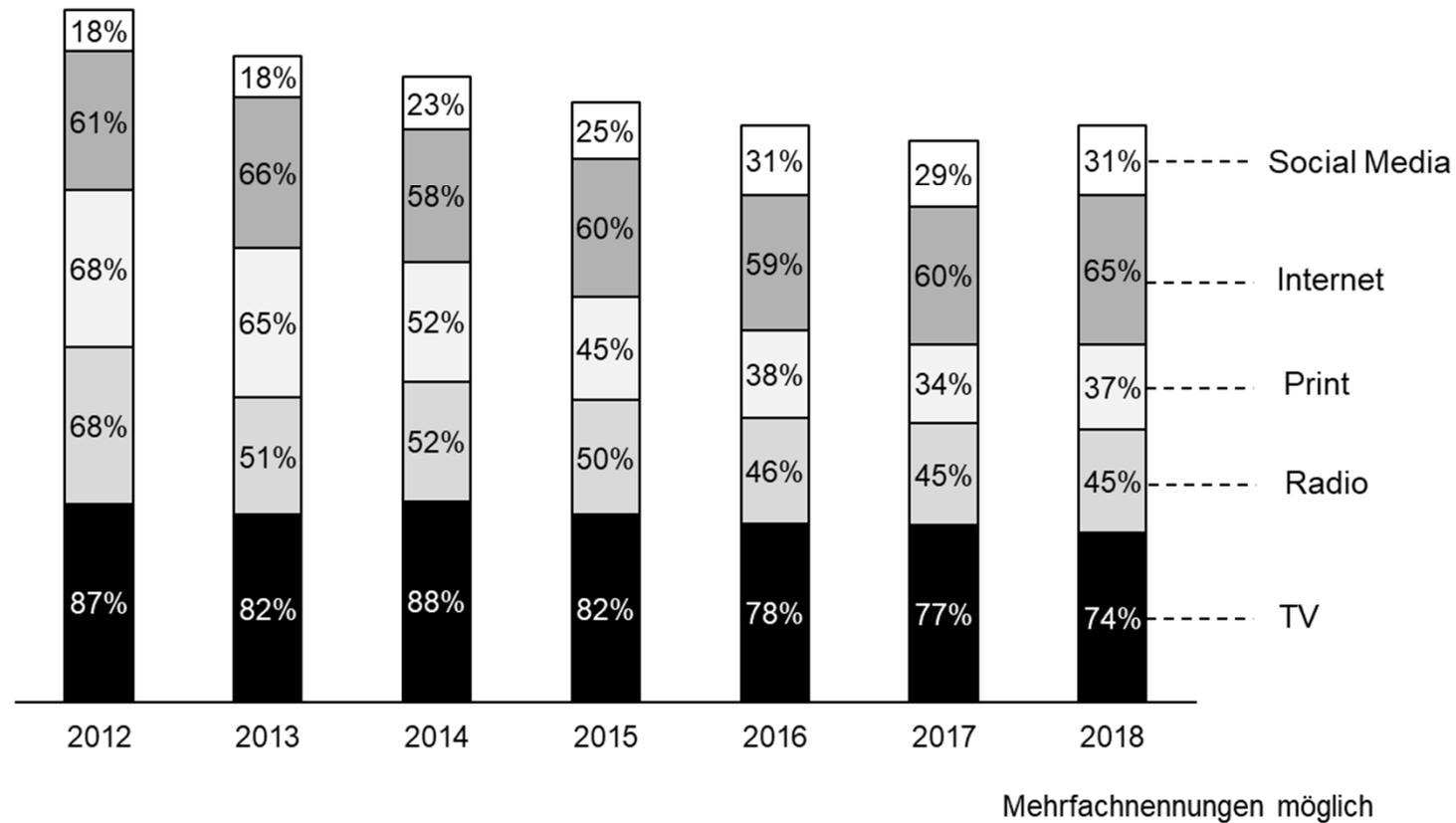
Quelle: Vgl. Fritz (2004), S. 56 ff.; Wirtz (2023), S. 711

Tabelle 15-2: Anteil der Internetnutzer nach Bevölkerungsgruppen

	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Gesamt	59,5%	65,8%	69,4%	75,9%	79,1%	83,8%	89,8%	90%	89%	94%	94%
Geschlecht											
Männlich	67,3%	72,4%	75,5%	81,5%	83,7%	87,8%	90,6%	92%	91%	96%	96%
Weiblich	52,4%	59,6%	63,5%	70,5%	74,6%	80,0%	89,0%	89%	88%	92%	93%
Alter in Jahren											
14 - 19	97,3%	97,2%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
20 - 29	87,3%	94,8%	98,4%	98,6%	99,4%	98,4%	100%	100%	100%	100%	100%
30 - 39	80,6%	87,9%	89,9%	97,6%	97,4%	97,4%	98,8%	99%	99%	100%	100%
40 - 49	72,0%	77,3%	81,9%	89,4%	93,9%	97,1%	94,8%	98%	98%	100%	100%
50 - 59	60,0%	65,7%	68,9%	76,8%	82,1%	89,3%	93,0%	97%	95%	96%	97%
60 und älter	20,3%	26,4%	28,2%	39,2%	45,4%	56,6%	74,2%	73,5%	71,5%	84%	85%
Berufstätigkeit											
In Ausbildung	98,6%	96,7%	100%	100%	100%	100%	99,8%	--	--	--	--
Berufstätig	74,0%	81,8%	82%	90,7%	92,8%	95,2%	96,2%	--	--	--	--
Rentner/nicht berufstätig	28,3%	33,6%	36,4%	44,7%	51,3%	60,9%	76,2%	--	--	--	--
Basis: Internetnutzer ab 14 Jahren in Deutschland											

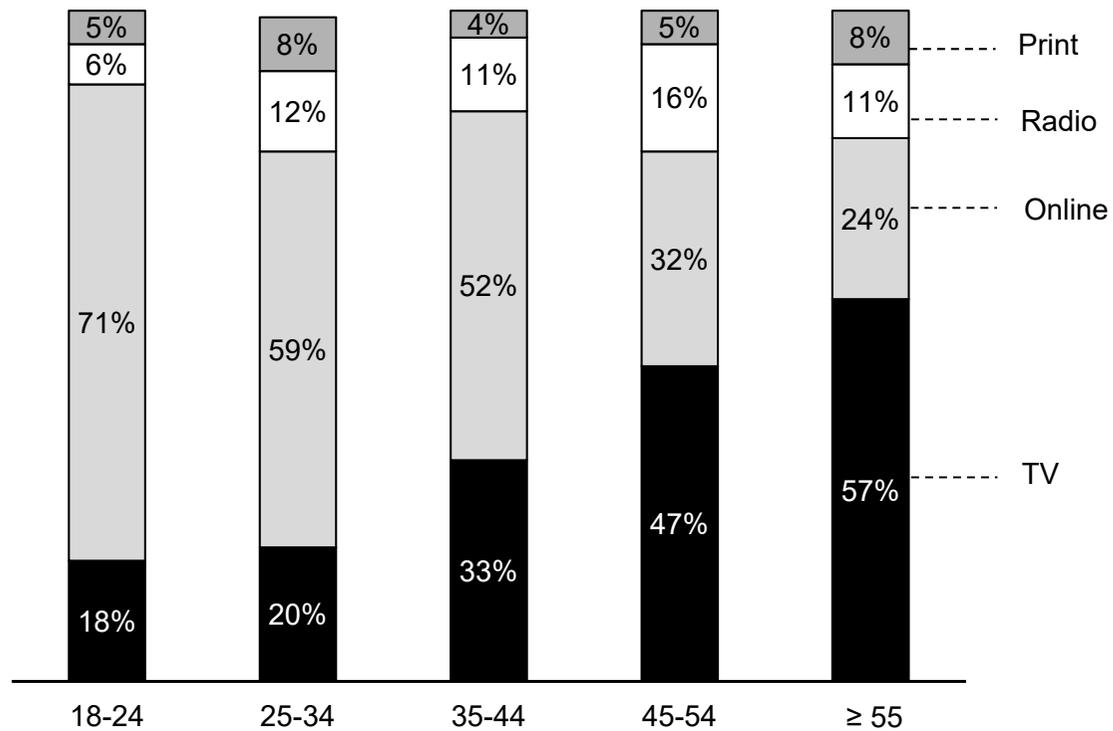
Datenquelle: Beisch/Koch (2021), S. 489 sowie vorherige Datensätze; Wirtz (2023), S. 715

Abbildung 15-5: Entwicklung regelmäßig genutzter Nachrichtenquellen seit 2012



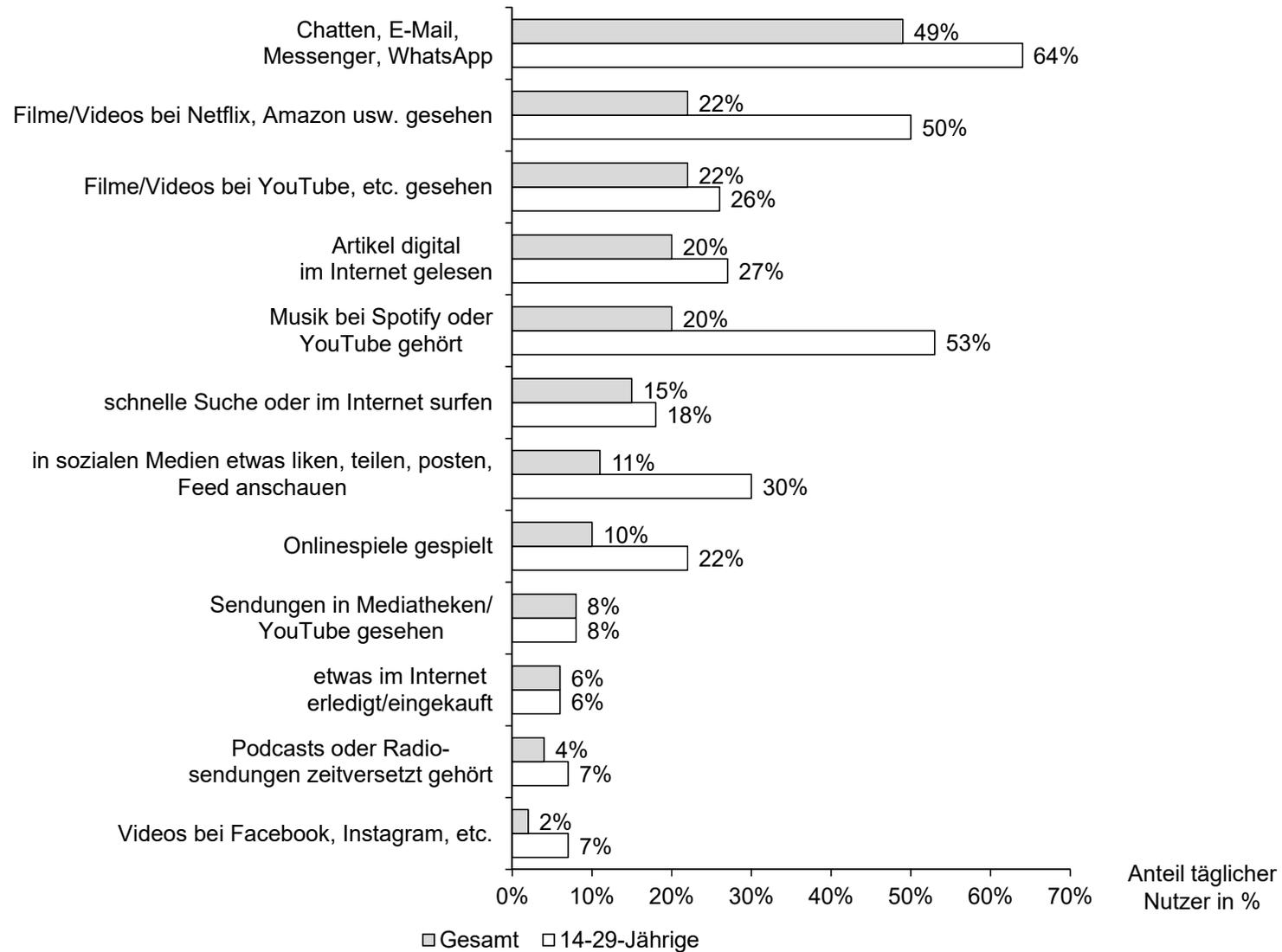
Datenquelle: Hölzig/Hasebrink (2018), S. 17; Wirtz (2023), S. 716

Abbildung 15-6: Hauptnachrichtenquellen nach Altersgruppen



Datenquelle: Hölig/Behre/Schulz (2022), S. 21; Wirtz (2023), S. 717

Abbildung 15-7: Nutzungsschwerpunkte bei Online-Anwendungen im Internet



Datenquelle: Beisch/Koch (2021), S. 490; Wirtz (2023), S. 717

Abbildung 15-8: Notwendige Bandbreiten für komfortable Internet-Content-Nutzung

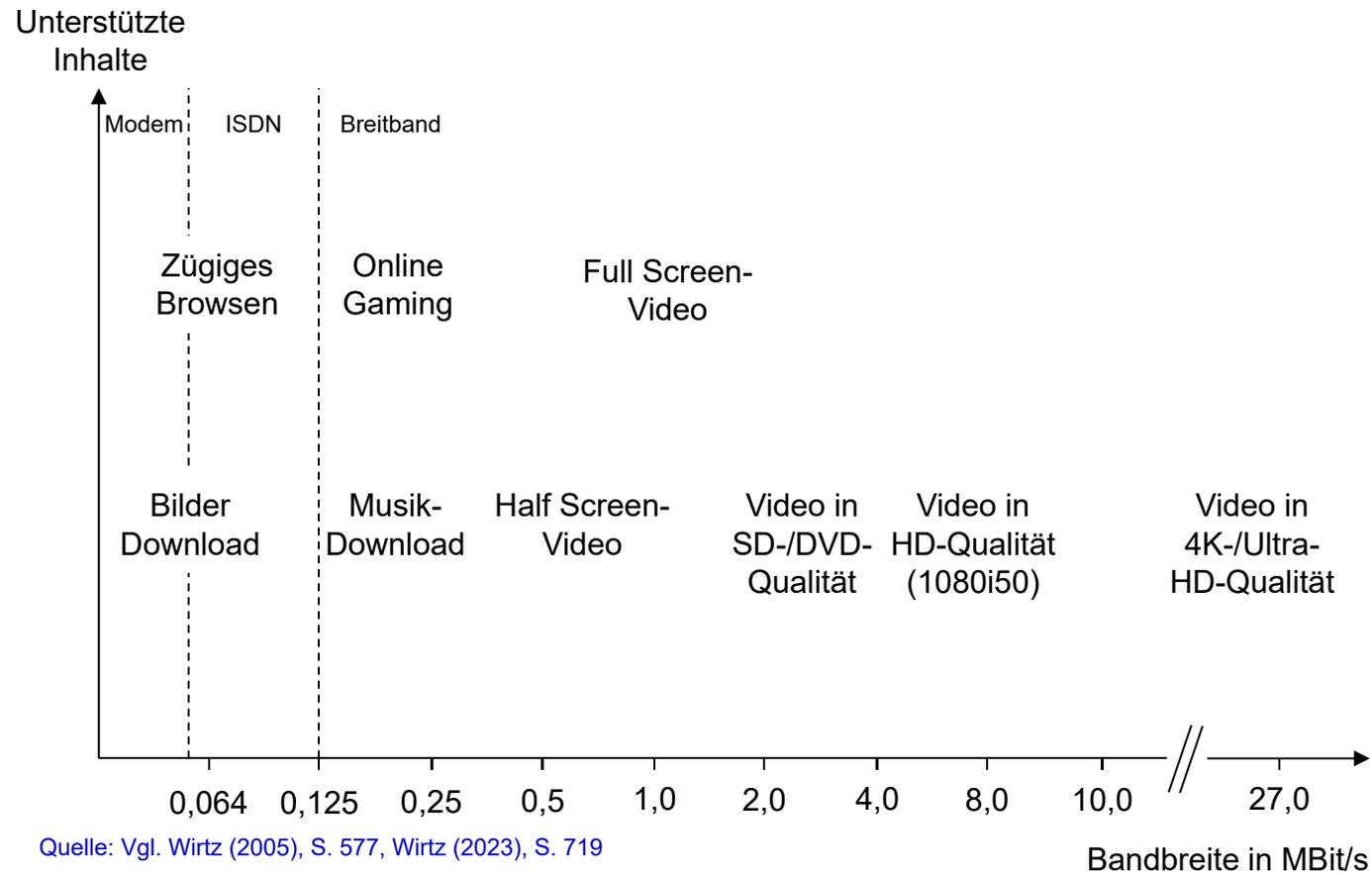
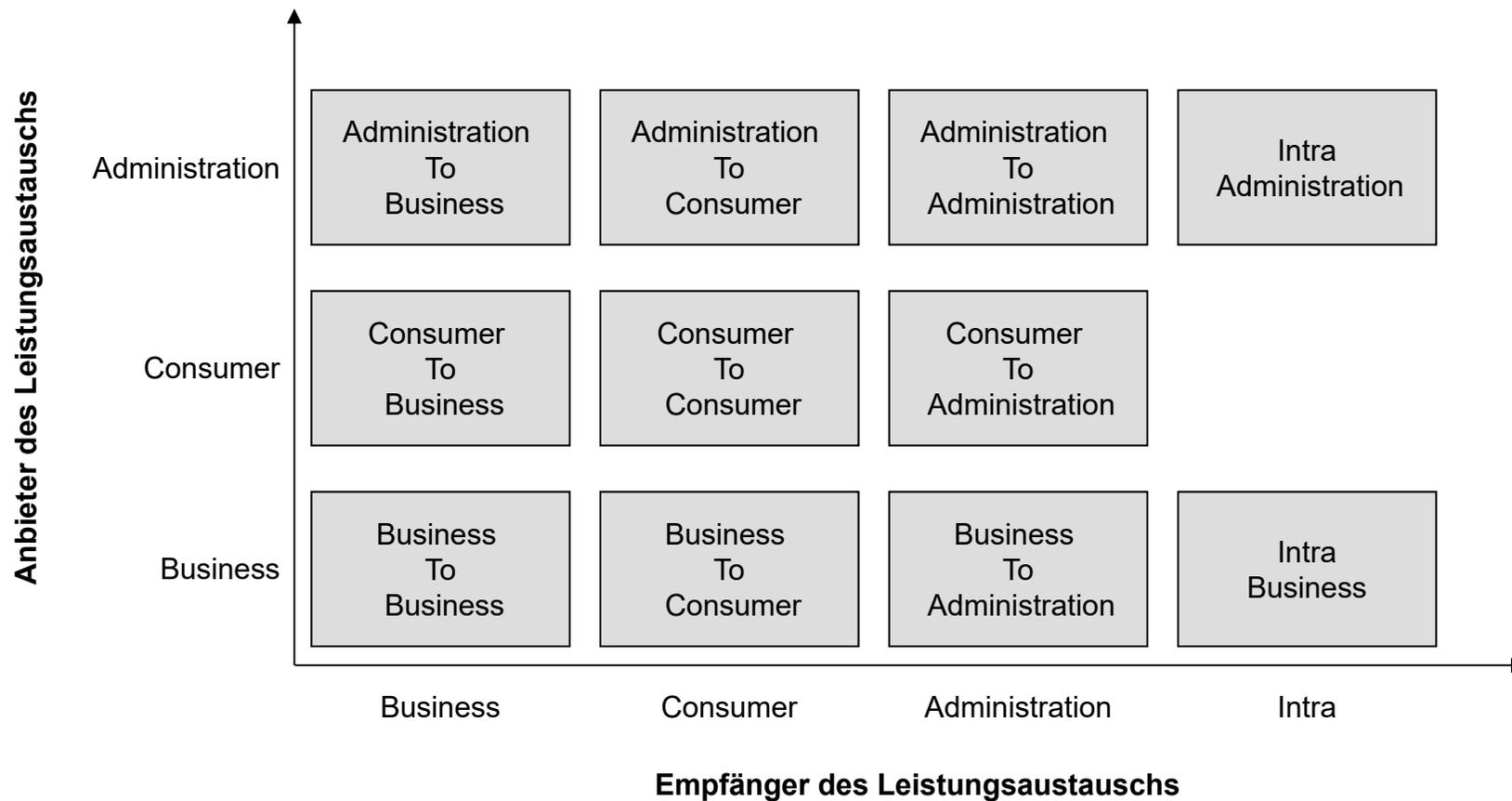


Abbildung 15-9: Akteurstrukturen im Internet



Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2000b), S. 30; Wirtz (2023), S. 721

Abbildung 15-10: Internetmedien-Wertschöpfungskette



Kernaufgaben

- | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------|---|-------------------------------|--|
| • Generierung von Inhalten/Services | • Produktion von Beiträgen | • Aggregation und Bündelung von Inhalten/Services | • Programmierung der Websites | • Vertrieb der Inhalte über das Internet |
|-------------------------------------|----------------------------|---|-------------------------------|--|

Anbieter

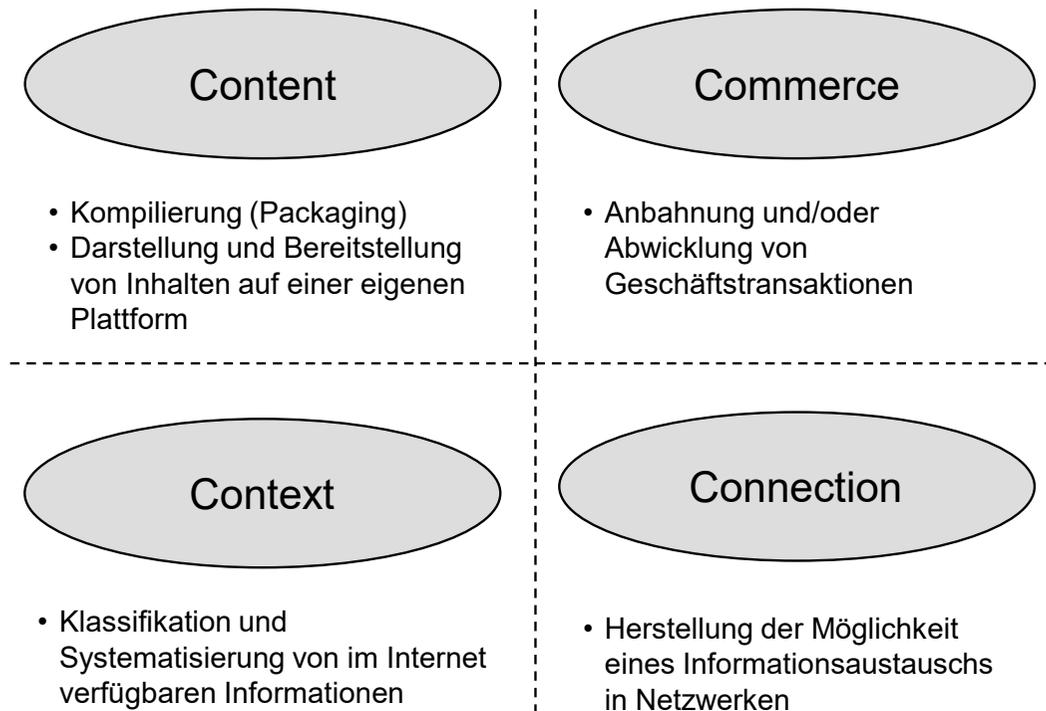
- | | | | | |
|---|---------------|---------------|--|-------------------------------|
| • Traditionelle Inhalteanbieter wie Nachrichtenagenturen, Zeitungen, Musikverlage, Fernsehstationen | • Redaktionen | • Redaktionen | • Grafiker, Programmierer, Webdesigner | • Web Hosting-Serviceanbieter |
|---|---------------|---------------|--|-------------------------------|

Beispiele

- | | | | | |
|----------------------------------|---|--|-------------------------------|-------------------------------|
| • Reuters, Axel Springer AG, ZDF | • Spiegel Online, Tomorrow Focus AG, T-Online | • Spiegel Online, Focus Online, T-Online | • Prodata, Pagestreet, Bleech | • 1&1, Strato, Hetzner Online |
|----------------------------------|---|--|-------------------------------|-------------------------------|

Quelle: Vgl. Denger/Wirtz (1995), S. 23; Wirtz (1999), S. 18; Wirtz (2023), S. 723

Abbildung 15-11: Basisgeschäftsmodellklassifikation im Internet



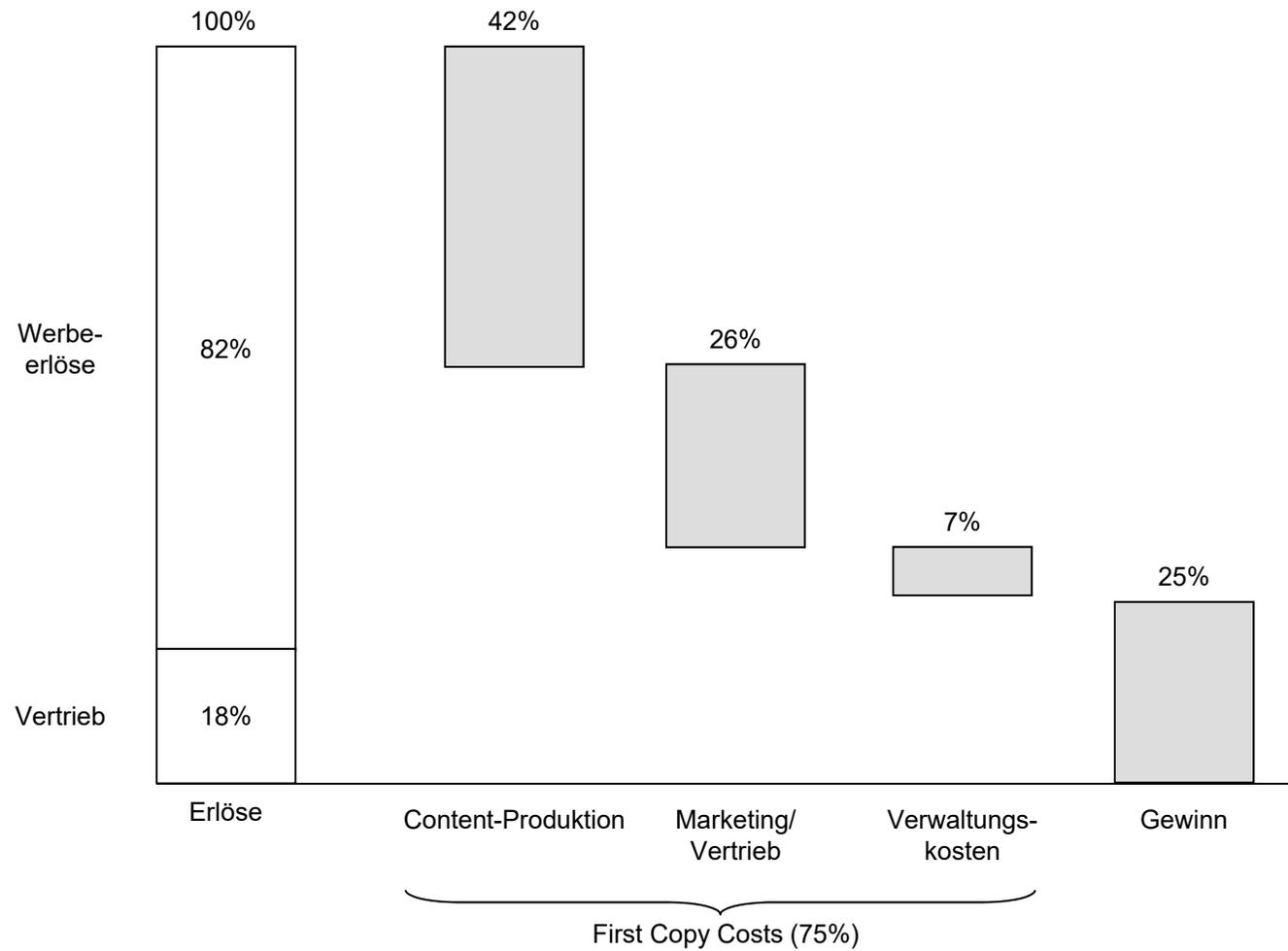
Quelle: Vgl. Wirtz (2000d), S. 193; Wirtz (2023), S. 725

Tabelle 15-3: Erlössystematik im Content-Bereich

	Direkte Erlösgenerierung	Indirekte Erlösgenerierung
Transaktionsabhängig	Transaktionserlöse im eigentlichen Sinne Nutzungsgebühren	Provision Big-Data-/Data-Mining-Erlöse Content Syndication Ad Sales (z.B. Bannerwerbung)
Transaktionsunabhängig	Einrichtungsgebühren Grundgebühren	Content Syndication Ad Sales (z.B. Bannerwerbung) Sponsorship

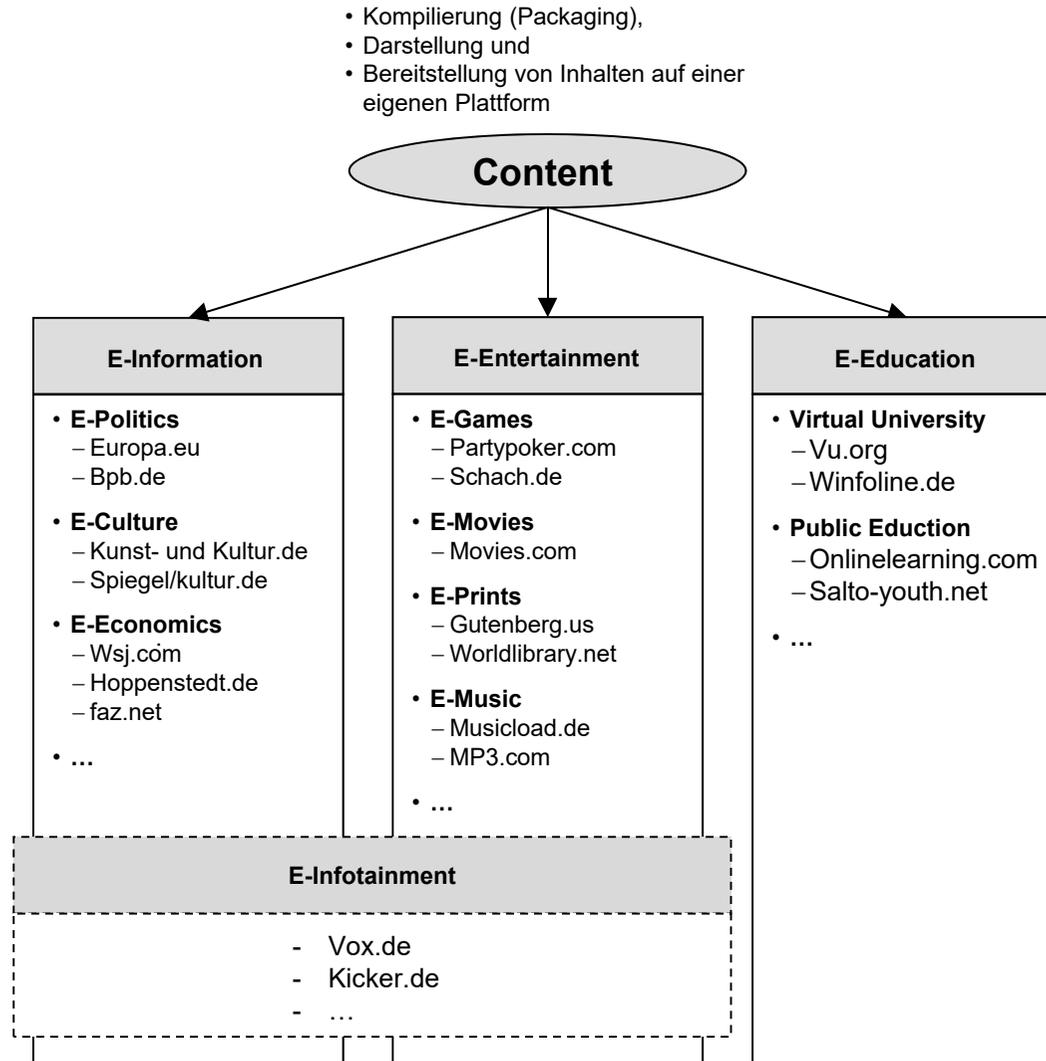
Quelle: Vgl. Wirtz /Lihotzky (2001), S. 292; Wirtz (2023), S. 726

