

WIM

Synergien realisieren durch die Mehrfachnutzung
von Inhalten im Rahmen von Verwertungsketten:

Der Fall Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)

Hess, T. / Eggers, B. / Schulze, B.

Arbeitsbericht Nr. 8/2003

Herausgeber: Prof. Dr. Thomas Hess

Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien
der Ludwig-Maximilians-Universität München
Ludwigstr. 28 VG, 80539 München
Telefon: +49 89 2180-6396, Fax: +49 89 2180-13541
<http://www.wi.bwl.uni-muenchen.de>
E-Mail: schulze@bwl.uni-muenchen.de

Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis.....	II
1 Grundlagen der Untersuchung.....	1
1.1 Ziele und Leitfragen	1
1.2 Zeitungsverlagsunternehmen FAZ.....	2
2 Konfiguration der Verwertungskette.....	4
2.1 Kernidee und Charakteristika.....	4
2.2 Ausgestaltung im Fall der FAZ.....	8
3 Mehrfachnutzung von Inhalten.....	12
3.1 Kernidee und Charakteristika.....	12
3.2 Ausgestaltung im Fall der FAZ.....	14
4 Zusammenfassung und Fazit.....	18
Literaturverzeichnis	III

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.2/1: Umsatzentwicklung in ausgewählten deutschen Zeitungsverlagen.....	2
Abb. 2.1/1: Einflussfaktoren auf das Erlöspotenzial von Medienprodukten.....	5
Abb. 2.1/2: Formate und deren Programmanteil im Fall der FAZ.....	7
Abb. 2.2/1: Aktuell belegte Verwertungsfenster der FAZ im Überblick.....	9
Abb. 2.2/2: Ausgestaltung der Verwertungskette im Fall der FAZ	10
Abb. 3.1/1: Generelle Kernidee bei der Mehrfachnutzung von Inhalten.....	12
Abb. 3.1/2: Bezugsrahmen für die Mehrfachnutzung von Inhalten.....	13
Abb. 3.2/1: Datenfluss im Produktionsprozess im Fall der FAZ	15
Abb. 3.2/2: Bedeutung von Mehrfachnutzungsvarianten im Fall der FAZ.....	17

1 Grundlagen der Untersuchung

Die vorliegende Fallstudienuntersuchung, die auf einem zweistündigem Gespräch zwischen Herrn Schulze und den Herren Dr. Schmidt (Wirtschaftsredakteur und Internet-Koordinator, verantwortlich für Konzeption und Koordination zwischen Print und Internet) und Fallier (Assistent der Geschäftsführung) am 26.06.2003 basiert, fließt ein in eine übergreifende Studie zur Mehrfachnutzung von Inhalten in Verwertungsketten. Nachfolgend werden Ziele und Leitfragen der Untersuchung sowie die Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH (FAZ) als deren Gegenstand betrachtet.

1.1 Ziele und Leitfragen

Die Mehrfachnutzung von Inhalten im Rahmen unternehmensspezifisch ausgestalteter Verwertungsketten bietet viel versprechende Ansatzpunkte, um durch das Erzielen positiver Synergien im Sinne von Kosten- und/oder Erlösvorteilen effizienter mit der Kernressource Inhalt umgehen zu können. Mit Blick auf die Medienindustrie ist jedoch zu konstatieren, dass ein hohes Maß an Unsicherheit hinsichtlich der Ausgestaltung des angesprochenen Konzepts vorliegt. Dieser Herausforderung nimmt sich die angedachte Studie an, indem sie BEST PRACTICE und LESSONS LEARNED in Bezug auf die Mehrfachnutzung von Inhalten im Rahmen unternehmensspezifisch ausgestalteter Verwertungsketten erfasst und branchenübergreifend analysiert. Hierauf aufbauend kann – in späteren Arbeiten – die Veränderung von Verwertungsketten sowie die sich hieraus ableitende Implikationen für die Mehrfachnutzung von Inhalten z.B. unter Einbezug von Expertenbefragungen diskutiert werden.

Die Medienindustrie lässt sich grundsätzlich in sieben originäre Teilbranchen untergliedert, die aufgrund differierender Charakteristika eine separate Betrachtung verdienen. Hierbei liegen den Fallstudienuntersuchungen, die in führenden Medienunternehmen in Deutschland durchgeführt werden, folgende Leitfragen zugrunde:

- Worin liegt die Kernidee und Zielsetzung von Verwertungsketten, wie werden sie in unternehmensspezifischen Anwendungsfällen konkret ausgestaltet?
- Worin konkretisiert sich die Ausgestaltung der Mehrfachnutzung von Inhalten, welche Synergien können hierdurch unternehmensspezifisch erzielt werden?

Die beiden vorangestellten Leitfragen deuten bereits den unmittelbaren Zusammenhang zwischen unternehmensspezifisch ausgestalteter Verwertungskette und Mehrfachnutzung von Inhalten an. Diese beiden miteinander verknüpften Themenkreise bilden die zentralen Untersuchungsfelder, die nachfolgend jeweils aus einer generellen sowie einer unternehmensspezifischen Sicht heraus beleuchtet werden.

1.2 Zeitungsverlagsunternehmen FAZ

Die am 1. November 1949 gegründete Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH (im folgenden FAZ genannt) gehört zu den auflagestärksten Verlagsgruppen in Deutschland,¹ die mit der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und einer hieran angelehnten Sonntagszeitung, der Frankfurter Neuen Presse sowie der Märkischen Allgemeinen eine Reihe an Print-Objekten publiziert. In diesem Zusammenhang ist die Frankfurter Allgemeine Zeitung mit einer Auflagenhöhe von rund 390.000 Exemplaren als das eigentliche Kernprodukt der Verlagsgruppe hervorzuheben, das nicht nur überregional, sondern darüber hinaus auch in starken Maße international vertrieben wird.² Aus diesem Grund beschränken sich die nachfolgenden Ausführungen auf die Print-Objekte Frankfurter Allgemeine Zeitung bzw. Sonntagszeitung. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass sich die FAZ, die als ein überregional agierender Qualitätsanbieter positioniert ist, bei der Auswertung von Inhalten nicht auf das Medium Papier beschränkt, sondern einem bereits hohem und weiter zunehmendem Maße auch die Neuen Medien, d.h. CD-ROM und WWW, zu Publikationszwecken nutzt.

Die deutsche Zeitungsbranche befindet sich im Jahre 2003 aufgrund eines insgesamt rund 20%-igen Rückgangs an Werbeerlösen in den beiden vorangegangenen Jahren in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation,³ die bei den führenden Zeitungsverlagen zu signifikanten Umsatzrückgängen geführt hat.⁴ Abbildung 1.2/1 ist die Umsatzentwicklung in ausgewählten Zeitungsverlagen zu entnehmen.

	Umsatz in Mio Euro			Anzeigenumsatz in Mio Euro		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001
Springer ⁵⁾	1 490	1 570	1 492	857	928	818
Süddeutscher Verlag	739,1	873,5	808,0	445,02	535,9	461,2
DuMont Schauberg	587,7	618,4	583,0	k. A.	k. A.	k. A.
Verlagsg. Madsack	470,4	514,3	475,8	256,0	268,6	236,3
Frankfurter Allgemeine	476,3	535,7	415,7	371,3	423,1	305,2

1) Beim Springer-Konzern gehören zum Zeitungsbereich auch die Anzeigenblätter, die Beteiligungen an Zeitungen im Ausland sowie die Zeitschriften Computer Bild und Computer Bild Spiele.

Abb. 1.2/1: Umsatzentwicklung in ausgewählten deutschen Zeitungsverlagern⁵

Mit Blick auf Abbildung 1.2/1 ist zu konstatieren, dass sich die FAZ der allgemeinen

¹ Die Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH hat 2002 im Bereich der Tageszeitungen den siebten Platz mit einer Gesamtauflage von 682.500 Stück eingenommen, vgl. Röper (2002), S. 484.

² Die Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH vertreibt die Frankfurter Allgemeine Zeitung derzeit in über 145 Länder als rein deutschsprachiges Zeitungsprodukt. Darüber hinaus stellt sie mit der „FAZ Weekly“ auch ein rein englischsprachiges Zeitungsprodukt, die als kompakte Wochenbeilage dem International Harald Tribune beiliegt.

³ Der massive Rückgang an Werbeerlösen wiegt schwer, da diese durchschnittlich rund 53% der Gesamterlöse eines Zeitungsverlages markieren, vgl. Breyer-Mayländer / Werner (2003), S. 105.

⁴ Vgl. Braun (2003).

⁵ Abbildung übernommen von Röper (2002), S. 479.

