



Produktinnovation in Medienunternehmen –  
Eine Fallstudienanalyse zur Organisation der  
Produktinnovation in Medienunternehmen verschiedener  
Sektoren

Lutz Köhler/Thomas Hess

Arbeitsbericht Nr. 3/2003

Herausgeber: Prof. Dr. Thomas Hess

Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien  
der Ludwig-Maximilians-Universität München  
Ludwigstr. 28 VG, 80539 München  
Telefon: +49 89 2180-6390, Fax: +49 89 2180-13541  
<http://www.wi.bwl.uni-muenchen.de>  
E-Mail: [wi-sekr@bwl.uni-muenchen.de](mailto:wi-sekr@bwl.uni-muenchen.de)

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
2 Bezugsrahmen der Projektstudie .....	2
2.1 Produktinnovation in Medienunternehmen .....	2
2.1.1 Medienprodukte.....	2
2.1.2 Innovation von Medienprodukten.....	4
2.1.3 Organisation der Produktinnovation in Medienunternehmen.....	7
2.2 Fallstudienorientierte Forschung .....	8
3 Forschungsdesign der Projektstudie .....	10
3.1 Forschungsfragen und -ziele.....	10
3.2 Auswahl der Untersuchungseinheiten.....	11
3.3 Erhebung der Daten .....	13
4 Dokumentation der Fallstudien.....	13
4.1 Fallstudien aus dem Sektor Printmedien.....	13
4.1.1 WEKA MEDIA .....	14
4.1.1.1 Produkt und Produktmanagement.....	14
4.1.1.1.1 Das Produktverständnis .....	14
4.1.1.1.2 Organisation der Produktentwicklung und –betreuung.....	15
4.1.1.1.3 Produktkooperationen .....	16
4.1.1.1.4 Einstellungspolitik im Produktmanagement.....	17
4.1.1.2 Produktinnovationsprozess .....	17
4.1.1.2.1 Die Ablauforganisation bei der Entwicklung neuer Produkte.....	17
4.1.1.2.2 Veränderte Ablauforganisation bei der Entwicklung von Softwareprodukten .....	21
4.1.1.3 Mehrfachnutzung.....	23
4.1.2 Ernst Klett Verlag.....	24
4.1.2.1 Aufbauorganisation der Ernst Klett Verlag GmbH .....	25
4.1.2.2 Produkt und Produktinnovationsprozess .....	28

---

4.1.2.2.1	Produkt.....	28
4.1.2.2.2	Produktinnovationsprozess .....	29
4.1.2.3	Kooperationen .....	31
4.1.2.4	Mehrfachnutzung.....	32
4.2	Fallstudien aus dem Sektor Rundfunk.....	33
4.2.1	RTL Television.....	33
4.2.1.1	Aufbauorganisation von RTL Television .....	34
4.2.1.2	Produkt und Programminnovationsprozess.....	36
4.2.1.2.1	Produkt.....	36
4.2.1.2.2	Programminnovationsprozess .....	36
4.2.1.3	Kooperationen .....	39
4.2.1.4	Mehrfachnutzung.....	40
4.2.2	ProSieben.....	41
4.2.2.1	Aufbauorganisation von ProSieben .....	42
4.2.2.2	Produkt und Programminnovationsprozesse.....	44
4.2.2.2.1	Produkt.....	44
4.2.2.2.2	Programminnovationsprozesse .....	44
4.2.2.3	Kooperationen .....	50
4.2.2.4	Mehrfachnutzung.....	50
4.2.3	Kabel1 .....	51
4.2.3.1	Aufbauorganisation von Kabel1 .....	52
4.2.3.2	Produkt und Programminnovationsprozesse.....	53
4.2.3.2.1	Produkt.....	54
4.2.3.2.2	Programminnovationsprozesse .....	54
4.2.3.3	Kooperationen .....	58
4.2.3.4	Mehrfachnutzung.....	59
4.3	Fallstudie aus dem Sektor Speichermedien.....	59
4.3.1	BMG .....	59
4.3.2	Aufbauorganisation von BMG Germany/Switzerland/ Austria.....	60
4.3.3	Produkt und Produktinnovationsprozess .....	62
4.3.3.1	Produkt.....	62
4.3.3.2	Produktinnovationsprozess .....	64

---

4.3.4	Kooperationen .....	66
4.3.5	Mehrfachnutzung.....	67
4.4	Fallstudien aus dem Sektor Online .....	68
4.4.1	Apollis AG.....	69
4.4.1.1	Aufbauorganisation der Apollis mediaservices .....	70
4.4.1.2	Produktverständnis und Produktinnovationsprozess.....	72
4.4.1.2.1	Produktverständnis.....	72
4.4.1.2.2	Produktinnovationsprozess .....	72
4.4.1.3	Kooperationen .....	74
4.4.1.4	Mehrfachnutzung.....	75
4.4.2	Sport1 GmbH & Co. KG.....	76
4.4.2.1	Aufbauorganisation von Sport1 .....	77
4.4.2.2	Produkte und der Produktinnovationsprozess .....	79
4.4.2.2.1	Produktportfolio .....	79
4.4.2.2.2	Produktinnovationsprozess .....	80
4.4.2.3	Kooperationen .....	82
4.4.2.4	Mehrfachnutzung.....	83
5	Analyse der Fallstudien .....	84
5.1	Analyse der Prozesse zur Innovation von Medienprodukten.....	85
5.1.1	Aufgaben der Produktinnovation in Medienunternehmen.....	85
5.1.2	Produktkonzepte der Produktinnovation in Medienunternehmen .....	87
5.1.3	Prozessbeeinflussende Produkteigenschaften .....	90
5.1.4	Analyse der Prozessmodelle .....	91
5.2	Analyse der Organisationsformen zur Innovation von Medienprodukten .....	93
5.2.1	Analyse der Organisationsformen branchenübergreifend .....	93
5.2.1.1	Zwischenbetriebliche Organisationsformen der Produktinnovation .....	94
5.2.1.1.1	Zwischenbetriebliche Marktlösungen .....	94
5.2.1.1.2	Zwischenbetriebliche Kooperationslösungen .....	97
5.2.1.2	Innerbetriebliche Organisationsformen der Produktinnovation .....	99
5.2.1.2.1	Organisationsformen der Medienunternehmen allgemein.....	99
5.2.1.2.2	Zentrale Organisationsformen der Produktinnovation .....	102
5.2.1.2.3	Dezentrale Organisationsformen der Produktinnovation .....	102

---

5.2.1.2.4	Kombinierte zentrale-dezentrale Organisationsformen der Produktinnovation.....	104
5.2.2	Analyse der Organisationsformen einzelner Sektoren der Branche .....	107
5.3	Mehrfachnutzung von Content und Innovation von Medienprodukten.....	110
5.3.1	Formen der Mehrfachnutzung in der Praxis.....	110
5.3.2	Probleme der Praxis bei der Mehrfachnutzung.....	111
5.3.3	Auswirkungen der Mehrfachnutzung auf die Innovation von Medienprodukten .....	112
5.4	Implikationen der Ergebnisse auf die weitere Forschungsarbeit .....	116
6	Fazit und Ausblick .....	117
	Literatur .....	XI
	Ehrenwörtliche Erklärung.....	XI

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1.3/1: Der instrumentelle Organisationsbegriff: Aufbau und Ablauforganisation.....	7
Abbildung 3.1/1: Untersuchungsfragen.....	11
Abbildung 3.2/1: Untersuchte Unternehmen.....	12
Abbildung 4.1.1.1.1/1: Das Produktverständnis bei WEKA.....	15
Abbildung 4.1.1.1.2/1: Organisation des Produktmanagements bei WEKA.....	16
Abbildung 4.1.1.2.1/1: Üblicher Produktinnovationsprozess bei WEKA.....	18
Abbildung 4.1.1.2.2/1: Veränderter Produktinnovationsprozess bei WEKA.....	22
Abbildung 4.1.2.1/1: Aufbau der Ernst Klett Verlag GmbH.....	25
Abbildung 4.1.2.1/2: Aufbau der Redaktionen.....	26
Abbildung 4.1.2.1/3: Aufbau des Referats EME.....	27
Abbildung 4.1.2.2.1/1: Lehrwerk bei Klett.....	28
Abbildung 4.1.2.2.2/1: Produktinnovationsprozess bei Klett.....	31
Abbildung 4.1.2.4/1: Klett-System zur Mehrfachnutzung.....	32
Abbildung 4.2.1.1/1: Aufbau des Programmbereiches von RTL Television.....	34
Abbildung 4.2.1.1/2: Aufbauorganisation der Abteilung Entertainment.....	35
Abbildung 4.2.1.2.2/1: Programminnovationsprozess bei RTL.....	38
Abbildung 4.2.2/1: Fernsehsender der ProSiebenSat.1 Media AG.....	41
Abbildung 4.2.2.1/1: Aufbau von ProSieben.....	42
Abbildung 4.2.2.2.2/1: Prozesse zur Programmentwicklung.....	45
Abbildung 4.2.2.2.2/2: Prozess bei der Auftragsproduktion von Filmen.....	47
Abbildung 4.2.2.2.2/3: Prozess bei Kooperationsproduktion eines Magazins.....	48
Abbildung 4.2.2.2.2/4: Prozess bei der Eigenproduktion.....	49
Abbildung 4.2.3/1: Fernsehsender der ProSiebenSat.1 Media AG.....	51
Abbildung 4.2.3.1/1: Aufbau von Kabel1.....	53
Abbildung 4.2.3.2.2/1: Prozesse zur Programmentwicklung.....	54
Abbildung 4.2.3.2.2/2: Prozess der Programmentwicklung bei Kabel 1.....	56
Abbildung 4.2.3.2.2/3: Produktionsprozess bei Kabel 1.....	57
Abbildung 4.2.3.4/1: Formen der Mehrfachnutzung bei Kabel1.....	59
Abbildung 4.3.1/1: Bertelsmann AG.....	60
Abbildung 4.3.2/1: Aufbau von BMG Ariola Germany/Switzerland/Austria.....	61
Abbildung 4.3.2/2: Abteilungsaufbau.....	62
Abbildung 4.3.3.1/1: Produktkategorien nach Zusammenstellung der Produkte.....	63
Abbildung 4.3.3.1/2: Produktkategorien nach Musikern.....	63
Abbildung 4.3.3.2/1: Prozess der Produktentwicklung bei BMG Ariola.....	64
Abbildung 4.3.3.2/2: Formen von Musikverträgen.....	65
Abbildung 4.3.4/1: Vertragspartner in der Musikbranche.....	66
Abbildung 4.3.5/1: Mehrfachnutzung von Titeln.....	68
Abbildung 4.4.1/1: Geschäftseinheiten der Apollis AG.....	69
Abbildung 4.4.1.1/1: Aufbauorganisation der Apollis mediaservices.....	71
Abbildung 4.4.1.2.2/1: Der Produktinnovationsprozess bei Apollis mediaservices.....	73

---

<i>Abbildung 4.4.1.4/1: Mehrfachwertung innerhalb von und zwischen Kanälen.....</i>	<i>75</i>
<i>Abbildung 4.4.2/1: Von Sport1 betriebene Internetseiten.....</i>	<i>76</i>
<i>Abbildung 4.4.2.1/1: Aufbauorganisation von Sport1.....</i>	<i>77</i>
<i>Abbildung 4.4.2.1/2: Aufbauorganisation der Abteilung Programmentwicklung und Produktion.....</i>	<i>78</i>
<i>Abbildung 4.4.2.2.1/1: Die Geschäftsfelder von Sport1.....</i>	<i>79</i>
<i>Abbildung 4.4.2.2/1: Der Produktinnovationsprozess bei Sport1.....</i>	<i>81</i>
<i>Abbildung 4.4.2.4/1: Mehrfachwertung bei Sport1.....</i>	<i>83</i>
<i>Abbildung 5.1.1/1: Aufgaben des Produktmanagements in Medienunternehmen.....</i>	<i>85</i>
<i>Abbildung 5.1.1/2: Handlungsfelder der Produktinnovation in Medienunternehmen.....</i>	<i>86</i>
<i>Abbildung 5.1.2/1: Produktarten der Produktinnovation in Medienunternehmen.....</i>	<i>88</i>
<i>Abbildung 5.1.3/1: Die Produktinnovation wesentlich beeinflussende Produkteigenschaften.....</i>	<i>90</i>
<i>Abbildung 5.2.1.2.2/1: Möglichkeiten zur zentralen Organisation der Produktinnovation.....</i>	<i>102</i>
<i>Abbildung 5.2.1.2.3/1: Möglichkeiten zur dezentralen Organisation der Produktinnovation.....</i>	<i>105</i>
<i>Abbildung 2.1.1/1: Formen der Mehrfachverwendung von Content.....</i>	<i>111</i>
<i>Abbildung 5.3.2/1: Parameter der Mehrfachnutzung.....</i>	<i>113</i>
<i>Abbildung 5.3.2/2: Inhaltliche Mehrfachnutzungsfähigkeit unterschiedlicher Medienformen.....</i>	<i>114</i>

## 1 Einleitung

Das Produkt- und Programmmanagement ist einer der entscheidenden Faktoren für den Erfolg von Unternehmen in allen Branchen.<sup>1</sup> Dabei entwickelt sich vor allem die Produktinnovation vor dem Hintergrund weitgehend gesättigter Märkte, schnellen technologischen Wandels, qualitäts- und kostenbewusster Käufer und steigender Fragmentierung der Märkte immer mehr zu einem der wichtigsten Einflussfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg.<sup>2</sup> Die Bedeutung der Produktinnovation wird darüber hinaus noch gefördert durch immer weiter sinkende Produktlebensdauern und steigende Anteile neuer Produkte am Gesamtumsatz der meisten Unternehmen.<sup>3</sup>

Die Produktinnovation ist auch für Medienunternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor,<sup>4</sup> deren stetig wachsende Bedeutung sich in den vielen jährlichen Neuerscheinungen auf den Buch- und Zeitschriftenmärkten, den zahlreichen neuen Musiktiteln der verschiedenen Musikstudios, den stetig neuen Programmen der Fernsehsender sowie den vielen verschiedenen neuen Informationsportalen im Internet widerspiegelt.

Aufgrund der großen Bedeutung der Produktinnovation für den Unternehmenserfolg beschäftigt sich ein aktueller Forschungsbereich des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien an der Ludwig-Maximilians-Universität München mit der Produktinnovation in Medienunternehmen. Die vorliegende Projektstudie wurde im Rahmen der Forschungsarbeit erhoben, um die Produktinnovation in der Praxis zu analysieren, und bildet die Grundlage für die weiteren Arbeiten im Forschungsprojekt.

Im Folgenden werden im Grundlagenteil die wichtigsten Begriffe sowie fallstudienorientierte Forschung erörtert. Im Anschluss wird das Forschungsdesign der Studie mit den Forschungsfragen und -zielen, der Auswahl der Untersuchungseinheiten sowie der Erhebung der Daten diskutiert. In Kapitel vier der Studie werden schließlich die Fallstudien dokumentiert. Im Anschluss erfolgt die Auswertung der Fallstudien in Kapitel fünf. Den Abschluss der Projektstudie bildet das sechste Kapitel mit der Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse sowie einem Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf.

---

<sup>1</sup> Vgl. Herrmann/Huber (2000), S. 5.

<sup>2</sup> Vgl. Specht/Beckmann/Amelingmeyer (2002), S. 127.

<sup>3</sup> Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 14-15.

<sup>4</sup> Vgl. Mueller-Oerlinghausen/Sauder (2003), S. 17; Benkenstein/Holtz (2003), S. 135-136; Wirtz (2001), S. 475.