Abbildung 15-12: Kosten- und Erlösstruktur der Leistungserstellung



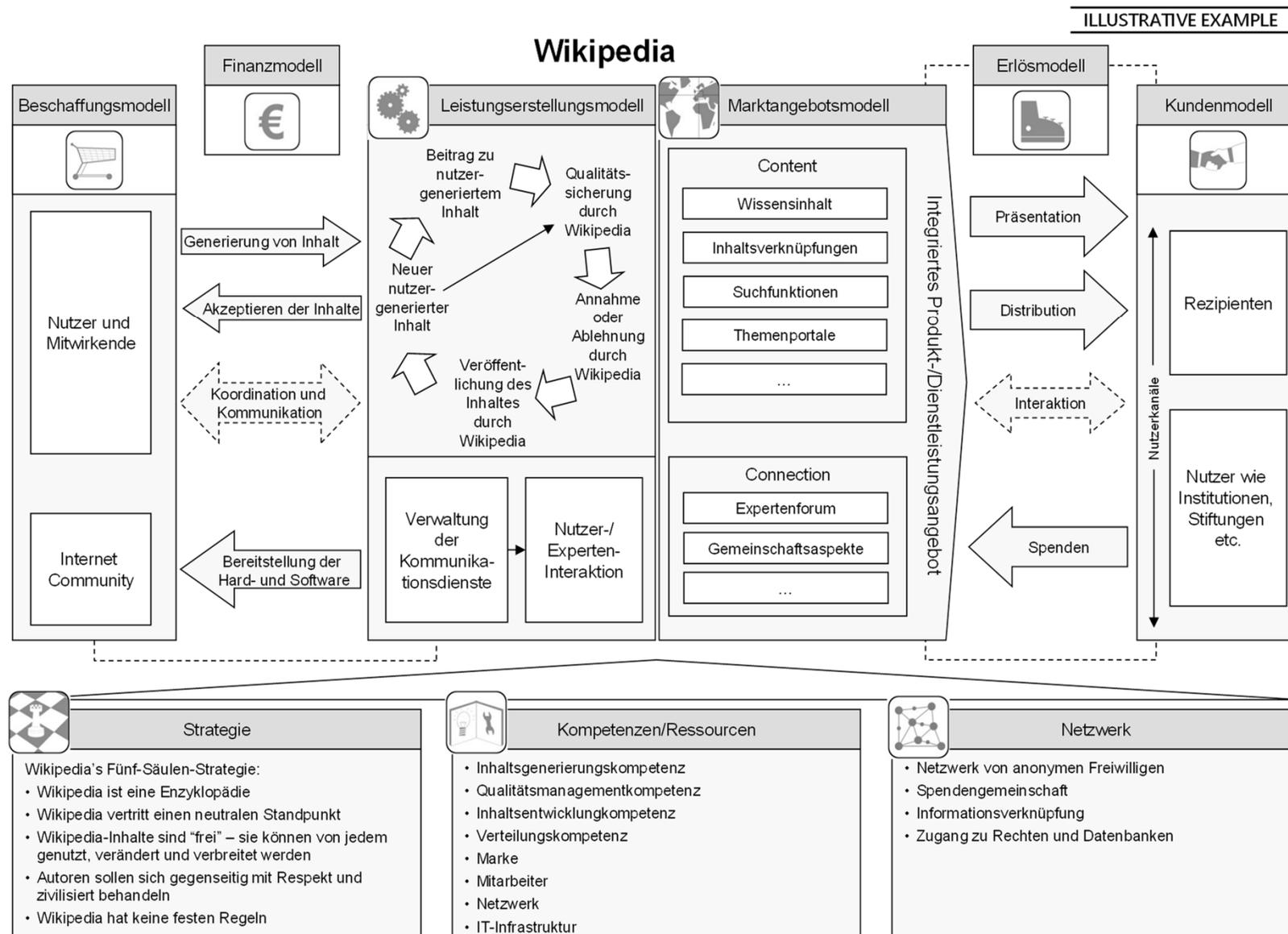
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2019), S. 779; Wirtz (2023), S. 728

Abbildung 15-13: Geschäftsmodell Content



Quelle: Vgl. Wirtz (2001a), S. 219; Wirtz (2020), S. 485; Wirtz (2023), S. 729

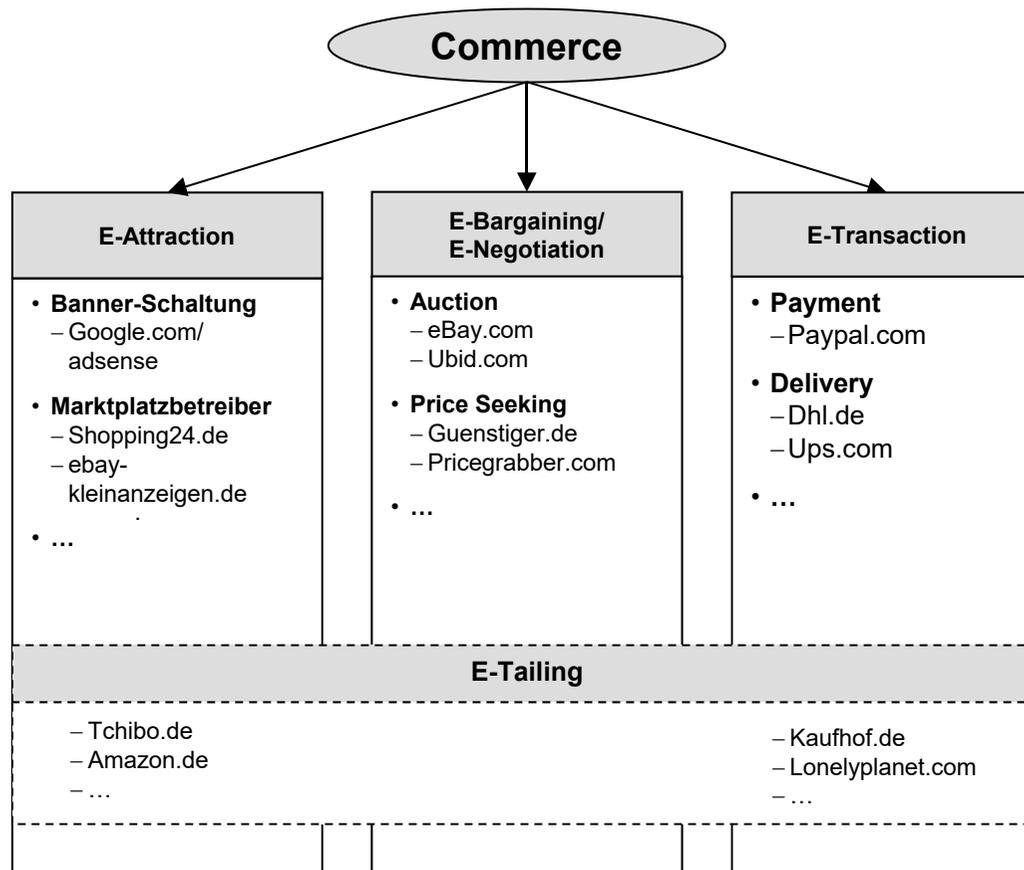
Abbildung 15-14: Geschäftsmodell von Wikipedia



Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2010), S. 247; Wirtz (2021), S. 685.; Wirtz (2023), S. 731

Abbildung 15-15: Geschäftsmodell Commerce

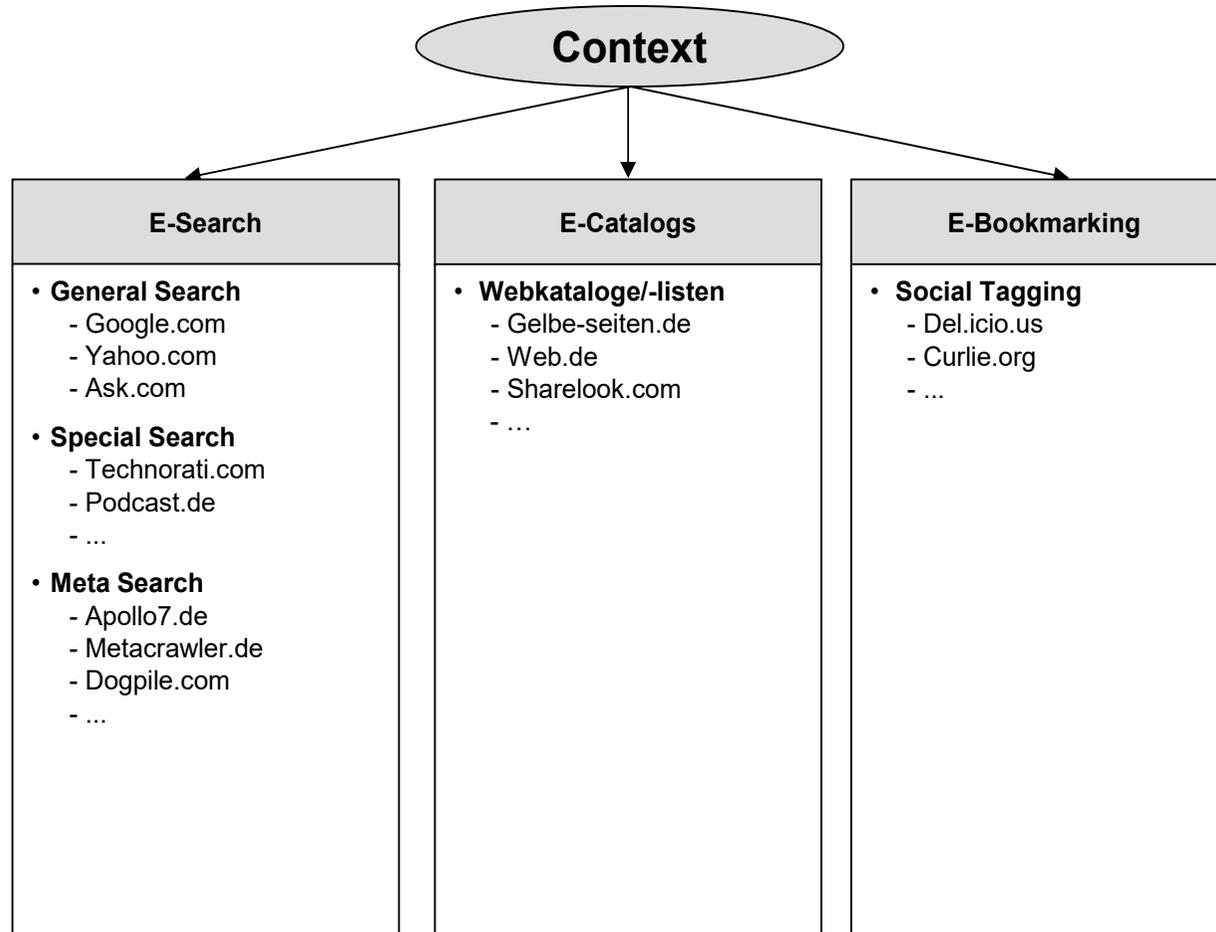
- Anbahnung,
- Aushandlung und/oder
- Abwicklung von Geschäfts-
transaktionen



Quelle: Vgl. Wirtz (2001a), S. 231; Wirtz (2020), S. 512; Wirtz (2023), S. 732

Abbildung 15-16: Geschäftsmodell Context

- Klassifikation und
- Systematisierung von im Internet verfügbaren Informationen



Quelle: Vgl. Wirtz (2001a), S. 234; Wirtz (2020), S. 535; Wirtz (2023), S. 734

Abbildung 15-17: Geschäftsmodell Connection

- Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustauschs in Netzwerken

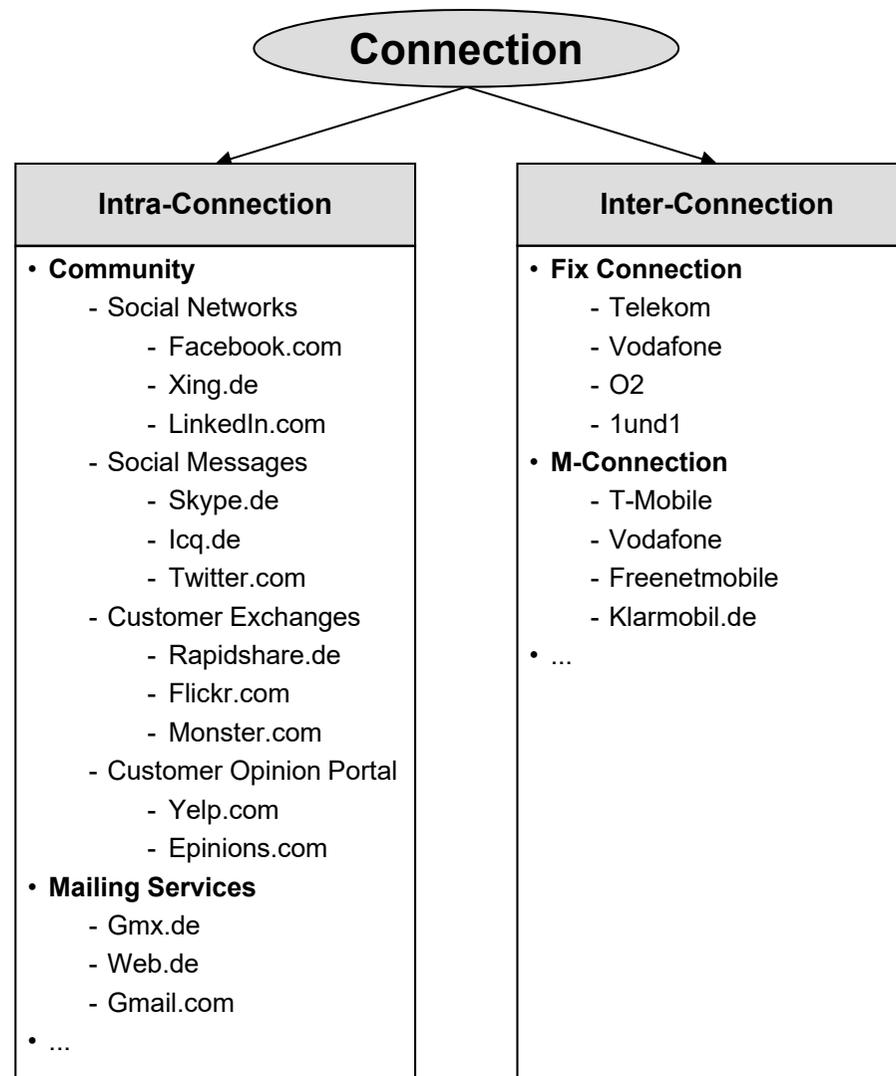
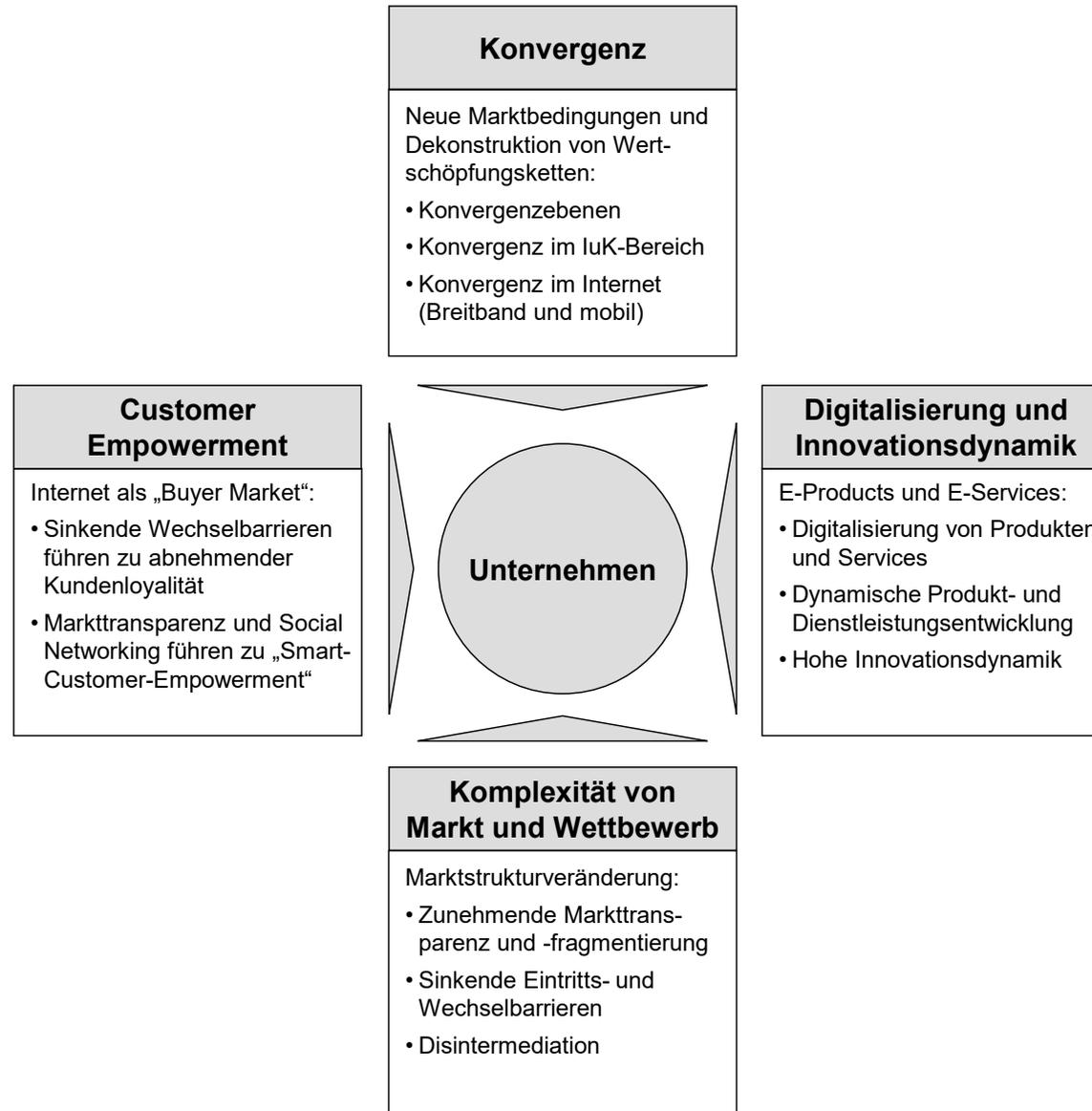
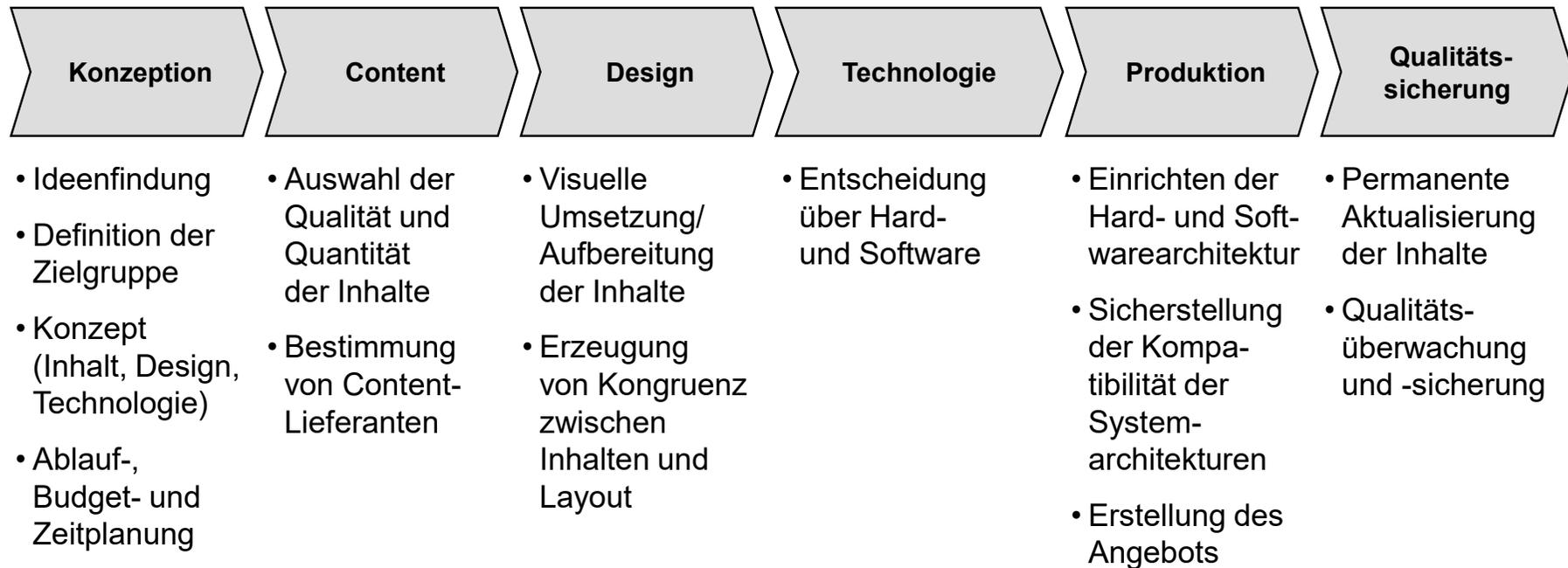


Abbildung 15-18: Entwicklungstendenzen im Internet- und Multimediabereich



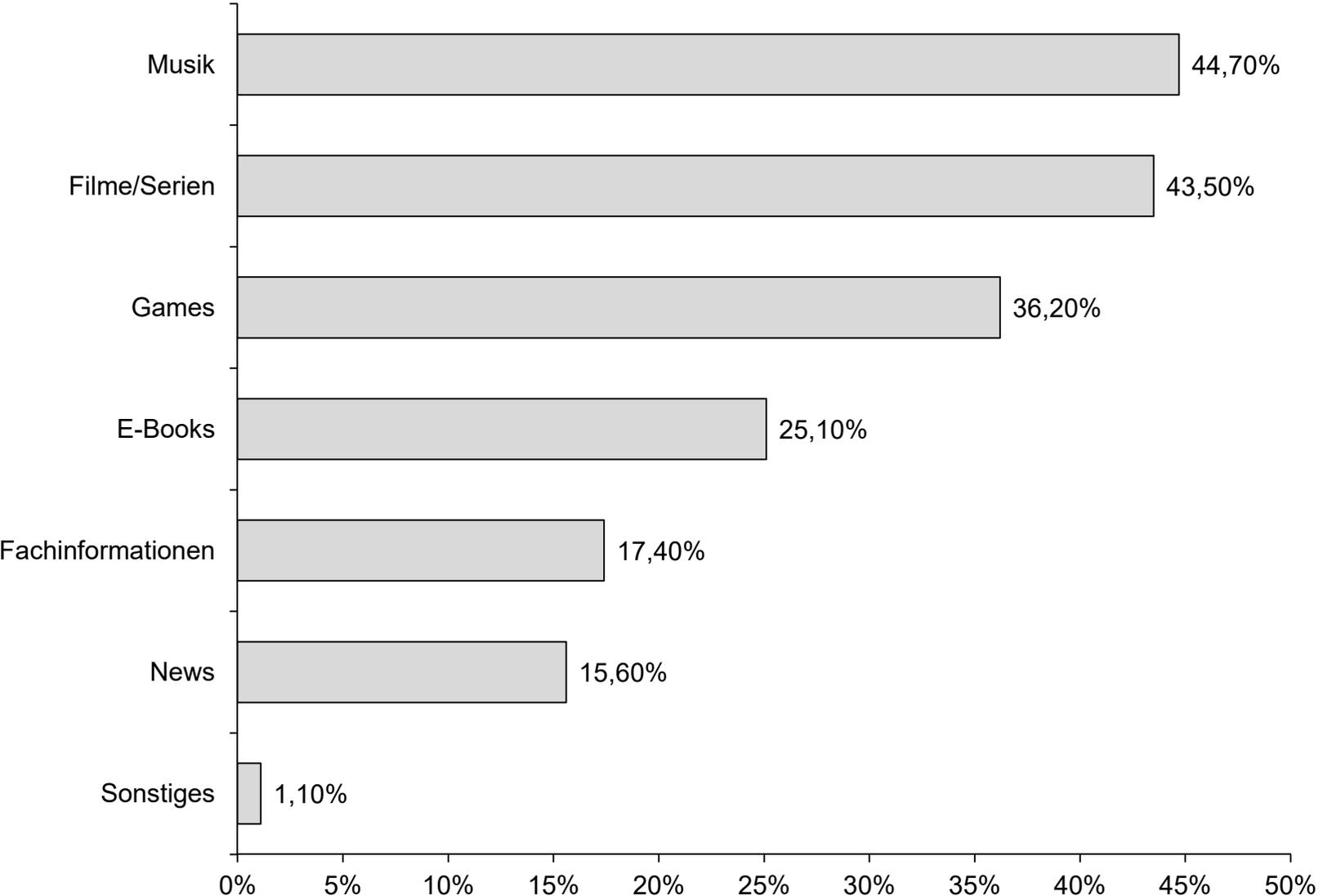
Quelle: Vgl. Wirtz (2001), S. 454; Wirtz (2023), S. 739

Abbildung 15-19: Produktionsprozess von Internet-Content



Quelle: Vgl. Wirtz (2001b), S. 471; Wirtz (2023), S. 746

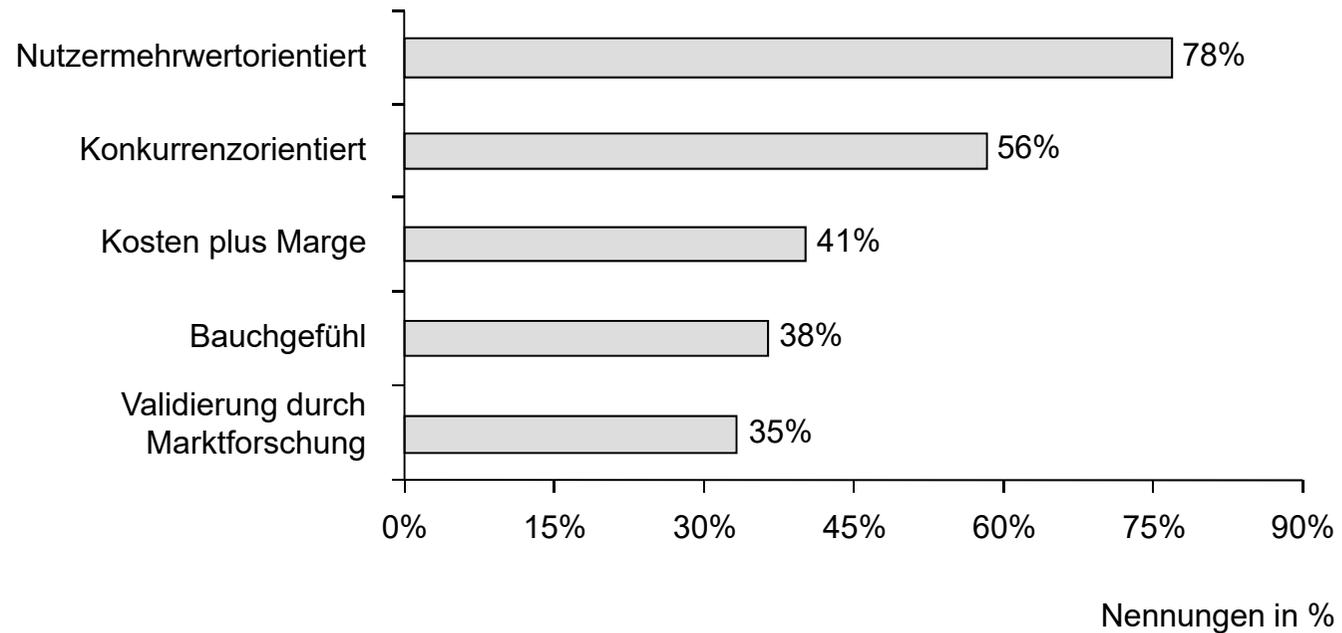
Abbildung 15-20: Zahlungsbereitschaft für Online Content in Deutschland



Quelle: Vgl. DCI Institut (2018), S. 8 ; Wirtz (2023), S. 751

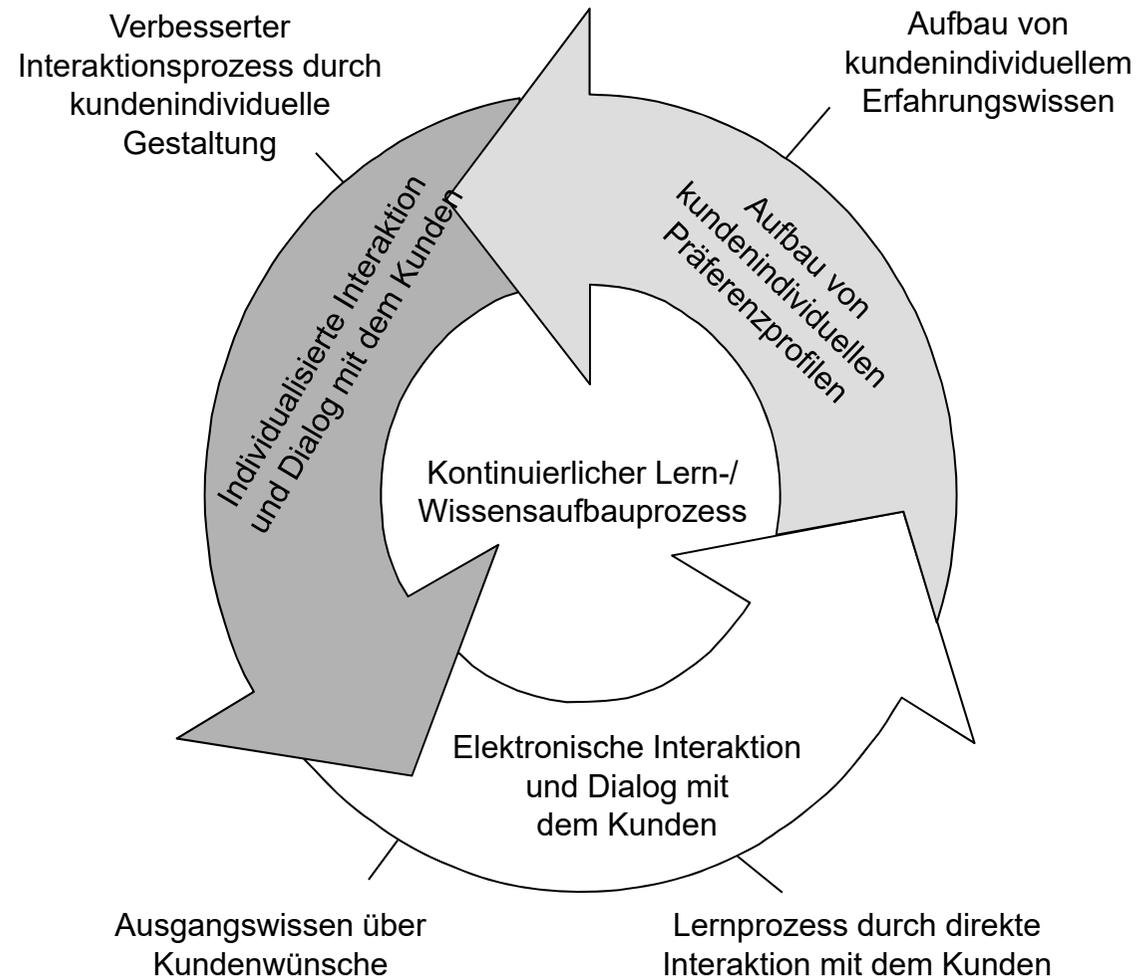
% der befragten Nutzer

Abbildung 15-21: Preisermittlung der Content-Anbieter



Datenquelle: Verband Deutscher Zeitschriftenverleger/Sapient/EFOPlan (2003), S. 13; Wirtz (2023), S. 752

Abbildung 15-22: Interaktive, lernende Kundenbeziehungen



Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2000a), S. 82; Wirtz (2023), S. 756

Tabelle 15-4: Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements von Amazon

Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Anzeigen/ Spots im Mediamix	<ul style="list-style-type: none"> • Printkampagnen in Zeitschriften • TV-Spots • Hörfunkspots • Plakatwerbung • Werbung im Internet und Social Media, teilweise personalisiert • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenadäquate Werbung steigert die Anzahl der Kundenkontakte • Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, dass potenzielle Kunden die Website besuchen • ...
Leistungsversprechen	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Lieferzeiten • Sehr breites Produktportfolio • 1-Click-Bestellung • Integrierte Shops für Privatpersonen, die ihre Produkte anbieten wollen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Qualität der Services und Dienste impliziert Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten • Mittelbare Erhöhung der Wahrscheinlichkeit der Kundengewinnung • ...
Gutscheine/Wertkarten	<ul style="list-style-type: none"> • „Best Choice“-Gutscheine • Geschenk-Gutscheine • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Verbreitung von Gutscheinen und Wertkarten steigert die Anzahl der Kundenkontakte • ...
Website	<ul style="list-style-type: none"> • Übersichtlich gestaltete Website • Ansprechendes Design • Hohe Qualität des Interface-Designs • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Benutzerfreundlichkeit • ...