Branchenentwicklung nicht entziehen konnte und – bedingt durch den dramatischen Rückgang von Stellenmarktanzeigen – einen Umsatzrückgang um rund 23% auf € 415,7 Mio. in 2001 verkraften musste. Aus diesem Grund standen die letzten zwei Jahre – wie in der gesamten Zeitungsbranche – ganz im Lichte einer nachhaltigen Konsolidierung, die einerseits durch konsequente Kosteneinsparmaßnahmen sowie andererseits durch eine Rückbesinnung auf das originäre Kerngeschäft, die Herstellung und Publikation von redaktionell hochwertigen Zeitungsprodukten, gekennzeichnet gewesen ist. Mit Blick auf den zweiten Aspekt fällt auf, dass die FAZ ihre Anstrengungen hinsichtlich eines effizienteren Umgangs mit einmal erzeugten Inhalten insbesondere durch deren mehrfache marktseitige Verwertung stark hat vorantreiben können. Infolgedessen ist, wie sich nachfolgend noch zeigen wird, das Angebotsrepertoire an digitalen Medien- und Informationsprodukten kundenspezifisch ausdifferenziert und somit wahrnehmbar ausgebaut worden, wodurch sich die spezifisch ausgestaltete Verwertungskette der FAZ verändert hat.

2 Konfiguration der Verwertungskette

Die Mehrfachnutzung von Inhalten konkretisiert sich marktseitig im Rahmen einer unternehmensspezifisch ausgestalteten Verwertungskette, deren Konfiguration nicht losgelöst von verschiedenen Einflussfaktoren verstanden und diskutiert werden kann. Die nachfolgenden Ausführungen beleuchten die generelle Kernidee sowie Charakteristika von Verwertungsketten⁶ in der Zeitungsbranche und bilden deren spezifische Ausgestaltung durch die FAZ zum gegenwärtigen Zeitpunkt deskriptiv ab.

2.1 Kernidee und Charakteristika

Die Distribution von Medienprodukten vollzieht sich im Rahmen einer spezifisch ausgestalteten Verwertungskette, deren Ausdifferenzierung in Form einer ansteigenden Anzahl an und/oder intensiveren Belegung von Verwertungsfenstern auf Gewinnmaximierung durch Erlös- bei maximal unterproportionaler Kostensteigerung zielt. Hierbei umfasst ein Verwertungsfenster all jene Nutzungsmöglichkeiten, die durch einheitliche Rahmenbedingungen hinsichtlich der Auswertung bzw. des Konsums von Medienprodukten gekennzeichnet sind. In diesem Zusammenhang lassen sich aus Anbietersicht z.B. die Ausschließbarkeit vom, aus Nachfragersicht z.B. Rivalität im Konsum als relevante Rahmenbedingungen anführen. Sofern wie z.B. im Fall papier- vs. datennetzbasierter Produkte differierende Rahmenbedingungen für die Auswertung bzw. den Konsum vorliegen, ist von verschiedenen Verwertungsfenstern auszugehen, die jeweils spezifische Nutzungsmöglichkeiten eröffnen. Aus diesem Grund setzt sich eine Diskussion über die optimale Auswertung vorhandener Inhalte eine Identifikation und Charakterisierung gegenwärtiger Verwertungsfenster voraus.

Innerhalb von Verwertungsfenstern werden Medienprodukte ausgewertet, die als eine symbiotische Einheit von Inhalt und (Träger- bzw. Übertragungs-)Medium verstanden werden können.⁷ Da die Eigenschaften des jeweils belegten Mediums den Gestaltungsraum für die Auswertung von Medienprodukten in hohem Maße beeinflussen können, lässt sich eine unternehmensspezifisch ausgestaltete Verwertungskette nicht unabhängig hiervon verstehen und diskutieren. Aus diesem Grund sind die im Fall der FAZ utilisierten Medien Papier, Speichermedien, (Daten-)Netze sowie über unabhängige Radiostationen auch Rundfunk zu betrachten. In diesem Zusammenhang ist zu vermuten, dass sich Papier, das dem haptischen Konsumbedürfnis in idealerweise Rechnung trägt, sowohl für das einmalige als auch tages- bzw. wochenzyklische Publizieren eignet, während Speichermedien üblicherweise bevorzugt

⁶ Vgl. zu ersten Überlegungen zum hier angesprochenen Verwertungskettenkonzept auch Owen / Wildman (1992), S. 26-61 sowie Trappel (1997), S. 38-70.

⁷ Vgl. Hass (2002), S. 67.

werden, sofern Rezipienten eher Interaktivität und Zugriffsvolumen als (Tages-)Aktualität präferieren. Den angesprochenen Aspekten der Interaktivität und Aktualität wird vermutlich in besonderer Weise in (Daten-)Netzen Rechnung getragen, da diese Multimedialität, Interaktivität, eine höhere Aktualität der Produkte sowie deren orts- und zeitlose Verfügbarkeit begünstigen. Die zuletzt genannten Aspekte gelten be- dingt auch für den Hörfunk, das als ein „Begleitmedium“ verstanden werden kann.

Verwertungsketten konkretisieren sich im Lichte technologischer sowie –hierdurch oftmals angestoßen– ökonomischer Entwicklungen, die dem Konfigurationsprozess einen dynamisch-evolutionären Charakter verleihen.⁸ So eröffnen neue Technologien wie z.B. das Internet und mobile Endgeräte unter Umständen zusätzliche Auswertungsmöglichkeiten, aus denen sich Implikationen in Bezug auf die grundsätzliche Konfiguration von sowie Erlösaufteilung innerhalb Verwertungsketten ableiten können. Hierbei folgt das Erlöspotenzial von Medienprodukten aus der abschöpfbaren Zahlungsbereitschaft und erreichbaren Personenanzahl entlang der Verwertungskette. Bei statischer Betrachtung ist zu vermuten, dass die Ausprägung beider Komponenten in hohem Maße zum einen durch das Ausmaß illegaler Folge- bzw. Drittverwertungseffekte⁹ und zum anderen durch die technisch-soziale¹⁰ Reichweite des zugrunde liegende Mediums beeinflusst wird. Darüber hinaus sind im Rahmen einer dynamischen Betrachtung vermutlich Entwertungseffekte¹¹ aufgrund einer im Zeitablauf eher abnehmenden Wertschätzung von Medienprodukten sowie erfahrungsgutbedingte Carryover-Effekte¹² zu berücksichtigen. Die nachfolgend in Abbildung 2.1/1 zugefassten Einflussfaktoren in Bezug auf das Erlöspotenzial von Medienprodukten werden ansatzweise bereits von Owen und Wildman diskutiert.¹³

Betrachtung	Zahlungsbereitschaft der pot. Konsumentengruppe	Personenumfang der pot. Konsumentengruppe
statisch	Folge-/Drittverwertungseffekte (→ Ausschließbarkeit vom Konsum)	Reichweiteneffekte (→ Zugänglichkeit des Mediums)
dynamisch	Entwertungseffekte (→ Wertschätzung im Zeitverlauf)	Carryover-Effekte (→ Erfahrungsgutcharakter Inhalte)

Abb. 2.1/1: Einflussfaktoren auf das Erlöspotenzial von Medienprodukten

⁸ Die Fallstudienuntersuchung kann als eine Momentaufnahme der zum derzeitigen Zeitpunkt durch die FAZ ausgestalteten Verwertungskette verstanden werden.

⁹ Vgl. zu privater Folge- bzw. Drittnutzung Owen / Wildman (1992), S. 30-38.

¹⁰ Hierbei beschreibt die soziale Reichweite das Ausmaß, in dem Rezipienten ein Medium generell akzeptieren und für den Konsum von Medienprodukten hierin zu zahlen bereit sind.

¹¹ Vgl. zu Entwertungsgeschwindigkeit Ludwig (2002), S. 131 und Schumann / Hess (2002), S. 70-73.

¹² Vgl. zu Carryover-Effekt Simon (1995), S. 86ff oder auch Gurbaxani (2000), S. 1069, die ebenso wie eine Vielzahl anderer Autoren den synonymen Begriff Spillover-Effekte verwendet.

¹³ Vgl. Owen / Wildmann (1992), S. 30. Die Verortung der angeführten Einflussfaktoren in Abbildung 2.1/1 orientiert sich an dem jeweiligen Schwerpunkt hiermit einhergehender Wirkungseffekte.

Mit Blick auf Abbildung 2.1/1 ist zu konstatieren, dass die Reihenfolge von Verwertungsfenstern nicht notwendigerweise dem jeweiligen Erlöspotenzial folgt, da sich unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren hiervon abweichende Konstellationen als geeigneter erweisen können, den Gesamtgewinn zu maximieren.¹⁴ Nachfolgend werden die Einflussfaktoren vertiefend betrachtet, da diese eine Verständnisgrundlage für die spezifische Ausgestaltung der Verwertungskette durch die FAZ darstellen.