## 2 Bezugsrahmen der Projektstudie

In diesem Abschnitt wird der Bezugsrahmen der Projektstudie erarbeitet. Als erstes wird das Verständnis von Produktinnovation in Medienunternehmen diskutiert, im Anschluss wird die für die Untersuchung eingesetzte Forschungsmethode fallstudienorientierter Forschung erörtert.

### 2.1 Produktinnovation in Medienunternehmen

Im Folgenden wird das in der Studie zu Grunde gelegte Verständnis von Produktinnovation in Medienunternehmen vorgestellt. Hierzu werden zu Beginn die zentralen Begriffe Medienprodukt und Innovation von Medienprodukten diskutiert. Im Anschluss wird das Verständnis der Organisation der Produktinnovation in Medienunternehmen erläutert.

#### 2.1.1 Medienprodukte

In der Literatur werden Produkte allgemein aus Sicht des Kunden als Bündel verschiedener, nutzenstiftender Eigenschaften definiert.<sup>5</sup> Damit ist ein Produkt mehr als die bloße Summe seiner Bestandteile, es umfasst vielmehr alle Nutzenbestandteile, die der Kunde durch den Erwerb wahrnimmt. Dies beinhaltet neben den technischen Potentialen auch immaterielle Bestandteile eines Produkts,<sup>6</sup> wie etwa das Image, das unter Umständen sogar den größten Nutzen für den Kunden stiftet. Die Charakterisierung von Medienprodukten ergibt sich aus der Definition von Medienunternehmen, die Informationen und Unterhaltung erzeugen, bündeln und distribuieren und sich dabei Medien als Träger der Inhalte bedienen.<sup>7</sup> Medienprodukte bilden dabei eine Kombination aus Content und Medium, auf das der Content gebunden wird.<sup>8</sup> Die Produkte von Medienunternehmen sind dementsprechend nutzenstiftende Bündel aus Information und Unterhaltung, die zumeist synonym als Content bezeichnet werden.<sup>9</sup> Typische Beispiele für Medienprodukte sind Zeitungen, Zeitschriften, Radiosendungen, Fernsehprogramme, Videofilme, CDs, DVDs oder Informationsportale im Internet. Die verschiedenen Produkte lassen sich dabei über das verwendete Trägermedium nach Printmedien, Rundfunkmedien, Speichermedien und Onlinemedien kategorisieren.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Brockhoff (1999) S. 16-17; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 155; Böcker (1994), S. 190.

<sup>6</sup> Vgl. Schachtner (2001), S. 35.

<sup>7</sup> Vgl. Schumann/Hess (2002), S. 1; Sjurts (2002), S. 8.

<sup>8</sup> Vgl. Hass (2002), S. 18.

<sup>9</sup> Zur genaueren Abgrenzung der Begriffe Information und Content siehe Anding/Hess (2003), S. 5-14.

<sup>10</sup> Vgl. Schumann/Hess (2002), S. 6-9.

Medienprodukte besitzen eine ganze Reihe spezifischer Eigenschaften, von denen die für die Studie wichtigsten im Folgenden kurz vorgestellt werden.<sup>11</sup> Ein großer Teil der Medienprodukte setzt sich aus Content und Werbung zusammen, weshalb Medienprodukte auch häufig als Verbundprodukte bezeichnet werden. Mit Hilfe des Content wird Aufmerksamkeit erzeugt, die Werbetreibenden für ihre Zwecke zur Verfügung gestellt wird. Je nach Erlösmodell des Unternehmens bzw. des Produktes kann Werbung dabei die einzige, eine von mehreren oder auch gar keine Quelle zur Generierung von Umsätzen sein. Dementsprechend sind die Zielgruppen der Medienprodukte und damit auch das Medienprodukt an sich mehr oder weniger stark auf die Bedürfnisse der werbetreibenden Wirtschaft zugeschnitten. Die zweite wichtige Einnahmequelle für Medienprodukte neben Werbung stellen Verkaufserlöse dar.<sup>12</sup> Je nachdem welche Kundengruppe angesprochen wird, lassen sich B2B- und B2C-Geschäfte unterscheiden. Im Rahmen von B2B-Geschäften werden Inhalte an andere Unternehmen syndiziert,<sup>13</sup> während bei B2C-Geschäften die Inhalte an Endkunden verkauft werden.

Die Produktionskosten von Medienunternehmen weisen ebenfalls ein Spezifikum auf, das in der Literatur „First-Copy-Cost Effekt“ genannt wird. Hierunter wird verstanden, dass der Hauptanteil der Kosten für die Produktion der ersten Ausgabe des Content entsteht und nur ein sehr geringer Anteil der Kosten auf die Vervielfältigung entfällt. Bei digitalen Medienprodukten sind die Kosten der Vervielfältigung inzwischen zum Teil so marginal, dass sie bei einem Großteil der Betrachtungen vernachlässigt werden können. Der First-Copy-Cost Effekt beinhaltet ein großes Chancen- aber auch ein großes Risikopotential, da bei einem Erfolg den Umsätzen nur geringe variable Kosten gegenüber stehen, aber andererseits bei einem Misserfolg den geringen Umsätzen auch hohe und nicht abzubauen Fixkosten.

Eine dritte Besonderheit, die in diesem Zusammenhang genannt werden muss, ist die Eigenschaft von Medienprodukten als Erfahrungsgut. Der Rezipient eines Medienprodukts kann die Qualität desselben erst nach der Nutzung beurteilen, so dass er vor Nutzung auf die Güte des Produktes vertrauen muss. Aus diesem Grund ist der Aufbau von Vertrauen und Reputation für ein Medienprodukt ein äußerst wichtiger Erfolgsfaktor, der in allen Phasen des Lebenszyklus zu berücksichtigen ist.

---

<sup>11</sup> Für eine weitreichende Diskussion der Produkteigenschaften vgl. Wirtz (2001), S. 26-35; Sjurts (2002), S. 9-12; Shapiro/Varian (1999), 3-8.

<sup>12</sup> Zu den Erlösmodellen im Medienbereich siehe Wirtz (2001), S. 53-56 und Zerdick et al. (2001), S. 57-62.

<sup>13</sup> Vgl. Hess/Anding (2001), S. 2-7.

### 2.1.2 Innovation von Medienprodukten

In der Literatur findet der Begriff Innovation keine einheitliche und allgemeingültige Verwendung,<sup>14</sup> was dem Fehlen einer in sich geschlossenen und umfassenden Innovationstheorie zugeschrieben wird.<sup>15</sup> Die verschiedenen vorgeschlagenen Definitionen verbinden mit dem Begriff Innovation im Wesentlichen Veränderungen bzw. Neuheiten von Zuständen oder Prozessen. Hauschildt verknüpft die verschiedenen Definitionen und charakterisiert in seinem Ansatz Innovation wie folgt: „Innovationen sind im Ergebnis qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber dem vorangehenden Zustand merklich –wie immer das zu bestimmen ist- unterscheiden.“<sup>16</sup> Für die weitere Begriffsbestimmung stellt Hauschildt mehrere Fragen, die im jeweiligen Nutzungskontext des Begriffs Innovation zu beantworten sind.<sup>17</sup> Um für die weiteren Betrachtungen ein einheitliches Begriffsverständnis zu schaffen, werden Hauschildts zentrale Fragen im Folgenden diskutiert.

- Was ist neu?

Die Frage „Was ist neu?“ differenziert Hauschildt nach „Neu der Tatsache nach“ und „Neu dem Grade nach“. Mit der ersten Frage ist festzustellen, um welche Art von Innovation es sich handelt, als zweites ist das Ausmaß der Innovation zu analysieren. Eine Einordnung der Art einer Innovation kann anhand von sieben verschiedenen Kriterien erfolgen, wobei die am häufigsten verwendete Abgrenzung das Substrat der Innovation ist. Entsprechend dem Substrat lassen sich Produkt- und Prozessinnovationen unterscheiden. Produktinnovationen werden entsprechend dieser Definition für den außerbetrieblichen Verwertungsprozess am Markt entwickelt und ermöglichen es dem Nutzer, neue oder vorhandene Zwecke auf veränderte oder neue Weise zu erfüllen. Prozessinnovationen sind hingegen innerbetrieblich ausgerichtet und erlauben eine Verbesserung der Produktion eines bestimmten Gutes. In dieser Arbeit werden Produktinnovationen entsprechend dieser Abgrenzung betrachtet.

Die objektive Messung des Innovationsgrades eines neuen Produktes ist der zweite Komplex der Frage „Was ist neu?“. Die Beantwortung ist seit geraumer Zeit Gegenstand verschiedener wissenschaftlicher Arbeiten. Da die Untersuchungen aber bisher nicht zu einem allgemein gültigen Ergebnis gekommen sind, scheint es sinnvoll, die Frage genauer zu betrachten, wenn die Forschung in dieser Frage zu einem einheitlicheren Standpunkt gefunden hat. Deshalb wird an dieser Stelle mit der Diskussion der zweiten Frage fortgefahren.

---

<sup>14</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Plinke (1999), S. 83.

<sup>15</sup> Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 1.

<sup>16</sup> Hauschildt (1997), S. 6.

<sup>17</sup> Vgl. Hauschildt (1997), S. 7-22.

- Neu für wen?

Die Frage „Neu für wen?“ beschäftigt sich mit der Einschätzung neuer Produkte als Innovationen durch verschiedene Personen oder Personengruppen. Die Einschätzung der Produkte als Innovation erfolgt dabei immer subjektiv, da für eine objektive Beurteilung ein einheitlich anerkannter Maßstab notwendig wäre, der darüber hinaus auch noch personenunabhängig zum gleichen Ergebnis kommen müsste. Um Produktinnovationen dennoch bestimmen zu können, schlägt die Literatur unterschiedliche Vorgehensweisen vor. So empfiehlt Hauschildt zum Beispiel alle neuen Produkte eines Unternehmens als Produktinnovationen anzusehen.<sup>18</sup> Dieser Vorschlag beschränkt seine Betrachtung dabei aber rein auf die Unternehmenssicht und vernachlässigt damit andere Interessengruppen von Produktinnovationen wie etwa die Kunden.<sup>19</sup> Deshalb unterscheidet Meffert explizit die Beurteilungen der Anbieter von denen der Nachfrager.<sup>20</sup> Das Bewertungskriterium der Kunden ist dabei für Meffert der Nutzen neuer Produkte im Vergleich zum Nutzen vergleichbarer anderer Angebote. Das Bewertungskriterium der Hersteller ist hingegen der Umfang der betrieblichen Veränderungen durch die Produktinnovation. Dementsprechend lassen sich Produktinnovationen jeweils aus Kunden- und Herstellersicht beurteilen und in verschiedene Formen von Innovationen kategorisieren. Aufgrund der zwei Sichten sind aber auch unterschiedliche Einschätzungen möglich, d.h. der Hersteller beurteilt unter Umständen sein Produkt als Innovation, aber nicht die Kunden. Ein häufig verwendetes Muster für die Bewertung von Produktinnovationen unterscheidet dabei in:<sup>21</sup>

1. **Echte Innovationen:** hierbei handelt es sich um völlig neue Produkte, die es so vorher noch nicht gab.
2. **Quasi-neue Produkte:** dies sind neuartige Produkte, die an bereits bestehende Produkte anknüpfen.
3. **Me-too-Produkte:** dies sind Produkte, die bestehenden Produkten nachempfunden sind (deshalb oft auch als Nachahmung bezeichnet).

Aufbauend auf dieser Unterscheidung wird im weiteren Verlauf der Arbeit der Definition des Begriffs Produktinnovation nach Pepels gefolgt, der den Begriff folgendermaßen abgrenzt:<sup>22</sup>

1. **Marktinnovationen**, d.h. ein entsprechendes Angebot ist erstmals am Markt verfügbar (absolute Innovation),

---

<sup>18</sup> Vgl. Hauschildt (1997), S. 19.

<sup>19</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Plinke (1999), S. 86.

<sup>20</sup> Vgl. Meffert (2000), S. 362.

<sup>21</sup> Vgl. Becker (2002), S. 157; Scharf/Schubert (2001), S. 102; Weis (1999), S. 203.

<sup>22</sup> Vgl. Pepels (2001), S. 3-4.

2. **Unternehmensinnovation**, d.h. ein Angebot ist nur für das betreffende Unternehmen selbst neuartig, nicht aber für den Markt als solchen (relative Innovation),
3. **Produktinnovation**, d.h. es handelt sich um ein neues, vermarktungsfähiges Angebot, das am Markt absolut oder relativ neu ist.

Als Produktinnovation werden dementsprechend Produkte angesehen, die neu und vermarktungsfähig sowie von einer der beiden wesentlichen Interessengruppen als Innovation angesehen werden.

Abschließend wird die dritte Frage Hausschildts diskutiert, die eine zeitliche Einordnung des Prozesses der Produktinnovation verlangt.

- Wo beginnt, wo endet die Neuerung?

Die Frage „Wo beginnt, wo endet die Neuerung“ beschäftigt sich damit, die Phasen und den Begriff der Innovation abzugrenzen.<sup>23</sup> Der Beginn der Innovation ist dabei hauptsächlich von der Invention abzugrenzen. Während Inventionen in Forschung und Entwicklung entstandene, erstmalige technische Realisierungen einer neuen Problemlösung sind, bauen Innovationen auf diesen auf und zielen auf die wirtschaftliche Anwendung der neuen Problemlösungen ab.<sup>24</sup> Die Produktinnovation liegt damit zeitlich eindeutig hinter der Invention. Untersucht man die Literatur bezüglich der Phasen der Produktinnovation, so findet man eine nahezu unüberschaubare Menge an Prozessmodellen. Hauschildt kommt bei der Betrachtung der verschiedenen Phasenkonzepte zu dem Ergebnis, dass der Innovationsbegriff in allen Modellen je nach Anzahl der einbezogenen Stufen differenziert werden kann, dass aber auf alle Fälle wenigstens die Phasen bis zur Einführung des neuen Produktes in den Markt einbezogen werden müssen.<sup>25</sup> Die Produktinnovation beginnt damit also im Anschluss an die Invention und endet mit der Markteinführung des Produktes.

Zum Abschluss dieses Abschnitts seien die für die Studie wesentlichen Ergebnisse noch einmal kurz zusammengefasst:

Unter Produktinnovationen von Medienunternehmen werden im Weiteren neue, vermarktungsfähige Contentangebote verstanden, die am Markt absolut oder relativ neu sind. Das Produktverständnis umfasst dabei sowohl Echte Innovationen als auch Quasi-neue Produkte sowie Me-too-Produkte. Die Produktinnovation folgt dabei zeitlich auf die Invention und umfasst alle Phasen bis zur Einführung eines Produktes in den Markt.

---

<sup>23</sup> Vgl. Hauschildt (1997), S. 19-22.

<sup>24</sup> Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 6.

<sup>25</sup> Eine Liste verschiedener Phaseneinteilungen findet man bei: Kleinaltenkamp/Plinke (1999), S. 89.

### 2.1.3 Organisation der Produktinnovation in Medienunternehmen

Die Organisationslehre unterscheidet bei der Definition des Begriffs Organisation zwischen einer instrumentellen und einer institutionellen Sichtweise.<sup>26</sup> Die instrumentelle Sichtweise interpretiert Organisationen dabei als Mittel zur Aufgabenerfüllung,<sup>27</sup> während die institutionelle Sichtweise Organisationen als soziale Systeme versteht.<sup>28</sup> Für die instrumentelle Sichtweise sind Organisationen Bestandsphänome, auf deren Grundlage der Begriff in die Bereiche Aufbau- und Ablauforganisation unterteilt wird (s. Abb. 2.1.3/1).