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016b), S. 793; Wirtz (2023), S. 758

Tabelle 15-5: Instrumente des Kundenbindungsmanagements von Amazon

Instrumente des Kundenbindungsmanagements	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Personalisierte E-Mails	<ul style="list-style-type: none"> • Registrierte Kunden erhalten nach Produktsuche auf Amazon-Website E-Mails mit alternativen Angeboten bzw. Benachrichtigungen bei Preisnachlässen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrierte Kunden werden nach Website-Besuchen regelmäßig kontaktiert • Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, Kunden zu Einkäufen zu bewegen und diese zu binden • ...
Rezensionen	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit, Rezensionen zu Transaktionen abzugeben bzw. Rezensionen zu lesen und auf dieser Basis Kaufentscheidung treffen zu können • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Rezensionen stärken sowohl das Commitment der Sender zu Amazon als auch das der Leser der Rezensionen • ...
Diverse Mitgliedschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Option einer kostenpflichtigen Jahresmitgliedschaft bei AmazonPrime • Amazon Student-Mitgliedschaft • Amazon Family-Mitgliedschaft • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Abschluss von Mitgliedschaften entstehen Lock In-Effekte beim Kunden • ...
Diverse Services	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Rücküberweisung bei Retouren • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Existenz von Services, die andere Onlinehändler nicht bieten, kann Lock In-Effekte bewirken • ...

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016b), S. 795; Wirtz (2023), S. 760

Tabelle 15-6: Instrumente des Cross Selling von Amazon

Instrumente des Cross Selling	Konkrete Ausgestaltung	Wirkungsweise des Instruments
Angebot zusätzlicher Services	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit, AmazonPrime-Mitglied zu werden • Amazon Drive (Onlinespeicher, ab fünf Gigabyte kostenpflichtig) • Verweis auf andere Amazon Services bzw. Subunternehmen wie den Amazon Music und Prime Video • Kaufempfehlungen zu Produkten, welche von anderen Kunden erworben wurden (Collaborative Filtering) • Digitaler Sprachassistent Amazon Alexa • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit eines Upgrades der regulären Amazon-Mitgliedschaft wirkt positiv auf die Wahrnehmung des Onlinehändlers • Möglichkeit, zusätzliche Erlöse zu generieren • ...
Angebot eigener Produkte	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot diverser E-Book-Reader wie Amazon Kindle, Kindle Paperwhite und Kindle Oasis • Angebot diverser Tablets wie Amazon Fire HD 8 und HD 10-Table • Angebot des Streaming-Media-Adapters Amazon Fire TV • Angebot diverser Smart Speaker wie Amazon Echo oder Amazon Echo Dot • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfalt an zusätzlichen Angeboten steigert Attraktivität des Onlinehändlers • Möglichkeit, zusätzliche Erlöse zu realisieren • ...

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016b), S. 797; Wirtz (2023), S. 761

Abbildung 15-23: Web 2.0 vs. Social Media

	Web 2.0	Social Media
Charakteristika	<ul style="list-style-type: none">• Inhalte können kontinuierlich durch Nutzer beigetragen und modifiziert werden• Nutzung von Web 2.0 erfolgt durch bestimmte diverse Basisfunktionen (siehe Beispiele)• Ideologische und technologische Basis für Social Media	<ul style="list-style-type: none">• Gruppe von Internetanwendungen, die auf Web 2.0 basieren• Ermöglicht das Einstellen und den Austausch von nutzergenerierten Inhalten (engl. "User Generated Content")
Beispiele	<ul style="list-style-type: none">• Adobe Flash• RSS (Really Simple Syndication)• AJAX (Asynchronous Java Script)	<ul style="list-style-type: none">• Soziale Netzwerke (z.B. Facebook)• Videoportale (z.B. YouTube)• Wikis (z.B. Wikipedia)

Quelle: Vgl. Wirtz (2020), S. 76; Wirtz (2023), S. 765

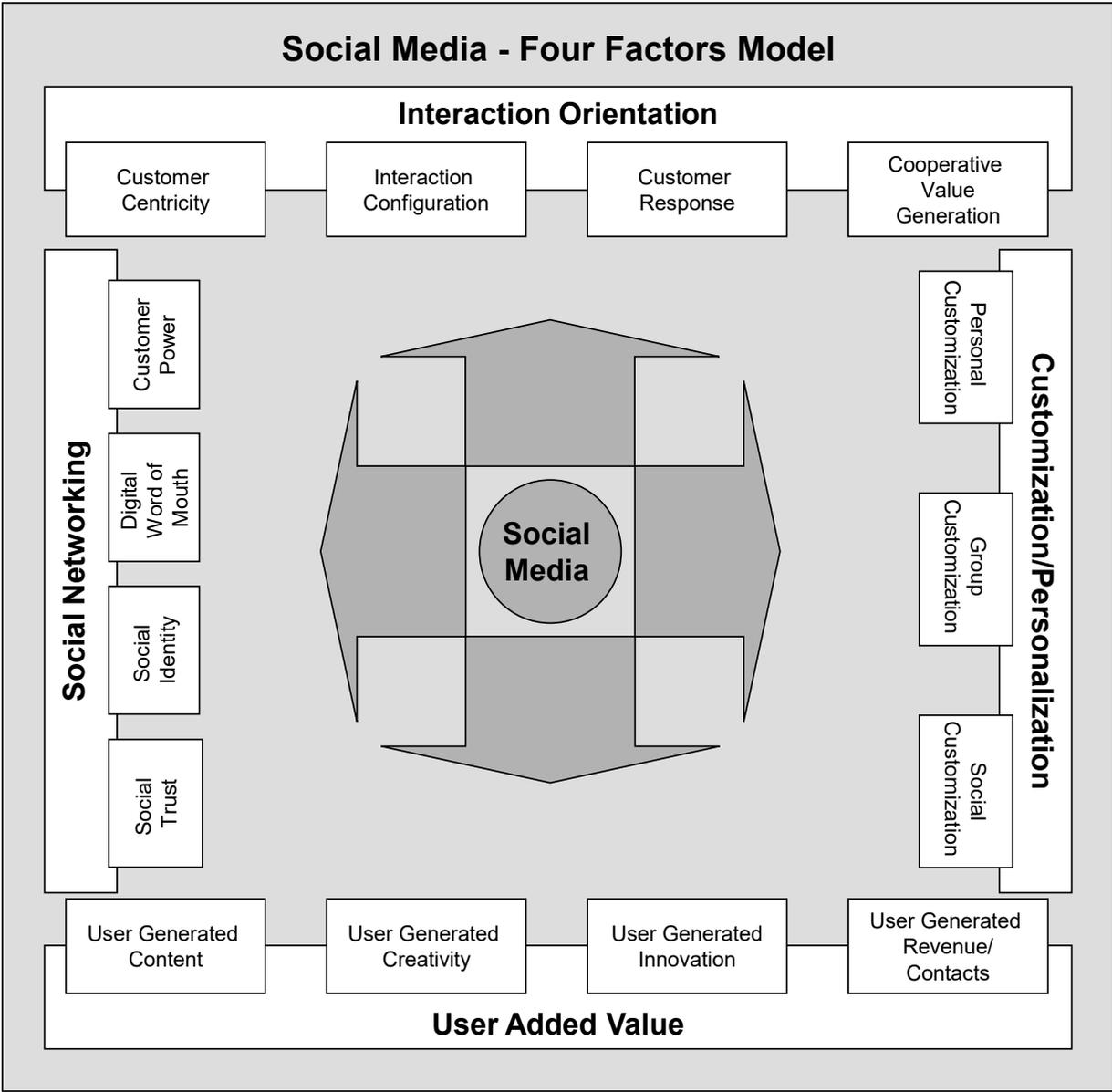
Tabelle 15-7: Definition Social Media

Definition Social Media

Social Media sind Anwendungen, Dienste, Applikationen und Plattformen im Internet mit hohem, zumeist interaktivem und personalisierbarem Gestaltungspotenzial. Diese zeichnen sich durch die aktive Einstellung und Gestaltung vielfältiger Inhalte durch die kooperative Partizipation der Nutzer aus. Die Nutzerinhalte bilden in Verbindung mit Plattformservices soziale Netzwerke, die eine kommunikative und inhaltliche Vernetzung der Nutzer ermöglichen.

Quelle: Vgl. Wirtz/Ullrich (2008), S. 22; Wirtz (2020), S. 76; Wirtz (2023), S. 765

Abbildung 15-24: Social Media - Four Factors Model



Quelle: Vgl. Wirtz/Schilke/Ullrich (2010), S. 279; Wirtz (2023), S. 766

Tabelle 15-8: Beispiele für Medienunternehmen in Social Media

Medienunternehmen (Branche)	Ausgestaltung der Social Media-Präsenz	Einordnung der Verknüpfung
TV Spielfilm (Zeitschrift)	<ul style="list-style-type: none"> • Fansite auf Facebook • Mehr als 314.581 Fans • Regelmäßige Updates, Umfragen und Programmhinweise 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenlose Werbung für das physische Produkt in Kombination mit der Möglichkeit, User Generated Content in Form von Bewertungen und Kommentaren zu erlangen
Last.fm (Radio)	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrere Tweets pro Tag • Mehr als 179.000 Follower • Musikempfehlungen in Form von Playlists 	<ul style="list-style-type: none"> • Ständiger Austausch mit am Sender interessierten Followern erlaubt deren zielgerichtete Ansprache • Plattform eignet sich eher zum Ausbau der Interaktion, weniger zur Neukundenansprache
Microsoft Xbox One (Videospielekonsole)	<ul style="list-style-type: none"> • Umfangreiche Darstellung des Produktes auf Wikipedia • Insider pflegen die Seite und aktualisieren diese regelmäßig (User Generated Content) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reine Informationsplattform für am Produkt Interessierte • Keine Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden
ARD (TV)	<ul style="list-style-type: none"> • Eigener YouTube-Channel • Knapp 419.000 Abonnenten und über 322 Millionen Videoaufrufe • Darstellung ausgewählter Inhalte des gesendeten Programms 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergänzung zur sendereigenen Online-Mediathek • Präsentation ausgewählter Highlights bietet die Möglichkeit, bisher am Sender eher Uninteressierte als neue Zuschauer zu gewinnen • Interaktionsmöglichkeiten trotz Kommentarfunktion der Abonnenten beschränkt

Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2016b), S. 805; Wirtz (2023), S. 769

Tabelle 15-9: Übersicht Social Media-Anwendungen (1)

Anwendung	Geschäftsmodell	Leistungsangebot	Kundennutzen
Soziale Netzwerke zum Beispiel Facebook.com	<ul style="list-style-type: none"> Sammlung und Bereitstellung von nutzergenerierten Inhalten auf einer Plattform Umsätze durch Werbung und Data Mining 	<ul style="list-style-type: none"> Selbstpräsentation der Nutzer Vernetzung von Nutzern unter -einander Vernetzung von Nutzer und Inhalten 	<ul style="list-style-type: none"> Mediation sozialer Kontakte durch digitale Interaktion Gute Verwendung im Mobile-Bereich (Mobile Network -ing)
Weblogs (Blogs) & RSS-Feeds zum Beispiel Blogger.com	<ul style="list-style-type: none"> Systematisierung und Sammlung von Online-Tagebüchern Umsätze durch Werbung, Premium-Abogebühren und Data Mining 	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung eines Authoring -Tools zur Erstellung von Blogs Hosting von Blogs Kategorisierung von Blogs 	<ul style="list-style-type: none"> Ungefilterte und persönliche Publikations -möglichkeit für „jedermann“ Visuelle Darstellung von Content
Microblogs zum Beispiel Twitter.com	<ul style="list-style-type: none"> Sammlung und Bereitstellung von nutzergenerierten Inhalten auf einer einzigen Plattform Umsätze durch Werbung und Data Mining 	<ul style="list-style-type: none"> Spezielle Form des Bloggens zum schnellen Veröffentlichlichen von Kurz -nachrichten 	<ul style="list-style-type: none"> Schnelle und bequeme Publikations -möglichkeit Gute Verwendung im Mobile-Bereich
File Exchange & Sharing zum Beispiel YouTube.com	<ul style="list-style-type: none"> Archivierung und Systematisierung von nutzer -generierten Inhalten (z.B. Videos) Umsätze durch Werbung und Data Mining 	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung von Online -Speicherplatz Systematisierung von Inhalten, zum Beispiel durch Kategorien und Bewertungen 	<ul style="list-style-type: none"> Broadcasting für „jedermann“ Zugang zu einem breiten Nutzerkreis bzw. Publikum
Bewertungsportale zum Beispiel Yelp.com	<ul style="list-style-type: none"> Aggregation und Systematisierung von produktbezogenen Informationen Umsätze durch Agenturprovisionen, Werbung und Data Mining 	<ul style="list-style-type: none"> Aggregation von Informationen über Produkte und Dienstleistungen Nutzergenerierte Bewertungen von Produkten und Dienstleistungen Preisvergleich mit Links zu Onlineshops 	<ul style="list-style-type: none"> Unabhängige Bewertungen von Produkten und Dienstleistungen durch Nutzer Vereinfachung und Unterstützung von Entscheidungs- und Kaufprozessen

Tabelle 15-9: Übersicht Social Media-Anwendungen (2)

<p>Instant Messengers</p> <p>zum Beispiel WhatsApp.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch von Text-, Audio-, und Videonachrichten und Inhalten • Umsätze durch Abogebühren, Unternehmenskooperationen und Data Mining 	<ul style="list-style-type: none"> • Sofortiges Versenden von Nachrichten im Push-Verfahren • Unterstützung von Datei-, Audio- und Video-Streams 	<ul style="list-style-type: none"> • Schneller und bequemer Austausch von Nachrichten • Gute Verwendung im Mobile-Bereich
<p>Podcasts</p> <p>zum Beispiel Podcast.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Audio- und Videoinhalten • Umsätze durch Nutzungsgebühren, Abogebühren und Werbung 	<ul style="list-style-type: none"> • Themenspezifische Audio- und Videoinhalte • Möglichkeit eines Abonnements 	<ul style="list-style-type: none"> • Orts- und zeitungebundener Konsum von Inhalten • Automatische Aktualisierung
<p>Wikis</p> <p>zum Beispiel Wikipedia.org</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung, Systematisierung und Weiterentwicklung von Informationen • Umsätze durch Spenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Tools zur Erstellung und Editierung von Inhalten durch die Nutzer • Bereitstellung einer Plattform zur Suche und Darstellung von Informationen/Wissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aggregation themenspezifischer Informationen • Freiheit hinsichtlich der Inhalte und Autoren • Nutzer als kollektive Redaktion

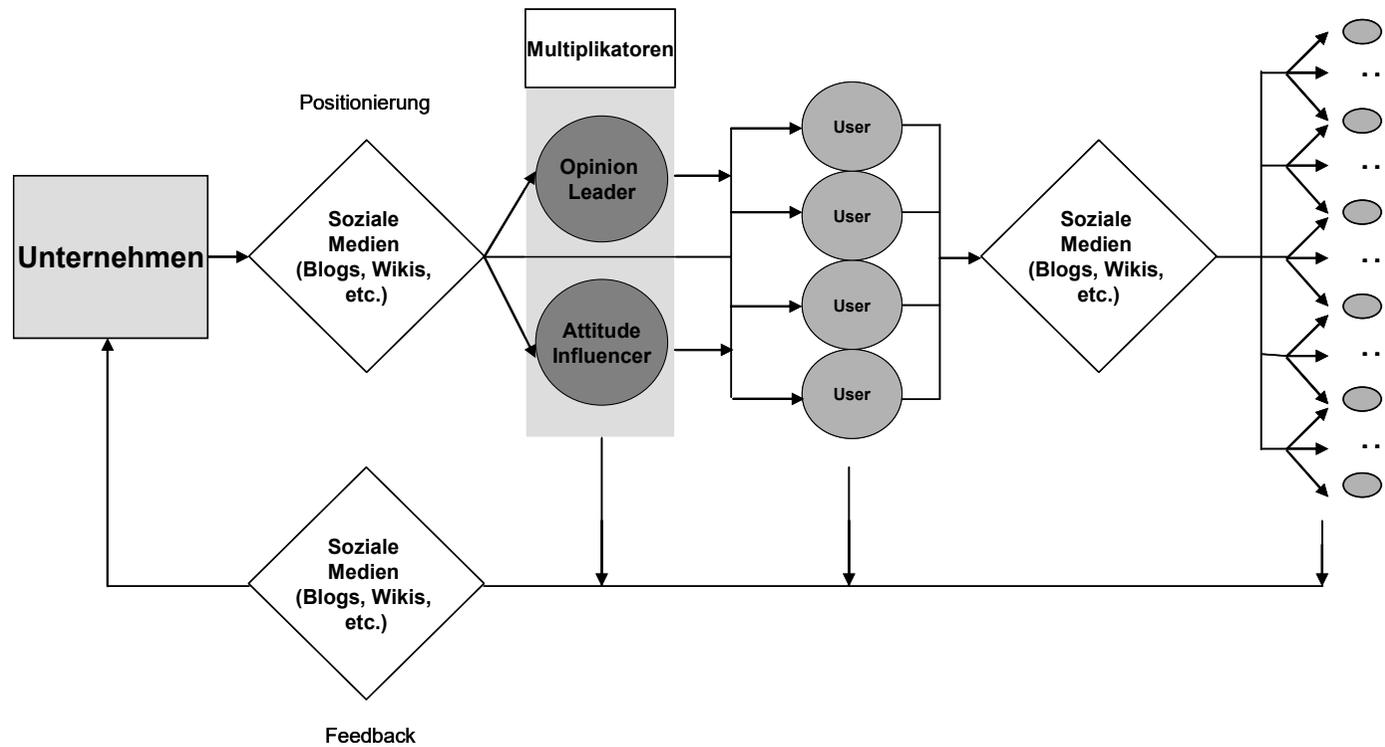
Quelle: In Anlehnung an Enderle/Wirtz (2008), S. 37; Wirtz (2023), S. 771-772

Tabelle 15-9: Übersicht Social Media-Anwendungen (3)

<p>Social Tagging & Bookmarking zum Beispiel LinkArena.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Klassifizierung und Systematisierung von Internetangeboten • Umsätze durch Verkauf von Click-Streams und Data Mining 	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Archivierung und ubiquitäre Verfügbarkeit von Bookmarks • Verschlagwortung von Bookmarks und Zugriff auf Links anderer User 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle redaktionelle Aufarbeitung des Internets
<p>Onlineforen zum Beispiel Spiegel.de/forum</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung, Klassifizierung und Bereitstellung von nutzergenerierten Inhalten auf einer einzigen Plattform • Umsätze durch Werbung und Data Mining 	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch und Archivierung von Gedanken, Meinungen und Erfahrungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung Wissensstand • Problemlösungen durch Community • Strukturiertes Erfassen von Themen und Meinungen
<p>Mashups zum Beispiel Parkingcarma.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kombination verschiedener Online-Softwareprodukte/API-Services • Umsätze durch Werbung und Mitgliedsbeiträge 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung neuer Medieninhalte durch Rekombination bereits bestehender Inhalte 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Synergien zwischen diversen Social-Media-Anwendungen • Zeitersparnis

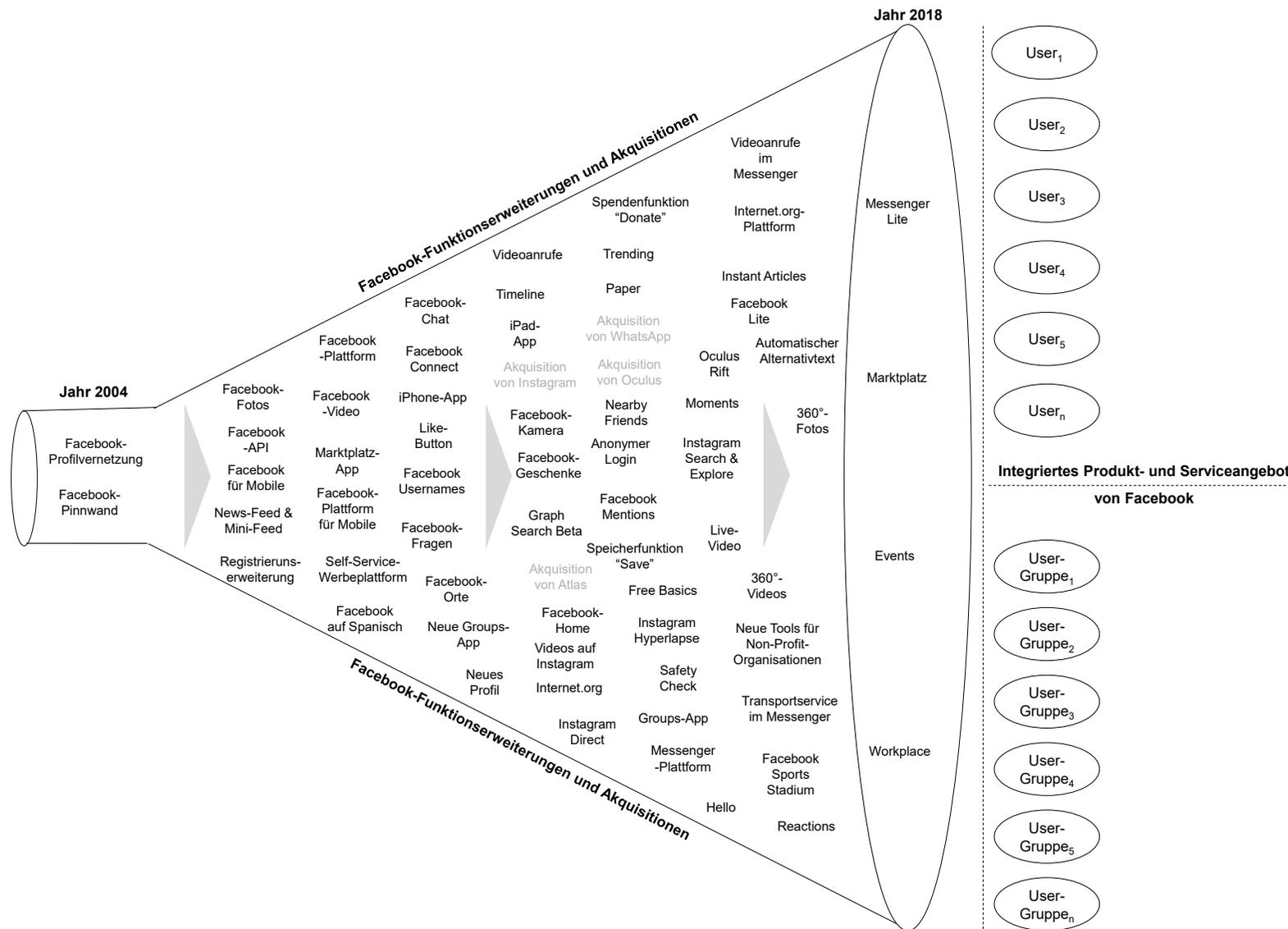
Quelle: In Anlehnung an Enderle/Wirtz (2008), S. 37; Wirtz (2023), S. 772

Abbildung 15-25: Multiplikatoreffekt durch Social Media



Quelle: Vgl. Wirtz (2012), S. 381; Wirtz (2020), S. 92; Wirtz (2021), S. 77; Wirtz (2023), S. 779

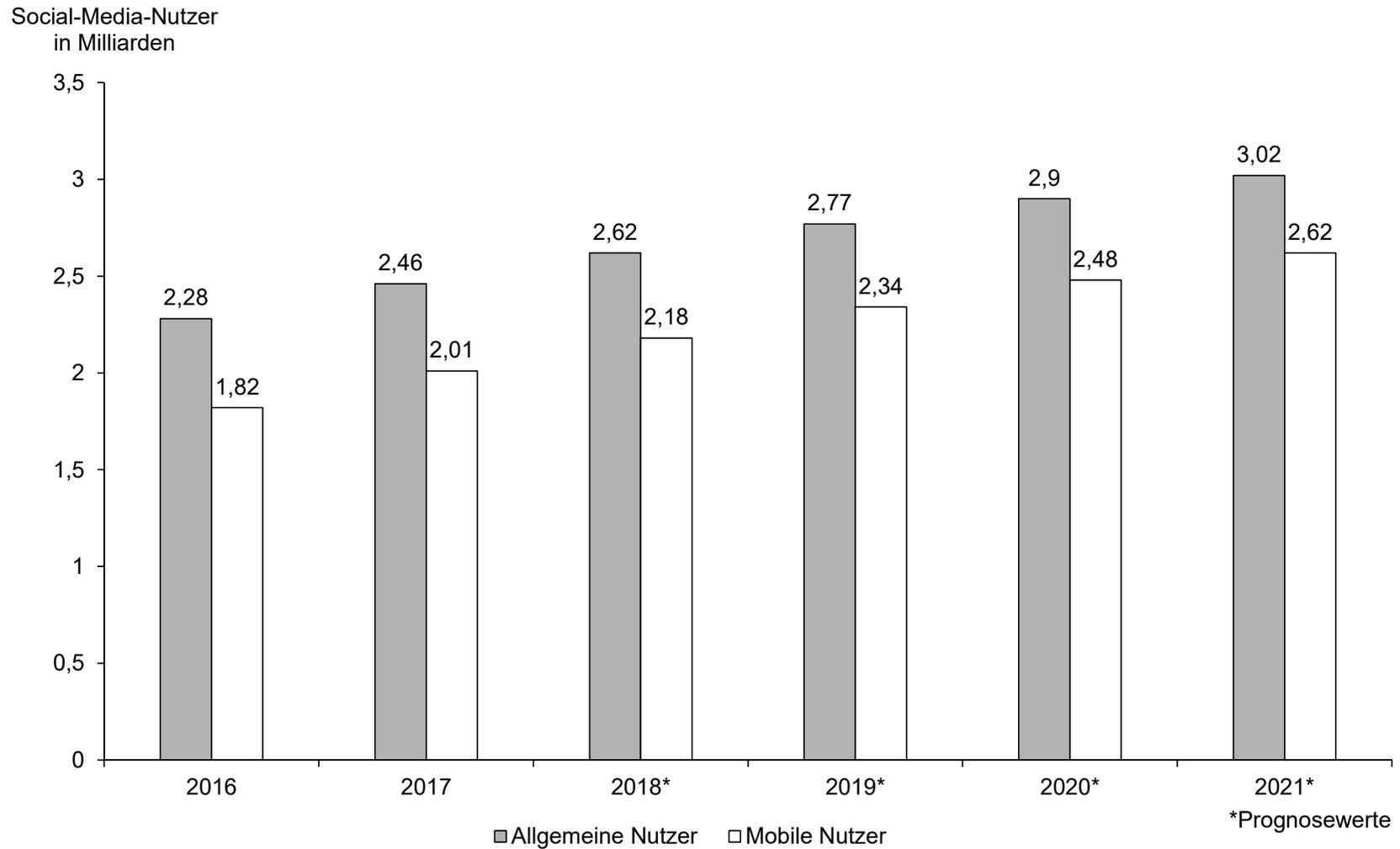
Abbildung 15-26: Entwicklung des integrierten Produkt- und Serviceangebot von Facebook



Organische Funktionserweiterung Akquisition

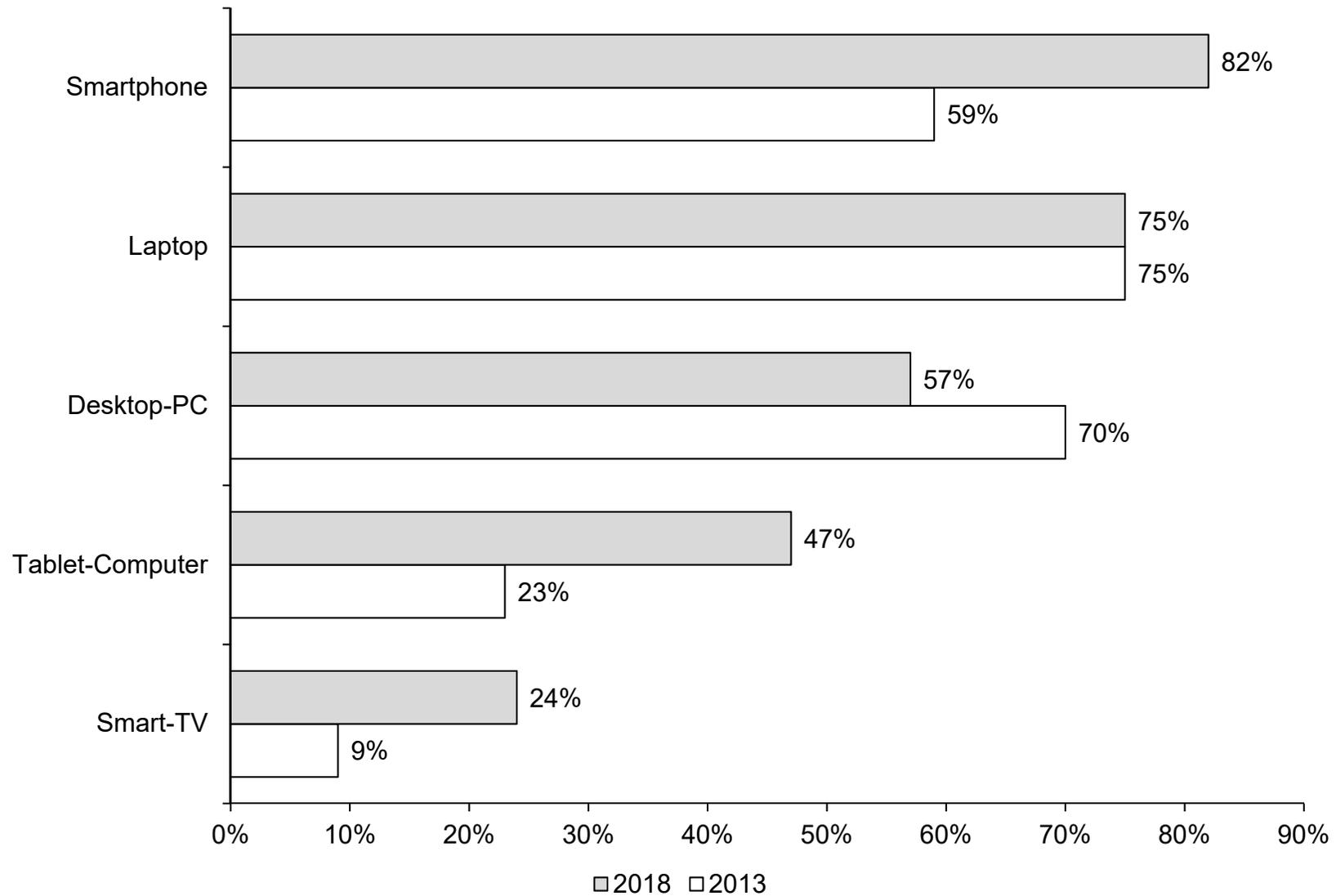
Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Datenquelle. Facebook (2018); Wirtz (2019), S. 839; Wirtz (2021), S. 79; Wirtz (2022), S. 293; Wirtz (2023), S. 781

Abbildung 15-27: Entwicklung der weltweiten Nutzerzahlen von Social-Media-Anwendungen im allgemeinen und mobilen Nutzungskontext