Folge- bzw. Drittverwertungseffekte, die bei der wiederholten privaten Nutzung von Medienprodukten auftreten, können mit unterschiedlichen Erlöswirkungen einhergehen. So geht von der Folge- bzw. Drittverwertbarkeit von z.B. Rätselzeitschriften eine positive, von z.B. illegalen Musik-Downloads und deren Raubkopiererei hingegen eine negative Erlöswirkung aus. An diesen Beispielen zeigt sich die Relevanz des Rückkopplungseffekts auf die originäre Zahlungsbereitschaft potentieller Konsumenten, die im hohen Maße die Kaufentscheidung beeinflussen kann. Diesem Effekt ist in der Zeitungsbranche vermutlich jedoch lediglich eine geringe Bedeutung beizumessen, da es sich bei den branchentypischen Produkten üblicherweise um niedrigpreisige Güter handeln, die – ohne nach Inhalten zu differenzieren – insgesamt einer relativ hohen Entwertungsgeschwindigkeit unterliegen..

Technisch-soziale Reichweiteneffekte, deren Ausprägung die Größe einer potenziell zahlungsbereiten Konsumentengruppe determiniert, weisen insbesondere in Bezug auf elektronische Medienprodukte eine hohe Relevanz auf. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass diese in Bezug auf den Konsum – anders als papierbasierte Zeitungsprodukte – das Vorhandensein und die Nutzung von Endgeräten voraussetzen. Aus diesem Grund ist zu vermuten, dass papierbasierte Zeitungsprodukte – entsprechende Vertriebsstrukturen können angenommen werden – eine größere technische Reichweite bzw. quantitative aufweisen als elektronische Zeitungsprodukte. In diesem Zusammenhang sind neben technisch-quantitativen Mengen- auch sozial-qualitative Werteffekte zu berücksichtigen, da die rezipientenseitige Zahlungsbereitschaft für elektronische Zeitungsprodukte im Durchschnitt gegenwärtig noch geringer ausfällt als für papierbasierte Zeitungsprodukte. Mit Blick auf die angesprochenen technisch-quantitativen und sozial-qualitativen Reichweitenaspekte ist folglich zu konstatieren, dass elektronische Zeitungsprodukte derzeit noch eine deutlich geringere Bedeutung als Erlösquelle aufweisen als papierbasierte Zeitungsprodukte.

Entwertungseffekte ergeben sich aus der im Zeitverlauf üblicherweise abnehmenden Wertschätzung eines Medienproduktes, deren Ausmaß zeitraumbezogen anhand von Entwertungsgeschwindigkeit gemessen wird. Sofern eine hohe Entwertungsgeschwindigkeit vorliegt, ist von einer im Zeitverlauf stark nachlassenden Bereitschaft

¹⁴ Vgl. Zerdick et al. (2001), S. 66, 71, die hierzu eine gegenläufige These vertreten.

der Rezipienten auszugehen, für den Konsum des Medienproduktes einen finanziellen und/oder zeitlichen Aufwand zu erbringen, aus dem Medienunternehmen in Form von Vertriebs- und/oder Werbeerlösen einen Nutzen ziehen können. Die marktseitig determinierte Entwertungsgeschwindigkeit eines Medienproduktes leitet sich im Kern aus dem rezipientenseitigen Aktualitätsanspruch erstens gegenüber den Inhalten sowie zweitens gegenüber dem zugrunde liegenden Medium ab. Infolgedessen kann ein in unterschiedlichen Medien repräsentierter Inhalt unterschiedliche Entwertungsgeschwindigkeiten aufweisen. Diesem Aspekt kommt in der Zeitungsbranche insgesamt vermutlich eine relativ hohe Bedeutung zu, da fast ausschließlich Informationsinhalte vorliegen, deren rezipientenseitige Wertschätzung üblicherweise weitaus schneller abnimmt als bei Unterhaltungsinhalten.¹⁵ In diesem Zusammenhang ist zu ergänzen, dass Inhalte in Abhängigkeit vom jeweiligen Format unterschiedliche Entwertungsgeschwindigkeiten aufweisen können, die – wie z.B. ein Vergleich von elektronischen mit papierbasierten Zeitungsprodukten vermuten lässt – auch vom zugrunde liegenden Medium beeinflusst wird. Nachfolgend vermittelt Abbildung 2.1/2 einen Überblick über die den Inhalten im Fall der FAZ zugrunde liegenden Formate, eingeordnet nach deren marktseitiger Entwertung und sowie deren Anteil am Programm.

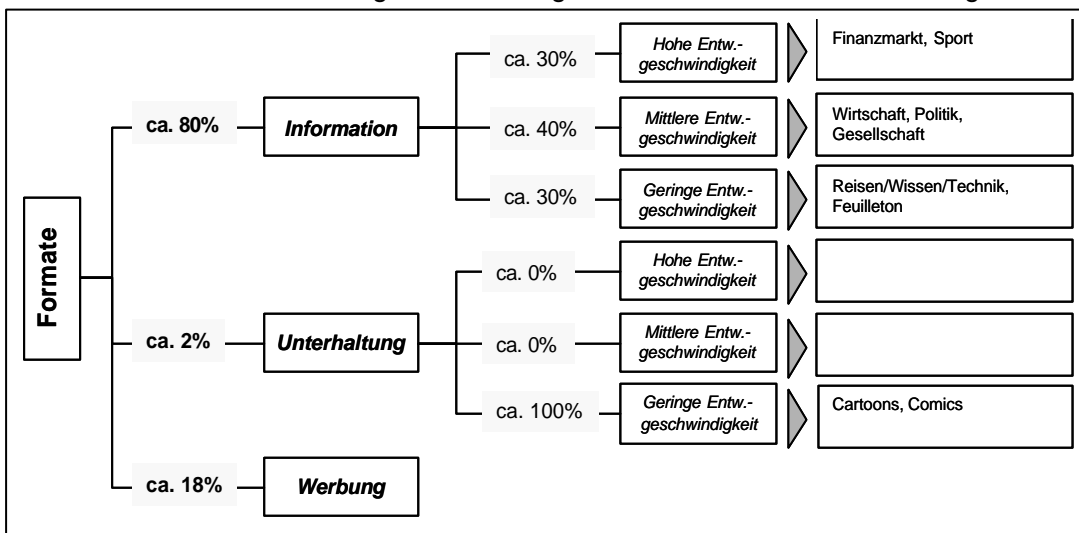


Abb. 2.1/2: Formate und deren Programmanteil im Fall der FAZ¹⁶

Der im Fall der FAZ vorliegende Content-Bestand setzt sich zu rund 80% aus Informationsinhalten zusammen, die im Verhältnis 30:40:30 den Formatgruppen Finanzmarkt und Sport, Wirtschaft sowie Politik und Gesellschaft bzw. Reisen/Wissen/Technik und Feuilleton zugeordnet werden können. Die angeführten Formatgruppen weisen eine der Reihenfolge nach abnehmende Entwertungsgeschwindigkeit auf. Dar-

¹⁵ Vgl. Hass (2003), S. 66.

¹⁶ Vgl. zu der Unterscheidung der einzelnen Formate den WWW-Auftritt der FAZ.

über lassen sich in Bezug auf den Content-Bestand mit Cartoons und Comics noch einem geringen Umfang Unterhaltungsinhalte sowie Werbung ausmachen, die nachfolgend allerdings keine weitere Beachtung finden wird.

Carryover-Effekte lassen sich als im Zeitverlauf auftretende Verstärkungseffekte verstehen, die aufgrund einer positiven Promotions- bzw. negativen Kannibalisierungswirkung in hohem Maße die Nachfrage- und somit letztendlich die Erlössituation in nachgelagerten Verwertungsfenstern beeinflussen können. Das Auftreten von Carryover-Effekten wird in Zeitungsverlagen insbesondere mit Blick auf das Verhältnis zwischen papierbasierten und elektronischen Zeitungsprodukten diskutiert.¹⁷ Anzumerken ist an dieser Stelle, dass elektronische Zeitungsprodukte noch immer größtenteils kostenlos abgegeben, kostenpflichtige "paid content"-Angebote erst allmählich eingeführt werden. Nichtsdestotrotz zielt auch die kostenlose Bereitstellung von Zeitungsprodukten auf die Erschließung von zusätzlichen bzw. Absicherung von bestehenden Erlöspotenzialen, indem die Online-Leserschaft in zahlende Offline-Leserschaft überführt bzw. die Kundenbindung zu der letzteren Gruppe gestärkt werden soll. In diesem Zusammenhang bestätigen erste Untersuchungsergebnisse, dass sich ein attraktives Online-Angebot eher positiv als negativ sowohl auf die Abonnentenzahlen als auch die Vertriebs- und Werbeerlöse der Printausgabe auswirkt.¹⁸

Zusammenfassend ist zu resümieren, dass die gewinnmaximale Ausgestaltung einer Verwertungskette nur bei optimaler Abstimmung der angeführten Einflussfaktoren gelingen kann, da die Inbeziehungsetzung und wechselseitige Abstimmung einzelner Verwertungsfenster eine wichtige Stellschraube für die angestrebte Gesamtgewinnmaximierung darstellt. Da jedoch Wirkungsrichtung und -ausmaß von Folge- bzw. Drittverwertungs-, Reichweiten-, Entwertungs- sowie Carryover-Effekten keinesfalls immer eindeutig zu bestimmen sind, erweist sich die optimale Ausgestaltung von Verwertungsketten als eine nicht-triviale Herausforderung für Medienunternehmen.