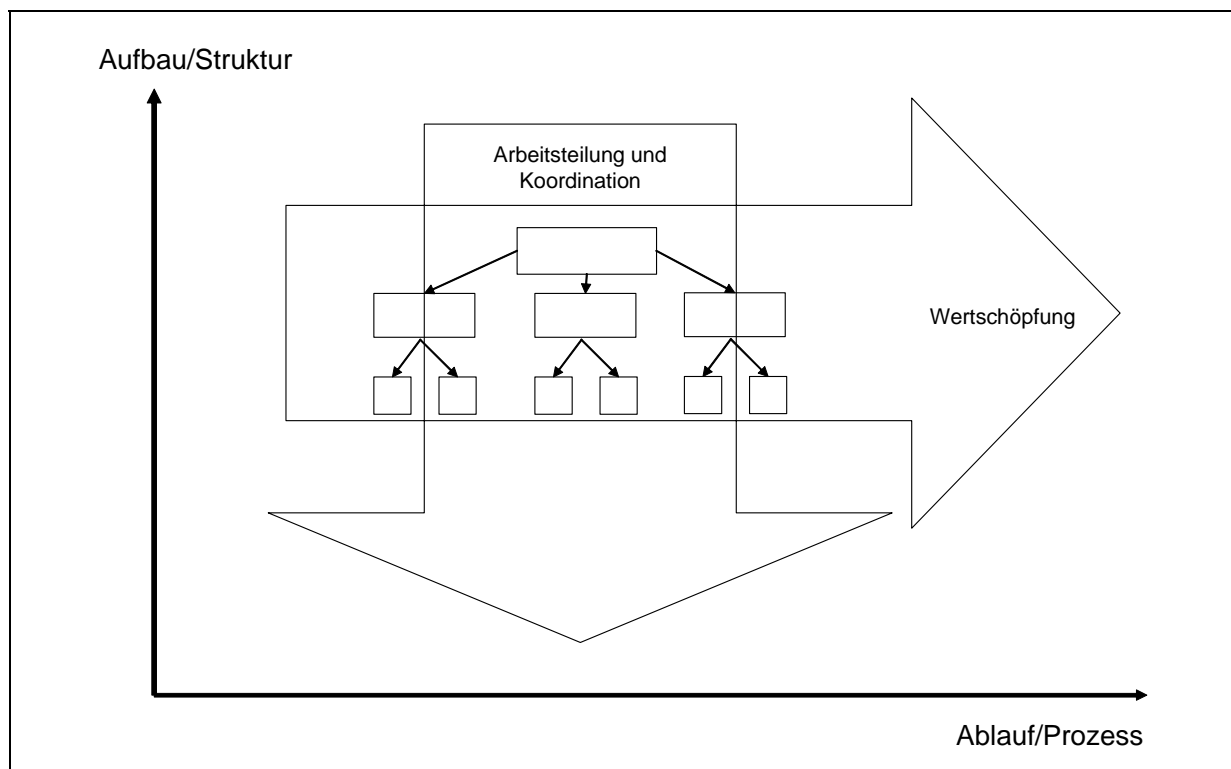


Abbildung 2.1.3/1: Der instrumentelle Organisationsbegriff: Aufbau und Ablauforganisation<sup>29</sup>

Während die Aufbauorganisation die Strukturen eines Systems und die Beziehungen zwischen diesen thematisiert, befasst sich die Ablauforganisation mit den Prozessen und den Aufgabenverteilungen in einem System.<sup>30</sup> Nach Picot sind die Aufbau- und Ablauforganisation komplementär zu betrachten, da ein organisatorischer Aufbau immer auch eine Organisation der Abläufe erfordert und umgekehrt.<sup>31</sup>

Der Fokus der folgenden Untersuchungen zur Produktinnovation in Medienunternehmen liegt auf der Organisation derselben, dabei werden sowohl die Ablauf- als auch die Aufbauorganisation in der betrieblichen Praxis betrachtet.

<sup>26</sup> Vgl. Schreyögg (1999), S. 5-11.

<sup>27</sup> Vgl. Ringlstetter (1997), S. 13.

<sup>28</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck (1999), S. 28.

<sup>29</sup> Ringlstetter (1997), S. 14.

<sup>30</sup> Vgl. Ringlstetter (1997), S. 13-14.

<sup>31</sup> Vgl. Picot (1999), S. 115.

## 2.2 Fallstudienorientierte Forschung

Der für die Untersuchung gewählte Forschungsansatz fallstudienorientierter Forschung wird in diesem Abschnitt vorgestellt. Fallstudienorientierte Forschung gehört zu den qualitativen Forschungsansätzen der empirischen Sozialforschung und stammt ursprünglich aus Frankreich. Assoziiert wird der Ansatz aber mit dem Department of Sociology der University of Chicago, an dem die Methode zwischen 1900 und 1935 ausdifferenziert wurde.<sup>32</sup>

Im Gegensatz zur quantitativen Sozialforschung, die durch großzahlige empirische Erhebungen Hypothesen testet, erfasst die qualitative Fallstudienforschung an einem oder mehreren ausgewählten Fällen typische Probleme der Praxis. Fallstudien werden dabei häufig in den frühen Phasen eines Forschungsprojektes eingesetzt, um reale Phänomene aus der Praxis zu beschreiben und für die weiteren Phasen des Projektes zu analysieren.<sup>33</sup> Die dabei gewonnenen Ergebnisse bilden häufig die Grundlage zur Generierung von Hypothesen, die ihrerseits durch spätere quantitative Forschung geprüft werden.

Fallstudienorientierte Forschung eignet sich am besten, wenn bei Untersuchungen die Fragen „Wie?“ und „Warum?“ im Mittelpunkt des Interesses stehen. Fallstudien definiert Yin dabei folgendermaßen:

„A case study is an empirical inquiry that:

- investigates a contemporary phenomenon within real-life context; when
- the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which
- multiple sources of evidence are used.”<sup>34</sup>

Fallstudien sind dabei strikt zu trennen von Fallbeispielen, die in der Lehre eingesetzt werden, um Sachverhalte zu verdeutlichen. Hierbei handelt es sich nicht um eine Forschungsmethode, sondern um eine Lehrmethode. Die Aufgabe der Fallstudien ist im Gegensatz zu Fallbeispielen nicht, bekannte Sachverhalte zu erläutern oder zu illustrieren, sondern Informationen über unerforschte Sachverhalte zu gewinnen und zu analysieren.

Der Ansatz fallstudienorientierter Forschung ist sehr offen angelegt und erlaubt verschiedene Formen der Datenerhebung, die auch miteinander verbunden werden können.<sup>35</sup> Es können in diesem an sich qualitativen Forschungsansatz sogar quantitative Daten integriert werden, so können etwa Experteninterviews mit schriftlichen

---

<sup>32</sup> Vgl. Mickeler/Stahl (2002), S. 2.

<sup>33</sup> Vgl. Gassmann (1999), S. 11.

<sup>34</sup> Yin (2003a), S. 13.

<sup>35</sup> Vgl. Eisenhardt (1989), S. 534.

Befragungen verknüpft oder Fallstudien durch quantitative Daten ergänzt werden. Zur Sammlung von Daten im Rahmen einer Fallstudie können Inhaltsanalysen, Interviews, offene Interviews, direkte Beobachtungen, physische Artefakte, Erfahrungswissen und Datenanalysen eingesetzt werden.<sup>36</sup>

Aufgrund der offenen Gestaltung des Forschungsansatzes sind auch die Anwendungsgebiete der fallstudienorientierten Forschung sehr vielfältig. Es lassen sich sechs verschiedene Formen von Fallstudien unterscheiden. Zunächst lassen sich Fallstudienuntersuchungen in einer ersten Dimension in Einzel- und Mehrfallstudien unterscheiden. Während Einzelfalluntersuchungen sich auf ein Untersuchungsobjekt beschränken, werden bei Mehrfalluntersuchungen zwei oder mehr Untersuchungsobjekte in eine Studie einbezogen. Mit Hilfe einer zweiten Dimension lassen sich diese entsprechend ihrer Zielsetzung in explorative, deskriptive und explanatorische Fallstudienuntersuchungen unterscheiden, wobei sich die Zielsetzungen innerhalb einer Untersuchung wiederum kombinieren lassen.<sup>37</sup> Bei explorativen Fallstudien steht die Erforschung von Phänomenen der Praxis und das Entdecken von Theorien im Vordergrund, weshalb bei dieser Form der Untersuchungen auch die Datenerhebung vor der Formulierung von Untersuchungsfragen und Hypothesen erfolgt. Bei deskriptiven Fallstudien steht hingegen die Beschreibung von Phänomenen der Praxis im Mittelpunkt, während bei explanatorischen Untersuchungen die Phänomene erklärt werden.

Das Grundgerüst empirischer, sozialwissenschaftlicher Forschungsarbeiten bildet das Forschungsdesign, welches das Vorgehen bei Datensammlung, Analyse und Interpretation der Beobachtungen fixiert. Für die Erarbeitung des Forschungsdesigns bei fallstudienorientierten Forschungsprojekten führt Yin fünf Wegweiser an, die die Erarbeitung des Forschungsdesigns erleichtern:<sup>38</sup>

1. a study's question
2. its propositions, if any;
3. its unit(s) of analysis
4. the logic linking the data to the propositions; and
5. the criteria for interpreting the findings.

Bei Fallstudienuntersuchungen ist der erste Punkt bereits festgelegt, da die Kernfragen bei fallstudienorientierten Forschungen aufgrund des Forschungsansatzes das „Wie?“ und „Warum?“ eines Phänomens sein sollten. Darüber hinaus sollte der Fokus der Untersuchung auf zeitnahen Phänomenen liegen und der Forscher keine

---

<sup>36</sup> Vgl. Gassmann (1999), S. 14-15.

<sup>37</sup> Vgl. Yin (2003b), S. 5.

<sup>38</sup> Vgl. Yin (2003a), S. 21-28.



Einflussmöglichkeiten bezüglich des Untersuchungsgegenstandes besitzen.<sup>39</sup> Die weiteren Schritte zur Ausgestaltung des Forschungsdesigns sind den Untersuchungszielen entsprechend zu gestalten. Das Forschungsdesign der vorliegenden Fallstudienuntersuchung wird im Anschluss in Kapitel drei vorgestellt.

### **3 Forschungsdesign der Projektstudie**

In diesem Kapitel wird das Forschungsdesign der Untersuchung vorgestellt. Zu Beginn werden die Forschungsfragen sowie die Ziele der Studie erläutert. Im Anschluss werden die Auswahl der für die Fallstudien untersuchten Unternehmen sowie die Erhebung der Daten erörtert.

#### **3.1 Forschungsfragen und -ziele**

Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich bisher nicht tiefergehend mit der Produktinnovation in Medienunternehmen auseinandergesetzt. Die themenverwandte Literatur bietet für die Bearbeitung des Themas nur Hilfe mit branchenneutralen Konzepten bzw. Ansätzen, die auf die Medienbranche angepasst werden können. Für die wissenschaftliche Bearbeitung der Thematik ist aber ein grundlegender Einblick in das Problemfeld notwendig, weshalb in dieser Studie die Produktinnovation in der Praxis untersucht wird. Dabei steht folgende Fragestellung im Mittelpunkt der Betrachtung:

*Wie wird die Produktinnovation in der betrieblichen Praxis organisiert und warum wurde diese Organisation gewählt?*

Die übergreifende Fragestellung wird im Rahmen der Studie in drei Themengebiete gegliedert, die für die Untersuchung mit mehreren Fragen weiter konkretisiert werden (siehe 3.1/1). Die spätere Analyse der Fallstudien im fünften Kapitel der Arbeit erfolgt anhand dieser Fragestellungen.

Im Rahmen der Prozessorganisation wird betrachtet, welche Aufgaben die Produktinnovation in der Praxis übernimmt, welche Produktkonzepte im Rahmen der Produktinnovation entwickelt werden, welche Produktcharakteristika die Innovation in besonderem Ausmaß beeinflussen und welche Prozessmodelle zur Produktinnovation genutzt werden. Bei der Analyse des letzten Aspektes wird darüber hinaus untersucht, inwieweit produktspezifische Innovationsprozesse existieren, ob wesentliche Unterschiede zwischen Prozessen in der Praxis bestehen und wie Werbung in den Prozess der Produktinnovation einfließt.

---

<sup>39</sup> Vgl. Yin (2003a), S. 5.

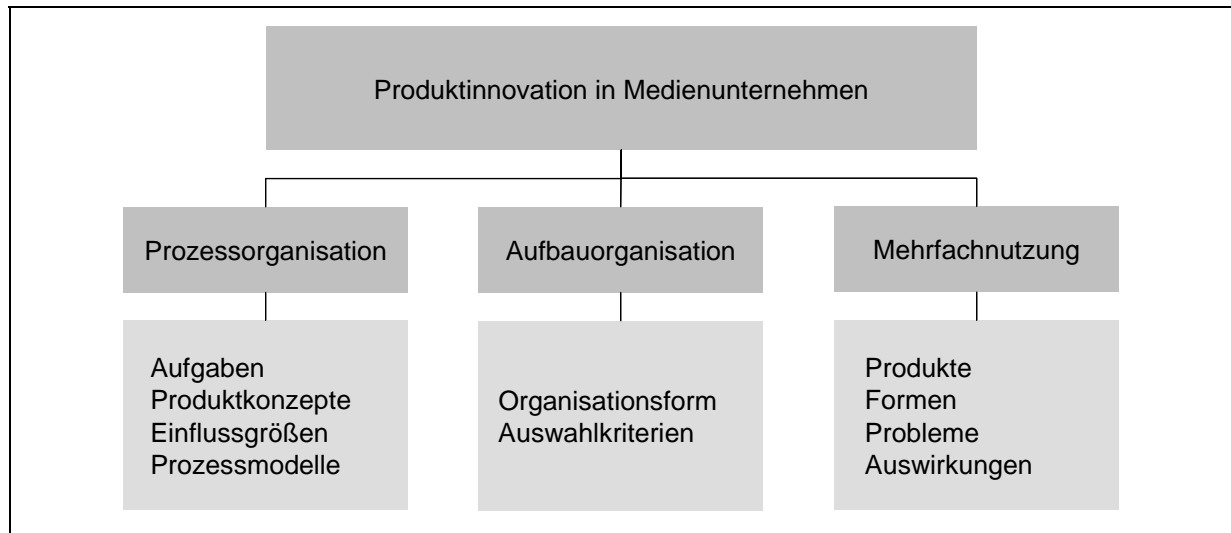


Abbildung 3.1/1: Untersuchungsfragen

Das zweite Themengebiet befasst sich mit der Aufbauorganisation der Produktinnovation. Hierbei wird untersucht, welche Organisationsformen für die Produktinnovation gewählt werden und welche Faktoren für die Wahl der Organisationsform ausschlaggebend sind.

Das dritte Themengebiet beschäftigt sich mit der Mehrfachnutzung von Content, einem aktuell stark diskutierten Thema in der Medienbranche.<sup>40</sup> Die Mehrfachnutzung von Content sollte nicht erst bei der Produktion von Medienprodukten thematisiert werden, sondern schon davor in der Phase der Produktinnovation. Im Rahmen der Untersuchung wird deshalb untersucht, wie Mehrfachnutzung die Innovation von Medienprodukten beeinflusst. Es wird analysiert, bei welchen Medienprodukten Mehrfachnutzung betrieben wird, welche Formen der Mehrfachnutzung in der Produktion eingesetzt werden, welche Probleme hierbei auftreten und welche Auswirkungen die Mehrfachnutzung auf die Organisation der Produktinnovation in Medienunternehmen hat.