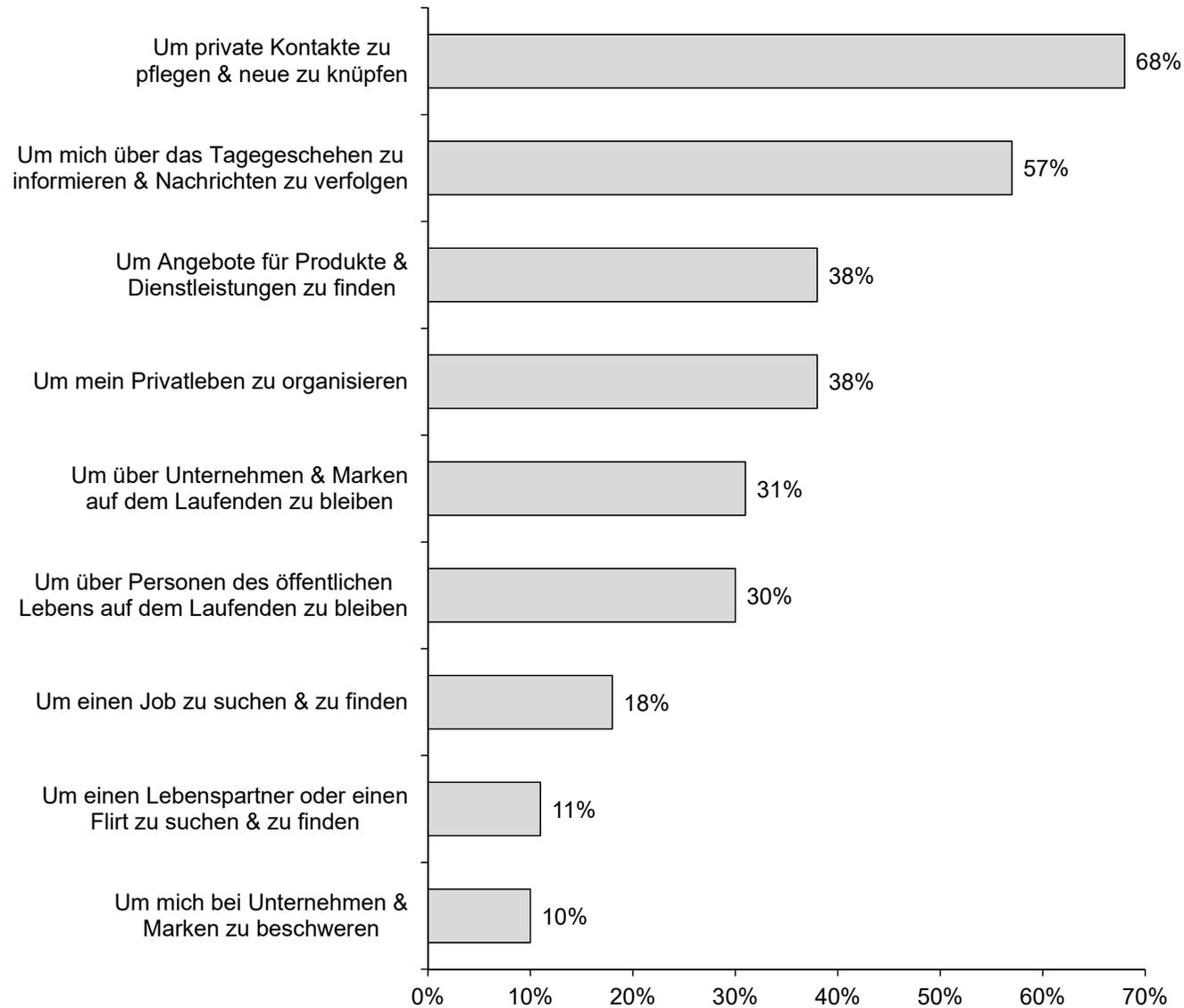
Datenquelle: eMarketer (2017); Datareportal (2022); Wirtz (2023), S. 783

Abbildung 15-28: Nutzung von Social-Media-Anwendungen nach Endgerät im Jahr 2013 und 2018



Datenquelle: Rohleder (2018), S. 8; Wirtz (2023), S. 783

Abbildung 15-29: Motive zur Nutzung von Social-Media-Anwendungen aus Konsumentensicht



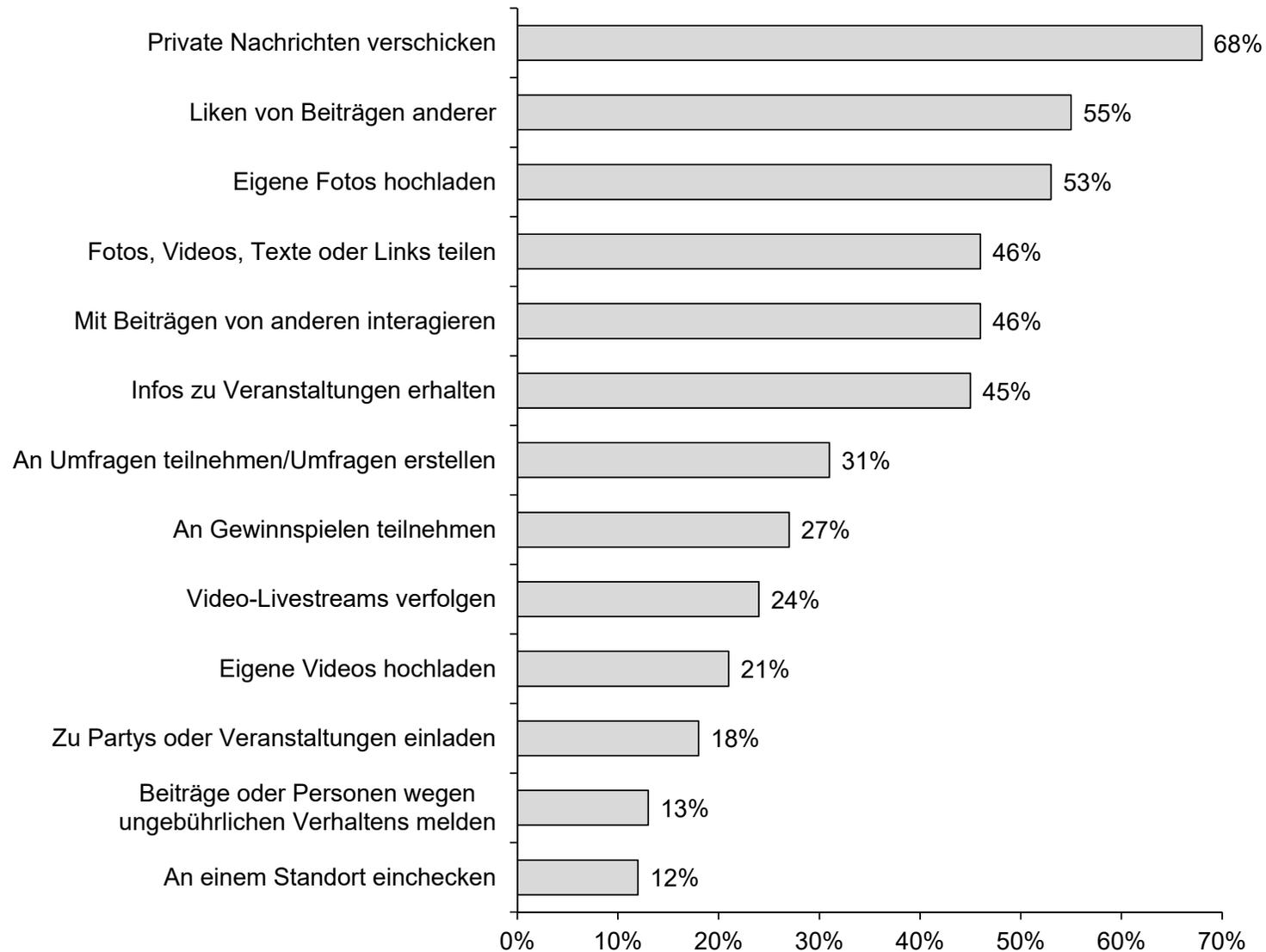
Datenquelle: Rohleder (2018), S. 7; Wirtz (2023), S. 784

Tabelle 15-10: Nutzer von Social Media und deren Aktivitäten

Gruppen unterschiedlichen Involvements	Aktivitäten im Social Media
Inaktive	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kein Interesse an deiner Präsenz in sozialen Medien ■ Weisen keinerlei Aktivitäten auf
Zuschauer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lesen von Blogs ■ Nutzung von Produktbewertungsportalen ■ Nutzung von Seiten wie YouTube, um Videos anderer User zu sehen
Neuankömmlinge	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erstellung eines Nutzerprofils ■ Besuch der Seiten sozialer Netzwerke
Sammer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aktive Partizipation ■ Erstellung von Beiträgen
Kritiker	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aktive Partizipation ■ Modifikation von Artikeln auf Wikis ■ Kommentierung von Weblogbeiträgen
Kreative	<ul style="list-style-type: none"> ■ Veröffentlichung neuer Weblogs ■ Kreative Gestaltung eigener Webseiten ■ Upload selbst gedrehter Videos oder eigener Musik ■ Publikation eigener Artikel

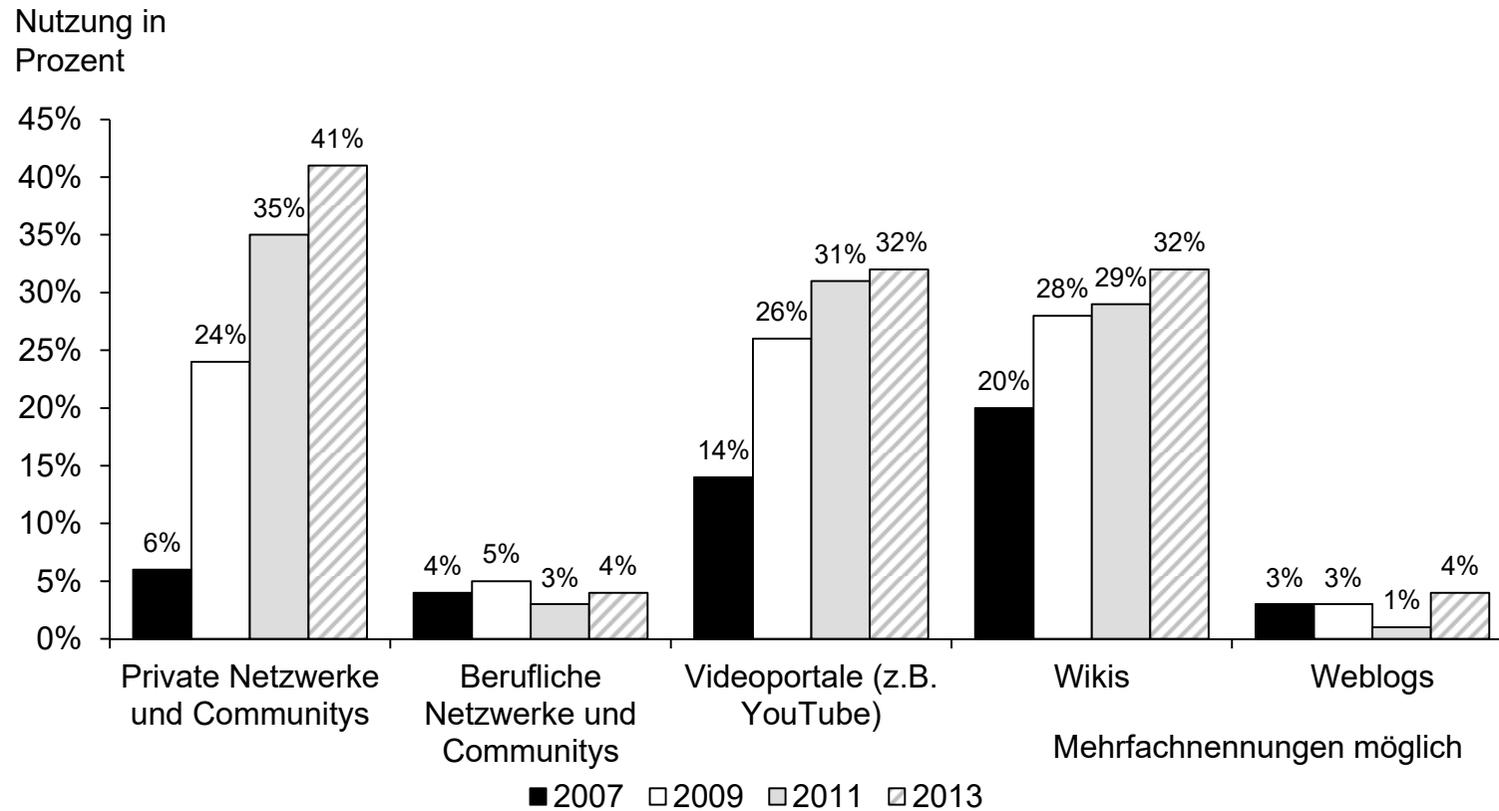
Quelle: Vgl. Wirtz/Piehler/Ullrich (2013), S. 57; Wirtz (2021), S. 80; Wirtz (2023), S. 785

Abbildung 15-30: Aktivitäten der Nutzer in Social-Media-Anwendungen



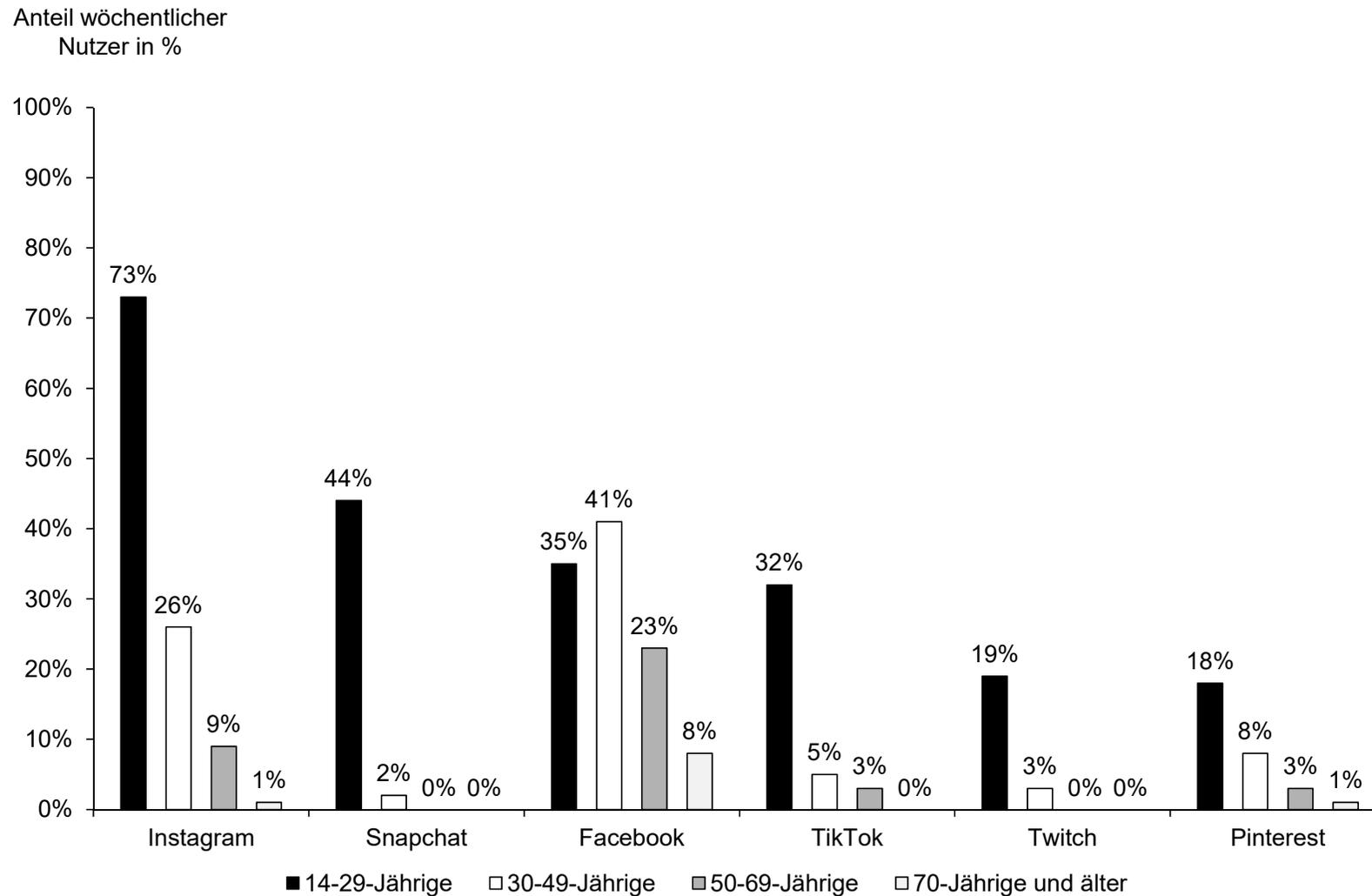
Datenquelle: Rohleder (2018), S. 10; Wirtz (2023), S. 787

Abbildung 15-31: Entwicklung der Nutzungsintensitäten deutscher Onlinenutzer von Social Media-Instrumenten



Datenquelle: van Eimeren/Frees (2013), S. 364; Wirtz (2023), S. 787

Abbildung 15-32: Anteil wöchentlicher Nutzer von Social-Media-Diensten im Jahr 2021 nach Altersgruppe



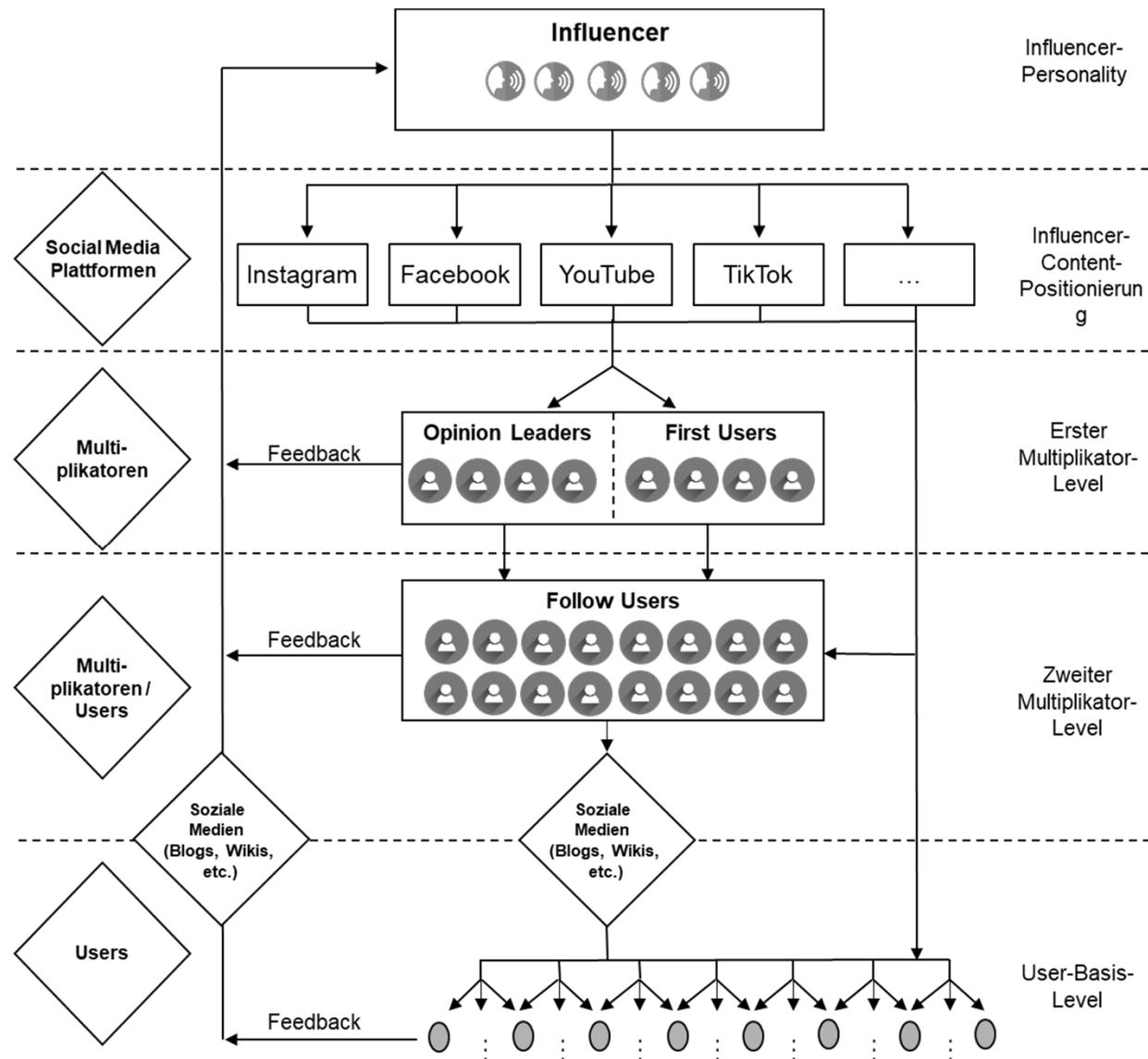
Datenquelle: Beisch/Koch (2021), S. 498; Wirtz (2023), S. 788

Tabelle 15-11: Profil von Facebook-Nutzern nach Alter und Geschlecht in Deutschland 2021

Alter	Männlich	Weiblich
13-17	1,9%	2%
18-24	10,7%	9,1%
25-34	15%	13,2%
35-44	10%	9,8%
45-54	7%	7,3%
55-64	4,5%	4,8%
65+	2,5%	2,3%

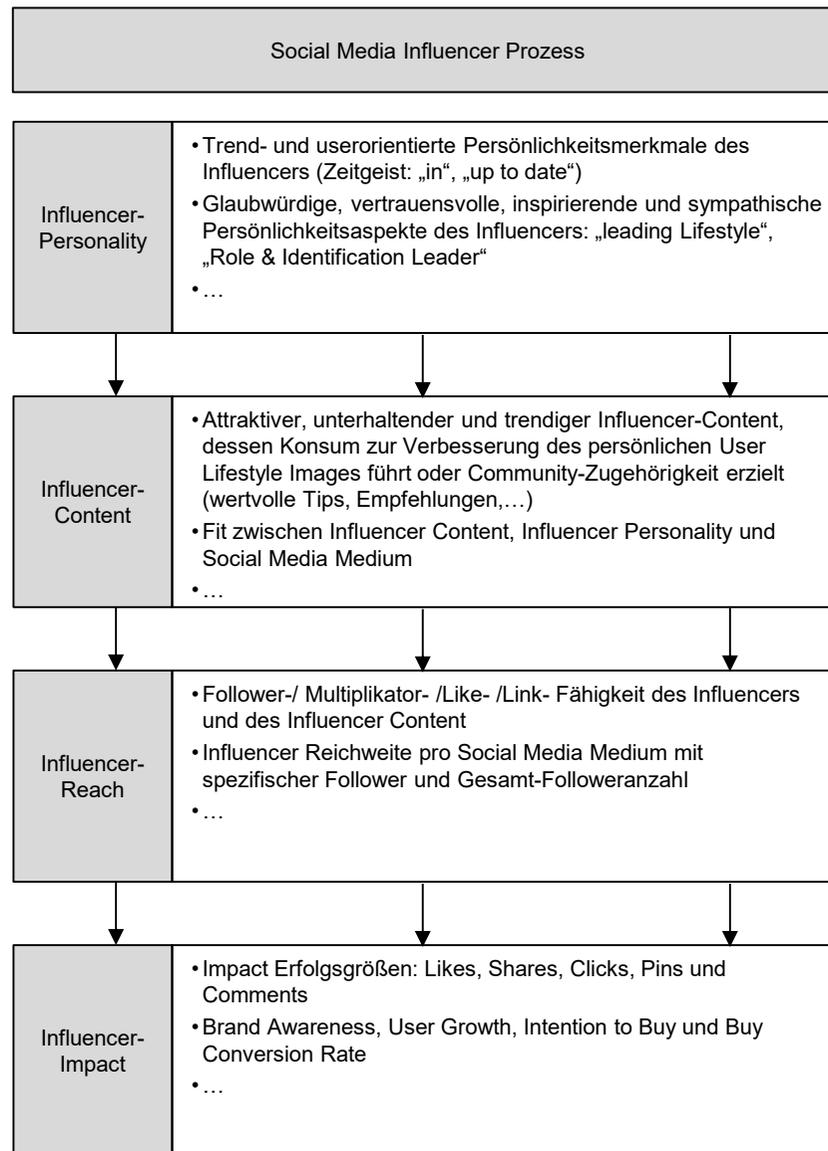
Datenquelle: NapoleonCat (2021); Wirtz (2023), S. 789

Abbildung 15-33: Influencer-Communication-Follower (ICF) Modell



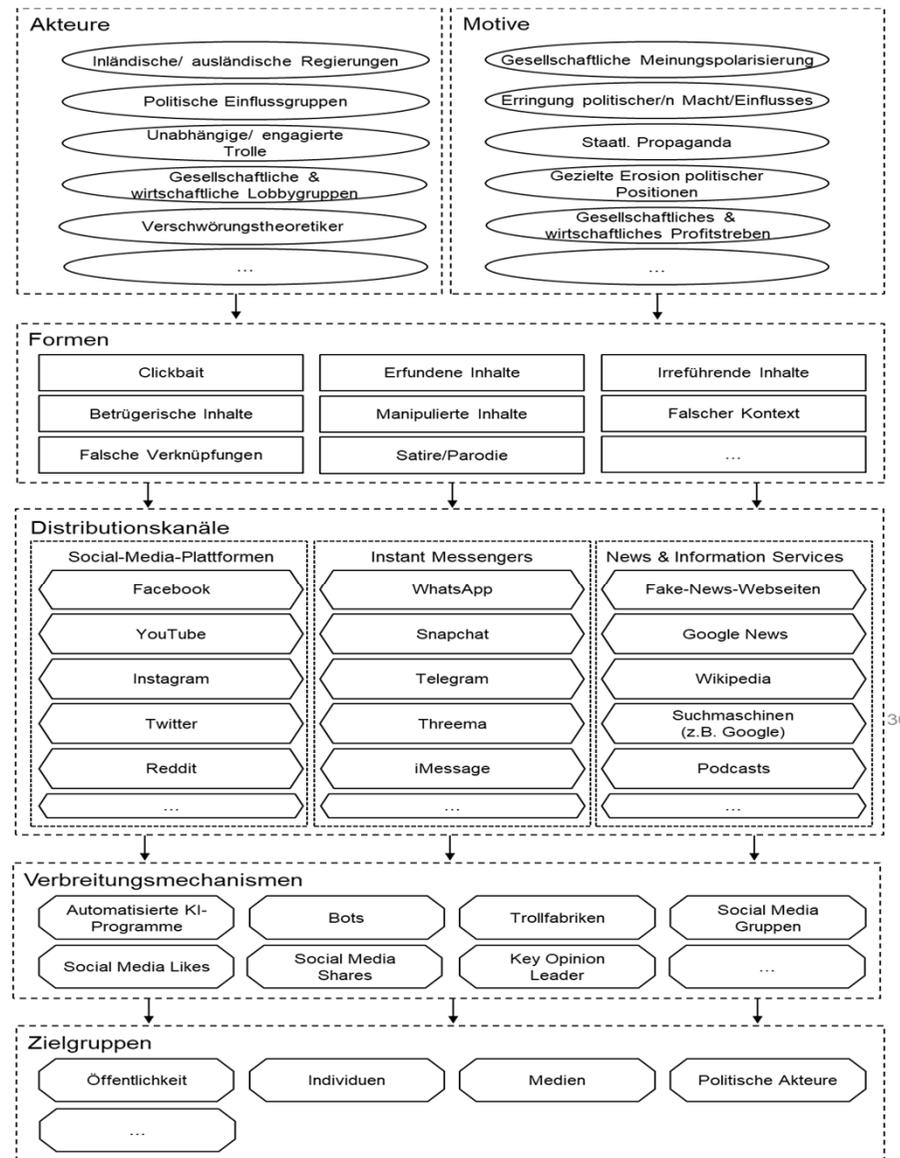
Datenquelle: Vgl. Wirtz (2020), S. 742; Wirtz (2021), S. 550; Wirtz (2022), S. 298; Wirtz (2023), S. 790

Abbildung 15-34: Personality-Content-Reach-Impact (PCRI)-Modell des Influencer Marketing



Quelle: Vgl. Wirtz (2020), S. 745; Wirtz (2021), S. 552; Wirtz (2022), S. 300; Wirtz (2023), S. 793

Abbildung 15-35: AMFDVZ-Modell digitaler Desinformation



Datenquelle: Vgl. Wirtz (2020), S. 103; Wirtz (2021), S. 86; S. 300; Wirtz (2023), S. 796

Tabelle 15-12: Governance der digitalen Desinformation

	Soziale Maßnahmen	Organisationale und technologische Maßnahmen	Öffentliche und rechtliche Maßnahmen
Akteure und Motive der Desinforma-tion	<ul style="list-style-type: none"> Überwachung bzw. Offenlegung der Desinformation 	<ul style="list-style-type: none"> (Crowd-basierte) Quellenbewertung 	<ul style="list-style-type: none"> Staatliche Sanktionen
Typen der Desinforma-tion	<ul style="list-style-type: none"> Unabhängige faktenüberprüfende Organisationen und Websites 	<ul style="list-style-type: none"> Algorithmische Faktenüberprüfung durch Menschen (Crowd-basierte) Tools zur Berichterstattung Inverse Bildsuche 	<ul style="list-style-type: none"> Gatekeeping Zertifizierungen Indizierung
Verteilungs-kanäle	<ul style="list-style-type: none"> Selbstregulation Standards und Guidelines Freiwillige selbstregulierende Behörden 	<ul style="list-style-type: none"> Internale Standards und Guidelines Beauftragter für digitale Desinformation (DDO) Überdenken von Geschäftsmodellen Überarbeitete technologische Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> Anforderungen an die Faktenüberprüfung Erfordernis geprüfter Normen und Richtlinien
Verteilungs-mechanismen	<ul style="list-style-type: none"> Bildung Quellenkritik Medienkompetenz Medienwirkungen 	<ul style="list-style-type: none"> Social Media Warnung 	<ul style="list-style-type: none"> Verbot von Trolling-Industrie und Verbreitungs-Bots Verbot der gekauften Interaktion in sozialen Medien
Ziele der Desinforma-tion	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikation Agenda-Setting Korrekturen Einrahmung 	<ul style="list-style-type: none"> Klärung Faktenüberprüfungs-App Reaktive Strategien der Öffentlichkeitsarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> Gesetze zum Datenschutz und zur Datensicherheit

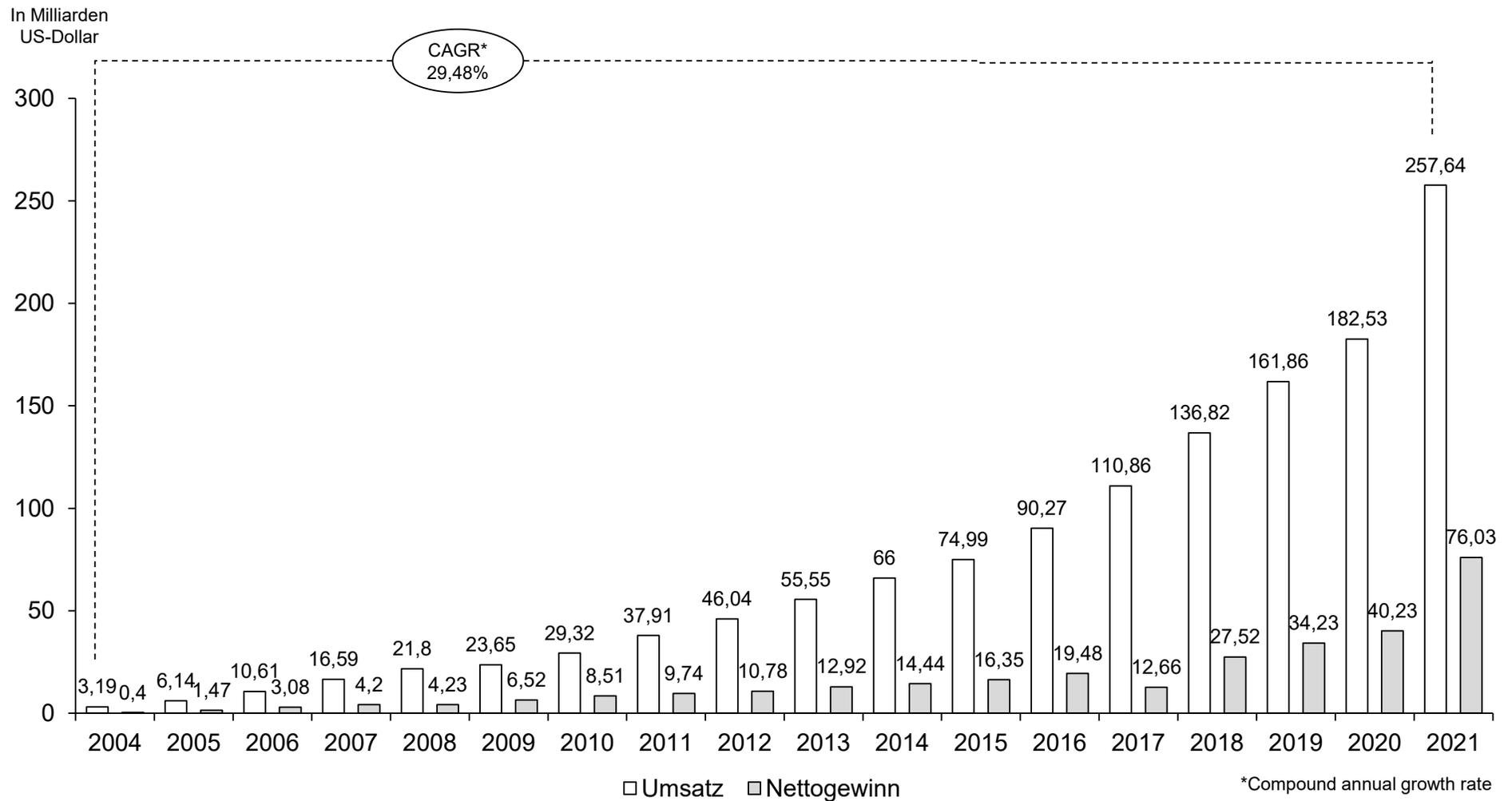
Quelle: Vgl. Wirtz (2021), S. 90; Wirtz (2023), S. 800