2.2 Ausgestaltung im Fall der FAZ

Bei der FAZ handelt es sich um ein originäres Zeitungsverlagsunternehmen, das vorhandene Text-/Bild-Inhalte traditionell über das Medium Papier auswertet. Darüber hinaus sind zuletzt das Speichermedium CD-ROM, die (Daten-)Netze Internet und Telefon sowie der Rund- bzw. Hörfunk als Träger- bzw. Übertragungsmedium erschlossen worden. Vor diesem Hintergrund lässt sich feststellen, dass die FAZ zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine Vielzahl an verschiedenen Verwertungsfenstern be-

¹⁷ Vgl. Neuberger (2000), S. 312.

¹⁸ Vgl. Neuberger (2000), S. 312.

legt, die überblicksartig der nachfolgenden Abbildung 2.2/1 zu entnehmen sind.

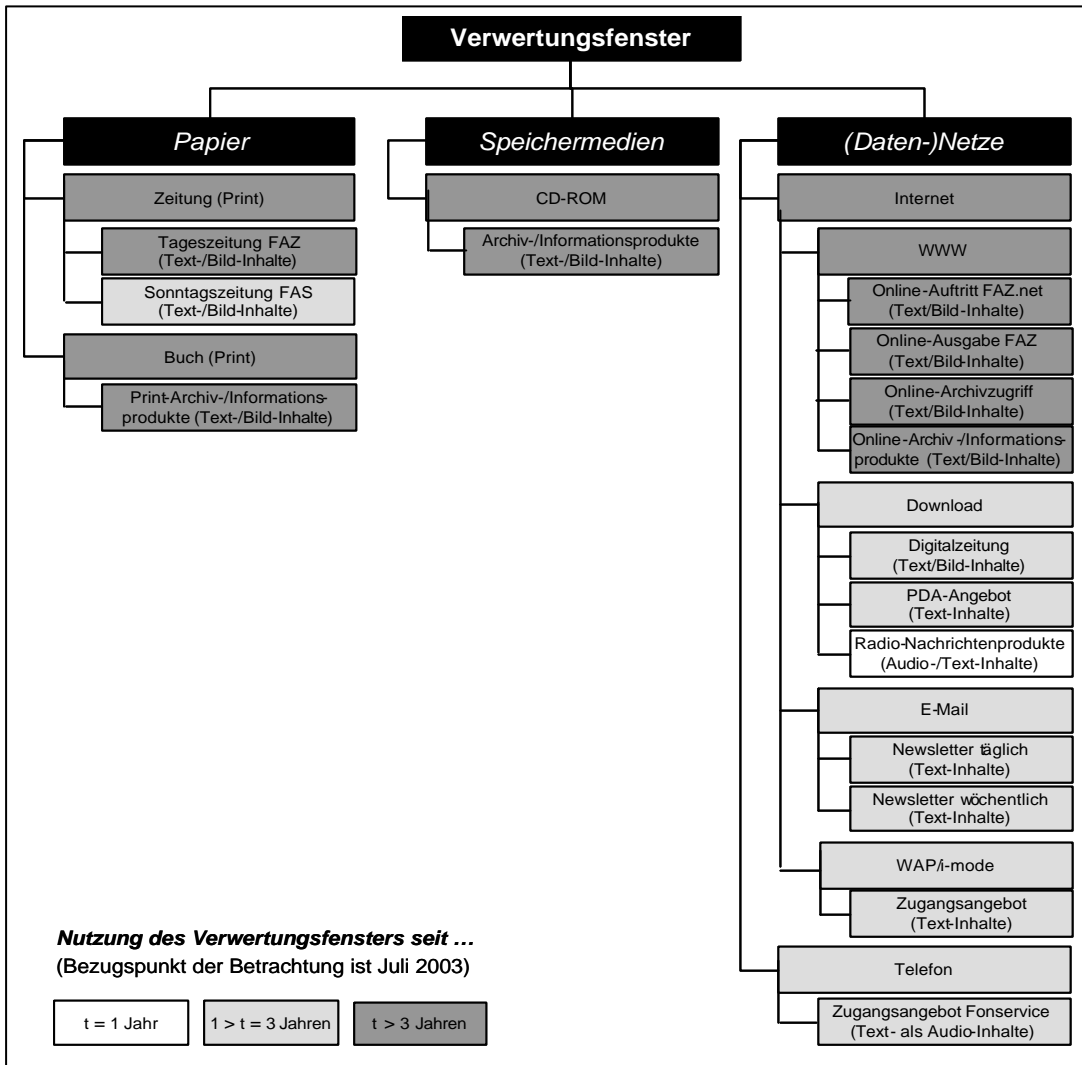


Abb. 2.2/1: Aktuell belegte Verwertungsfenster der FAZ im Überblick

Mit Blick auf die Nutzbarmachung der in Abbildung 2.2/1 angeführten, derzeit durch die FAZ belegten Verwertungsfenster sind folgende Aspekte hervorzuheben:

1. WWW-Auftritt FAZ.net und -Ausgabe FAZ, bereits ab Vorabend publiziert, werden endkundenseitig insbesondere als Promotionsinstrument für die Tageszeitung eingesetzt. Es ist zu konstatieren, dass Online- und Printausgabe nicht nur technisch, sondern auch konzeptionell miteinander verzahnt sind.
2. Das Verwertungsfenster Online-Archiv-/Informationsprodukte konkretisiert sich zum einen in redaktionell aufbereiteten Angeboten, die im Nutzungszeitraum durch aktuelle Inhalte ergänzt werden, sowie zum anderen in dem kostenpflichtigen Zugriff auf Inhalte, die nach 30 Tagen aus dem frei zugänglichen Bereich der Online-Zeitung in das Online-Archiv geschoben werden.

3. Die Tageszeitung als Haupterlösquelle wird papier- und datennetzbasiert distribuiert, in beiden Fällen erfolgt die Rezeption jedoch papierbasiert. Hierbei konkretisiert sich die datennetzbasierte Distribution in der Form des Verwertungsfensters Digitalzeitung, die erst am Empfangsort „materialisiert“ wird.
4. Ausgewählte Text-Inhalte werden mittels Text-to-Speech-Software „verballisiert“ und als Telefon-Nachrichtenprodukt Fonservice kostenpflichtig bereitgestellt. Darüber hinaus bilden sie die Grundlage für Nachrichtentexte und -kommentare, die Hörfunksendern in Form von Radio-Nachrichtenprodukten (O-Ton-Paket, Nachrichtenmanuskript mit Statements, Korrespondentenbeitrag) aus Promotionsgründen kostenlos als Download angeboten werden.
5. Qualitativ hochwertige Inhalte bilden die Grundlage für eine Vielzahl an thematisch fokussierten Archiv-/Informationsprodukten, bereitgestellt über die Medien Papier, CD-ROM und WWW, die sich z.B. in F.A.Z.-Dossiers,¹⁹ Branchen- bzw. Länderberichten sowie Jahreschroniken konkretisieren.

Die vorangegangenen Ausführungen bilden die Grundlage für die Modellierung der Verwertungskette für text-/bildbasierte Inhalte im Fall der FAZ, nachfolgend dargestellt anhand von Abbildung 2.2/2. Hierbei ist anzumerken, dass Merchandising als indirekte Form von Mehrfachnutzung keine Berücksichtigung gefunden hat.