### 3.2 Auswahl der Untersuchungseinheiten

Das Ziel der Projektstudie ist die empirische Untersuchung der Produktinnovation in Medienunternehmen. Im Rahmen der Untersuchung wurden Unternehmen aller vier Medienformen<sup>41</sup> angefragt, um einen möglichst breiten Einblick in die gesamte Branche zu erhalten. Fallstudien wurden schließlich bei acht Unternehmen aufgenommen, wobei eine Zuordnung der Unternehmen zu einer einzigen Medienform zum Teil sehr schwierig ist. Es war aber möglich, für jede Medienform zumindest ein Unternehmen zu untersuchen, das in dieser sein Kerngeschäft betreibt (s. Abb. 3.2/1).

<sup>40</sup> Zur Mehrfachnutzung vgl. Schumann/Hess (2002), S. 74-78; Schulze (2003), S. 3-6.

<sup>41</sup> Zur Einordnung von Medienunternehmen nach Medienformen vgl. Schumann/Hess (2002), S. 9-12.

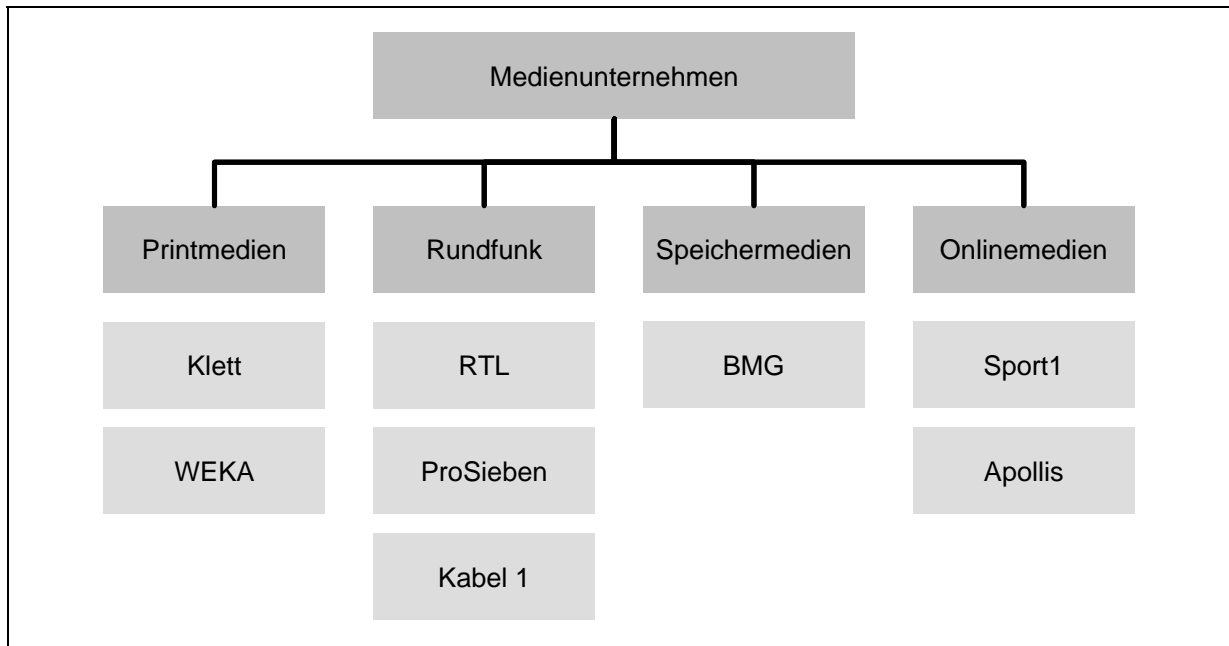


Abbildung 3.2/1: Untersuchte Unternehmen

Aus dem Sektor Printmedien wurden Fallstudien beim Fachverlag WEKA Media in Mehring und beim Schulbuchverlag Ernst Klett in Stuttgart erhoben. Das Hauptgeschäft von WEKA liegt im Angebot von Fachinformationen, die über verschiedene Medienformen vertrieben werden, wobei aber den wesentlichen Anteil des Produktprogramms Fachzeitschriften und Bücher ausmachen. Auch der Ernst Klett Verlag bietet seine umfangreichen Lehr- und Lerninhalte nicht ausschließlich in gedruckter Form an, die Printprodukte bilden aber ebenfalls das Kerngeschäft des Unternehmens. Die darüber hinaus angebotenen Produkte auf Video, DVD oder im Internet stellen jeweils Zusatzprodukte zu den gedruckten Angeboten dar.

Fallstudien im Sektor Rundfunk wurden bei den drei privaten Fernsehsendern RTL in Köln sowie ProSieben und Kabel1 in München aufgenommen. Der Sender RTL gehört zum Bertelsmann-Konzern, ProSieben und Kabel1 sind Teil der konkurrierenden ProSiebenSat.1 Media AG.

Eine Fallstudie aus dem Sektor Speichermedien wurde beim Musiklabel BMG in München erhoben, das wie RTL Television zum Bertelsmann-Konzern gehört. Das Musiklabel BMG vertreibt sein Musikangebot im Wesentlichen über CDs und gehört dabei zu den fünf größten Anbietern weltweit.

Der Online-Sektor der Medienbranche wurde in zwei Fallstudien untersucht. Die erste Fallstudie wurde bei der Firma Apollis in München erhoben, die Content und Applikationen für mobile Endgeräte anbietet. Die zweite Studie wurde bei der Firma Sport1 aufgenommen, die ebenfalls ihren Sitz in München hat und das unter anderem das Internetportal Sport1.de betreibt.

### **3.3 Erhebung der Daten**

Die Erhebung der Fallstudien erfolgte durch semistrukturierte Tiefeninterviews, die mit Produktmanagern und -entwicklern der verschiedenen Medienunternehmen geführt wurden. Eine Untersuchung mit Hilfe von standardisierten Fragebögen bot sich in diesem Fall nicht an, da die untersuchte Thematik sich zum einen nicht auf standardisierte und allgemein verständliche Fragestellungen vereinfachen lässt und zum anderen für eine erfolgreiche Erhebung der Daten erklärende Rückfragen notwendig sind. Eine Datenerhebung durch direkte Beobachtung der Praxis entfiel aufgrund der dafür notwendigen Zeit sowie dem Interesse an Begründungen für das Handeln. Eine Inhaltsanalyse durch Auswertung von Dokumenten als weitere Alternative der Datenerhebung war ebenfalls nicht möglich, da die Unternehmen die gewünschten Daten zum Teil noch nicht fixiert haben bzw. diese für die Beantwortung der Fragen nicht ausreichend gewesen wären. Aus diesen Gründen wurden für die Erhebung der Fallstudien Tiefeninterviews gewählt.

Die vier folgenden Themenblöcke, die den Interviewpartnern vorab genannt wurden, strukturierten jeweils die Interviews:

1. Organisation der Produktinnovation innerhalb des Unternehmens
2. Kooperationen mit anderen Unternehmen im Rahmen der Produktinnovation
3. Organisation der Innovationsprozesse für Medienprodukte
4. Mehrfachnutzung von Medieninhalten und deren Auswirkungen auf die Produktinnovation.

Die Ergebnisse der Interviews wurden dokumentiert und von den Interviewpartnern bestätigt sowie zur Publikation freigegeben. Die freigegebenen Dokumentationen der Fallstudien bilden das anschließende Kapitel vier der Arbeit.

## **4 Dokumentation der Fallstudien**

In diesem Kapitel werden die Interviews zusammengefasst, um dem Leser zu ermöglichen, die Ergebnisse der anschließenden Auswertung einzuordnen. Als erstes werden die Fallstudien aus dem Sektor Printmedien dokumentiert, im Anschluss die Fallstudien aus den Sektoren Rundfunk, Speichermedien und Onlinemedien. Der Inhalt der Zusammenfassung wurde vom jeweiligen Gesprächspartner bestätigt und zur Veröffentlichung freigegeben.

### **4.1 Fallstudien aus dem Sektor Printmedien**

Im Sektor Printmedien wurden Fallstudien beim Fachverlages WEKA MEDIA in Mering und beim Schulbuchverlag Ernst Klett in Stuttgart aufgenommen.

### **4.1.1 WEKA MEDIA**

Die WEKA MEDIA GmbH & Co KG wurde 1973 von Werner und Karin Mützel gegründet, deren Familie noch heute Gesellschafter des Unternehmens ist. Die Tätigkeit der WEKA Verlage entwickelte sich vom Anbieter von Fachinformationen zum Informationsprovider, der verschiedene Informationspakete für spezielle Kundengruppen anbietet. Gegenwärtig gehören europaweit 33 Unternehmen aus Frankreich, Polen, Spanien, Belgien, den Niederlanden, Österreich, Deutschland und der Schweiz zu den drei Geschäftsbereichen Fachinformationen, Informationsbroschüren und Kartografie sowie Kreatives Gestalten. Im Geschäftsjahr 2000 erwirtschaftete WEKA einen Gesamtumsatz von 711 Millionen DM mit einem Produktangebot, das von Print-, Software- und Onlineprodukten über Videos bis hin zu Seminaren und Kongressen reicht. Am Ende des Jahres 2000 beschäftigte WEKA 2.528 Mitarbeiter in acht europäischen Ländern.

Am umsatzstärksten mit 60% des Gesamtumsatzes war der Geschäftsbereich Fachinformationen. Die Zielkundschaft dieses Geschäftsbereiches sind hauptsächlich Freiberufler wie Rechtsanwälte, Steuerberater oder Mediziner sowie Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Bauwesen, Immobilienwirtschaft, EDV oder Elektronik sowie dem öffentlichen Sektor. Neben den Fachinformationen bieten WEKA Verlage Kommunen und Städten verschiedene Publikationen zur Förderung der Kommunikation zwischen Gemeindeverwaltung und Bürger, Handel, Handwerk und Industrie.

Die Fallstudie beruht auf einem Interview, geführt am 21.02.2002 in Kissing, und einem Telefonat geführt am 22.03.2002 mit Herrn Winfried Schuch, Leiter des Produktmanagements bei der WEKA MEDIA GmbH & Co KG. Die festgehaltenen Ergebnisse wurden von Herrn Schuch zur Veröffentlichung freigegeben.

#### **4.1.1.1 Produkt und Produktmanagement**

Im folgenden Kapitel wird die Organisation des Produktmanagements bei WEKA vorgestellt. Zuerst wird das Produktverständnis diskutiert, darauf aufbauend werden die Organisation der Produktentwicklung und -betreuung, Kooperationen im Produktmanagement sowie die Einstellungspolitik im Produktmanagement erörtert.

##### **4.1.1.1.1 Das Produktverständnis**

WEKA definiert den Produktbegriff über die Angebote des Unternehmens und subsumiert unter dem Begriff Produkt Einzelwerke, aber auch Produktpakete (Packages) und Bundlings (s. Abb. 4.1.1.1.1/1). Dieses Produktverständnis findet sich sowohl in der Produktentwicklung als auch im Vertrieb des Unternehmens wieder.

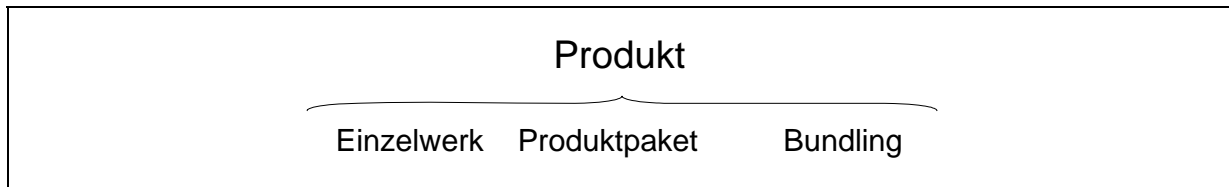


Abbildung 4.1.1.1.1/1 Das Produktverständnis bei WEKA

Die Produktentwicklung ist aufgrund des Produktverständnisses auf die Entwicklung von Einzelwerken, Produktpaketen und Bundlings ausgerichtet. Eine spezielle Entwicklung von Produktreihen oder Produktprogrammen wird nicht vorgenommen, da keine Quersubventionierung zwischen einzelnen Produkten betrieben werden soll und jedes Produkt sich allein tragen muss. Die zu erfüllenden Kriterien aller Produkte sind der Break Even nach 2 Jahren und 10% Rendite nach 3 Jahren.

Auch im Vertrieb liegt eine Orientierung am Produktverständnis vor. Einzelnen Kundengruppen werden jeweils Einzelprodukte, Produktpakete oder Bundlings angeboten, ein Vertrieb kompletter Produktreihen erfolgt im Allgemeinen nicht. Aufgrund dieses Vorgehens ist die optimale Steuerung des Produktangebotes zurzeit ein Problemfeld. Vor allem bestehen Schwierigkeiten im Marketing, da nicht immer eine ideale Abstimmung auf alle individuellen Kundenwünsche möglich ist. In der Zukunft soll eine stärkere Abstimmung zwischen den Produkten im Sinne einer Programmpolitik vorgenommen werden, wobei aber die Produktpolitik schwerpunktmäßig weiterhin am einzelnen Angebot orientiert bleibt. Gegenwärtig wird in diesem Zusammenhang z.B. daran gedacht, die Anforderungskriterien an die Rendite einzelner Produkte teilweise zurückzuführen und eine Subventionierung einzelner Produkte zu Gunsten anderer Produkte zuzulassen.

#### 4.1.1.1.2 Organisation der Produktentwicklung und –betreuung

Für das Produktmanagement von der Entwicklung bis zur Betreuung am Markt sind die Produktmanager, die Produktbetreuer und der Vertrieb eines jeden Publishing Centers zuständig (s. Abb. 4.1.1.1.2/1). WEKA ist in vier Publishing Center organisiert, die jeweils mehrere Produktmanager, Produktbetreuer und einen eigenen Vertrieb beschäftigen.

Die Aufgabe der Produktmanager ist die in Projektform organisierte Entwicklung neuer Produkte von der Ideengewinnung bis zur Markteinführung sowie das Remake der bestehenden Produkte. Die Vorgabe an jeden Produktmanager ist die Erarbeitung von mindestens drei Produktkonzepten und die erfolgreiche Einführung mindestens eines Produktes pro Jahr. In jedem der vier Publishing Center sind bis zu 12 Produktmanager mit der Aufgabe der Produktentwicklung betraut.

Die Betreuung der Produkte am Markt übernimmt ein Produktbetreuer, dessen Aufgabenkatalog sowohl die organisatorischen als auch die redaktionellen Aufgaben

umfasst. Nur das Controlling verbleibt beim Produktmanager, der so in die Betreuung der von ihm entwickelten Produkte eingebunden ist und eine Teilverantwortung für den Erfolg am Markt trägt. Ein Produktbetreuer ist in der Regel für sechs bis zehn Produkte verantwortlich.

Die Vertriebsabteilung übernimmt die Bewerbung und den Vertrieb der Produkte und organisiert diese über Vertreter, Messen, direct mail und Beilagen in Zeitschriften.