Tabelle 15-13: Social-Media-Business-Potenzial der Social-Media-Instrumente (Unternehmensperspektive)

	Social Networking	Interaction Orientation	Customization/ Personalization	User-Added Value	Social-Media-Business-Potenzial
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook.com)	●	●	◐	●	●
Weblogs (z.B. Blogger.com)	◐	◐	◐	◐	◐
Microblogs (z.B. Twitter.com)	◐	◐	◐	◐	◐
File Exchange & Sharing (z.B. YouTube.com)	◐	◐	◐	◐	◐
Bewertungsportale (z.B. Yelp.com)	◐	◐	◐	●	◐
Instant Messengers (z.B. WhatsApp.com)	●	●	◐	◐	◐
Podcasts (z.B. Podcast.de)	◐	◐	◐	◐	◐
Mash-Ups (z.B. Parkingcarma.com)	◐	◐	◐	◐	◐
Wikis (z.B. Wikipedia.org)	◐	◐	◐	●	◐
Social Tagging & Bookmarking (z.B. Delicious.com)	◐	◐	◐	●	◐
Onlineforen (z.B. Spiegel.de/forum)	●	●	◐	●	◐

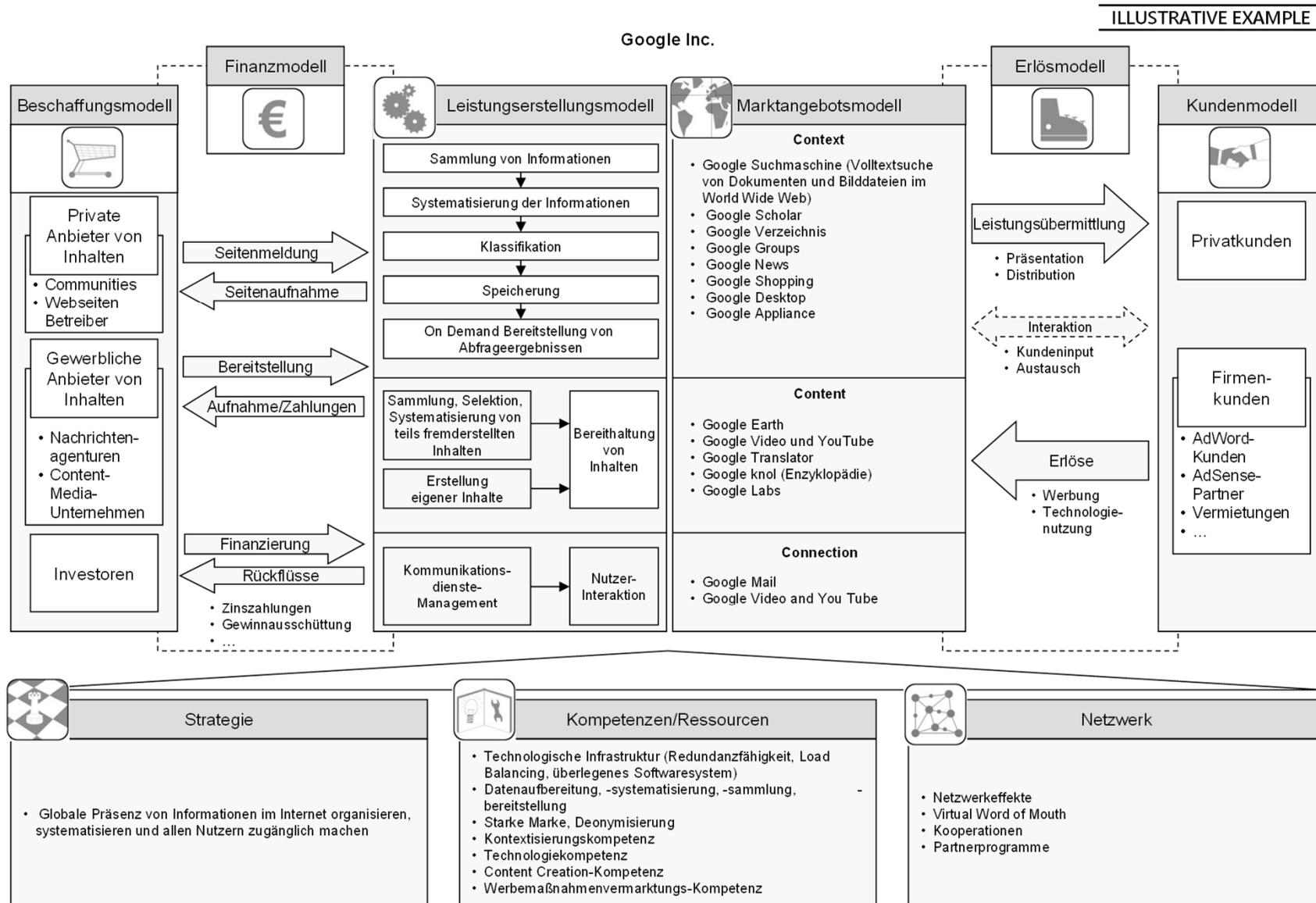
Legende: ○ Sehr geringes Potenzial ● Sehr hohes Potenzial

Abbildung 15-36: Entwicklung der Umsätze und des Nettogewinns von Google/Alphabet von 2004 bis 2021



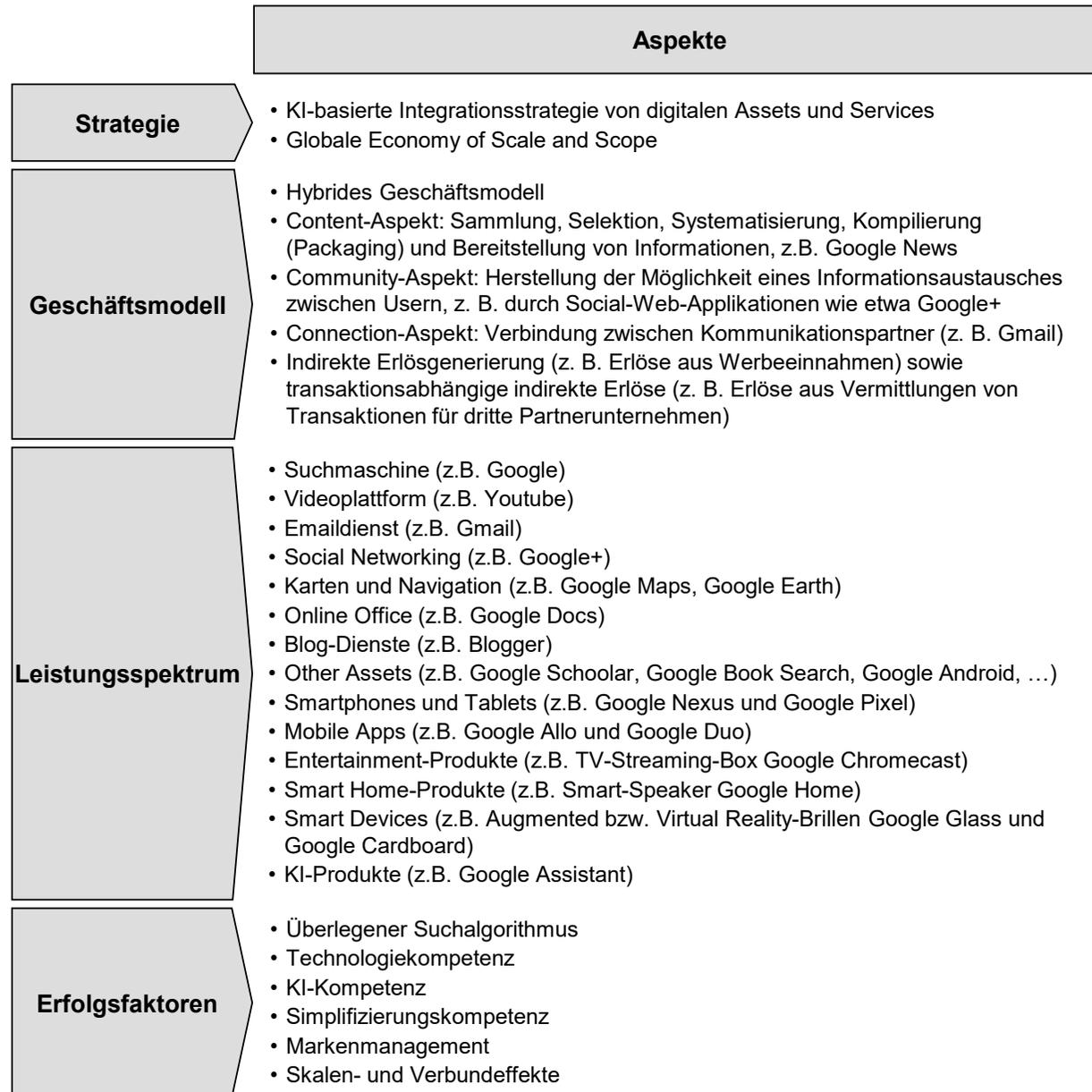
Datenquelle: Alphabet (2022) sowie vorherige Datensätze; Wirt (2023), S. 805

Abbildung 15-37: Google/Alphabet Business Model



Quelle: Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen sowie Wirtz (2013c), S. 280; Wirtz (2021), S. 658; Wirtz (2023), S. 806

Abbildung 15-38: Strategische Ausrichtung von Google/Alphabet



Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 775; Wirtz (2023), S. 807

Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 15 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Beschreiben Sie die Interaktionsstrukturen im Internetmedienmarkt.
2. Wie setzt sich die Wertschöpfungskette von Internetmedien zusammen? Geben Sie Beispiele für die einzelnen Stufen.
3. Welche Basisgeschäftsmodelle gibt es im Internet und wie können deren Erlöse im Internet systematisiert werden?
4. Erläutern Sie das Social Media - Four Factors Modell.
5. Beschreiben Sie das digitale Desinformationsmodell.



Diskussionsthemen

1. Diskutieren Sie die Effekte von Social Media auf das demokratische Verständnis von offenen Gesellschaften.
2. Debattieren Sie die Vor- und Nachteile von Social Media für Ihre private Internetnutzung und ihre Effekte auf Ihr Sozial- und Freizeitverhalten. Machen Social Media die Welt wirklich zu einem besseren Ort?
3. Diskutieren Sie die Gefahren von Fake News in Social Media. Welche gesellschaftlichen Gefahren entstehen durch Fake News und wie kann ihnen begegnet werden? Berücksichtigen Sie in Ihrer Diskussion insbesondere Deep Fakes.

Kapitel 16:

Internationales Medienmanagement

Tabelle 16-1: Definition Internationales Medienmanagement

Definition Internationales Medienmanagement

Internationales Medienmanagement bezeichnet die strategische und operative Führung von Medienunternehmen im internationalen Kontext. Dabei kann sich die Internationalisierung grundsätzlich auf sämtliche Funktionalbereiche der Unternehmung erstrecken.

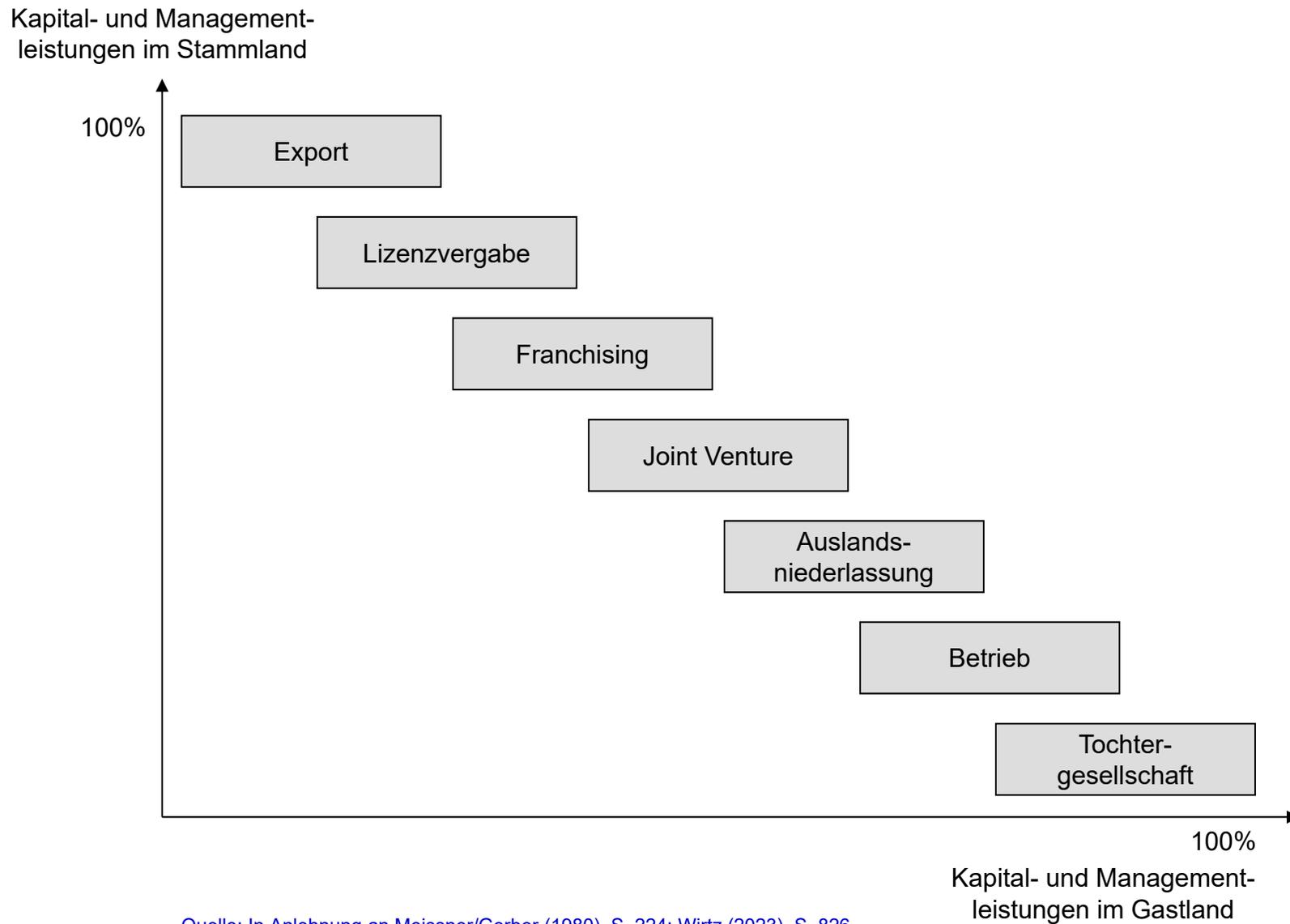
Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S: 643; Wirtz (2023), S. 821

Abbildung 16-1: Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteile in unterschiedlichen Branchen

Globalisierungsvorteil/-erfordernis	hoch	Flugzeugindustrie Uhren / Schmuck Baumaschinen Foto Unterhaltungselektronik Automobilindustrie	Eisenbahn Rüstungsindustrie Telekom Pharmazeutika Integrierte Medienkonzerne Post Anlagenbau
	niedrig	Textilien Zement	Banken Versicherungen Möbel Verlage Nahrungsmittel
		niedrig	hoch
		Lokalisierungsvorteil/-erfordernis	

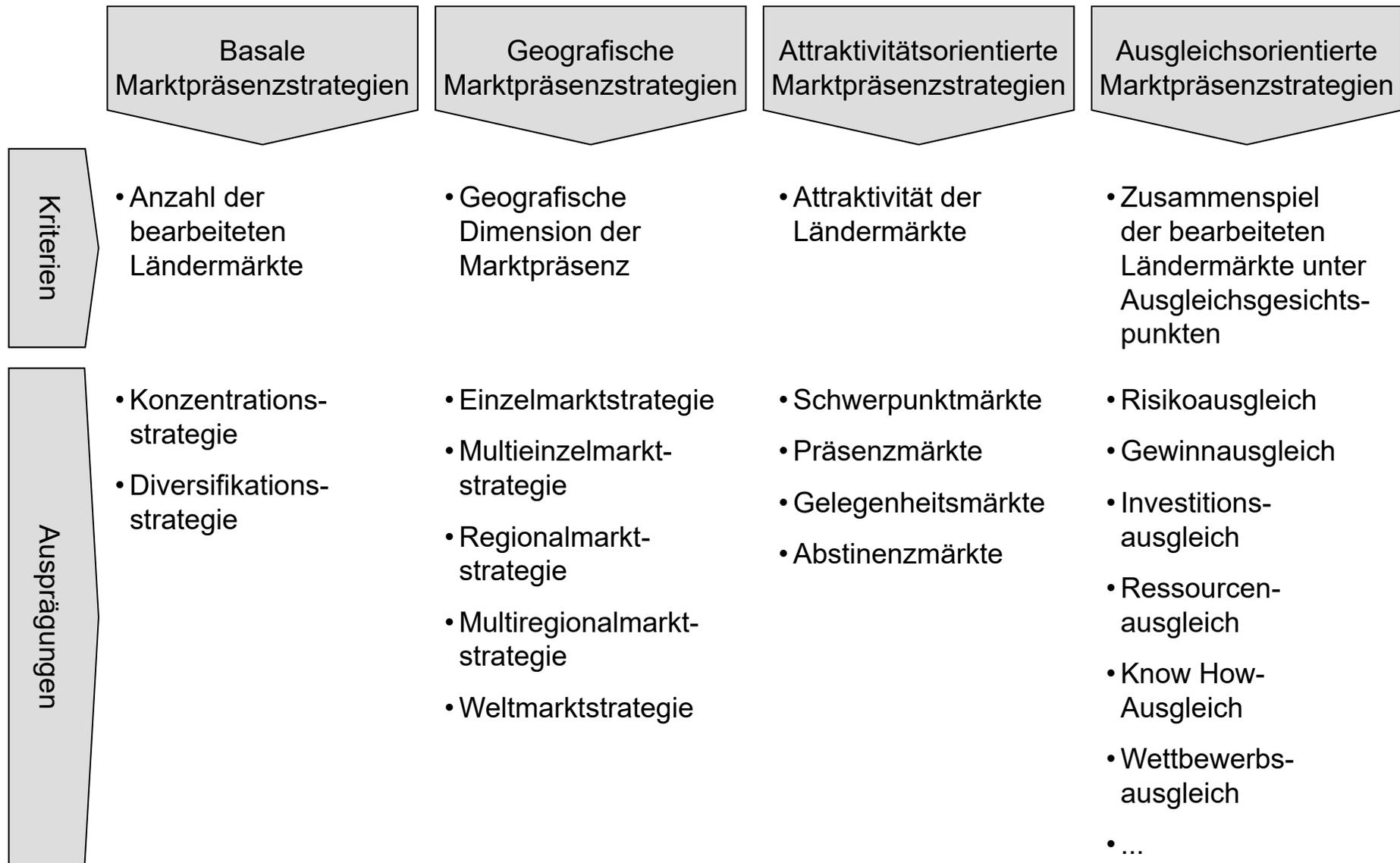
Quelle: in Anlehnung an Meffert (1989), S. 448; Wirtz (2023), S. 822

Abbildung 16-2: Systematisierung von Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien



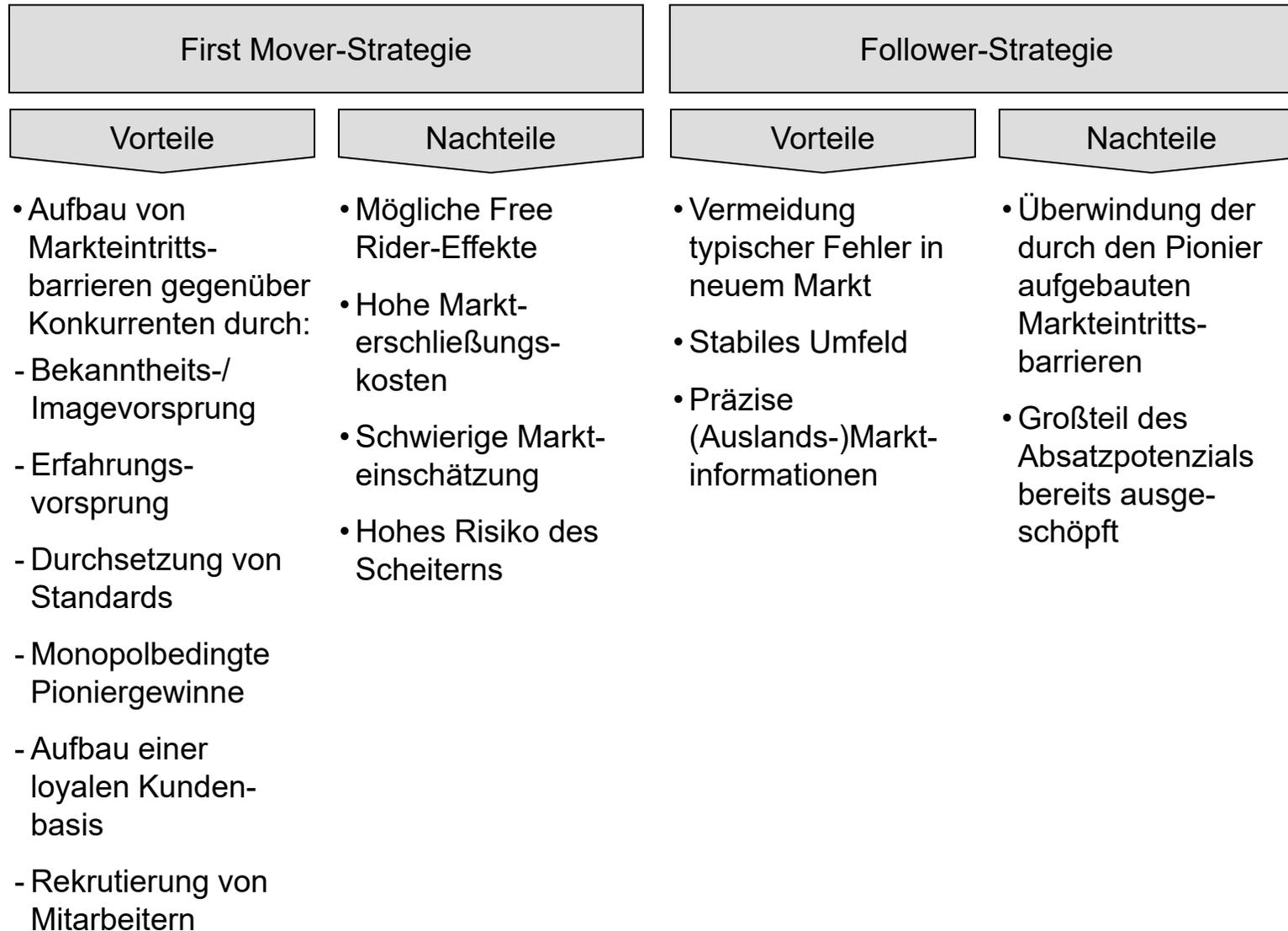
Quelle: In Anlehnung an Meissner/Gerber (1980), S. 224; Wirtz (2023), S. 826

Abbildung 16-3: Varianten von Marktpräsenzstrategien



Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 669; Wirtz (2023), S. 840

Abbildung 16-4: First Mover- und Follower-Strategie



Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 677; Wirtz (2023), S. 848

Abbildung 16-5: Wasserfall- und Sprinklerstrategie

	Wasserfallstrategie	Sprinklerstrategie
Charakteristika	<ul style="list-style-type: none"> • Sukzessiver Eintritt in Ländermärkte • Internationalisierung erstreckt sich über einen längeren Zeitraum 	<ul style="list-style-type: none"> • Simultaner Eintritt in alle anvisierten Ländermärkte • Keine zeitliche Differenzierung hinsichtlich des Markteintrittszeitpunkts
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitlich versetzter Bedarf an Ressourcen, das heißt Konzentration der knappen Ressourcen auf einen spezifischen Ländermarkt • Finanzieller Ausgleich • Risikoausgleich • Rechtzeitige Korrektur- und Abbruchmöglichkeit • Verlängerung der Lebenszyklen von Technologien und Produkten • Nutzung von Zeitfenstern • Möglichkeit eines ländermarktspezifischen Auftretens 	<ul style="list-style-type: none"> • Schneller Markteintritt • Realisierung von First Mover-Vorteilen • Realisierung von Netzwerkeffekten durch Setzen von Standards • Schnelle Amortisation von Fixkosten
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr eines verspäteten Markteintritts • Frühwarnung von Konkurrenten • Gefahr, Trends zu verpassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Ressourcenaufwand für gleichzeitigen Eintritt in viele Ländermärkte • Schwierige Organisation und Kontrolle • Fehlende Berücksichtigung möglicher Interdependenzen zwischen den Ländermärkten • Verzicht auf finanziellen Ausgleich und Risikoausgleich • Fehlende Berücksichtigung ländermarktspezifischer Besonderheiten • Fehlende Möglichkeit, aus Fehlern in einem Markt zu lernen

Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 679; Wirtz (2023), S. 850

Abbildung 16-6: Internationale Standortkonfiguration

Länderanzahl	Ein Land	Nationale Verbundproduktion	Nationale Parallelproduktion	Weltmarktfabrikat
	Mehrere Länder	Internationaler Produktionsverbund	Internationale Parallelproduktion	-
		Aufspaltung der Produktionsstufen	Aufspaltung der Produktionsstandorte	Zentralisierung der Produktion
Fragmentierung der Produktion				

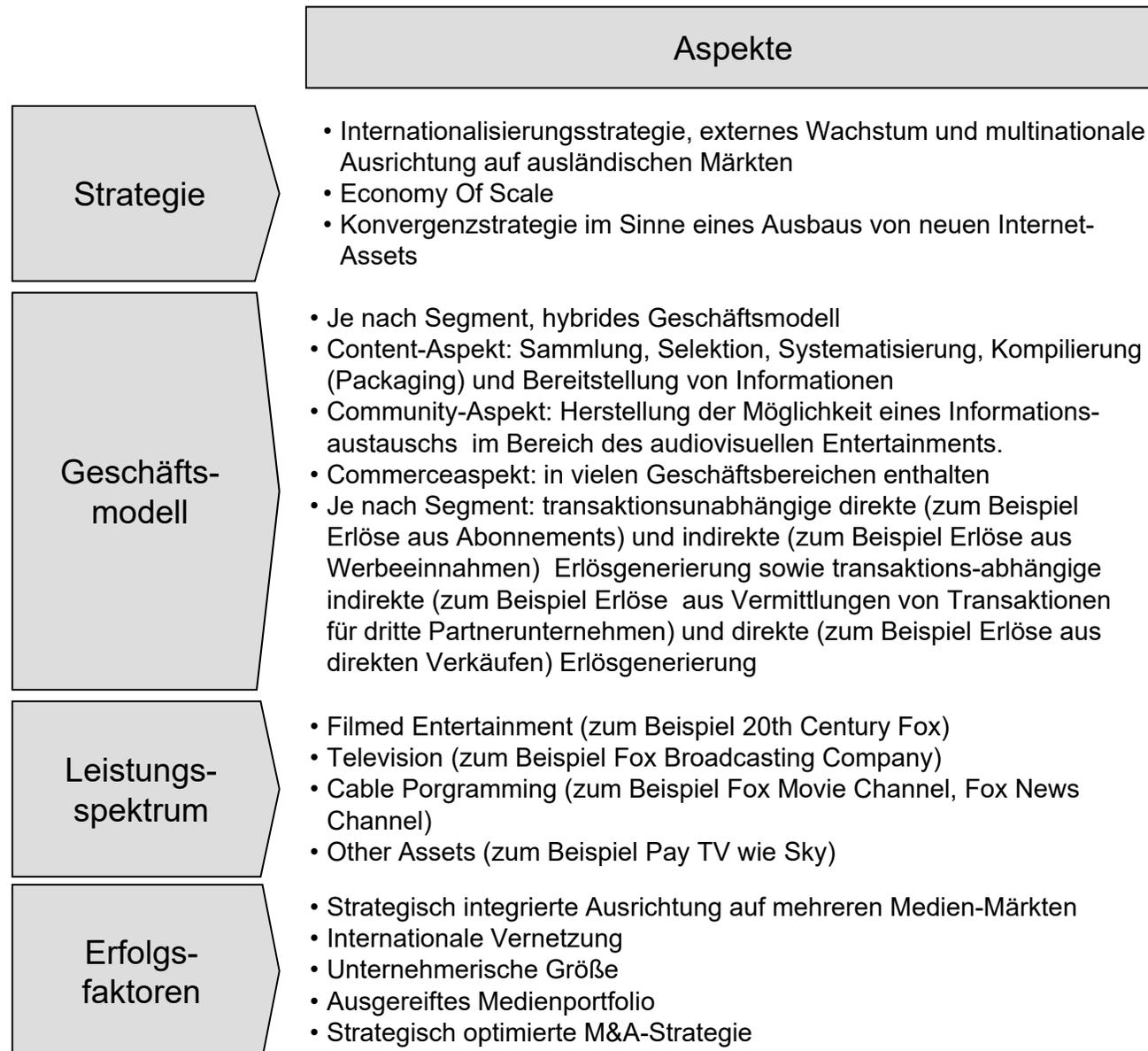
Quelle: Vgl. Wirtz (2003), S. 695; Wirtz (2023), S. 854

Abbildung 16-7: Unternehmensstruktur von 21st Century Fox im Jahr 2017

21st Century Fox			
Cable Network Programming	Filmed Entertainment	Television	Other/Corporate
<ul style="list-style-type: none"> • FOX News • FOX Business Network • Fox Sports Net • Fox Sports 1,2 • Fox Sports Racing • Big Ten Network • FOX Movie Channel • FOX College Sports • FOX Sports Enterprises • FOX Deportes • FOX Network Group • FOX Soccer • Fuel TV • FX • Nat Geo Wild • National Geographic Channel United States • National Geographic Worldwide 	<ul style="list-style-type: none"> • 20th Century Fox • 20th Century Fox Espanol • 20th Century Fox Home Entertainment • 20th Century Fox International • 20th Century Fox Television • Fox Searchlight Pictures • Fox Studios Australia • Fox Studios LA • Fox Television Studios • Fox Libary • Blue Sky Studios 	<ul style="list-style-type: none"> • FOX Broadcasting Company • FOX Television Stations • MyNetworkTV 	<ul style="list-style-type: none"> • Sky • Hulu • Endemol Shine Group • Tata Sky • Vice Holdings Inc. • DraftKings Inc.

Datenquelle: 21st Century Fox (2017), S. 2 ff.; Wirtz (2023), S. 863

Abbildung 16-8: Strategische Ausrichtung von 21st Century Fox



Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2009); S. 735; Wirtz (2023), S. 865

Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 16 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Definieren Sie Internationales Medienmanagement! Welche Funktionsbereiche sind bei der Internationalisierung maßgeblich?
2. Welche Bedeutung haben Strategische Allianzen in der Medienbranche? Geben Sie Beispiele für erfolgreiche Allianzen!
3. Was bedeuten Marktpräsenzstrategien? Stellen Sie diese dar.
4. Stellen Sie die Vorteile und Nachteile der First Mover-Strategie denen der Follower-Strategie gegenüber!
5. Welche Charakteristika weisen die Wasserfallstrategie und Sprinklerstrategie auf und welche spezifischen Vor- und Nachteile besitzen sie?