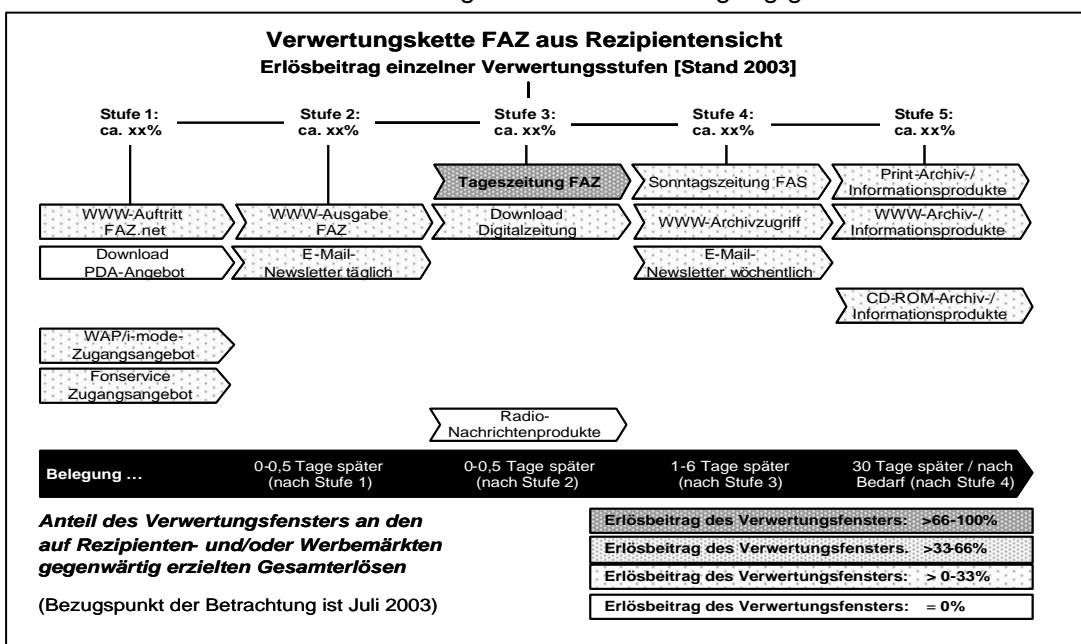


Abb. 2.2/2 : Ausgestaltung der Verwertungskette im Fall der FAZ

¹⁹ WWW-Dossiers stellen im Gegensatz zu Papier- oder CD-ROM-Dossiers keine abgeschlossene Zusammenstellung von Artikeln zu einem bestimmten Themenschwerpunkt dar, sondern werden über einen Zeitraum von drei Monaten fortlaufend aktualisiert.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt unterteilt sich die Verwertungskette der FAZ in bis zu fünf Stufen, deren jeweiliger Anteil an den Gesamterlösen sowie Belegungszeitpunkt Abbildung 2.2/2 zu entnehmen ist. Die ersten beiden Stufen umfassen mit WWW-Auftritt FAZ.net, Download PDA-Angebot, WAP/i-mode- sowie Fonservice-Zugangsangebot bzw. WWW-Ausgabe FAZ und täglichen E-Mail-Newslettern eine Vielzahl an Verwertungsfenstern, durch die z.T. Endkunden- bzw. Syndication-Erlöse erzielt werden, deren Belegung jedoch in erster Linie Promotionszwecken (Überführung von Online- in zahlende Offline-Leser) dient. Hierbei ist zu bedenken, dass sich die jeweiligen Rezipientengruppen z.T. signifikant unterscheiden.²⁰ Auf der dritten Stufe der Verwertungskette sind die papierbasierte Tageszeitung als Haupterlösquelle, die hieran angelehnte Digitalzeitung sowie Radio-Nachrichtenprodukte als Promotionsinstrument angesiedelt, gefolgt von Sonntagszeitung, WWW-Archivzugriff und wöchentlichen E-Mail-Newslettern auf der vierten Verwertungsstufe. Die Verwertungskette der FAZ ist durch die konsequente Entwicklung von Archiv-/Informationsprodukten weiterentwickelt worden, mit der Bereitstellung Nutzen aus der hohen Rezipientenseitigen Wertschätzung der erzeugten Inhalte gezogen wird.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die FAZ ihre Verwertungskette ausgehend von der Tageszeitung als originäre Haupterlösquelle in beide Richtungen hat weiterentwickeln und ausdifferenzieren können. Hierbei richtete sich der erste Entwicklungsschritt auf die Monetarisierung der rezipientenseitig als qualitativ hochwertig wahrgenommenen Inhalte in Form von Archiv-/Informationsprodukten, Telefon-Nachrichtenprodukten sowie ergänzenden Zeitungsprodukten (Sonntagszeitung, Digitalzeitung), mit denen bereits heute ein deutlich positiver Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden kann. Im zweiten, noch nicht abgeschlossenen Entwicklungsschritt liegt der Fokus auf der Nutzbarmachung von „Aktualitätsprodukten“ in den Neuen Medien (E-Mail-Newsletter, Download PDA-Angebot, Fonservice Zugangsangebot) sowie im Rundfunk, durch die insbesondere Carryover-Effekte in Bezug auf die Tageszeitung als Haupterlösquelle erzielt werden sollen. Zukünftig strebt die FAZ jedoch an, in den Verwertungsfenstern auf der ersten Stufe durch entsprechende Paid-Content-Angebote auch im B2C-Bereich zusätzliche Erlöspotenziale zu realisieren.

²⁰ Die Rezipientengruppen von Papier- und Online-Tageszeitung decken sind lediglich zu 30-50 Prozent, obwohl sie –abgesehen vom Alter– vergleichbare sozio-demographische Profile aufweisen.

3 Mehrfachnutzung von Inhalten

Das Konzept der Mehrfachnutzung lässt sich grundsätzlich als Synergie-Ansatz verstehen, der eine Vielzahl an Varianten umfasst, die zu einem effizienteren Umgang mit einmal erzeugten Inhalten führen können.²¹ Nachfolgend werden knapp die generelle Kernidee und Charakteristika des Konzepts²² dargelegt sowie dessen unternehmensspezifische Ausgestaltung am Beispiel der FAZ aufgezeigt.

3.1 Kernidee und Charakteristika

Die Mehrfachnutzung von einmal erzeugten Inhalten konkretisiert sich in der mehrfachen Verwendung eines Bausteins bzw. einer Komponente²³ im Rahmen von Bündelungs- und/oder der mehrfachen Verwertung eines Medienprodukts im Rahmen von Distributionsprozessen, wie die nachfolgende Abbildung 3.1/1 veranschaulicht.

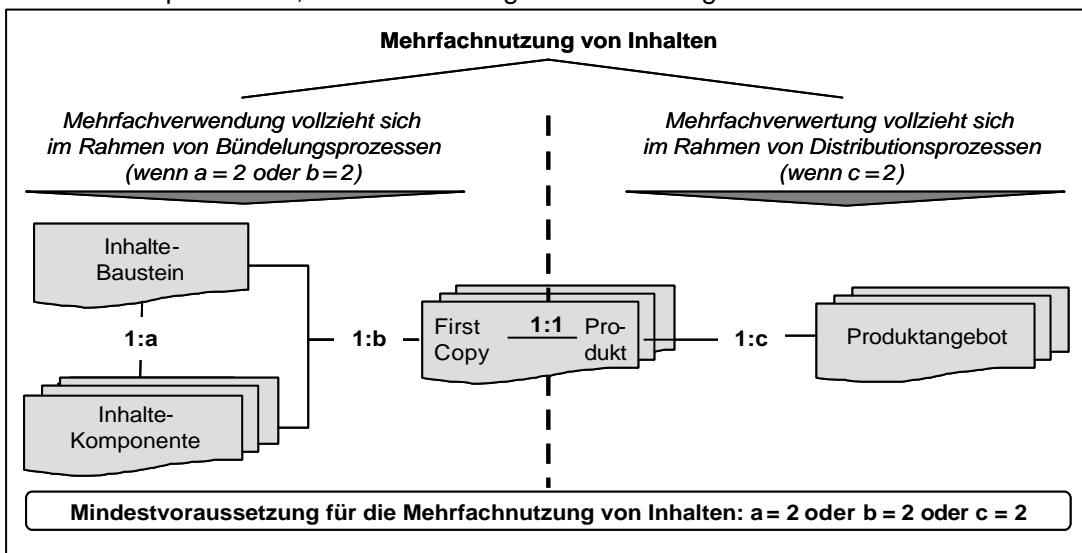


Abb. 3.1/1: Generelle Kernidee bei der Mehrfachnutzung von Inhalten²⁴

Mit Blick auf die Mehrfachverwendung von Inhalten können mit der kombinierenden, der versionierenden sowie der individualisierenden Bündelung drei Ansatzpunkte unterschieden werden, die zu Mehrfachnutzung im Rahmen von Bündelungsprozessen führen. Diesen Ansatzpunkten ist gemein, dass Bausteine bzw. Komponenten in verschiedene Produkte bzw. Produktvarianten einfließen, jeweils jedoch nach eige-

²¹ Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf der Ausarbeitung von Schulze (2003).

²² Vgl. zum angesprochenen Konzept der Mehrfachnutzung von Inhalten vertiefend Schulze (2003).