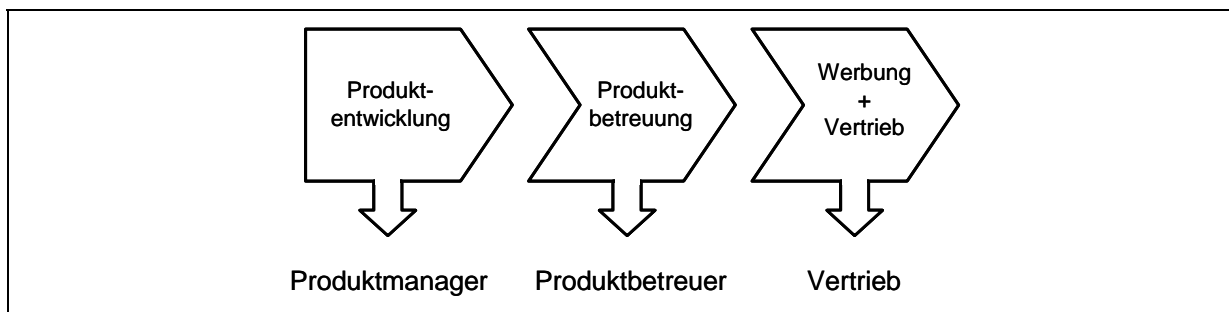


Abbildung 4.1.1.1.2 /1: Organisation des Produktmanagements bei WEKA

Die Vorteile dieser Organisationsform liegen nach Ansicht der WEKA in effizienten Arbeitsabläufen durch klare Aufgabenverteilung und eindeutige Kompetenzzuweisung. Durch die Zusammenführung aller Entwicklungsaufgaben in der Position des Produktmanagers und seiner Freistellung von den Aufgaben der Produktbetreuung wird die Bedeutung der Produktentwicklung für das Unternehmen hervorgehoben.

Probleme verursacht die Organisationsform durch einen hohen Abstimmungsaufwand zwischen den einzelnen Bereichen. Darüber hinaus wird aufgrund der an Teams orientierten Organisation ein großes Maß an Teamfähigkeit von den einzelnen Mitarbeitern gefordert. Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit ist deshalb auch ein wesentlicher Faktor bei der Mitarbeiterauswahl.

#### 4.1.1.1.3 Produktkooperationen

WEKA arbeitet in kleinerem Rahmen mit Kooperationspartnern zusammen und erzielt etwa 10% des Umsatzes mit Kooperationsprodukten. Die Anregungen für Kooperationen gehen zumeist von WEKA aus, wenn Produktmanager bei der Entwicklung des Marketingkonzeptes feststellen, dass spezielles Produkt Know-how im Unternehmen nicht vorhanden ist. In diesem Fall erfolgt eine Suche nach Kooperationspartnern, um das Fachwissen zu erwerben. Die Verantwortung und die Führung bei Kooperationen liegen beim jeweils zuständigen Produktmanager der WEKA.

Für Kooperationen wurde extra ein modulares Vertragswerk erarbeitet, das individuell für verschiedene Kooperationen angepasst werden kann. Mit dem Vertragswerk sollen mögliche Konflikt- und Risikopotentiale ausgeschlossen bzw. zumindest vermindert werden.

Die größte Kooperation besteht zurzeit mit einem amerikanischen Videoanbieter von Lernprogrammen, dem WEKA sein Vertriebsnetz für ausgesuchte Bereiche seines Angebotes zur Verfügung stellt. Darüber hinaus wird bei der Entwicklung von Softwareprodukten vermehrt mit Kooperationspartnern zusammengearbeitet, die zumeist die Programmierung der von WEKA entwickelten Produkte übernehmen.

Die Vorteile der Kooperationen im Produktmanagement sieht WEKA im erleichterten Erwerb von Fachwissen und der Gewinnung von Kompetenzen. Schwierigkeiten entstehen durch einen hohen Abstimmungsbedarf und die Aufteilung der Gewinnspanne. Vor allem der hohe Kostenblock durch den Direktvertrieb bereitet Probleme bei der Aufteilung der Gewinnspanne, da WEKA den Vertrieb nicht an dritte vergibt und somit jeweils die Kosten trägt. Diese müssen im Anteil der WEKA berücksichtigt werden.

#### **4.1.1.1.4 Einstellungspolitik im Produktmanagement**

Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter in den Bereichen Produktbetreuung und Produktentwicklung verfolgt WEKA eine Politik der Auswahl aus unterschiedlichen Berufsgruppen. Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter wird angestrebt, unterschiedliche Ausbildungen und Lebensläufe zu berücksichtigen, um eine Atmosphäre der Kreativität und der gegenseitigen Befruchtung zu schaffen. Bei der Auswahl der Produktmanager werden bevorzugt kreative Personen oder Kaufleute genommen, während bei der Produktbetreuung eher Geisteswissenschaftler eingestellt werden.

#### **4.1.1.2 Produktinnovationsprozess**

WEKA betreibt eine aktive Produktentwicklungspolitik, die ihren Ausdruck im unternehmensinternen Leitfaden für das Vorgehen bei der Produktentwicklung findet. Der Leitfaden bildet die Phasen von der Ideensammlung bis zur Markteinführung ab, wobei das Vorgehen nicht starr vorgegeben, sondern flexibel über Meilensteine gesteuert wird.

Im Folgenden wird zuerst das allgemeine Vorgehensschema bei der Entwicklung neuer Produkte vorgestellt, bevor im zweiten Abschnitt des Kapitels das angepasste Vorgehen bei der Entwicklung von Softwareprodukten beschrieben wird.

##### **4.1.1.2.1 Die Ablauforganisation bei der Entwicklung neuer Produkte**

Das übliche Vorgehen bei der Produktentwicklung lässt sich grob in neun Schritte gliedern (s. Abb. 4.1.1.2.1/1), die jeweils detaillierter unterteilt werden. Der komplette Prozess der Produktentwicklung ist in einer Kette abgebildet, die 336 Schritte enthält. Im Weiteren wird der Prozess in seinen wesentlichen Schritten vorgestellt.



### Schritt 1: Ideensuche

Die Produktmanager sammeln fortlaufend Ideen und stellen diese ab einer gewissen Reife einem Team vor, das aus dem Abteilungsleiter des vorstellenden Produktmanagers, anderen Produktmanagern sowie Interessierten und Mitarbeitern, deren Fachwissen notwendig ist, besteht. Ziel des Treffens ist es, neue Ideen erstmals ausführlicher zu formulieren, die verschiedenen Ideen zu kommunizieren und zu bewerten, die Entwicklungskapazitäten im Unternehmen zu steuern und Doppelentwicklungen zu vermeiden. Die diskutierten Ideen werden am Ende der Diskussion im Rahmen einer Vorauswahl bewertet und erhalten eine Priorität.

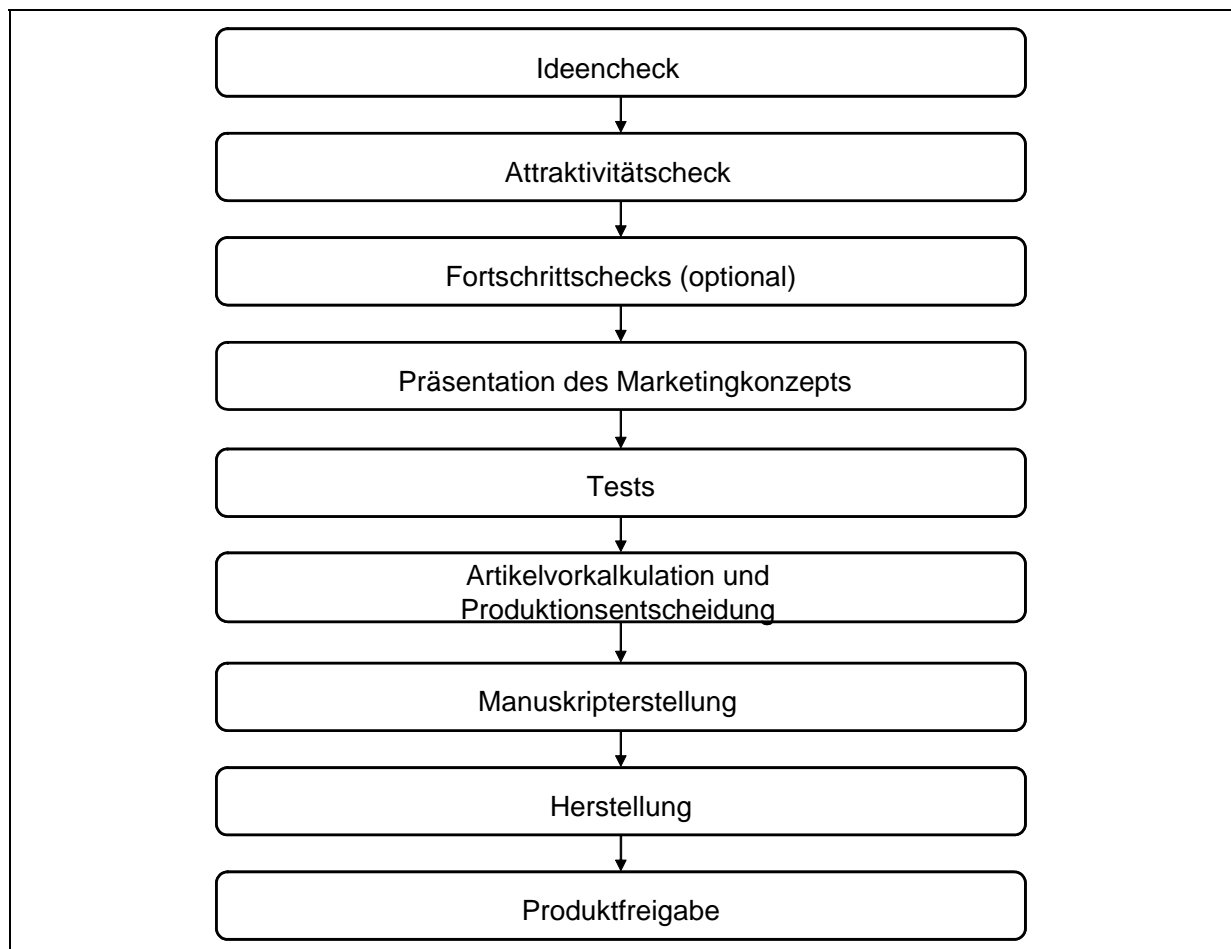


Abbildung 4.1.1.2.1/1: Üblicher Produktinnovationsprozess bei WEKA

### Schritt 2: Attraktivitätscheck

Möglichst sechs Wochen nach der Vorstellung der Ideen erfolgt der Attraktivitätscheck, beim dem der Produktmanager seine konkreter erarbeiteten Vorstellungen des neuen Produkts vorstellt. Das Themengebiet wird mit einem Arbeitstitel, einer Unique Selling Proposition und den geplanten Hauptschwerpunkten des Inhaltes genauer beschrieben. Beim Attraktivitätscheck werden vor allem die Knackpunkte des neuen Produktes diskutiert und es wird eine erste Einschätzung des mögli-

chen Produkterfolges abgegeben, für die vorab erste Gespräche mit potentiellen Kunden und Experten geführt wurden.

Am Ende des Attraktivitätschecks wird über die Weiterverfolgung des Projektes anhand verschiedener Indikatoren entschieden und die Ergebnisse werden in einem Protokoll festgehalten. Positiv bewertete Ideen werden intern kommuniziert und es wird Geld für die Weiterverfolgung des Projektes bewilligt. Hierfür wird eine Kostennummer vergeben, mit der aus einem für Entwicklungsprojekte bereitgestellten Topf Geld abgerufen werden kann. Darüber hinaus werden die Termine für das weitere Vorgehen festgelegt und Marktforschung wird in Form von Fragebögen, Feldaktionen, Zielgruppen- und Expertengesprächen betrieben. Die Zielgruppengespräche werden mit ca. 10 Unternehmen aus dem Zielkundenkreis geführt, um die spätere Nachfrage zu analysieren und Informationen zur weiteren Konkretisierung des Produktes zu sammeln. Zusätzlich werden in dieser Phase potentielle Herausgeber für das spätere Produkt gesucht. Anhand der gewonnenen Ergebnisse wird eine Marketingkonzeption für das neue Produkt entworfen.

Beteiligt am Attraktivitätscheck sind der entsprechende Abteilungsleiter, der Leiter Vertrieb, der Leiter Marketing und weitere Personen, deren Fachwissen notwendig ist oder die Interesse am Projekt haben.

Von fünf Ideen, die im Attraktivitätscheck vorgestellt werden, werden im Durchschnitt vier weiterverfolgt.

### **Schritt 3: Fortschrittchecks (optional)**

Nach dem Attraktivitätscheck können je nach Wunsch des zuständigen Produktmanagers ein oder zwei Treffen mit dem Abteilungsleiter, dem Vertriebsleiter und weiteren Produktmanagern durchgeführt werden, um den Fortschritt des Projektes vorzustellen sowie Fragen und Schwierigkeiten zu diskutieren.

### **Schritt 4: Präsentation des Marketingkonzepts**

Meilenstein dieser Phase ist die Präsentation des Marketingkonzepts, das sich in Zielgruppenkonzept, Produktkonzept und Vertriebskonzept gliedert und vom zuständigen Produktmanager vorgestellt wird.

Im Zielgruppenkonzept wird die Themenattraktivität für die Zielgruppe eingeschätzt, die angestrebte Zielgruppe wird genau definiert, der Leidensdruck der Gruppe wird detailliert beschrieben, die entworfene Problemlösung wird mit ihrem Nutzen und den individuellen Vorteilen vorgestellt und die Unique Selling Proposition wird erarbeitet.

Das Produktkonzept beschreibt den Produktinhalt, den Bezug der Inhaltsstruktur auf die Probleme der Zielgruppenperson, die Bezugspunkte für die Lösung der ermittelten Kundenprobleme sowie die Aktualisierungsinhalte für mögliche Verän-

derungen späterer Auflagen. Eine Konkurrenzanalyse und eine Auswahl der optimalen Vertriebswege liefert das Vertriebskonzept.

Nach der Zustimmung zum Marketingkonzept wird über die Zulassung zum Eigenvertriebstest entschieden.

Die Teilnehmer der Präsentation des Marketingkonzeptes sind die Verlags- und die Vertriebsleitung. Darüber hinaus können noch zusätzlich externe Mitarbeiter, weitere Produktmanager und Interessierte teilnehmen.

### **Schritt 5: Tests**

Nach der Zustimmung zum Marketingkonzept erfolgt die Erstellung der Testwerbmittel durch die zuständige Abteilung Kreation. Diese erstellt ein Werbemittelkonzept, das vom verantwortlichen Produktmanager, dem Abteilungsleiter Produktmanagement, der Vertriebs- und der Verlagsleitung zur Verwendung freigegeben wird.

Nach der Produktion erfolgt durch den zuständigen Werbeplaner die Vorbereitung und Planung des Eigenvertriebstests. Zur Absicherung werden fast immer Tests durchgeführt, da WEKA imageschädliche und teure Produktflops vermeiden möchte. WEKA besitzt verschiedene Testmechanismen und führt unter anderem Tests per Telefon, per E-Mail und mit Hilfe von Prospekten durch. Zusätzlich werden eine Reihe von Kunden angeschrieben und Annoncen für das Produkt in verschiedenen Zeitschriften der Zielgruppe geschaltet. Bei Eigenvertriebstests testet WEKA das Interesse der Zielkundschaft am neuen Produkt.

Die Dauer der verschiedenen Testreihen liegt zwischen sechs und zehn Wochen, wobei die dabei gewonnenen Daten erfahrungsgemäß sehr aussagekräftig sind. Anhand der ermittelten Zahlen werden im Anschluss verschiedene Wirtschaftlichkeitsberechnungen durchgeführt.