Diskussionsthemen

1. Diskutieren Sie die Risiken der Marktdominanz von international bzw. global agierenden und dominierenden Medienkonglomeraten für demokratisch verfasste Gesellschaften und deren Kultur der Meinungsvielfalt.
2. Debattieren Sie den Ansatz internationaler Medienkonzerne des „One-Fits-For-All“. Welche Vor- und Nachteile sind für Medienrezipienten mit dieser Strategie verbunden?
3. Diskutieren Sie die Bedeutung von Medien als Kultur- und öffentliche Güter im Kontext der zunehmenden Globalisierung. Wird hierbei eine Verlagerung bzw. Vereinheitlichung von sprachraumbezogenen, kulturellen Qualitätsmaßstäben entstehen?

Kapitel 17:

Integriertes Medienmanagement und Crossmedia

Tabelle 17-1: Definition Crossmedia

Definition Crossmedia

Crossmedia bezeichnet ein Konzept zur Nutzung von mindestens zwei Medienkanälen zur Vermarktung medialer Produkte.

Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 837; Wirtz (2023), S. 871

Tabelle 17-2: Definition Crossmedia-Management

Definition Crossmedia-Management

Crossmedia-Management umfasst alle zielgerichteten Aktivitäten der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle im Rahmen der Vermarktung medialer Produkte über verschiedene Medienkanäle.

Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 837; Wirtz (2023), S. 871

Abbildung 17-1: Crossmedia-Systematisierung

		Medienprodukt/Medienform		
		Gleich	Ähnlich	Neu
Medienkanalausweitung	Gleich	Single Media Penetration	Single Media Differentiation	Single Media Diversification
	Ähnlich	Lateral Crossmedia	Multilateral Crossmedia	
	Neu			

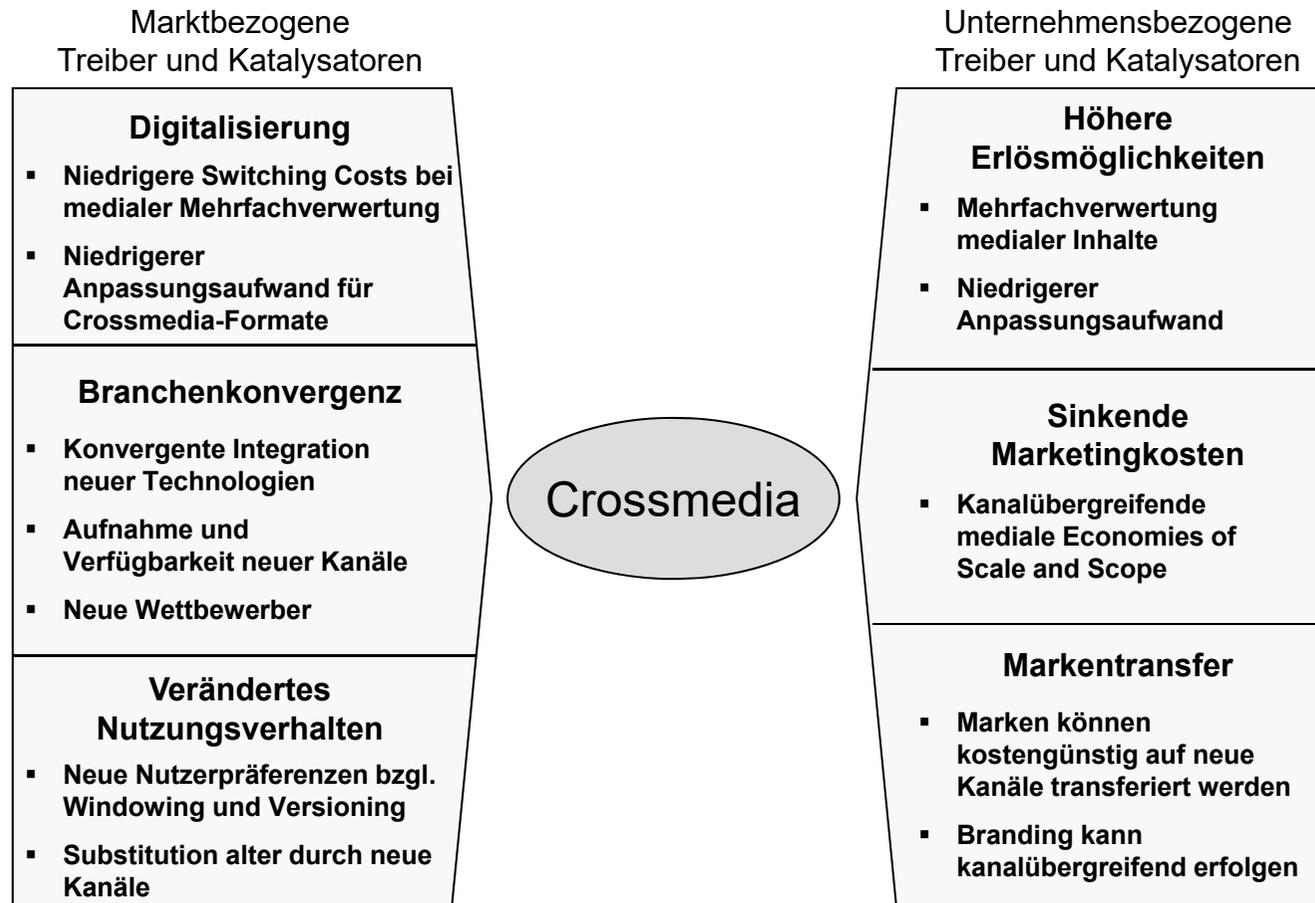
Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 838; Wirtz (2023), S. 872

Abbildung 17-2: Erscheinungsformen von Crossmedia in Abhängigkeit der Mediakanäle

		Singlemedia	Crossmedia
Anzahl der Medienprodukte	Verschiedene Produktarten	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">I</div> Single Media Diversification <ul style="list-style-type: none"> Verwendung verschiedener Medienarten in einer Medienbranche Beispielsweise bebildeter Text in einem Magazin 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">II</div> Multilateral Crossmedia <ul style="list-style-type: none"> Verwendung verschiedener Medienarten in verschiedenen Medienbranchen Beispielsweise Verfilmung (audiovisuell) eines Buches (Text)
	Eine Produktart	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">III</div> Single Media Penetration <ul style="list-style-type: none"> Verwendung einer Medienart in einem Kanal Beispielsweise nur audiovisuelle Beiträge im TV 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">IV</div> Lateral Crossmedia <ul style="list-style-type: none"> Verwendung einer Medienart in verschiedenen Medienbranchen Beispielsweise Buchtexte im Internet
		Single-Channel	Multi-Channel
		Anzahl der Distributionskanäle	

Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 839; Wirtz (2023), S. 873

Abbildung 17-3: Treiber und Katalysatoren für Crossmedia



Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 842; Wirtz (2023), S. 875

Abbildung 17-4: Crossmedia-Adaptionsaufwand und Potenziale

Medien- format \ Medien- kanal	Buch	Zeitung/ Zeitschrift	Radio	TV	Film	Online (Stationär)	Online (Mobil)
Text (Buch)	●	◐	◑	◑	◑	◑	◑
Text (redaktioneller Textbeitrag)	◑	●	◑	○	○	●	◑
Audio	◑ e-Book	○	●	○	◑	●	●
Bild	◑	●	X	◑	◑	●	●
Audiovisuell	◑ enhanced e-Book	○	X	●	●	●	●

□ Niedriger
Adaptionsaufwand

◻ Mittlerer
Adaptionsaufwand

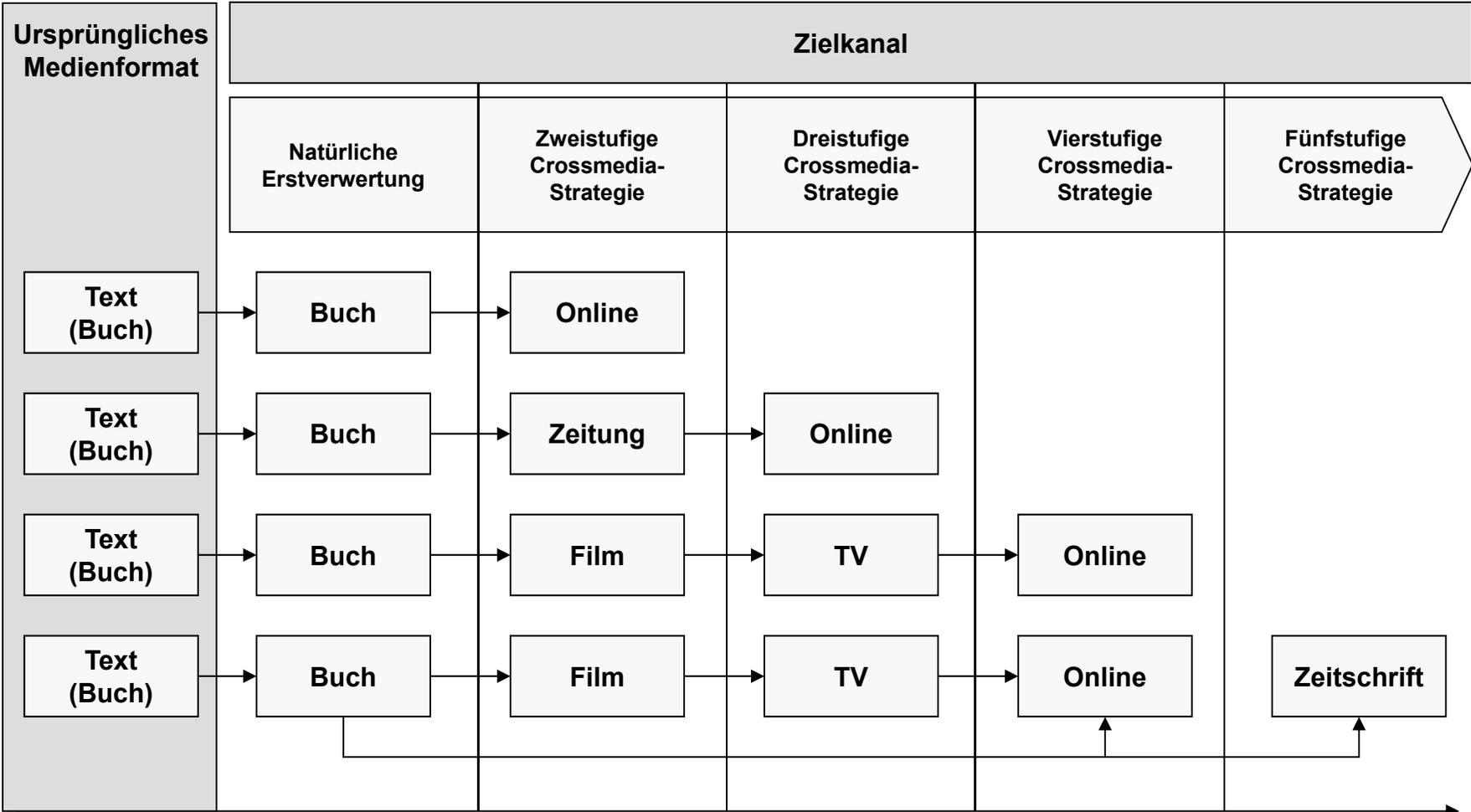
▨ Hoher
Adaptionsaufwand

■ Nicht sinnvoll
adaptierbar

Potenzial: ○ Sehr niedrig ◐ Niedrig ◑ Mittel ◒ Hoch ● Sehr Hoch X Kein Potenzial

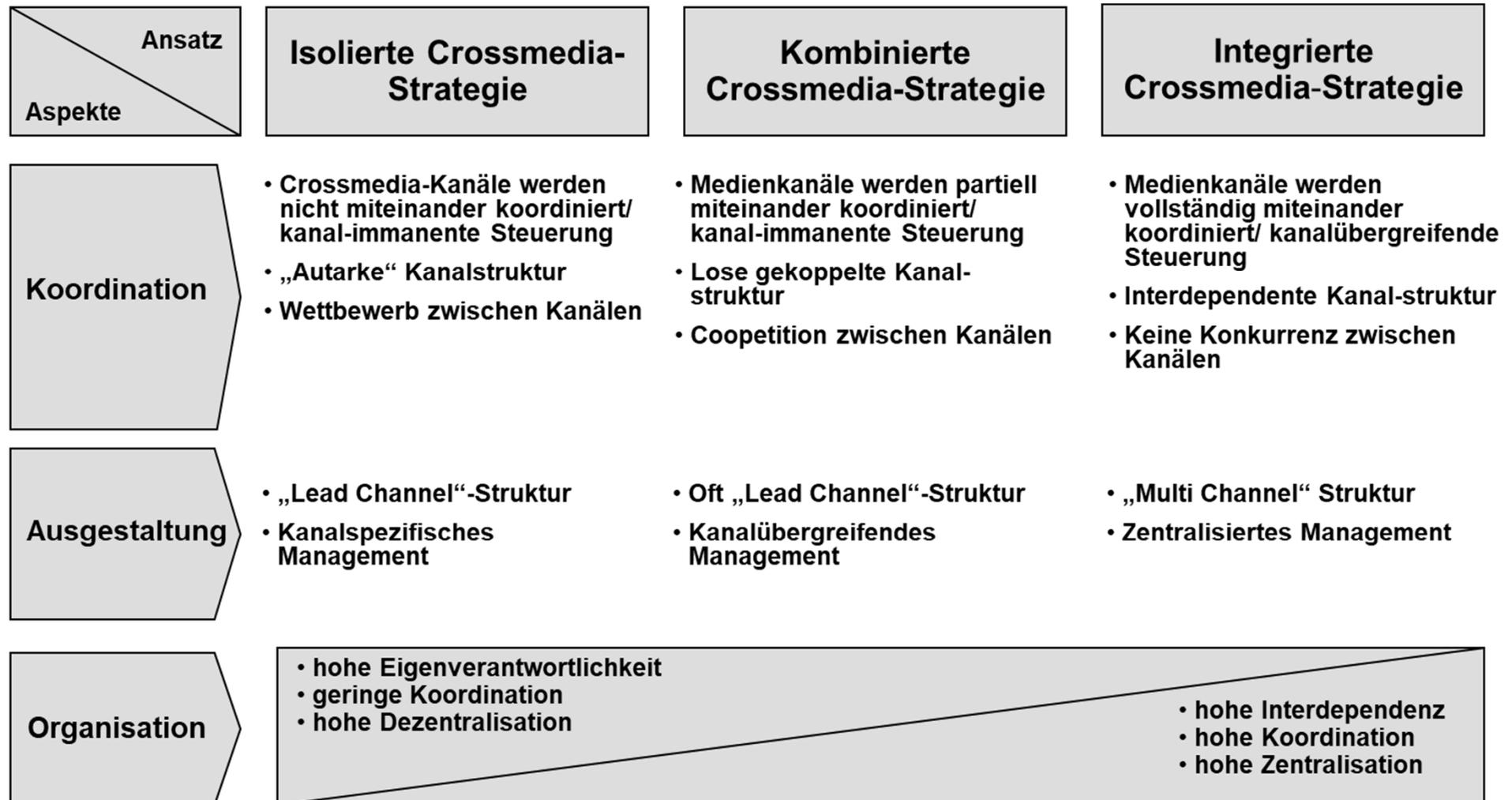
Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 844; Wirtz (2023), S. 877

Abbildung 17-5: Mehrstufige Crossmedia-Strategien



Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 846; Wirtz (2023), S. 879

Abbildung 17-6: Crossmedia-Strategietypen



Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 848; Wirtz (2023), S. 880

Abbildung 17-7: Prozesse des Crossmedia-Management

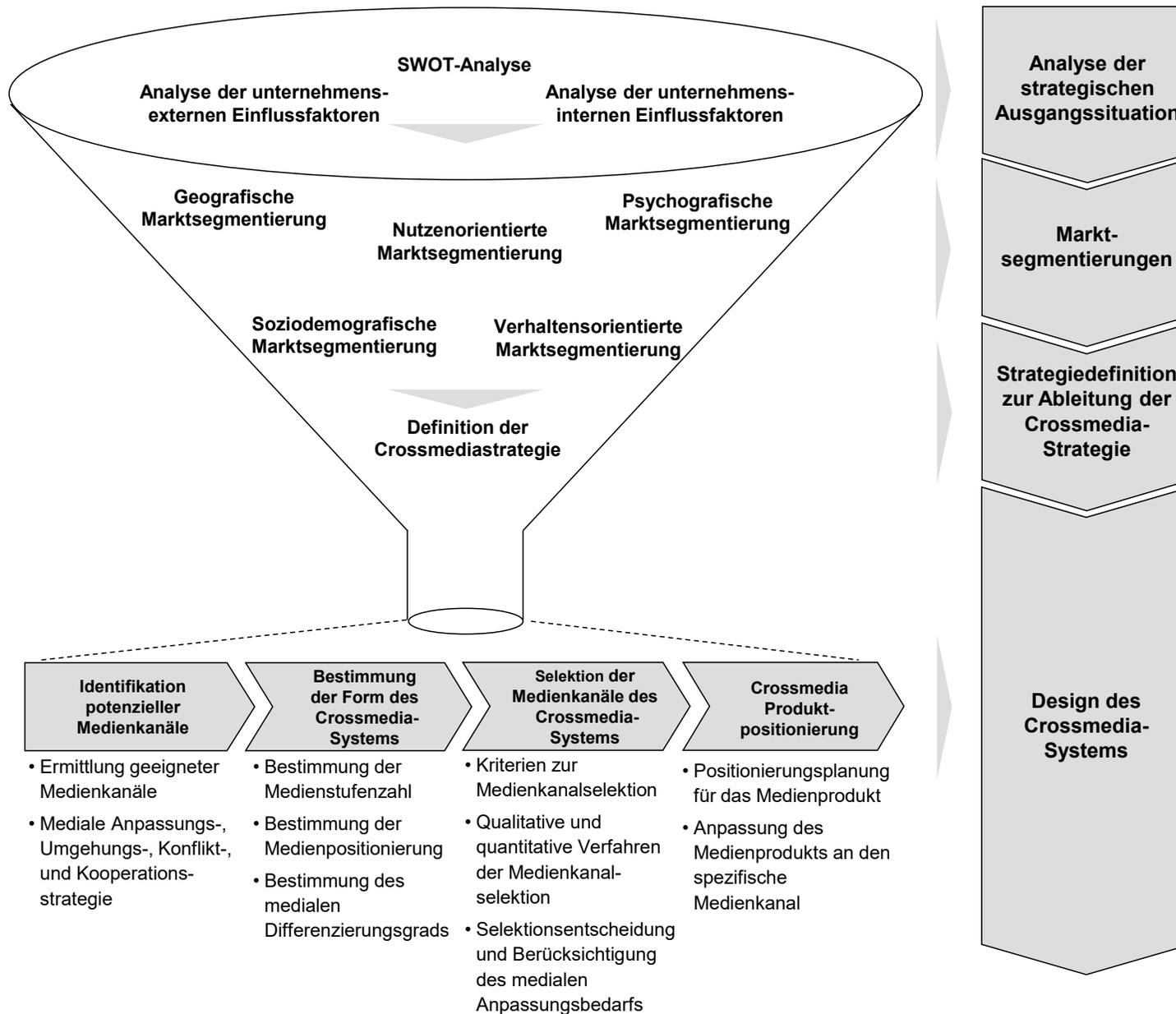
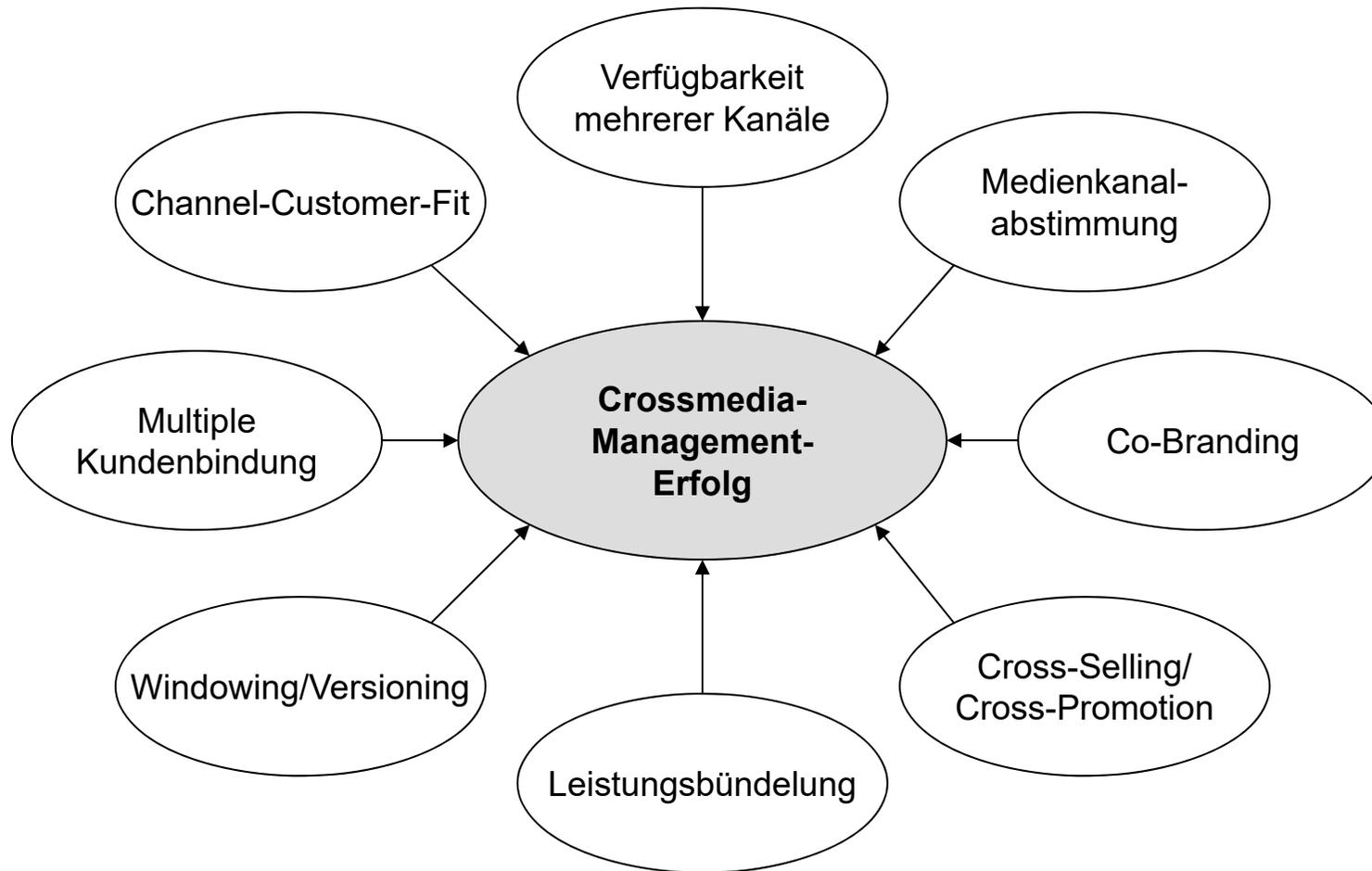
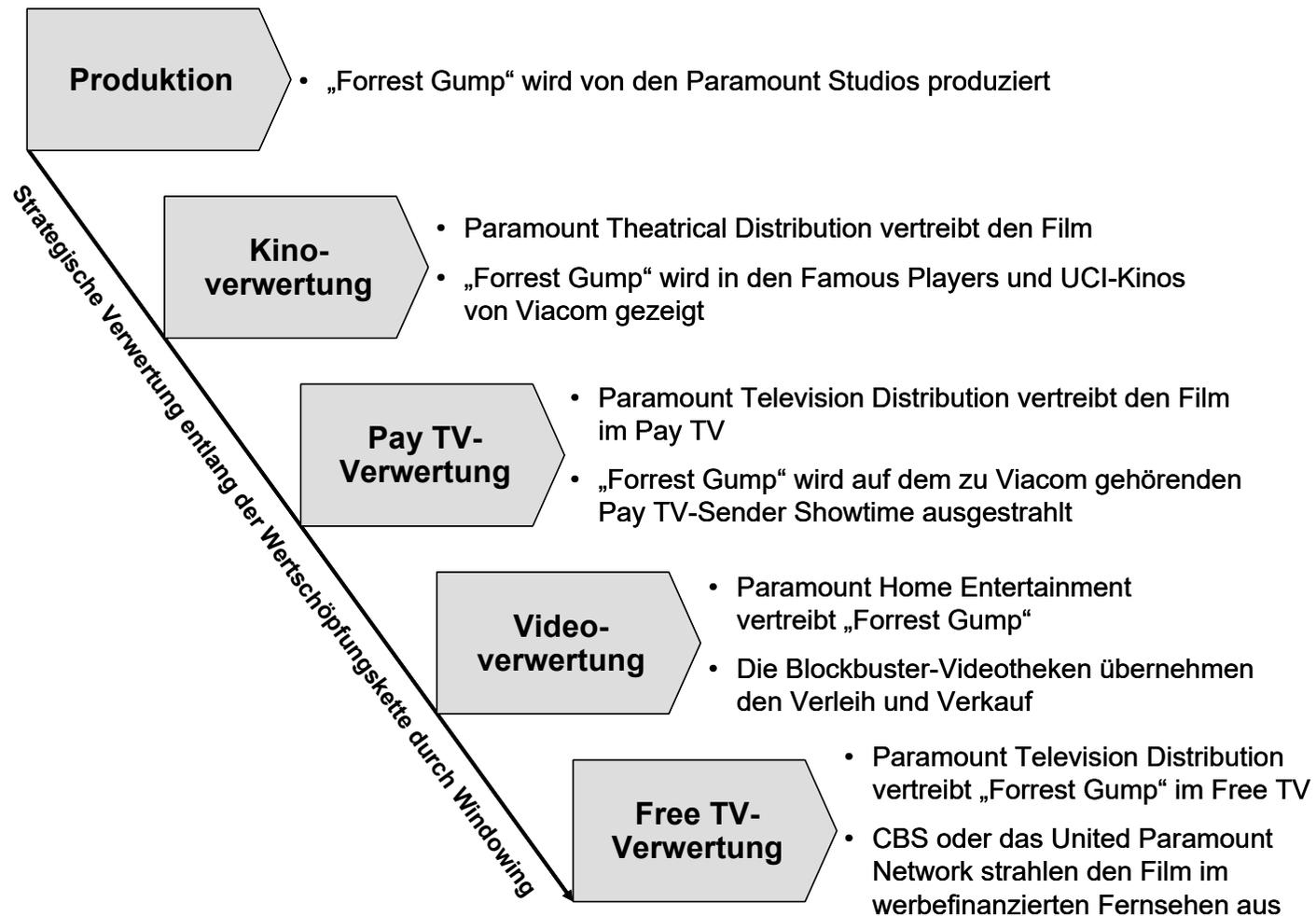


Abbildung 17-8: Erfolgsfaktoren des Crossmedia-Management



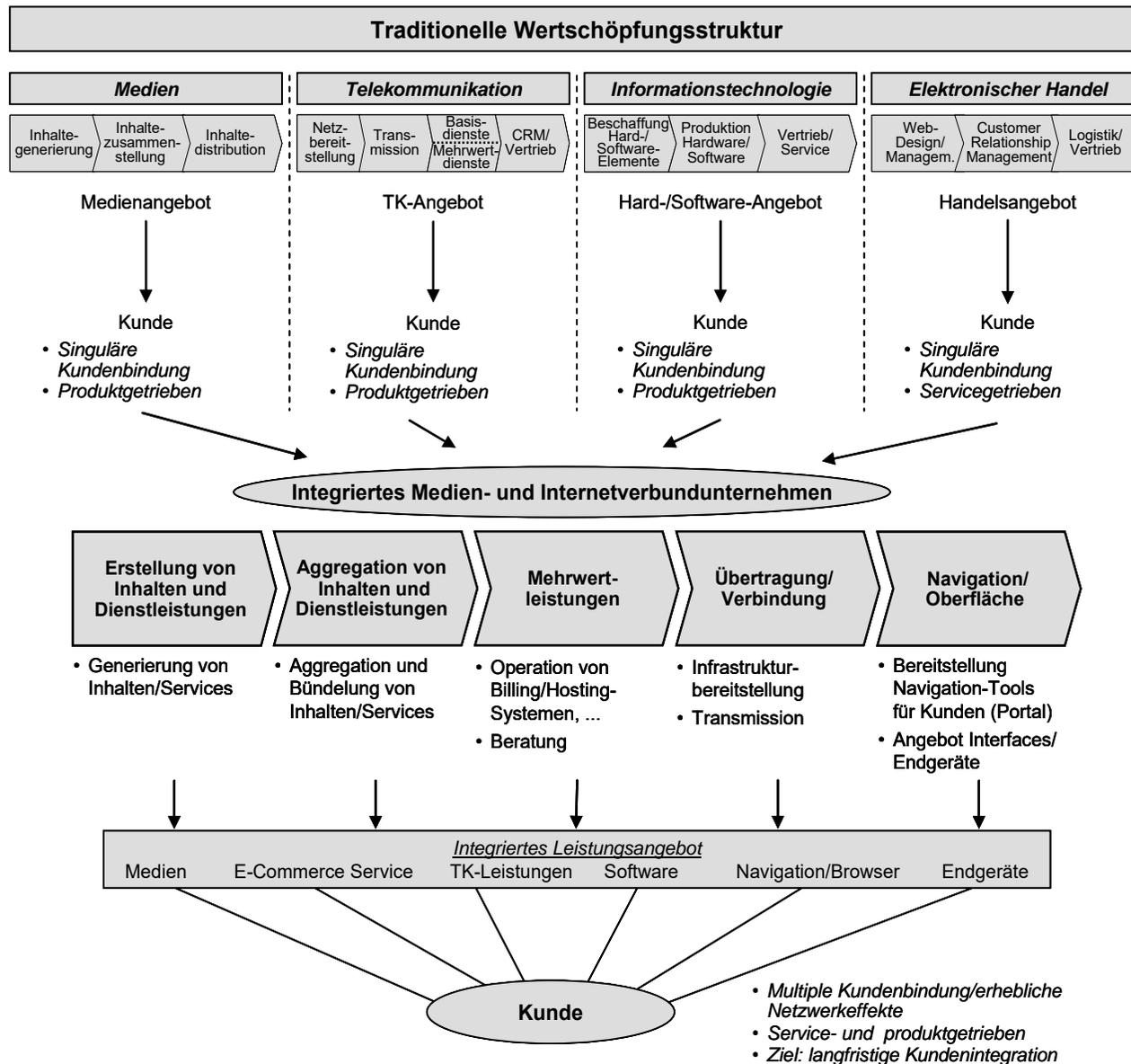
Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 852; Wirtz (2023), S. 882

Abbildung 17-9: Windowing am Beispiel des Spielfilms „Forrest Gump“



Quelle: In Anlehnung an Artopé/Zerdick (1995), S. 34; Wirtz (2023), S. 884

Abbildung 17-10: Multiple Kundenbindung durch integrierte Leistungsangebote



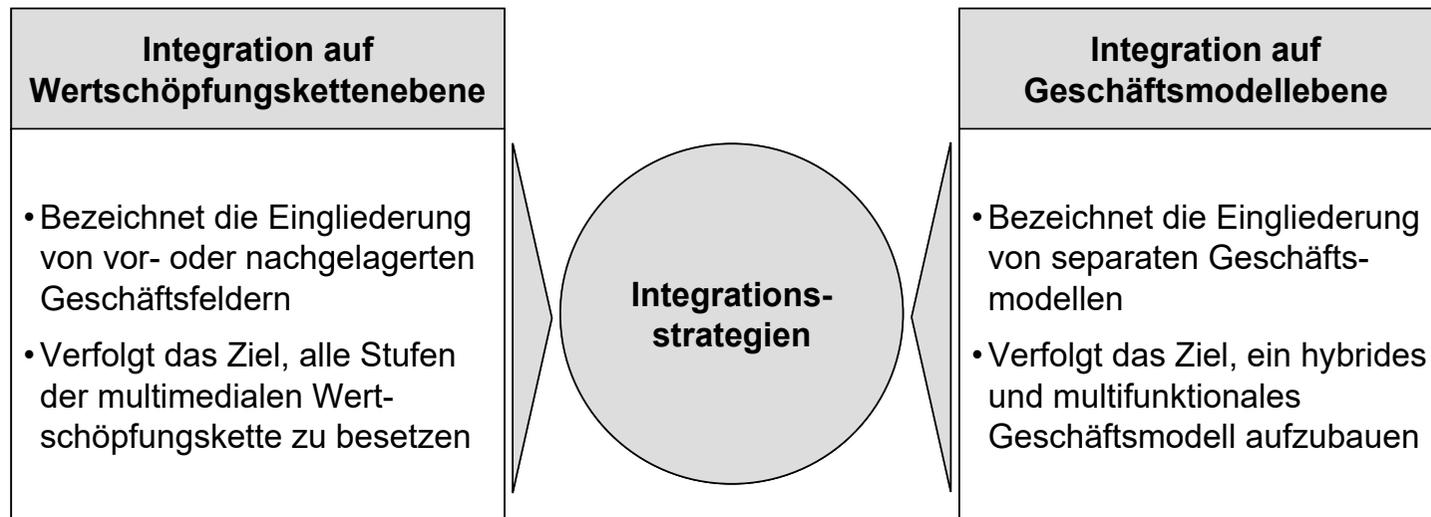
Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2000b), S. 300; Wirtz (2023), S. 886