²³ Bausteine und hieraus zusammengesetzte Komponenten können als Module verstanden werden, die sich eigenständig oder auch gebündelt verwerten lassen.

²⁴ Vgl. Schulze (2003), S. 44.

ner Logik. Während eine kombinierende Bündelung durch die erstmalige Verknüpfung von Bausteinen bzw. Komponenten gänzlich neue Produkte hervorbringt, führt versionierende Bündelung durch die Modifikation von Merkmalen oder Eigenschaften eines (Premium-)Produkt zu prinzipiell alternativen Produktvarianten. Hierbei liegen dem Bündelungsprozess jeweils Marktinformationen zugrunde. Bei individualisierender Bündelung hingegen werden zuordenbare Kundeninformationen in kundenspezifisch ausgestaltete Bündelungskonfigurationen überführt.

Ebenso wie für die unternehmensinterne Mehrfachverwendung lassen sich auch für die marktseitige Mehrfachverwertung von Inhalten verschiedene Ansatzpunkte ausmachen, die zu Mehrfachnutzung im Rahmen von Distributionsprozessen führen. Diesen Ansatzpunkten ist gemein, dass Medienprodukte über verschiedene Angebotsformen ausgewertet werden. Während sich eine zeitbasierte Distribution durch differenzierende bzw. wiederholende Produktbereitstellung innerhalb eines Verwertungsfensters vollzieht, konkretisiert sich eine mehrkanalbasierte Distribution über eine Vielzahl an simultan oder sequentiell belegten Verwertungsfenstern. Schließlich führt auch eine intermediärbasierte Distribution zu Mehrfachverwertung, da Inhalte in diesem Fall über mehrere Distributoren endkundenseitig verwertet werden. Abbildung 3.1/2 vermittelt einen Überblick über die angesprochenen Optionen, deren Ansatzpunkte sowie hierunter subsumierte Varianten der Mehrfachnutzung.

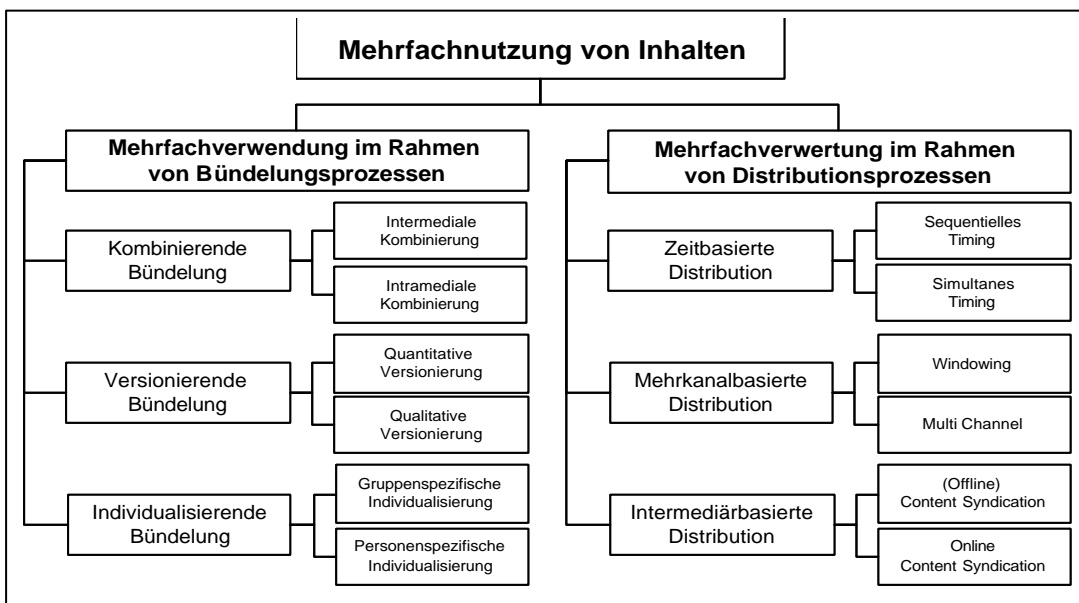


Abb. 3.1/2: Bezugsrahmen für die Mehrfachnutzung von Inhalten²⁵

Mit Blick auf Abbildung 3.1/2 sind verschiedene ökonomische sowie technologische Aspekte hervorzuheben, auf denen das Konzept der Mehrfachnutzung von Inhalten

²⁵ Vgl. Schulze (2003), S. 4.

aufbaut. So bildet der First-Copy-Cost-Effekt, der eine Fixkosten- und damit einhergehende Stückkostendegression bei ansteigender Ausbringungsmenge bezeichnet, eine zentrale ökonomische Grundlage des Konzepts.²⁶ Aufgrund des First-Copy-Cost-Effekts können durch Mehrfachverwendung Kosteneinsparpotenziale im Rahmen von Produktionsprozessen erschlossen werden. Darüber hinaus ist die Nicht-Rivalität im Konsum anzuführen, nach der sich Inhalte konsumieren lassen, ohne dass hierdurch der Nutzen für weitere Rezipienten abnimmt.²⁷ Grundsätzlich ist in Bezug auf Medienprodukte von einem eher geringen Rivalitätsgrad auszugehen, da sich nicht die Inhalte selbst, sondern –wenn überhaupt– lediglich deren physische Trägermedien²⁸ durch Konsum abnutzen. Aus diesem Grund können einmal erzeugte Inhalte mit einem tendenziell nur geringen zusätzlichen Kostenaufwand mehrfach verwertet werden. Sofern die hieraus hervorgehenden Medienprodukte auf eine entsprechende Wertschätzung des Leser- bzw. Anzeigenmarktes treffen, können durch Mehrfachverwertung zusätzliche Erlöse und Deckungsbeiträge erzielt werden.

Das Ausmaß sowie die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit einer Mehrfachnutzung von Inhalten werden maßgeblich durch die Leistungsfähigkeit und Effizienz verfügbarer Produktions- und Distributionstechnologien beeinflusst. In diesem Zusammenhang lassen sich als grundlegende technologische Trends, die eine intensivere Mehrfachnutzung von Inhalten begünstigen, die Fragmentierung des Datenbestandes mittels geeigneter Metadaten, die Aufhebung von Medienspezifität durch XML sowie die Entwicklung leistungsstärkerer Repräsentationsformen auf Basis verbesserter Komprimierungsverfahren hervorheben. Diese zentralen Technologien bilden in Verbindung mit weiteren, variantenspezifisch hinzukommenden Techniken, Systemen, Verfahren bzw. Standards die technologische Grundlage des Konzepts, dessen konkrete Ausgestaltung im Fall der FAZ den Gegenstand der weiteren Ausführungen bildet.

3.2 Ausgestaltung im Fall der FAZ

Die Mehrfachnutzung von Inhalten vollzieht sich im Rahmen von Bündelungs- und/oder Distributionsprozessen entlang einer spezifisch ausgestalteten Verwertungskette, d.h. konkret innerhalb von sowie zwischen Verwertungsfenstern. Mit Blick auf die Mehrfachnutzung zwischen Verwertungsfenstern ist im Fall der FAZ zu konstatieren, dass Inhalte nicht nur über das Medium Papier, sondern auch über CD-ROM, Internet, Telefon und Hörfunk ausgewertet werden. Anzumerken ist an dieser

²⁶ Vgl. Schumann / Hess (2002), S. 67-68.

²⁷ Vgl. Zerdick et al. (2001), S. 165-166.

²⁸ Medienprodukte, die auf Basis von Übertragungsmedien wie z.B. dem Rundfunk zum Rezipienten gelangen, unterliegen keinerlei Wertminderung durch den Konsumakt.

Stelle, dass mit der Print- sowie der Online-Redaktion zwei zentrale Contentquellen vorliegen, die text-/bildbasierte Informationsinhalte in den Produktions- und hieran anschließenden Distributionsprozess einspielen. Darüber hinaus werden mit einem geringen redaktionellen Zusatzaufwand Archiv-/Informations- und Radio-Nachrichtenprodukte erzeugt, ohne dass hierhinter jedoch personalstarke Organisationseinheiten stehen würden. Mit Blick auf die beiden zentralen Redaktionen ist anzumerken, dass die Online-Redaktion ausschließlich hochaktuelle Informationsinhalte im Sinne von Meldungen, die Print-Redaktion hingegen schwerpunktmäßig ausführliche Informationsinhalte im Sinne von Hintergrundberichten erzeugt. Die medienneutral erzeugten Meldungen fließen ausschließlich in verschiedene elektronische Zeitungsprodukte auf der ersten und zweiten Verwertungsstufe ein, denen Rezipienten einen besonders hohen Aktualitätsanspruch entgegenbringen. Anders verhält es sich bei den printspezifisch erzeugten Hintergrundberichten, die nicht nur in die Tages-, Sonntags-²⁹ und Digitalzeitung, sondern auch in die crossmedial ausgewerteten Archiv-/Informationsprodukte sowie alle weiteren (elektronischen) Medienprodukte einfließen.³⁰ Die vorangegangenen Ausführungen bilden eine Grundlage für die Modellierung eines Datenflussplanes, nachfolgend dargestellt anhand von Abbildung 3.2/1.