### **Schritt 6: Artikelvorkalkulation und Produktionsentscheidung**

Die Ergebnisse der Tests werden vom Produktmanager ausgewertet und in einer Artikelvorkalkulation verarbeitet. Die Kalkulation schätzt den erwarteten Umsatz des Produktes für einen Zeitraum von drei Jahren ab, der als Grundlage für die Produktionsentscheidung dient. Für ein Projekt gelten üblicherweise folgende Zielkriterien: Break-Even nach 2 Jahren und eine 10%-ige Rendite des Produktes nach 3 Jahren.

Bei negativer Produktionsentscheidung kann eine erneute Marktforschung in Auftrag gegeben werden. Bei einer abschließend negativen Entscheidung erfolgt eine Trostbriefaktion zur Information derjenigen Kunden, die das Produkt im Eigenvertriebstest bestellt haben.

Von drei Projekten, die diese Phase erreicht haben, wird im Schnitt eine umgesetzt und erhält die Freigabe zur Produktion.

#### **Schritt 7: Manuskripterstellung**

Nach der positiven Produktionsentscheidung werden die Herausgeber bestimmt, Verträge mit diesen ausgearbeitet, die Richtlinien zur Manuskripterstellung verteilt und das Manuskript wird von den Autoren erstellt.

#### **Schritt 8: Herstellung**

Parallel zur Manuskripterstellung wird die Herstellung geplant, wofür die Druckbeteiligung der WEKA Ausland festgelegt und die Gesamtauflage bestimmt wird. Darüber hinaus wird die Vorbereitung des neuen Produkts vorbereitet und terminiert sowie die Auslieferung organisiert. Zur Vorbereitung der Produktauslieferung gehören die Produktgestaltung mit der Festlegung des Layouts sowie die Erstellung von Produktinformationen und die Durchführung von Produktschulungsmaßnahmen für die Händler. Nachdem die Manuskripte der Autoren eingegangen sind, werden diese mit dem Produktmanager und dem Produktbetreuer abgestimmt und bearbeitet. Nach der Bearbeitung der Manuskripte erfolgt die Herstellung.

#### **Schritt 9: Produktfreigabe**

Nach einer Kontrolle der Qualität wird vom Verantwortlichen der Abteilung Technische Herstellung die Freigabe zur Produktauslieferung erteilt.

Die Entwicklungsdauer für Produkte beträgt bei WEKA gegenwärtig ca. 1 Jahr. Die durchschnittliche Produktlebensdauer liegt zwischen 5 - 8 Jahren, bei einigen Produkten wie z.B. Gesetzeswerken kann sie auch bis zu 25 Jahre betragen.

#### **4.1.1.2.2 Veränderte Ablauforganisation bei der Entwicklung von Softwareprodukten**

Für die Entwicklung von Softwareprodukten erarbeitete WEKA ein in den ersten Phasen verändertes Ablaufschema (s. Abb. 4.1.1.2.2/1).

Die veränderte Vorgehensweise wird mit einer höheren Komplexität, einem größeren Koordinationsaufwand und einem höheren finanziellen Risiko solcher Projekte begründet.

Für die Produktentwicklung, die Produkttests und die Bewerbung wird zum Teil sehr komplexe Software benötigt, die in enger Abstimmung mit dem Contentersteller programmiert werden muss. Aufgrund dieser Komplexität bei der technischen Realisierung erfolgt die Softwareentwicklung zumeist in Kooperation mit Softwareunternehmen, die die Programmierfähigkeit übernehmen, während WEKA den Content liefert.

Da die Produzenten des Content und die Programmierer nicht identisch sind und die technische Umsetzung bei Softwareprodukten für die Contentlieferanten wie z.B. Au-

toren zumeist schwer nachzuvollziehen ist, entsteht ein gesteigerter Kommunikations- und Abstimmungsbedarf, der aus Erfahrung entschieden höher ist als bei der Erstellung von Printprodukten.

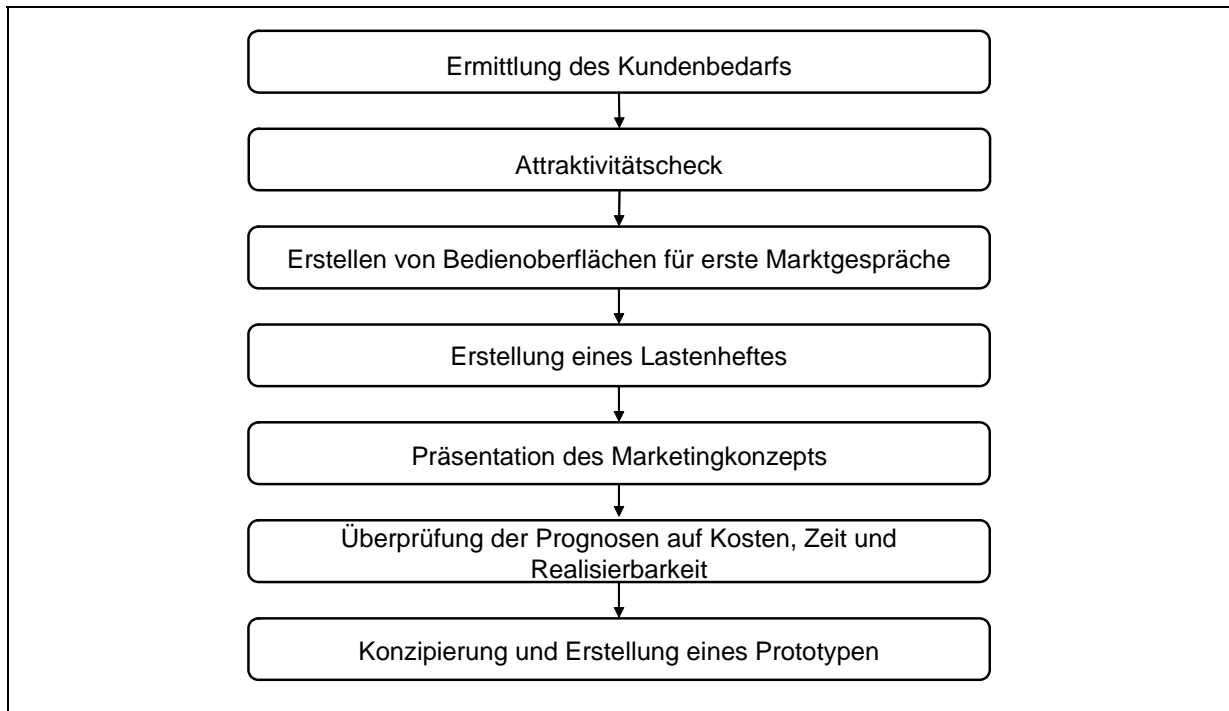


Abbildung 4.1.1.2.2/1: Veränderter Produktinnovationsprozess bei WEKA

Softwareentwicklungsprojekte stellen darüber hinaus ein größeres finanzielles Risiko für das Unternehmen dar, da die Programmierung der Software höhere Beträge bindet als der Druck von Printprodukten. Die Erzeugung von Drucksachen ist vergleichsweise einfach zu organisieren und billig in der Produktion.

### **Schritt 1: Ermittlung des Kundenbedarfs**

Aufgrund der größeren Komplexität, dem gesteigerten Koordinationsaufwand und des hohen finanziellen Risikos wird bei der Entwicklung von Softwareprodukten mit einer genauen Ermittlung des Kundenbedarfes begonnen, indem eingehend analysiert wird, ob die Bedürfnisse des Kunden besser mit Softwareprodukten oder anderen Medien bedient werden können.

### **Schritt 2: Attraktivitätscheck**

Diese Phase entspricht dem Attraktivitätscheck im üblichen Ablauf.

### **Schritt 3: Erstellen von Benutzeroberflächen für erste Marktgespräche**

Sehr früh wird mit der Erstellung von Benutzeroberflächen begonnen, damit diese bei Experten- und Kundengesprächen als Hilfestellung eingesetzt werden können.

### **Schritt 4: Erstellung eines Lastenheftes**

In einem Lastenheft ist ausführlich der genaue Produktinhalt wiederzugeben in einer Struktur, die dem späteren Werk, welches auch ein Produktpaket oder Bund-

ling sein kann, entspricht. Das Lastenheft legt die Inhalte und Funktionalitäten der Software fest und beschreibt genau deren Vorteile.

#### **Schritt 5: Präsentation des Marketingkonzepts**

Das zu präsentierende Marketingkonzept ist um mehrere Punkte erweitert. Eine Analyse der Zielgruppe der Software muss die genaue Unternehmensstruktur des Zielkunden mit dessen EDV-Kenntnissen und –Ausstattung wiedergeben, die Aufgaben und die Arbeitsweisen der Zielgruppe darlegen und die Einsatzweise der Software beschreiben. Zusätzlich muss ausführlich dargelegt werden in welcher Form Folgeumsätze, z.B. durch Abos, erzielt werden sollen und welcher Zeitplan für die Realisierung des Projektes unter Berücksichtigung aller Vorgaben vorgesehen ist.

#### **Schritt 6: Prognoseprüfung**

Bevor ein erweiterter Prototyp für die Marketingkonzeption erstellt wird, erfolgt eine eingehende Projektprüfung unter den Gesichtspunkten Kosten- und Zeitplanung sowie technische Realisierbarkeit, um einem finanziellen Risiko vorzubeugen.

#### **Schritt 7: Konzipierung und Erstellung eines Prototypen**

Werden die in der Planung gestellten Prognosen für realistisch gehalten, so erfolgt die Programmierung eines Prototypen entsprechend der Marketingkonzeption, die Überarbeitung der Screenshots sowie die Herstellung der Werbemittel für die Eigenvertriebstests.

Die nun folgenden Phasen des Vorgehens wie Tests und Artikelvorkalkulation entsprechen dem üblichen Vorgehen.

#### **4.1.1.3 Mehrfachnutzung**

Eine Politik der Mehrfachnutzung von Content wird von WEKA nur unter größter Vorsicht betrieben. Als Problem bei der Anwendung solcher Konzepte sieht WEKA die Gefahr der Markteinführung unvollständig geplanter Produkte. Dies kann zu teuren Fehlentwicklungen, langfristigen Imageschäden und aufwendigen Überarbeitungen führen, die die vermeintliche Kostenersparnis schnell entwickelter Produkte leicht übertreffen. Darüber hinaus ist der Hauptkostentreiber bei den Produkten der Vertrieb, der auch bei einer Mehrfachnutzung notwendig ist, so dass das Kosteneinsparpotential als nicht allein entscheidend eingeschätzt wird.

Eine Mehrfachnutzung erscheint WEKA sinnvoll und interessant, wenn bei der Entwicklung der Produkte der vorgesehene Ablauf eingehalten und mit größter Sorgfalt bei der Planung vorgegangen wird. Unter diesen Prämissen werden seit einiger Zeit Anstrengungen zur Mehrfachnutzung unternommen.

Begonnen wurde dabei mit einer verstärkten Nutzung des im Unternehmen vorhandenen Content über eine firmeneigene Datenbank, in der Content zu vielen unterschiedlichen Themengebieten gespeichert ist und deren Zugriff über das firmeninterne Intranet erfolgt. Die Datenbanklösung ist gegenwärtig noch nicht vollständig umgesetzt, da nur die Produktbetreuer und die Produkthersteller auf die Daten zugreifen können, so dass es sich in der bestehenden Form um ein reines Unterstützungswerkzeug der Produktion ohne Unterstützung der Produktentwicklung handelt.

Eine weitere Umsetzung des Gedankens der Mehrfachnutzung wurde mit der Realisierung einer medienneutralen Datenbank für juristischen Content verwirklicht. Die so genannte Rechtsdatenbank enthält z.B. Gesetzeswerke oder Verordnungen so in digitalisierter Form aufbereitet, dass sie für verschiedene Ausgabemedien verwendet werden können. Die Datenbank wird als Pilotprojekt angesehen, dem andere Bereiche in der Zukunft folgen sollen. Es wird angestrebt, alle Daten medienneutral zu halten und den Zugriff auf die Daten über verschiedene Abfragemöglichkeiten metadaten gesteuert zu organisieren. Ziel ist eine Mehrfachnutzung des gesamten vorhandenen Content über verschiedene Ausgabemedien, so dass die Entwicklung neuer Produkte und die Produktion erleichtert und rationalisiert werden.

Bei der Umsetzung der Mehrfachnutzungsstrategien ergeben sich zurzeit Probleme bei der Auszeichnung von unstrukturiertem Content mit Metadaten. Klar strukturierter Content wie z.B. ein Gesetzeswerk lässt sich gut in Datenbanken hinterlegen, mit Metadaten auszeichnen und über verschiedene Medien ausgeben. Bei unstrukturiertem Content erweist es sich als äußerst schwierig, alle möglichen und notwendigen Metadaten des Content zu erfassen ohne dabei zu komplex und damit ineffizient zu werden. Für eine sinnvolle Umsetzung des Mehrfachnutzungsgedanken in Datenbanken sind aber die Auszeichnung des Content mit vielen Metadaten und eine genaue Aufteilung des Inhaltes notwendig. Dies verursacht gegenwärtig Schwierigkeiten bei der Umsetzung und wird von WEKA als ein Bereich angesehen, in dem weitere Entwicklungsarbeit auch auf wissenschaftlicher Seite notwendig ist.

#### **4.1.2 Ernst Klett Verlag**

Die Anfänge des Unternehmens Ernst Klett reichen zurück bis ins Jahr 1897. Aus der „Königlichen Hofbuchdruckerei zu Gutenberg“ entwickelte sich bis heute die Ernst Klett AG, die mit mehr als 65 Unternehmen in den Bereichen Schule, Erwachsenenbildung, Belletristik, Zeitschriften, Fachinformationen, Fernschulen, B2B, Außenwerbung und Vertrieb tätig ist. Die Klett-Gruppe wird gegenwärtig von Michael Klett in der dritten Generation geführt und ist an über 30 Standorten in 13 Ländern mit mehr als 2.000 Mitarbeitern vertreten. Pro Jahr erscheinen über 2.800 neue Titel und rund 50 Zeitschriften, gegenwärtig sind insgesamt 28.000 Titel lieferbar.

Die folgenden Betrachtungen konzentrieren sich auf die Ernst Klett Verlag GmbH -ein Unternehmensteil der Ernst Klett AG-, die im Bereich Schule und Erwachsenenbildung tätig ist. Zum Verlag gehören mehrheitlich unter anderem der Ernst Klett Schulbuchverlag Leipzig, der Ernst Klett Grundschulverlag und der HEUREKA-Klett Softwareverlag. Die Geschäftsleitung der Ernst Klett GmbH, die ihren Sitz in Stuttgart hat, leitet die Unternehmensgruppe.

Die Fallstudie basiert auf einem Interview, das am 01.10.2002 in Stuttgart mit Herrn Hartmut Wick, Leiter des Referats E-Medien-Entwicklung, geführt wurde. Die festgehaltenen Ergebnisse wurden von Herrn Wick zur Veröffentlichung freigegeben.

#### 4.1.2.1 Aufbauorganisation der Ernst Klett Verlag GmbH

An der Spitze der Ernst Klett Verlag GmbH steht eine vierköpfige Geschäftsleitung, die das Unternehmen führt (siehe Abb. 4.1.2.1/1). Dieser zur Seite gestellt sind mehrere Stabsstellen, die unterstützend für unterschiedliche Aufgaben zuständig sind. Ein Aufgabengebiet bildet dabei die langfristige Erkennung und Erschließung von neuen Innovationsfeldern.