Tabelle 17-3: Unternehmensbezogene Ursachen und Katalysatoren

Marketingstrategische Ursachen und Katalysatoren	Unternehmensstrategische Ursachen und Katalysatoren
<ul style="list-style-type: none">• Windowing• Versioning• Cross Selling• Cross Promotion• Multiple Kundenbindung• Leistungsbündelung• Preisbündelung	<ul style="list-style-type: none">• Markteintrittsbarrieren durch<ul style="list-style-type: none">–Economics Of Scale–Vertikale Integration–Multiple Kundenbindung• Absicherung von Wachstumspotenzialen• Besetzung von Margenpositionen• Risikodiversifikation

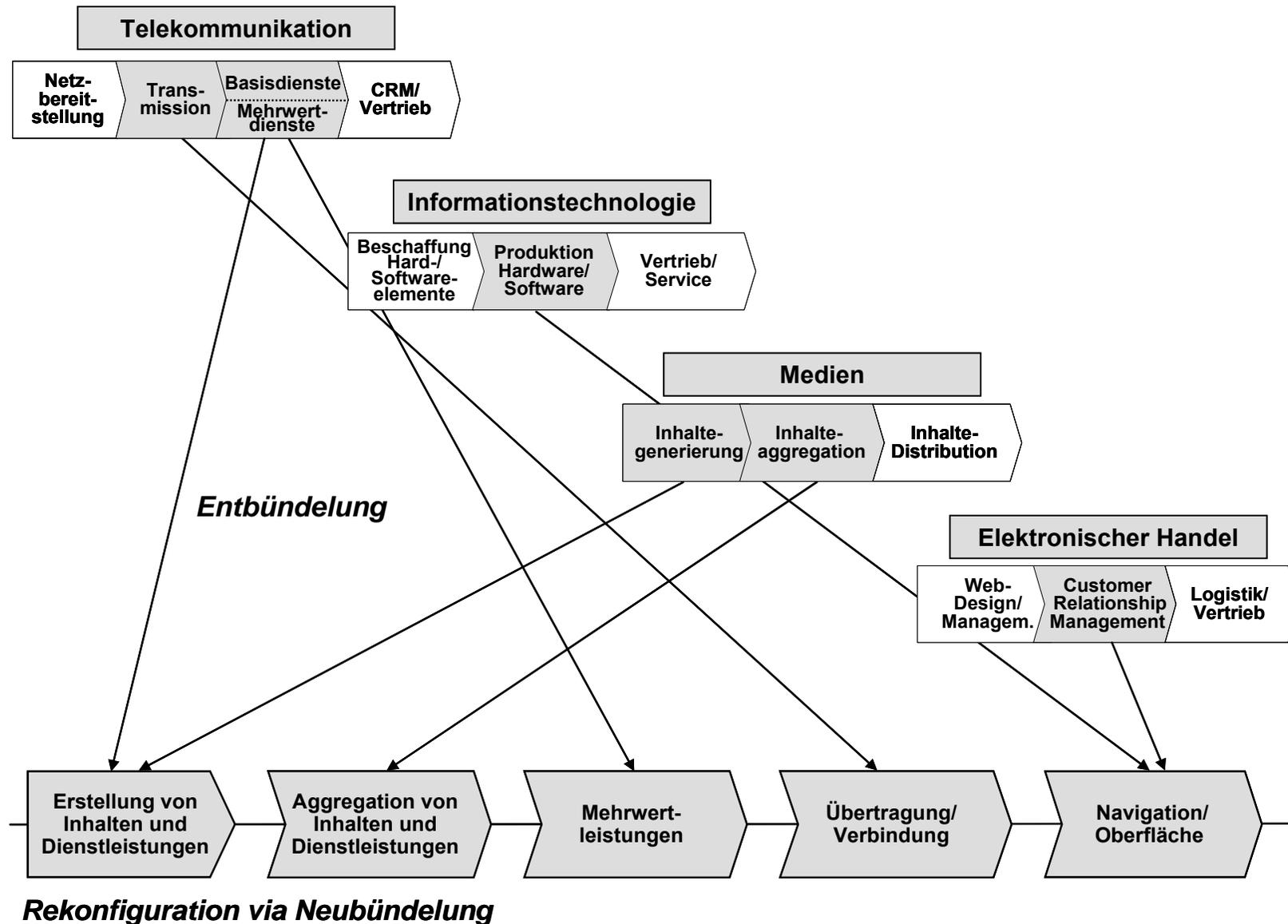
Quelle: Vgl. Wirtz (2000a), S. 233; Wirtz (2023), S. 890

Abbildung 17-11: Ausprägungen von Integrationsstrategien



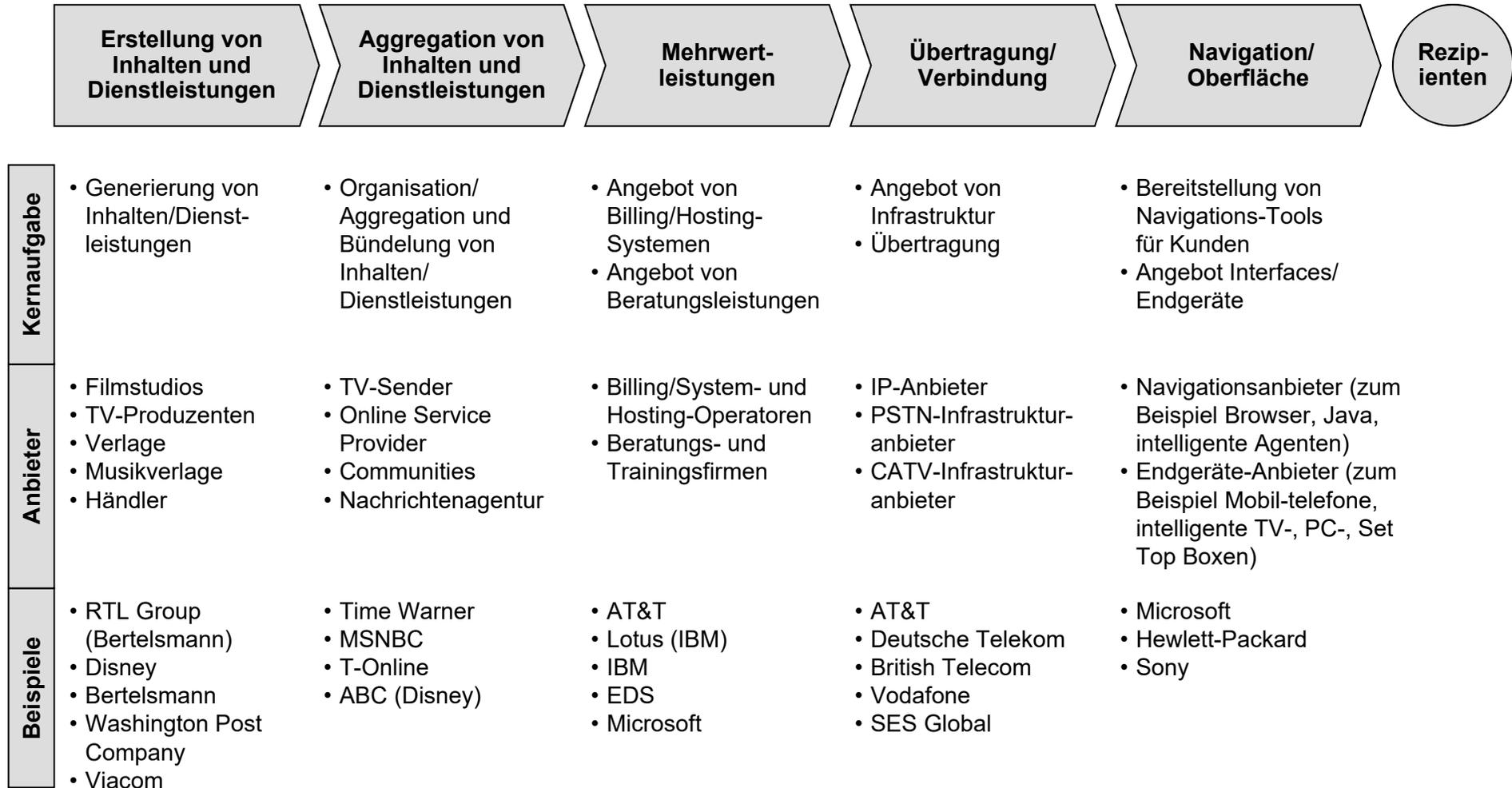
Quelle: Vgl. Wirtz (2000a), S. 236; Wirtz (2023), S. 891

Abbildung 17-12: Entstehung der multimedialen Wertschöpfungskette durch Rekonfiguration und Integration



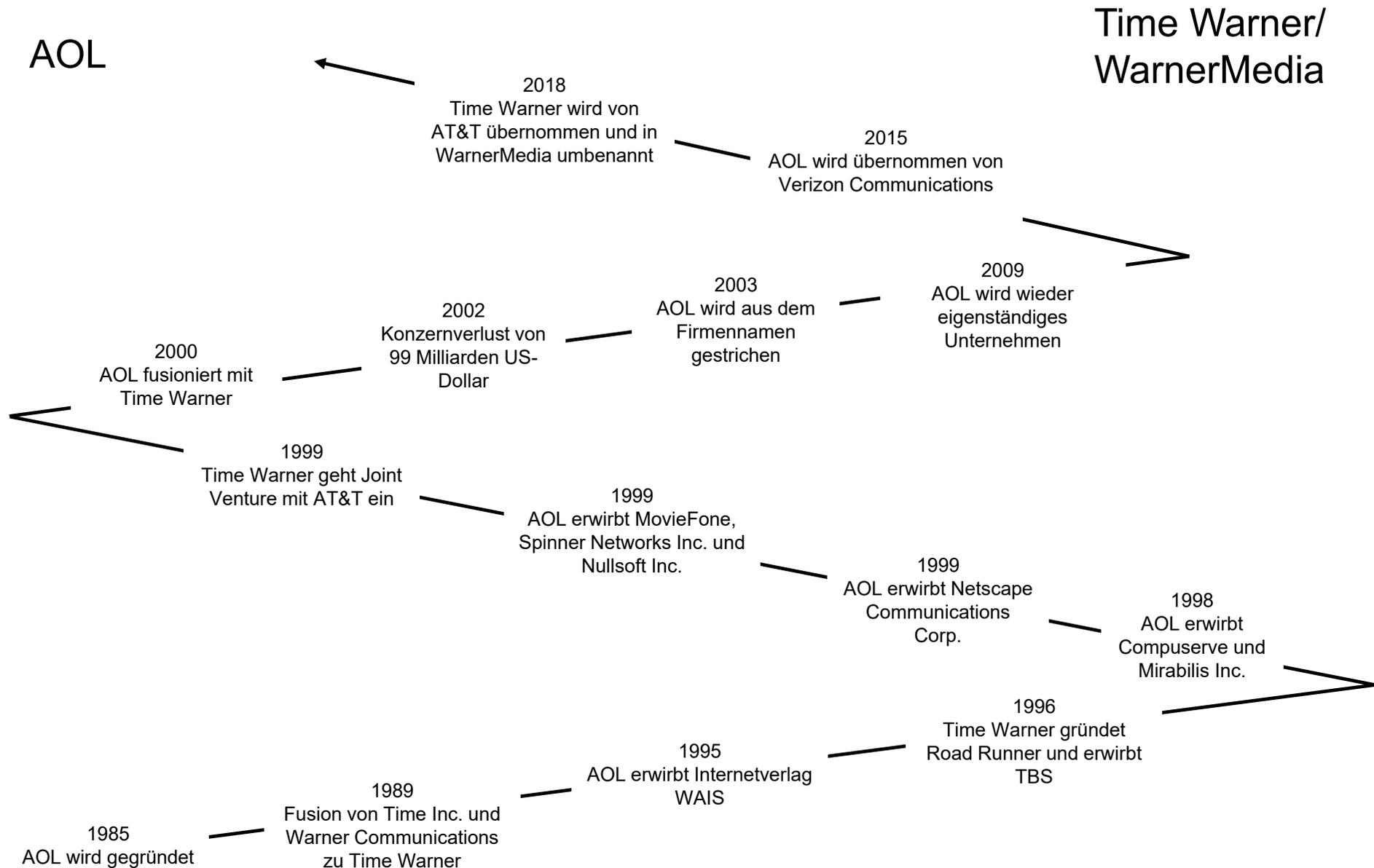
Quelle: Vgl. (2000b), S. 294; Wirtz (2023), S. 892

Abbildung 17-13: Kernaufgaben, Anbieter und Unternehmen innerhalb der multimedialen Wertschöpfungskette



Quelle: Vgl. Wirtz (1999), S. 18; Wirtz (2023), S. 893

Abbildung 17-14: Entwicklungspfad von AOL und Time Warner



Lernfragen und Diskussionsthemen

Kapitel 17 Lernfragen und Diskussionsthemen



Lernfragen

1. Welche grundlegenden Erscheinungsformen von Crossmedia lassen sich identifizieren? Wie hängen diese von dem eingesetzten Medienformat ab?
2. Beschreiben Sie die sechs zentralen Treiber für Crossmedia!
3. Welche Strategiealternativen existieren im Rahmen des Crossmedia-Management in Hinblick auf die Anzahl der Kanäle? Entwerfen Sie eine fünfstufige Crossmedia-Strategie für das Ausgangsformat „redaktioneller Text“.
4. Welche Strategiealternativen ergeben sich hinsichtlich der Koordination verschiedener Kanäle? Welche Auswirkungen haben die Strategien auf die Unternehmensorganisation?
5. Nennen Sie die Ausprägungen von Integrationsstrategien! Was bedeutet Rekonfiguration in diesem Zusammenhang?



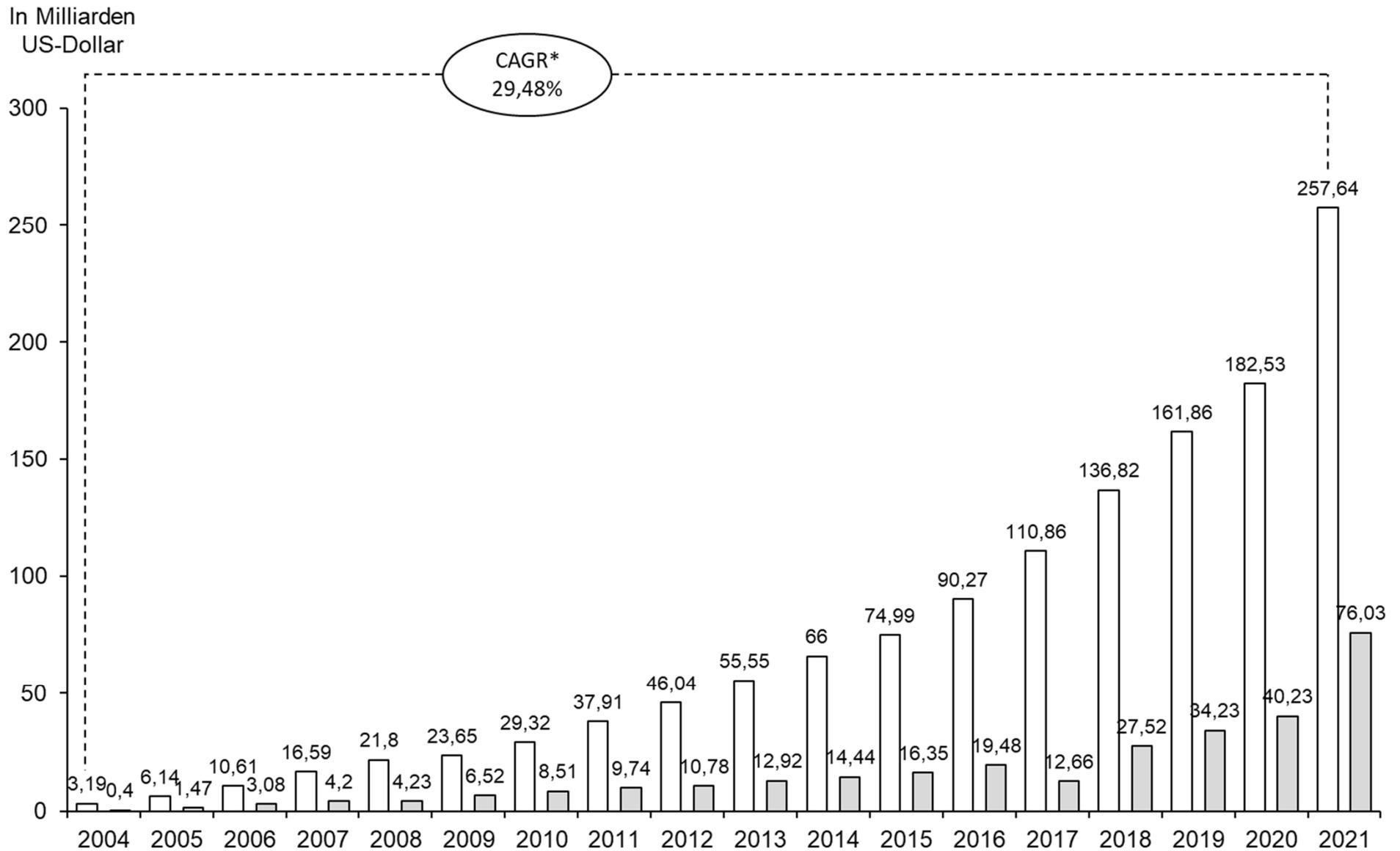
Diskussionsthemen

1. Diskutieren Sie, ob integrierte Medienkonglomerate eine Gefahr für die Meinungsvielfalt und kulturelle Identität demokratisch basierter Gesellschaften sind.
2. Debattieren Sie, welche Risiken bzw. Gefahren hinsichtlich der Meinungsvielfalt und der kulturellen Identität von der Mehrfachverwertung von Medieninhalten im Sinne von Cross-Media entstehen können.
3. Diskutieren Sie, ob die Bildung internationaler Medienkonglomerate überhaupt eine erfolgreiche Strategie im Medienbereich darstellt (siehe AOL Time Warner).

Kapitel 18:

Google/Alphabet Fallstudie

Abbildung 18-1: Entwicklung der Umsätze und des Nettogewinns von Google/Alphabet von 2004 bis 2021

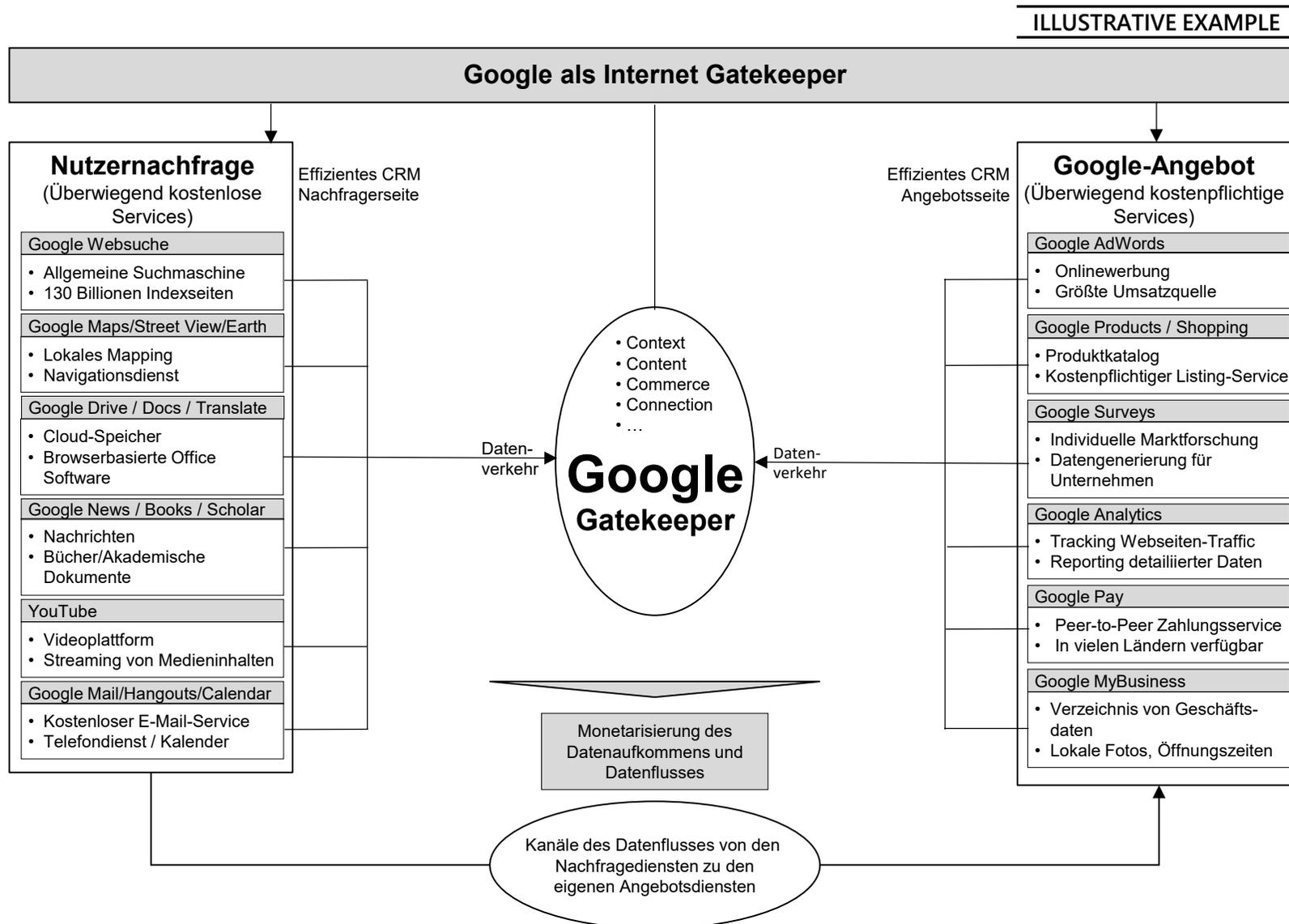


Datenquelle: Alphabet (2022b) sowie vorherige Datensätze;
Wirtz (2023), S. 910

□ Umsatz □ Nettogewinn

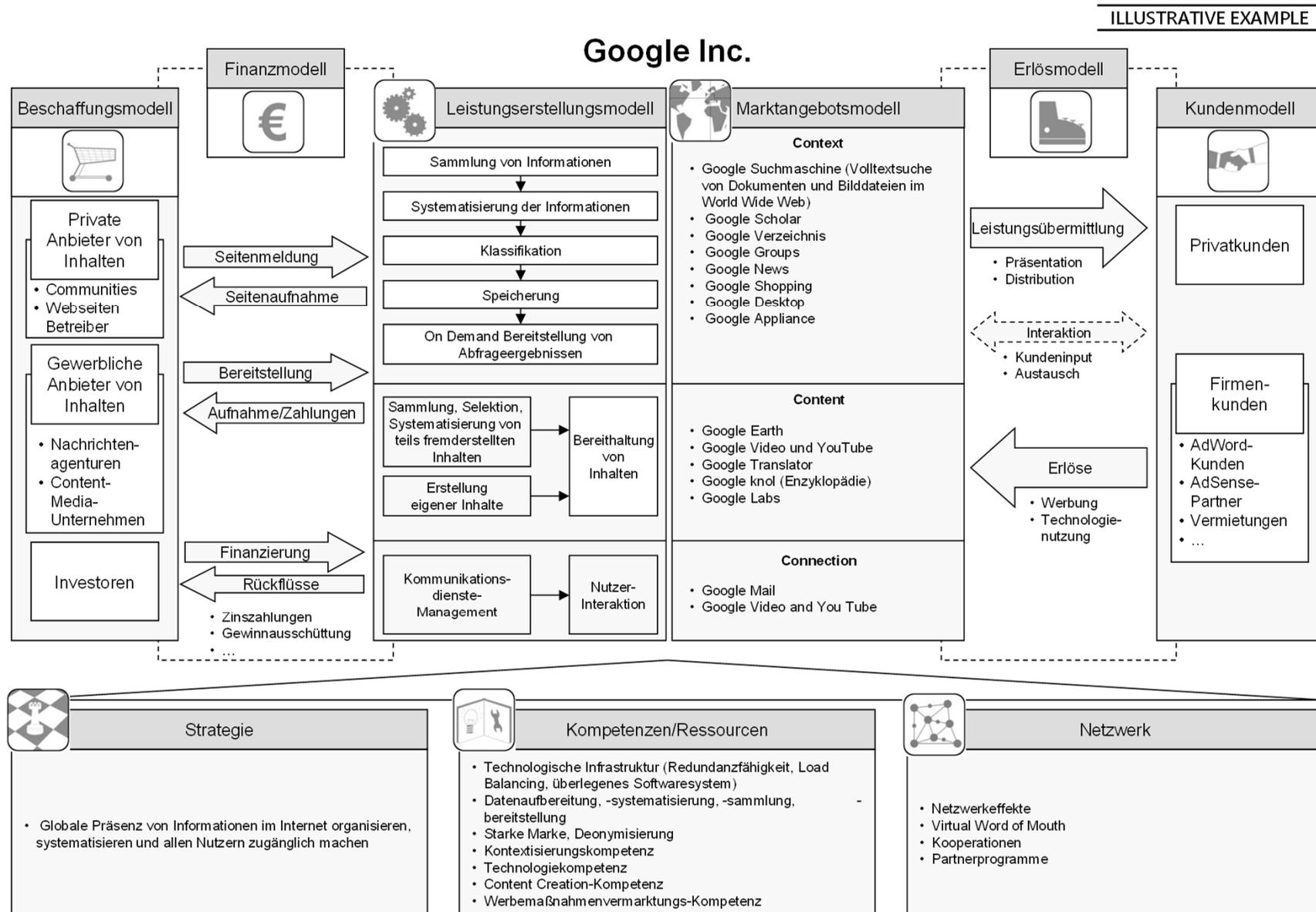
*Compound annual growth rate

Abbildung 18-2: Google als Gatekeeper von Informationen im Internet



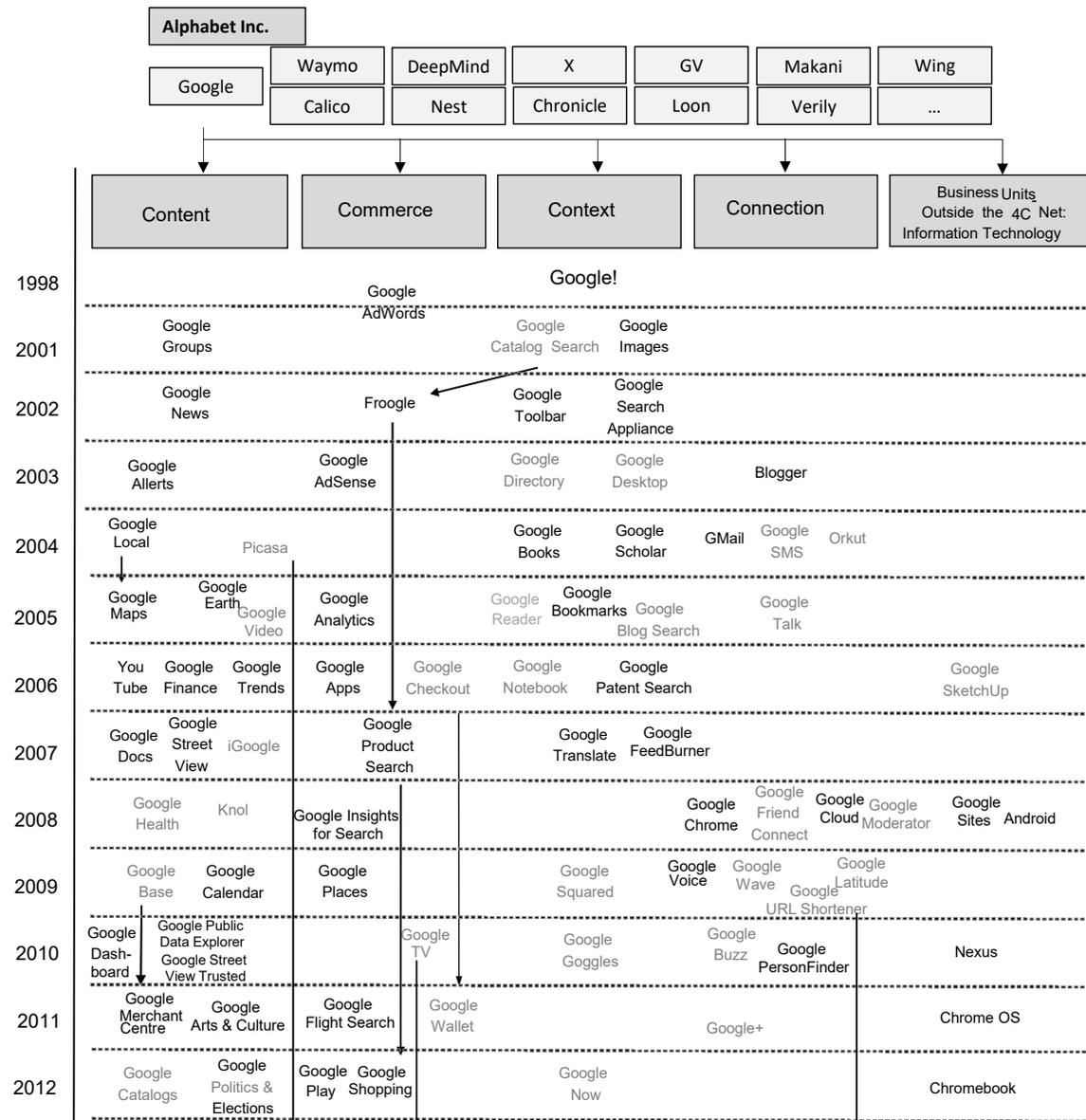
Quelle: Vgl. Wirtz (2010), S. 337; Wirtz (2021), S. 654 sowie auf Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2023), S.912