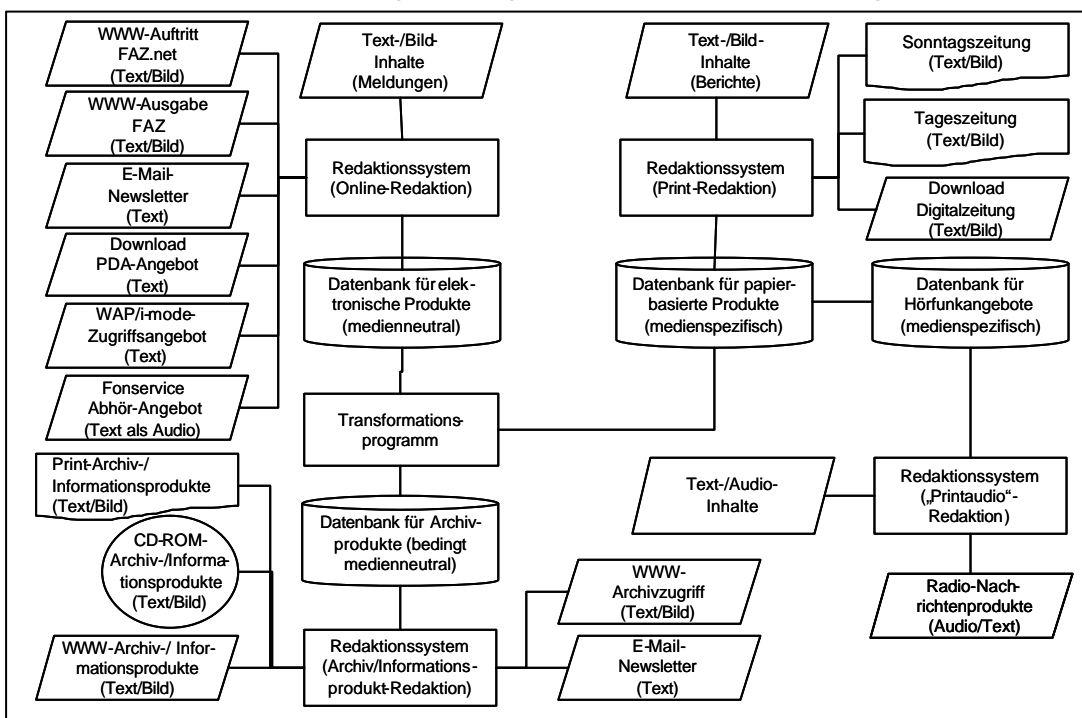


Abb. 3.2/1 : Datenfluss im Produktionsprozess im Fall der FAZ

²⁹ Inhalte werden zwischen Tages- und Sonntagszeitung nur in einem sehr begrenzten Ausmaß ausgetauscht, da die Zeitungsprodukte für unterschiedliche Konsumsituationen konzipiert sind.

³⁰ Anzumerken ist an dieser Stelle, dass Informationsinhalte vom Typ Hintergrundbericht nicht in die Mobilfunk-Nachrichtenprodukte einfließen.

Mit Blick auf Abbildung 3.2/1 lässt sich im Fall der FAZ feststellen, dass ein unidirektionaler Datenaustausch zwischen Print-Datenbank und den anderen Datenbanken die technische Grundlage für eine Auswertung von Informationsinhalten vom Typ Hintergrundberichte über Papier, CD-ROM, (Daten-)Netze und indirekt Hörfunk bildet. Hierbei ist anzumerken, dass in die anderen Datenbanken in einem begrenzten Umfang jeweils noch neue Inhalte einfließen. Vor diesem Hintergrund ist zu konstatieren, dass Windowing und Multi Channel, die eine sequentielle bzw. simultane Belegung von Verwertungsfenstern beschreiben, in Bezug auf die Mehrfachnutzung von Hintergrundberichten und Meldungen zwischen Verwertungsfenstern eine hohe bzw. mittlere Bedeutung zukommt.³¹ Ergänzend ist anzumerken, dass die nachträgliche Beschreibung von medienspezifisch erzeugten Inhalten mit Metadaten eine notwendige Voraussetzung für die spätere medienübergreifende Auswertung darstellt.

Mehrfachnutzung findet nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb von gegenwärtig belegten Verwertungsfenstern statt. Mit Blick auf die Verwendungsseite sind im Fall der FAZ die intermediale Kombinierung sowie die gruppenspezifische Individualisierung hervorzuheben. Hierbei geht die hohe Bedeutung der intermedialen Kombinierung, in diesem Fall verstanden als Grundlage für die crossmediale Auswertung insbesondere von Inhalten des Typs Hintergrundbericht, auf den unidirektionalen Datenaustausch zwischen Print- und anderen Datenbanken zurück. Ergänzend ist anzumerken, dass Inhalte z.T. auch als Produktionsfaktor in die Erstellung von neuen Artikeln einfließen, woraus sich eine mittlere Bedeutung für die intramediale Kombinierung ableitet. Als zweite Variante ist die gruppenspezifische Individualisierung hervorzuheben, die sich – gerade in Bezug auf die Archiv-/Informationsprodukte – in einer kunden(gruppen)spezifischen Zusammenstellung von Inhalten z.B. in Form von themenspezifischen FAZ-Dossiers konkretisiert. Angesichts der erweiterten Möglichkeiten zur Ermittlung von Kundendaten in den Neuen Medien ist zu konstatieren, dass der personenspezifischen Individualisierung, die eine personenspezifische Zusammenstellung von Inhalten beschreibt, bereits heute eine mittlere, zukünftig vermutlich weiter ansteigende Bedeutung zukommt. Bereits heute konkretisiert sich personenspezifische Individualisierung in der Bereitstellung von E-Mail-Newslettern.

Die Mehrfachnutzung von Inhalten erfolgt nicht nur auf Verwendungs-, sondern auch auf Verwertungsseite. In diesem Zusammenhang lässt sich – neben den bereits angesprochenen Varianten Windowing und Multi Channel – im Fall der FAZ noch die Variante Online Content Syndication hervorheben, die eine simultane Distribution von Inhalten an eine Vielzahl an gewerblichen, rechtlich und wirtschaftlich unabhän-

³¹ Die von der Online-Redaktion erzeugten Inhalte werden von der Print-Redaktion lediglich als Potenzialfaktor aufgegriffen, d.h. sie fließen nicht direkt in papierbasierte Medienprodukte ein. Infolgedessen ist zu konstatieren, dass die Auswertung von Meldungen faktisch auf jene Verwertungsfenster beschränkt bleibt, die auf elektronischen Datennetzen basieren.

gigen Abnehmern über elektronische Datennetze zum Zwecke einer privatwirtschaftlichen Weiterverwertung gegenüber Endkunden beschreibt.³² Online Content Syndication konkretisiert sich im Fall der FAZ im Vertrieb von informationsinhaltebasierten Inter-, Intra- sowie Extranetlösungen an externe Dritte. Angesichts des hohen Renommées der FAZ sowie einer vermutlich stark ansteigenden Nachfrage könnte diese Variante zukünftig eine deutliche Bedeutungszunahme erfahren.

Aufbauend auf den vorangegangenen Ausführungen wird anhand von Abbildung 3.2/2 eine erste Einschätzung der Bedeutung einzelner Mehrfachnutzungsvarianten vorgenommen, die zwischen den verschiedenen Formaten marginal variiert.