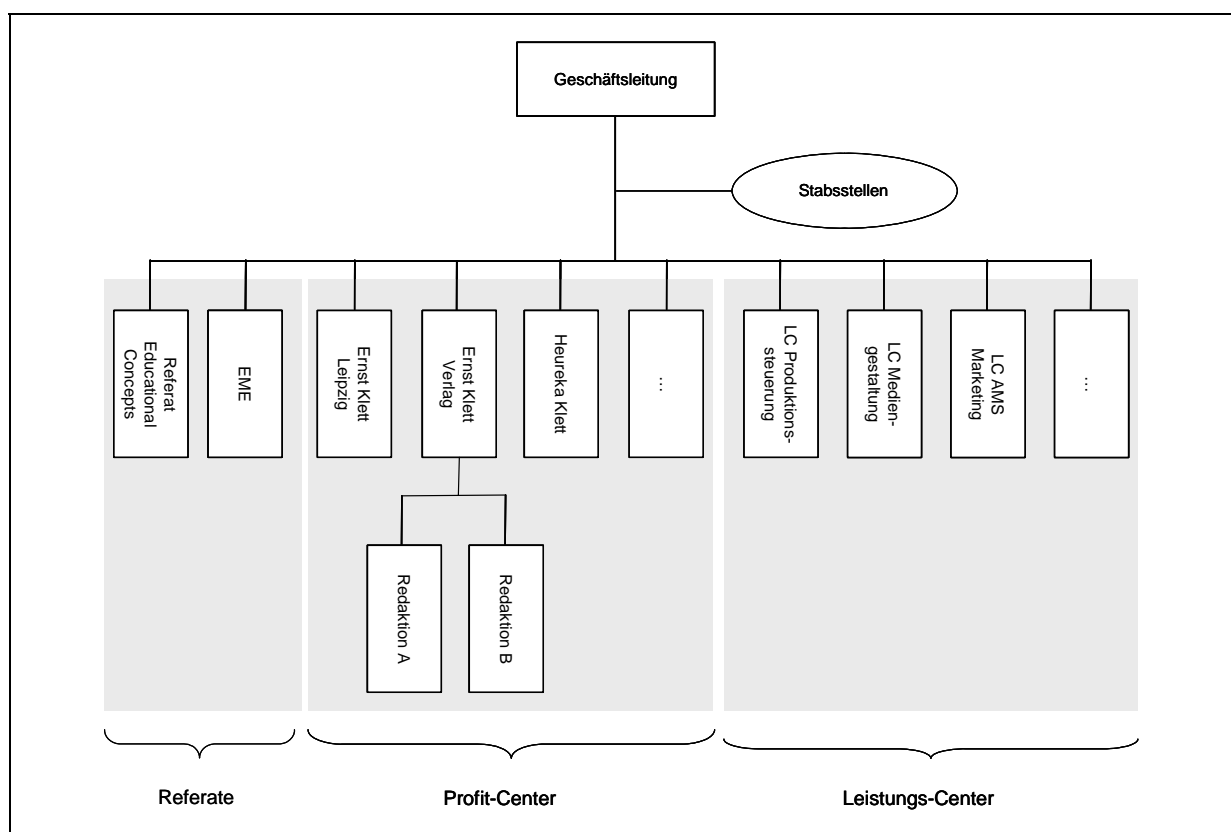


Abbildung 4.1.2.1/1: Aufbau der Ernst Klett Verlag GmbH

Die zweite Ebene des Unternehmens ist strukturiert in Profit- und Leistungs-Center sowie Referate. Die Profit-Center werden gebildet von den verschiedenen Verlagen, die zur Ernst Klett Verlag GmbH gehören. Dies sind der Ernst Klett Verlag mit Sitz in Stuttgart, Ernst Klett Leipzig und Heureka Klett. In den Leistungs-Centern LC-



Produktionssteuerung, LC-Mediengestaltung oder LC-AMS sind verschiedene Unternehmensfunktionen zentral zusammengefasst. Die Leistungs-Center arbeiten jeweils auf Auftragsbasis für die verschiedenen Profit-Center und werden über interne Verrechnungspreise vergütet. Parallel zu dieser Organisationsstruktur wurden zwei Referate eingerichtet, die weder als Profit- noch als Leistungscenter organisiert sind.

Die Profit-Center der Ernst Klett Verlag GmbH organisieren sich ihrerseits in verschiedene Redaktionen, die für verschiedene Inhaltsbereiche zuständig sind. Die Strukturierung der Redaktionen erfolgt dabei zumeist anhand der Fächer, für die Lehrwerke angeboten werden wie etwa Englisch oder Mathematik. An der Spitze jeder Redaktion steht dabei ein Redaktionsleiter, der die Abteilung leitet (siehe Abb. 4.1.2.1/2). Zumeist sind ihm auf der unteren Ebene mehrere Programmmanager zugeordnet. Diese sind zumeist für verschiedene Lehrwerke innerhalb des Lehrbereiches verantwortlich beispielsweise für den Programmbereich Mathematik innerhalb der Redaktion Mathe-Naturwissenschaften und organisieren die Entwicklung und Überarbeitung der Lehrwerke. Hierbei werden sie sowohl von Projektmanagern unterstützt, die die administrative Realisierung koordinieren, als auch von Redakteuren, die die inhaltliche Erarbeitung der Lehrwerke übernehmen.

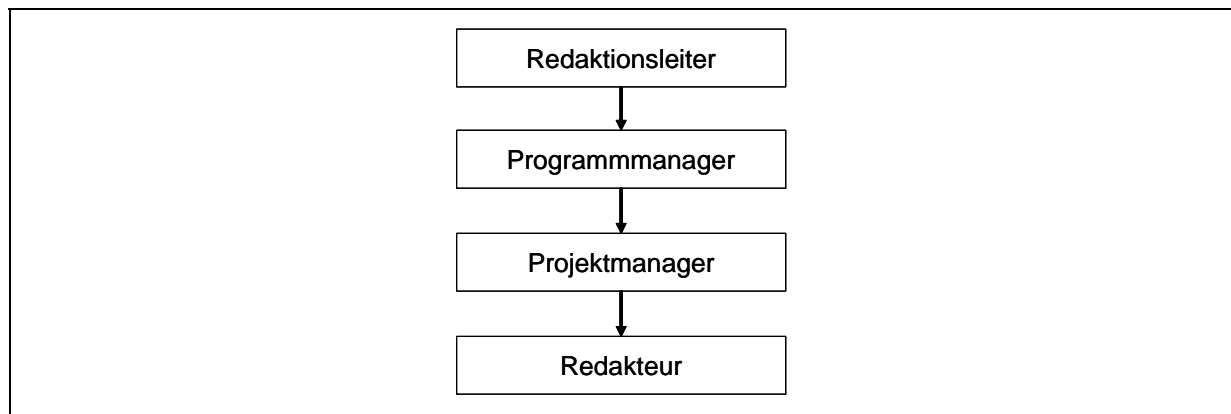


Abbildung 4.1.2.1/2: Aufbau der Redaktionen

Die Leistungs-Center übernehmen zentral Funktionen für alle Profit-Center. Das Leistungs-Center Produktionssteuerung ist dabei verantwortlich für die Organisation der Produktion. Da die Ernst Klett Verlag GmbH nur sehr wenig eigene Ressourcen für die Produktion seiner Produkte besitzt, organisiert das Leistungs-Center die Herstellung der Produkte in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen wie z.B. Druckereien. Die Abteilung übernimmt dabei die Ausschreibung von Produktionsaufträgen, die Auswahl der Anbieter sowie die Steuerung und Überwachung der Auftragsabwicklung. Das Leistungs-Center Mediengestaltung ist tätig in der Gestaltung von Produkten. In dieser Abteilung werden das Layout und das Design der Produkte erarbeitet und festgelegt. Das Leistungs-Center AMS ist verantwortlich für das Marke-

ting der Produkte sowie die Marktforschung im Rahmen der Produktentwicklung und der späteren Produktbetreuung.

Referate sind unabhängig von den Profit- und Leistungs-Center Struktur. Das Referat E-Medien-Entwicklung –kurz EME- wurde im November 2001 eingerichtet und fungiert als Dienstleister für die Profit-Center bei der Entwicklung und Erstellung von Multimediaprodukten. Die Abteilung wurde gegründet, um die Kompetenzen der verschiedenen Profit-Center im Bereich Multimedia in einer Hand zu bündeln und so allen Profit-Centern zentral zur Verfügung zu stellen. Durch die Zentralisierung wurde eine Spezialisierung der einzelnen Mitarbeiter möglich, da deren Ressourcen nun projektbezogen bei den Entwicklungen in allen Profit-Centern eingesetzt werden. Darüber hinaus ermöglicht diese Organisationsform eine verbesserte Kontrolle der Qualität der Multimediaprodukte und sichert so Profit-Center übergreifend einheitliche Standards. Die Abteilung Educational Concepts als zweites Referat kann als zentrale Forschungs- und Entwicklungsabteilung des Unternehmens angesehen werden. Diese Abteilung beschäftigt sich in ihrer Arbeit nicht vordringlich mit der Innovation neuer Produkte, sondern arbeitet an neuen Konzepten und Technologien auf deren Grundlage in der Zukunft neue Produkte entstehen können.

Zum Abschluss der Betrachtungen zur Aufbauorganisation der Ernst Klett Verlag GmbH wird die interne Struktur des Leistungs-Center EME erläutert, da diese immer bei der Entwicklung von Multimediaprodukten eingeschaltet wird und daher für die Produktinnovation von besonderem Interesse ist (siehe Abb. 4.1.2.1/3).

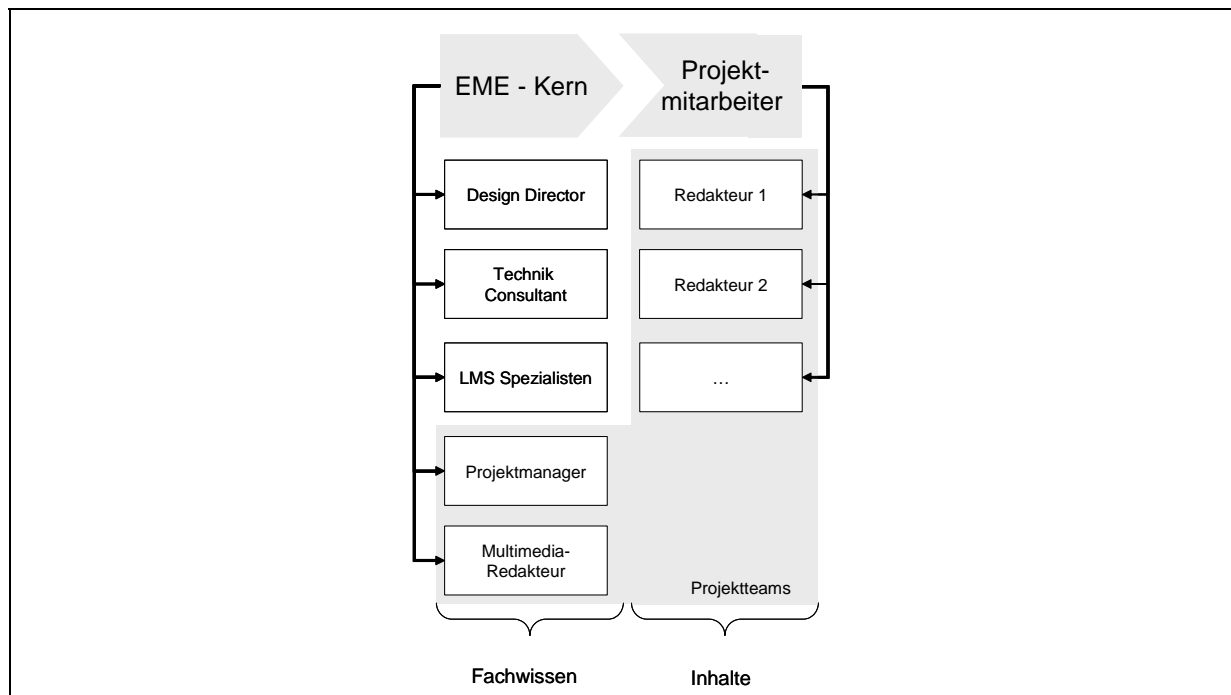


Abbildung 4.1.2.1/3: Aufbau des Referats EME

Die Abteilung EME besteht aus einem Kern von Mitarbeitern, die fest in der Abteilung angesiedelt sind, und einem Teil von Mitarbeitern, der projektbezogen in die Organisation integriert wird. Bei den Projektmitarbeitern handelt es sich um Redakteure aus den Abteilungen, die die Multimediaproduktentwicklung in Auftrag gegeben haben. Für den Entwicklungsprozess stellt EME der Redaktion seine technische Fachkompetenz für die Entwicklung von Multimediaprodukten zur Verfügung, die Redakteure bringen ihrerseits die Inhalte für die Produkte ein. Die Projektteams, die für die Entwicklung der Multimediaprodukte verantwortlich sind, bilden sich neben Redakteuren aus einem Projektmanager und einem Multimedia-Redakteur von EME. Dieses Team bearbeitet gemeinsam die Phasen des Entwicklungsprozesses und wird dabei in einzelnen Phasen unterstützt durch den Design Director, den Technik Consultant sowie LMS Spezialisten von EME. Diese übernehmen die technische Umsetzung der Multimediaprodukte.

#### 4.1.2.2 Produkt und Produktinnovationsprozess

Nach der Darstellung der Aufbauorganisation werden in diesem Kapitel das Produkt sowie der Prozess der Produktinnovation vorgestellt.

##### 4.1.2.2.1 Produkt

Das Geschäftsfeld der Ernst Klett Verlag GmbH umfasst Lehrbücher, Lernsoftware, Unterrichtshilfen sowie weitere Lernmittel für allgemein bildende Fächer in allen Schularten und Schulformen einschließlich der Erwachsenenbildung. Für jedes Fach und jede Klassenstufe wird mindestens ein Lehrwerk angeboten, das sich aus einem Lehrerbuch, Schülerbüchern, Lernsoftware sowie Zusatzangeboten zusammensetzt (siehe Abbildung 4.1.2.2.1/1).

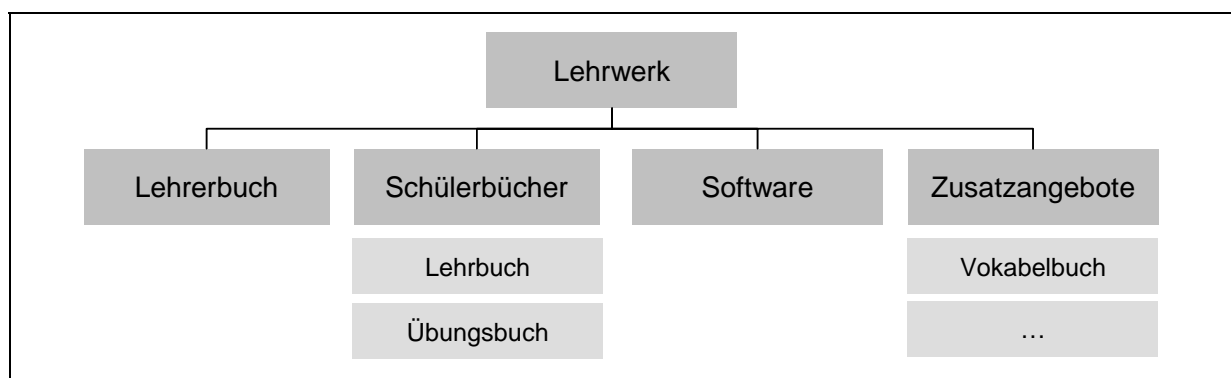


Abbildung 4.1.2.2.1/1: Lehrwerk bei Klett

Da die Kulturpolitik in Deutschland föderal organisiert ist, obliegt die Schulpolitik den einzelnen Bundesländern, die unterschiedliche Rahmenlehrpläne für den Unterricht in den verschiedenen Jahrgangsstufen vorgeben. Aus diesem Grund müssen je nach Bundesland angepasste Lehrwerke angeboten werden. Um die dadurch verursachte

Produktvielfalt effizient zu organisieren, wird das Lehrwerk modular gestaltet, so dass je nach Bundesland Anpassungen vorgenommen werden können. Das Lehrwerk bildet daher eine Plattform, aus der die Varianten für jedes Bundesland generiert werden können.