Abbildung 18-3: Google Business Model



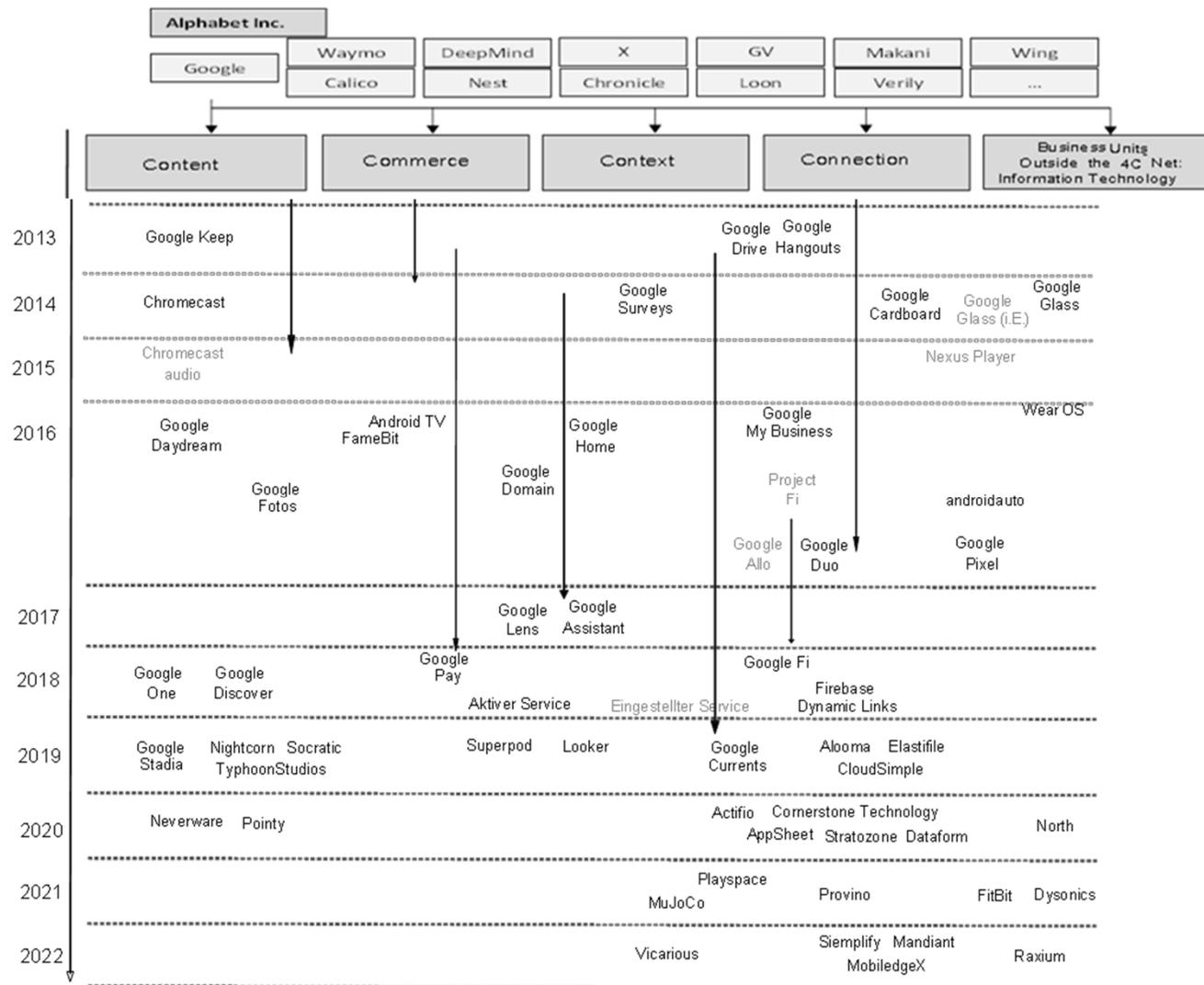
Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 280; Wirtz (2021), S. 658 sowie auf Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2023), S. 916

Abbildung 18-4: Entwicklung des hybriden Geschäftsmodells von Google



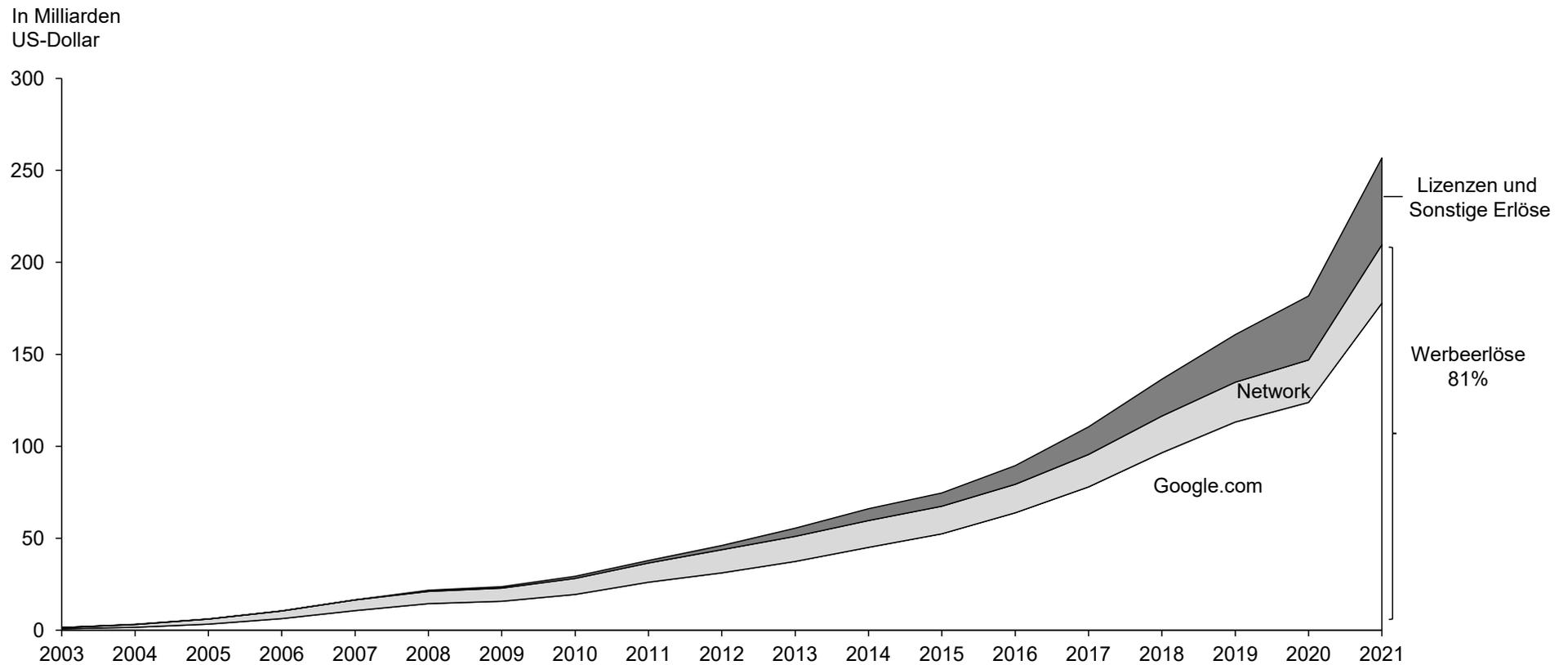
Quelle: Vgl. Wirtz (2010), S. 334; Wirtz (2021), S. 661 sowie auf Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2023), S.919

Abbildung 18-4: Entwicklung des hybriden Geschäftsmodells von Google



Quelle: Vgl. Wirtz (2010), S. 334; Wirtz (2021), S. 661 sowie auf Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2023), S.919

Abbildung 18-5: Entwicklung der Erlösstruktur von Google



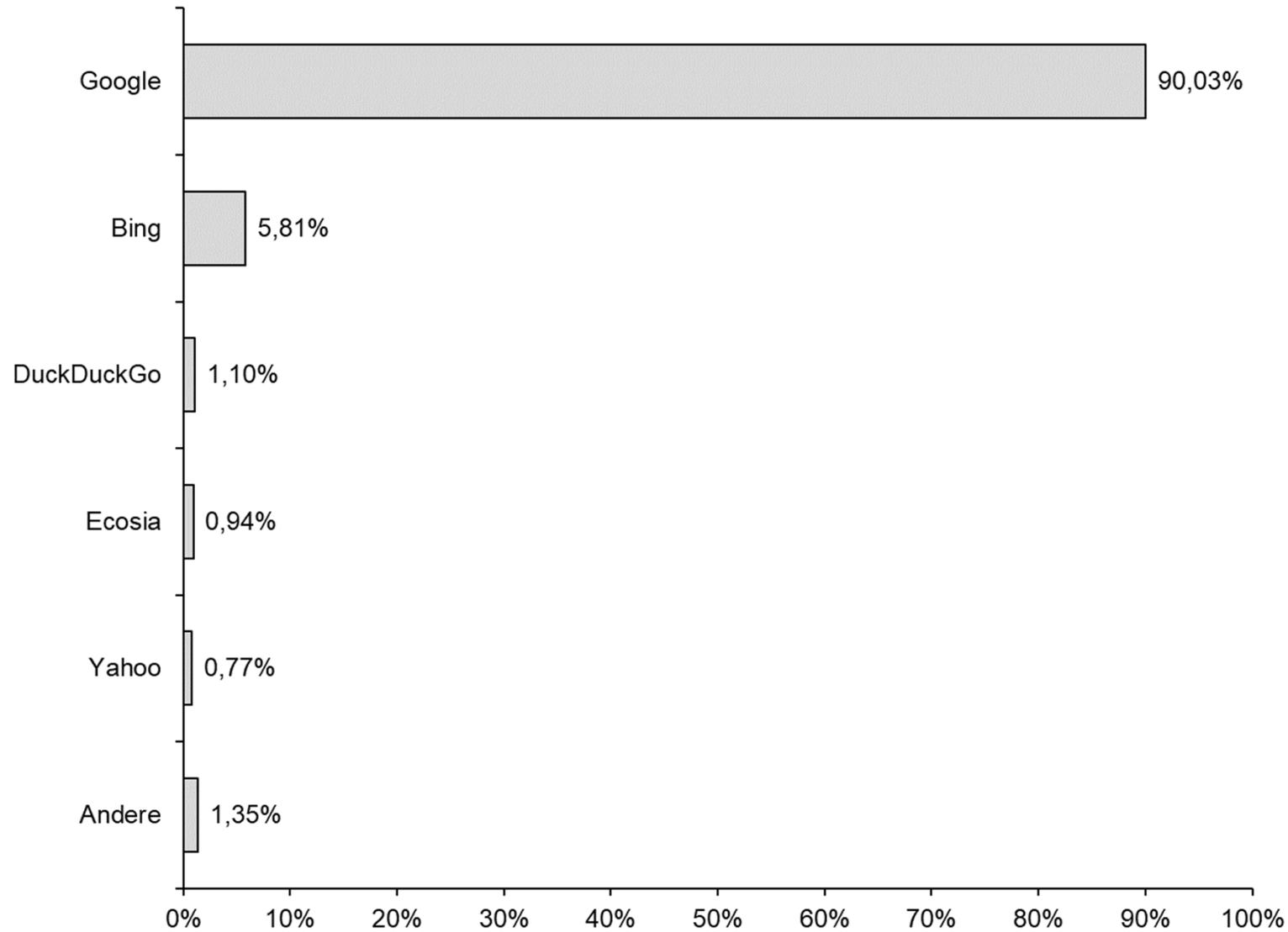
Datenquelle: Alphabet (2022a), S. 33 sowie vorherige Datensätze; Wirtz (2023), S. 920

Abbildung 18-6: Erlösstruktur von Google

	Direkte Erlösgenerierung	Indirekte Erlösgenerierung
Transaktionsabhängig	<ul style="list-style-type: none">• Hardwareverkäufe• Transaktionsgebühren im Android Market	<ul style="list-style-type: none">• Cost Per Click – Keyword Advertising• Cost Per View – YouTube Video Ads
Transaktionsunabhängig	<ul style="list-style-type: none">• Lizenzgebühren. Z.B. Gebühren für die Nutzung erweiterte Programmpakete• AdWords Aktivierungsgebühren	<ul style="list-style-type: none">• YouTube Custom Brand Channel

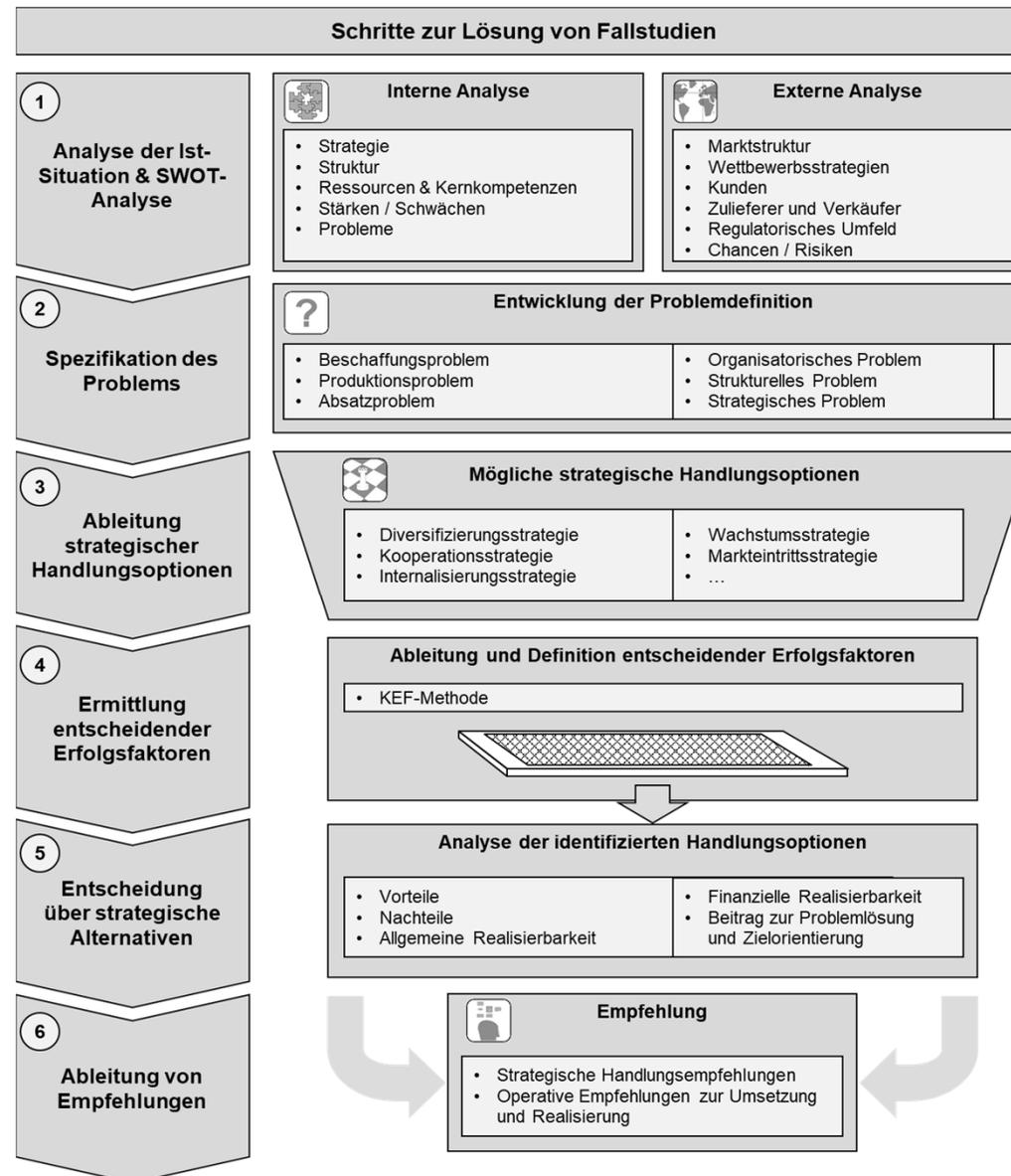
Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 287; Wirtz (2021), S. 663; Wirtz (2023), S. 921

Abbildung 18-7: Anteile am deutschen Suchmaschinenmarkt



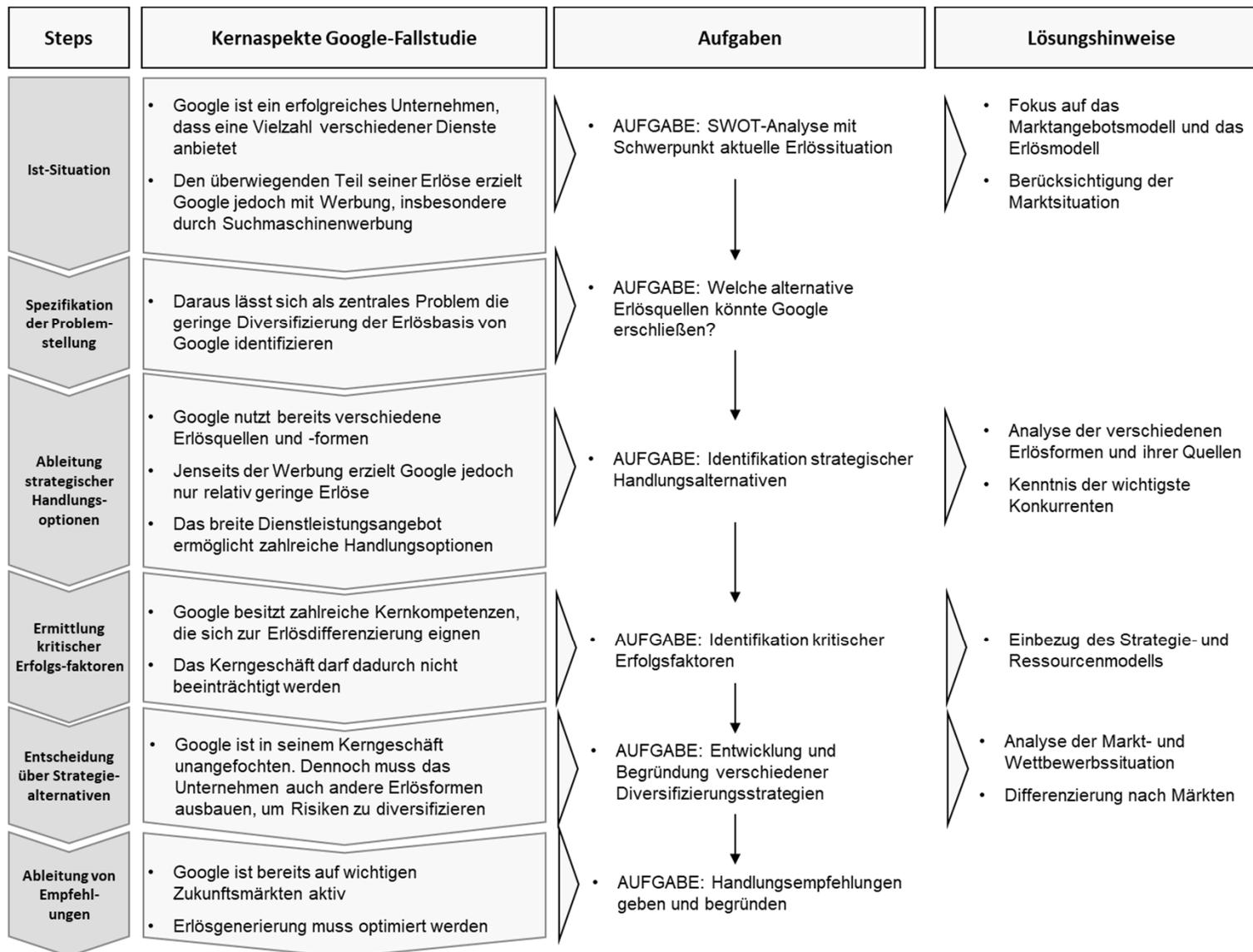
Datenquelle: StatCounter (2022b); Wirtz (2023), S. 922

Abbildung 18-8: Lösungsmethode von Fallstudien



Quelle: Vgl. Wirtz (2021), S. 667; Wirtz (2023), S. 926

Abbildung 18-9: Key Facts, Aufgaben und Lösungshinweise zur Google-Fallstudie



Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 292; Wirtz (2021), S. 671; Wirtz (2023), S. 930

Abb. 18.10: Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Google

<p>Externe Dimension</p> <p>Interne Dimension</p>	<p>Opportunities (Chancen)</p> <p>Chancen liegen in der Erschließung neuer Erlösquellen im bestehenden Angebot sowie in der Erschließung neuer beziehungsweise dem Ausbau bestehender Erlösquellen auf aktuellen Wachstumsmärkten. So könnte beispielsweise Google Maps zu einer umfangreichen geografischen Suchmaschine erweitert werden oder YouTube zu einem umfassenden Streaming Anbieter ausgebaut werden. Weitere Chancen bestehen darin Google Services in Autos zu integrieren, die Google Cloud Services zu erweitern sowie die künstliche Intelligenz (DeepMind) als ein universelles Instrument in sämtlichen Google Diensten einzusetzen (insbesondere bei Google Maps).</p>	<p>Threats (Risiken)</p> <p>Google weist eine anfällige Erlösmonokultur auf. Großes Risiko besteht durch einen Rückgang der Werbeerlöse z.B. durch Abwanderung zur Konkurrenz (z.B. Facebook) oder rezessionsbedingte Einbrüche. Diesbezüglich besteht insbesondere das Risiko, dass durch spezifische vertikale Suchmaschinen wie Booking.com die Marktanteile von Google weiter abnehmen. Zudem hat Google auch in neueren Bereichen wie dem Cloud Computing leistungsstarke Konkurrenten wie Amazon (Amazon Web Services), Microsoft (Microsoft Azure) oder IBM (IBM Cloud).</p>
<p>Strengths (Stärken)</p> <p>Google weist eine dominierende Position im Online- und Mobile-Werbemarkt, insbesondere im Suchmaschinenmarketing auf. Das Unternehmen besitzt ein großes Werbenetzwerk und ein sehr breites Online-Dienstleistungsangebot. Als Technologieführer nimmt Google eine führende Position als Online und Mobile Content Provider ein. Zudem verfügt Google über Services wie Google Maps und YouTube, die weiter ausgebaut werden können, um neue Marktanteile zu gewinnen und bestehende Marktanteile langfristig zu erhalten. Darüber hinaus hat Google bereits eine leistungsfähige Google Cloud Plattform, die auch als technologische Infrastruktur für weitere Google Dienste genutzt werden kann.</p>	<p>SO-Strategien (Strengths Opportunities-Kombination)</p>	<p>ST-Stragien (Strengths Threats-Kombination)</p>
<p>Weaknesses (Schwächen)</p> <p>Schwächen von Google sind die mangelnde Erlösdifferenzierung (Erlöse stammen zu über 96 % aus Werbung) und ein unübersichtliches Dienstleistungsangebot. Zahlreiche Dienste weisen keine klare Erlösabsicht beziehungsweise ungenutzte Erlösmöglichkeiten auf. Zudem werden einige Projekte voraussichtlich noch lange brauchen bis sie Erlöse generieren können. Hierzu zählt beispielsweise die Tochtergesellschaft „Waymo“ die Technologien für das autonome Fahren entwickelt.</p>	<p>WO-Strategien (Weaknesses Opportunities-Kombination)</p>	<p>WT-Strategien (Weaknesses Threats-Kombination)</p>

Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 293; Wirtz (2021), S. 673 sowie auf Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2023), S. 932

Abb. 18.11: Strategische Optionen für Google anhand der SWOT-Analyse

Externe Dimension / Interne Dimension	Opportunities (Chancen)	Threats (Risiken)
Strengths (Stärken)	<p>Mit eigenen Stärken bestehende Chancen Nutzen</p> <p>Die Chancen für Google eröffnen sich durch die Nutzung des vorhandenen Dienstleistungsangebots wie Google Maps, YouTube und die Google Cloud Plattform zur Erlösdifferenzierung sowie zur Etablierung neuer Erlösquellen. Zudem ist Google aufgrund der technologischen Kompetenzen der Tochtergesellschaft DeepMind in der Lage die künstliche Intelligenz als universelles Instrument in das gesamte Dienstleistungsspektrum zu integrieren.</p>	<p>Mit eigenen Stärken bestehende Gefahren abwehren</p> <p>Google kann durch eine Verbesserung und einen Ausbau des Leistungsangebots bestehenden Risiken begegnen. Darüber hinaus kann es seine dominierende Position im Suchmaschinenmarkt sowie seine Technologieführerschaft nutzen, um potenziellen Konkurrenten zu begegnen. Durch eine Fokussierung auf Kernmärkte kann Google seine Marktpositionen dauerhaft sichern.</p>
Weaknesses (Schwächen)	<p>Eigene Schwächen beseitigen, um Chancen zu Nutzen</p> <p>Google kann seinen Schwächen durch eine Erschließung bestehender Erlöspotenziale über eine Straffung des Dienstleistungsangebots sowie einer Monetarisierung erlösärmer Dienstleistungen begegnen. Außerdem kann der Ausbau der Marktführerschaft im Online-Marketing durch eine Marktausweitung erfolgen.</p>	<p>Eigene Schwächen beseitigen, um Bedrohungen begegnen zu können</p> <p>Im Rahmen der Beseitigung eigener Schwächen kann Google eine Elimination ertragsarmer Dienstleistungen und eine Fokussierung des Marktangebotsmodells vornehmen. Um die Erlösbasis zu erweitern, sollte die Erlösabsicht für alle Dienste definiert werden. Schließlich sollte der Ausbau des Online-Marketings auch auf schwachen Märkten erfolgen, um vollständiger Verdrängung durch Konkurrenten zu begegnen.</p>

Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 295; Wirtz (2021), S. 675 sowie auf Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2023), S. 934

Abb. 18.12: Differenzierungsmöglichkeiten im Rahmen der Erlösgenerierung

	Maßnahme zur Erlösgenerierung	Erlöspotenzial	Risiko	Bewertung
	Softwareverkauf	Gering, da viele Produkte von Google basieren auf Open Source, daher nur schwer umsetzbar mit aktueller Angebotsstruktur	Hohes Risiko durch Reichweitenreduktion, negativer Einfluss auf das Kerngeschäft (Werbemarkt)	○
	Hardwareangebot im Mobile Bereich (Smartphones, Tabs etc.)	Sehr hoch (Vorbild Apple)	Hohes Risiko, da die Gefahr besteht, wichtige Netzwerkpartner zu verlieren Wettbewerbsrechtliche Risiken	◐
	Ausbau des Hardwareangebots im Serverbereich	Gering bis mittel, da sehr stark umkämpfter Markt mit eigenen Vertriebsstrukturen	Mittleres Risiko, da Google bereits Technologiekompetenz jedoch keine etablierten Strukturen hierfür besitzt	◑
	Ausbau des Zahlungsdienstleistungsangebots	Hoch, besonders im Mobile Bereich	Gering, da Infrastruktur bereits steht, jedoch starker Wettbewerb mit Anbietern wie PayPal	●
	Provisionsgebühren als E-Commerce Intermediär (z.B. durch Google Maps, Google Product Search, Google Merchant Center und Google Shopping)	Hoch, da Google eine Position als Gatekeeper im Online-Shopping einnehmen kann	Mittleres bis hohes Risiko, da Google gegebenenfalls in Konkurrenz zu bisherigen Kunden tritt	◐
	Preisdifferenzierung bei Lizenzen (Premiangebote)	Gering - mittel	Relativ geringes Risiko, wenn ein erkennbarer Zusatznutzen gegeben ist. Erprobtes Instrument (siehe Earth Plus) Hohes Risiko der Abwanderung bei bisher kostenlosen Funktionen.	◑
	Preisdifferenzierung bei Lizenzen (Kostenpflicht für gewerbliche Nutzer)	Mittel	Mittleres Risiko Im Online-Business etabliertes Modell	◑
	Kostenpflichtige Lizenzen	Hoch	Sehr hohes Risiko der Nutzerabwanderung im Endkundenbereich, Gefahr der Markenerosion	◒
	Kostenpflichtige YouTube Streaming Abonnements	Mittel	Sehr hohes Risiko, da bereits einige Konkurrenten wie Netflix, Amazon Prime, oder Spotify am Markt etabliert sind	◑
	Vermietung von Serverkapazitäten (Cloud Computing)	Sehr Hoch, da starker Wachstumsmarkt, Strukturen bereits vorhanden	Mittel-Hoch im Privatkundenbereich, da Konkurrenzangebote kostenlos Gering im gewerblichen Bereich	●

Quelle: Vgl. Wirtz (2013), S. 296; Wirtz (2021), S. 679 sowie auf Basis eigener Analysen und Abschätzungen; Wirtz (2023), S. 937

Diskussionsthemen

Kapitel 18 Diskussionsthemen



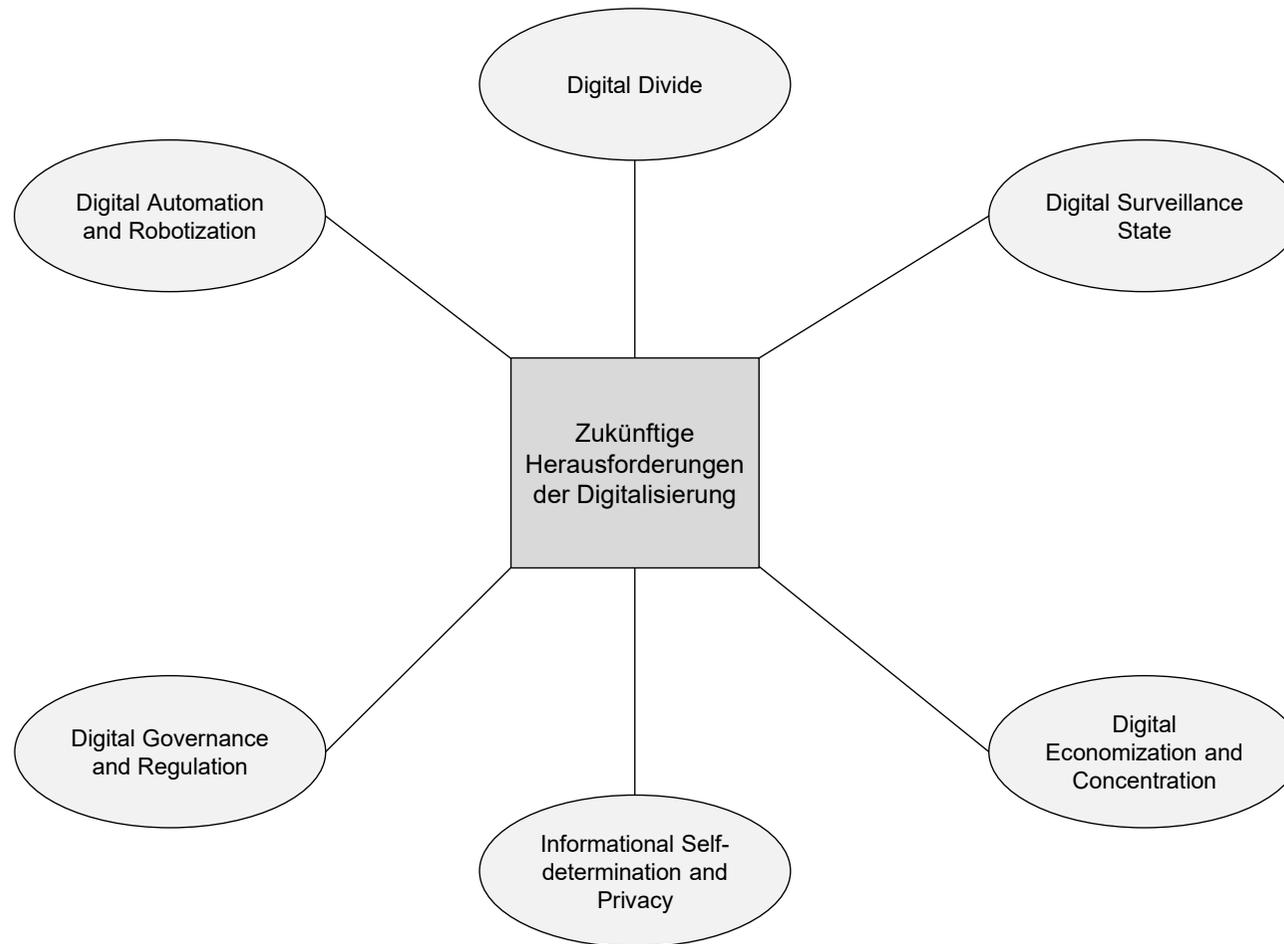
Diskussionsthemen

1. Googles Ziel ist es, alle Informationen weltweit verfügbar zu machen, während Einnahmen von personalisierter, zielgerichteter Werbung generiert werden. Diskutieren Sie diese Spannungsfeld zwischen Googles Vision und Googles Erlösmodell.
2. Google ist der zentrale Gatekeeper im Internet und hat Milliarden von personalisierten und nicht-personalisierten Daten von Menschen weltweit gesammelt. Debattieren Sie, in welchem Ausmaß diese zentrale Gatekeeper-Funktion von Google sinnvoll ist vor dem Hintergrund einer demokratischen und vielfältigen Meinungsbildung und -entwicklung. Betrachten Sie bei der Diskussion insbesondere den Marktmachtaspekt von Google für die zukünftige wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung.
3. Google hat eine Monopol-ähnliche Marktposition weltweit. Vor diesem Hintergrund ist eine Aufspaltung von Google in der Diskussion. Diskutieren Sie die Vor- und Nachteile der Aufspaltung von Google unter Berücksichtigung wirtschafts- und wettbewerbspolitischer Aspekte, insbesondere vor dem Hintergrund der erheblichen Machtposition und der bedeutenden Gewinnsituation von Google.

Kapitel 19:

Entwicklungsperspektiven und Herausforderungen in der digitalen Medien- und Informationsgesellschaft

Abbildung 19-1: Zukünftige Herausforderungen der Digitalisierung für Wirtschaft und Gesellschaft



Quelle: Vgl. Wirtz (2021), S. 718; Wirtz (2023), S. 944