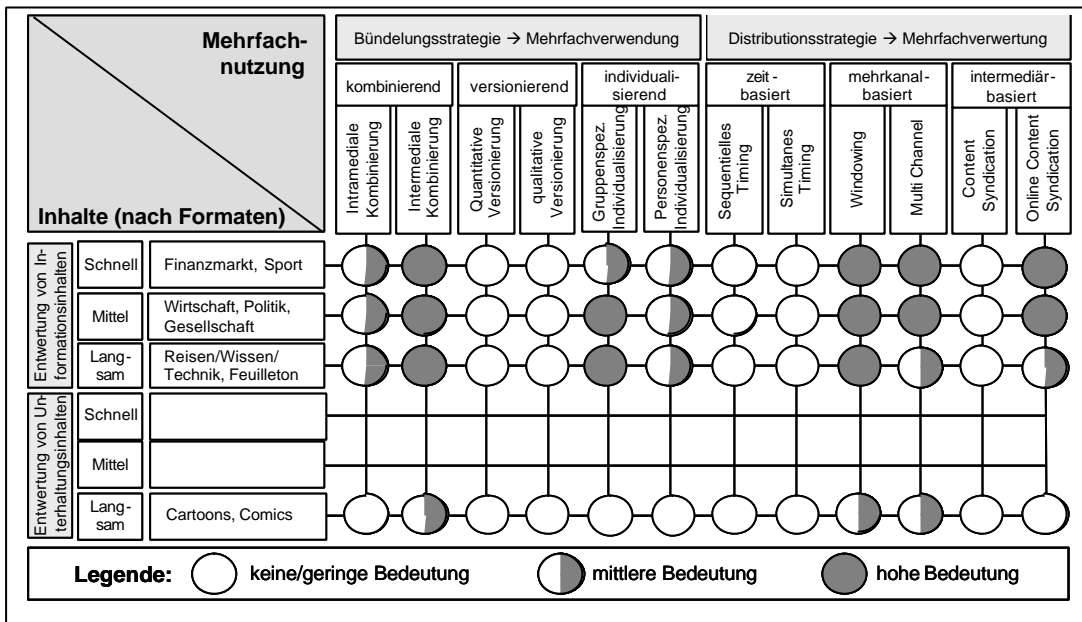


Abb. 3.2/2: Bedeutung von Mehrfachnutzungsvarianten im Fall der FAZ³³

Mit Blick auf Abbildung 3.2/2 ist im Fall der FAZ zu konstatieren, dass gegenwärtig insbesondere den Varianten intermediale Kombiniierung, gruppenspezifische Individualisierung, Windowing und Multi Channel eine hohe Bedeutung für die Mehrfachnutzung von Informationsinhalten zukommt. Die Nutzbarmachung dieser Varianten hat ihren Niederschlag in einer relativ starken Ausdifferenzierung der Verwertungskette gefunden, in deren Rahmen sich neue Möglichkeiten für einen effizienteren Umgang mit Inhalten eröffnet haben. Ergänzend ist anzumerken, dass sich die bisherigen Mehrfachnutzungsbemühungen auf Informationsinhalte konzentrierten, die vorliegenden Unterhaltungsinhalte werden gegenwärtig kaum mehrfach genutzt.

³² Vgl. Anding / Hess (2002), S. 551.

³³ Sofern einzelnen Entwertungsklassen keine Formate zugeordnet worden sind, konnte eine Einschätzung der Bedeutung von Mehrfachnutzungsvarianten nicht vorgenommen werden.

4 Zusammenfassung und Fazit

Die FAZ hat ihre Verwertungskette in zwei Richtungen weiterentwickelt. Aus Rezipientensicht dem Tageszeitungsprodukt, das langfristig noch als Haupterlösquelle der Zeitungsverlagsgruppe angesehen werden kann, vorgelagert liegen z.B. mit der WWW-Zeitung sowie PDA-, telefon- und radiobasierten Produkten neue Verwertungsfenster, durch die neue Kundengruppen angesprochen und –zukünftig– mit entsprechenden Paid-Content-Angeboten zusätzliche Erlöspotenziale abgeschöpft werden sollen. Obwohl in den angeführten Verwertungsfenstern gegenwärtig noch keine hohen Erlösbeiträge generiert werden können, ist die FAZ aufgrund der engen technischen sowie redaktionellen Verzahnung zwischen Print- und Online-Redaktion in der Lage, attraktive Inhalte auf eine wirtschaftlich vertretbare Weise bereitzustellen. Diese enge Verzahnung begünstigt eine Mehrfachnutzung der durch die Print-Redaktion erzeugten Inhalte, durch die der Personaleinsatz im Bereich der Online-Redaktion um knapp 60% reduziert, zugleich jedoch die Reichweite der Online-Zeitung in den ersten fünf Monaten des Jahres 2003 um über 5% ausgedehnt werden konnte.³⁴ Während die Weiterentwicklung der Verwertungskette „nach vorne“ insbesondere auf Carryover-Effekte in Bezug auf die Tageszeitung zielt, lassen sich durch die Ausdifferenzierung der Angebotspalette an Archiv-/Informationsprodukten bereits heute nicht zu vernachlässigende Deckungsbeiträge erzielen. Es ist der FAZ gelungen, die rezipientenseitig wahrgenommene Qualität ihrer Inhalte zu nutzen.

Die spezifisch ausgestaltete Verwertungskette bildet den Rahmen für die Mehrfachnutzung von Inhalten zwischen sowie innerhalb von gegenwärtig belegten Verwertungsfenstern. Mit Blick auf den Fall der FAZ zu konstatieren, dass gegenwärtig insbesondere den Varianten intermediale Kombination und gruppenspezifische Individualisierung auf Verwendungs- sowie Windowing und Multi Channel eine hohe Bedeutung zukommt. Hierauf aufbauend haben sich für die FAZ neue Möglichkeiten eröffnet, einen effizienteren Umgang mit der Ressource Inhalte durch die Erschließung von Kostensenkungs- und Erlössteigerungspotenziale herbeizuführen. Die Effizienzsteigerung konkretisiert sich in einem geringeren Personalaufwand bei einer gleichzeitigen Ausdifferenzierung und Attraktivitätszunahme der Produktpalette. Angesichts des wachsenden Erlösanteils ist zu vermuten, dass gerade die Bereitstellung und profitablen Auswertung von attraktiven Archiv-/Informationsprodukten sowie elektronischen Zeitungsprodukten eine zunehmend erfolgsrelevante Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit des Zeitungsverlagsunternehmens zukommen könnte.

³⁴ Vgl. FAZ (2003).

Literaturverzeichnis

- Anding, M. / Hess, T. (2002): Online Content Syndication – A critical Analysis from the Perspective of Transaction Cost Theory. In: European Conference on Information Systems 2002, S. 551-563.
- Braun, R. (2003): Der Print-Sektor in der Bundesrepublik Deutschland, http://www.goethe.de/kug/mui/pre/ein/deindex_pr.htm, 2002-04-07, Abruf am 2003-06-30.
- Breyer-Mayländer, T. / Werner, A. (2003): Handbuch der Medienbetriebslehre, München.
- FAZ (2003): Süddeutsche und F.A.Z. steigen in der Gunst der InternetNutzer, <http://www.faz.net/s/RbE2C6E0BCC2F04DD787CDC274993E94C1Doc~E2D1025D1ABB47EFA53135F77D5B2E5D~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, 2003-06-13, Abruf am 2003-07-07.
- Gurbaxani, I. (2000): Spill-over-Effekt. In: WISU – Das Wirtschaftsstudium, 29. Jg. Heft 8-9, 2000, S. 1069.
- Hass, B. (2002): Management neuer Medienunternehmen: Ökonomische Grundlagen und innovative Geschäftsmodelle, München.
- Ludwig, J. (2002): Redaktion + Shopping: Ein innovatives Konzept für die Zukunft? In: Fantapié Albelli, C. (2002, Hrsg.): Verlage im Internetzeitalter, München, S. 127-151.
- Neuberger, C. (2000): Journalismus im Internet: Auf dem Weg zur Eigenständigkeit? In: MEDIA PERSPEKTIVEN, 18. Jg., Nr. 7, 2000, S. 310-318.
- Owen, B. M. / Wildman, S. S. (1992): Video Economics, Cambridge / London.
- Röper, H. (2002): Zeitungsmarkt 2002: Wirtschaftliche Krise und steigende Konzentration. In: MEDIA PERSPEKTIVEN, 20. Jg, Nr. 10, 2002, S. 478-490.
- Schulze, B. (2003): Mehrfachnutzung von Inhalten als Synergie-Ansatz in der Medienindustrie: Ökonomische und technologische Grundlagen von derzeit bekannten Varianten, Arbeitsbericht Nr. 4/2003 des Seminars für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien an der Ludwig-Maximilians-Universität, München.
- Schumann, M. / Hess, T. (2002): Grundlagen der Medienwirtschaft, 2., verb. und erw. Auflage, Berlin et al.
- Simon, H. (1995): Preismanagement kompakt: Probleme und Methoden des modernen pricing, Wiesbaden.
- Trappel, J. (1997): Verwertungsperspektiven der Filmindustrie: Filmwirtschaftliche Markt- und Konkurrenzanalyse in Österreich und Deutschland, Basel.
- Zerdick, A. / Picot, A. / Schrape, K. / Artopé, A. / Goldhammer, K. / Heger, D. K. / Lange, U. T. / Vierkant, K. E. / López-Escobar, E. / Silverstone, R. (2001): Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin / Heidelberg / New York.