Für jedes Fach existiert eine ganze Reihe von Lehrwerken, die für einen ganz bestimmten Rahmenlehrplan, eine bestimmte Schulform und eine bestimmte Jahrgangsstufe konzipiert sind. Allein für den Fachbereich Englisch werden gegenwärtig 24 Lehrwerke angeboten. Die verschiedenen Produkte eines Lehrwerkes sind dabei eng aufeinander abgestimmt und beziehen sich inhaltlich aufeinander. Der durchschnittliche Lebenszyklus eines Lehrwerkes beträgt 8 bis 10 Jahre, wobei die Auswahl eines Lehrwerkes für den Unterricht durch das Fachkollegium der einzelnen Schulen erfolgt. Diese legen fest, welche Lehrwerke im Unterricht verwendet werden.

#### **4.1.2.2.2 Produktinnovationsprozess**

Die Produktinnovation obliegt bei Klett den Redaktionen der einzelnen Profit-Center. Diese befassen sich sowohl mit der Entwicklung neuer Produkte als auch mit der Überarbeitung der bereits angebotenen Produkte. In beiden Fällen wird jeweils das komplette Lehrwerk mit allen Produkten erarbeitet. Im Weiteren wird der hierfür vorgesehene Prozess vorgestellt (siehe Abb. 4.1.2.2.2/1).

Die Anstöße für die Überarbeitung oder Neukonzipierung von Lehrwerken kommen aus unterschiedlichen Bereichen. Planmäßig werden die Voraussetzungen für neue Produkte in der Abteilung Educational Concepts erarbeitet. Aufgabe dieser Abteilung ist die langfristige Erforschung von neuen Konzepten und Technologien, auf deren Grundlage neue Produkte entstehen können. Darüber hinaus werden die bereits angebotenen Produkte in regelmäßigen Zyklen überarbeitet. Weitere häufige Ursachen sind Veränderungen der Rahmenlehrpläne in den Bundesländern, wie zum Beispiel durch die Änderung der Rechtschreibung, oder Anfragen und Ideen von Lehrern oder Dozenten. Zuständig für die Entwicklung der neuen Produkte sind die einzelnen Redaktionen der verschiedenen Profit-Center des Unternehmens.

Die verschiedenen Ideen werden intern vorgetragen und einem ersten Check unterzogen. Wird eine Idee weiterverfolgt, wird ein Grobkonzept erarbeitet, das die Form der Inhaltevermittlung sowie das Lastenheft genauer beschreibt. Im Rahmen der Planung der Inhaltevermittlung ist festzulegen, ob die Lehrinhalte klassisch für Frontalunterricht konzipiert werden sollen oder ob ein handlungsorientierter Unterricht unterstützt werden soll. Im Lastenheft werden die Anforderungen an das Lehrwerk genauer ausgeführt.

Wird das erarbeitete Grobkonzept akzeptiert und das Projekt zur weiteren Verfolgung freigegeben, erfolgt die Erarbeitung eines Feinkonzepts. Das Feinkonzept erstellt

aufbauend auf dem Grobkonzept einen Business Plan, beschäftigt sich ausführlich mit der so genannten Lernprogression und plant die einzelnen Produkte eines Lehrwerkes. Im Business Plan erfolgt eine genaue betriebswirtschaftliche Analyse des Projektes. Zu Beginn werden die eigenen Nutzenerwartungen sowie die erwartete Marktentwicklung analysiert. Hierauf aufbauend werden die genauen Ziele des Projektes formuliert und ein detailliertes Konzept für das Projekt erarbeitet. Das Konzept beschreibt das zu entwickelnde Produkt ausführlich, stellt dessen Vorteile und Schwächen vor, vergleicht diese mit der Ausgangslage, ermittelt den Ressourcenbedarf für die Umsetzung des Projektes und untersucht alternative Realisierungsmöglichkeiten. Aufbauend auf dem Konzept erfolgt eine genaue Projektplanung mit der Definition von Meilensteinen, dem Festlegen der einzelnen Prozessschritte, der Verteilung der Aufgaben, der Termin- und Ressourcenplanung sowie der Zuteilung der Verantwortlichkeiten. Ist die Projektplanung abgeschlossen, wird festgelegt in welcher Weise ein Controlling der Projekte erfolgen kann und es wird abgeschätzt, welche Risiken mit dem Projekt verbunden sind. Parallel zur Erarbeitung des Business Plans erfolgt die Planung der Lernprogression. Diese gibt vor, in welcher Reihenfolge welche Inhalte vermittelt werden sollen, bei einer Sprache ist dies zum Beispiel die Reihenfolge der Vermittlung der Grammatik und der Vokabeln. Die Lernprogression der Lehrwerke ist dabei über die verschiedenen Schuljahre hinweg zu konzipieren, da die Lehrwerke eines Faches aufeinander aufbauen. Es ist also nicht nur eine genaue Absprache der Lernprogression innerhalb der Produkte eines Lehrwerkes, sondern auch lehrwerksübergreifend notwendig. Aufbauend auf dieser Lernprogression werden die verschiedenen Produkte eines Lehrwerkes konzipiert.

Ist das Feinkonzept erarbeitet, erfolgt eine Abnahme durch den Redaktionsleiter, der gegebenenfalls Veränderungen und Überarbeitungen anfordert. Nach der Zustimmung zum Feinkonzept werden Teams für die Umsetzung des Projektes gebildet. Diese entwickeln die verschiedenen Produkte des Lehrwerkes. Für die Entwicklung der Multimediaprodukte werden Teams aus Redakteuren der entsprechenden Redaktion sowie Mitarbeitern des Leistungs-Centers EME gebildet. Diese Teams sind verantwortlich für die Entwicklung der Multimediaprodukte. Dabei liefern die Redakteure die Inhalte, während die Mitarbeiter von EME die mediendidaktische und technische Konzeption übernehmen. Soweit dies möglich ist, wird ein paralleles Vorgehen bei der Erstellung versucht. Praktikabel ist dies bei der Entwicklung von Algorithmen sowie dem Entwurf des Layouts und Designs, da hierfür die endgültigen Inhalte noch nicht benötigt werden.

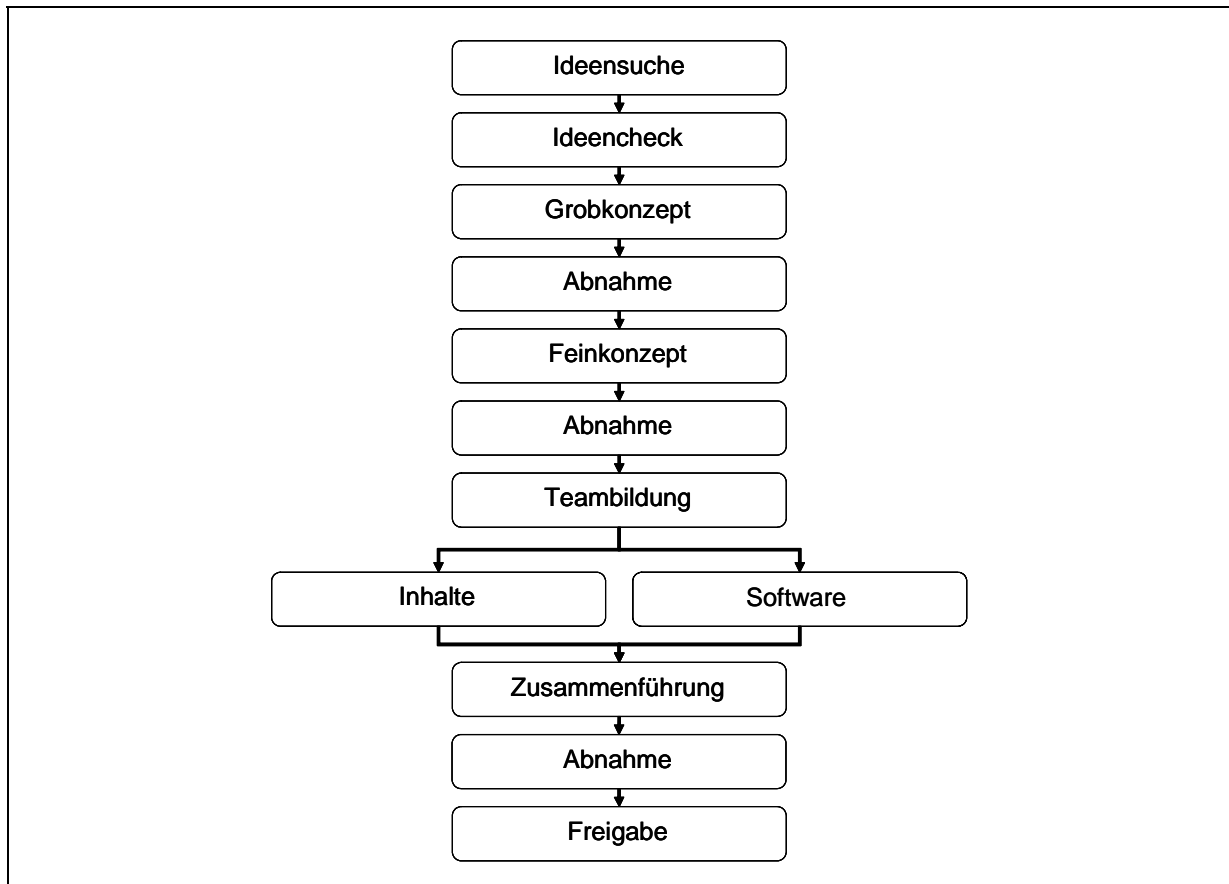


Abbildung 4.1.2.2/1: Produktinnovationsprozess bei Klett

Nach der Entwicklung der Inhalte und der Softwarekomponenten erfolgen die Zusammenführung beider Produktbestandteile zum Multimediaprodukt sowie die Zusammenführung der einzelnen Produkte zum Lehrwerk.

Das endgültige Lehrwerk wird nun zur Abnahme vorgelegt, wobei diese durch den Redaktionsleiter erfolgt, der gegebenenfalls Überarbeitungen und Veränderungen anfordert. Sind diese erfolgt, erhält das Lehrwerk die Freigabe und wird auf den Markt gebracht.

#### 4.1.2.3 Kooperationen

Der Ernst Klett Verlag geht nur in einem sehr geringen Ausmaß Kooperationen mit anderen Unternehmen ein. Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen erfolgt zumeist nur über den Markt. Ein Beispiel hierfür ist die Produktion von Druckerzeugnissen, die über Aufträge vom LC Produktionssteuerung an externe Druckereien vergeben wird. Eine langfristige Kooperation mit den Druckereien wird absichtlich nicht eingegangen, um flexibel in der Auswahl der Anbieter zu bleiben.

In wenigen Bereichen geht Klett derzeit Kooperationen ein. Zum einen bei Heureka Klett, die mit Software-Anbietern bei der Entwicklung von Lern- und Informationssoftware zusammenarbeiten, wenn spezielle Software benötigt wird, für die im eigenen Unternehmen keine Entwicklungskompetenz vorliegt und die in Zukunft nicht

weiter Verwendung fände. Zum anderen werden Kooperationen im Bereich der Forschung und Entwicklung durch die Abteilung Educational Concepts eingegangen. Diese Abteilung kooperiert zum einen eng mit Universitäten, Dozenten und Lehrern, die im Rahmen der Entwicklung neuer Lehrkonzepte und Technologien eingebunden werden. Im Referat EME besteht eine Kooperation der Abteilung mit dem Land Nordrhein-Westfalen und dem Hauptwettbewerber Cornelsen, mit denen man zusammen ein Online Bildungsangebot im Rahmen des Projektes „Digitale Oberstufe“ entwickelt.

#### 4.1.2.4 Mehrfachnutzung

Die Mehrfachnutzung von Inhalten ist beim Ernst Klett Verlag ein Thema seit Ende der 90-er Jahre. Eine eigene Projektgruppe wurde hierfür eingerichtet und mit der Konzipierung und Realisierung eines Systems zur Unterstützung der Mehrfachnutzung beauftragt. Das entwickelte und gegenwärtig eingesetzte System besteht aus einem Redaktionssystem mit angeschlossener Datenbank (siehe Abbildung 4.1.2.4/1).

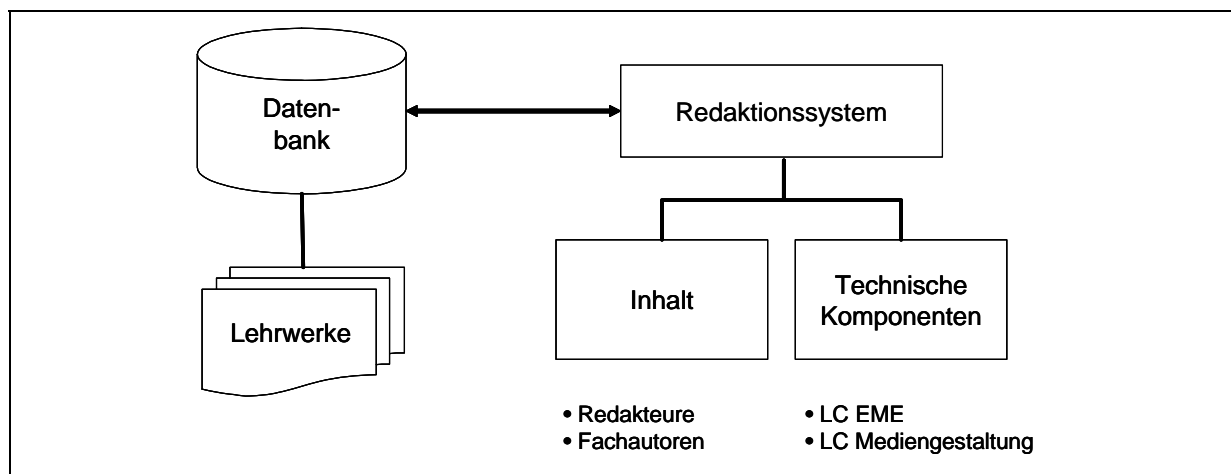


Abbildung 4.1.2.4/1: Klett-System zur Mehrfachnutzung

Über das Redaktionssystem können die Inhalte der Lehrwerke von Redakteuren und Fachautoren in das System eingepflegt werden. Die technischen Komponenten der Produkte wie Strukturen, Funktionen, Templates oder das Design werden von den Leistungs-Centern EME und Mediengestaltung erarbeitet und ebenfalls über das Redaktionssystem eingepflegt. In der angeschlossenen Datenbank liegen die gesamten Lehrwerke digital vor, auf die über das Redaktionssystem zugegriffen werden kann.

Die technische Unterstützung der Mehrfachnutzung ist durch das System ermöglicht, aber bei der praktischen Umsetzung ergibt sich noch eine Reihe von Problemen. Das Hauptproblem liegt dabei in der Struktur der Inhalte. Da die Inhalte der einzelnen Produkte an die Lernprogression des zugrunde liegenden Lehrwerkes angepasst sind, ist eine erneute Verwendung der Inhalte im Rahmen der Produktion nicht ohne

weiteres möglich. Vorab muss genau geprüft werden, ob die Inhalte der Lernprogression entsprechen. Bei der Zusammenstellung eines neuen Englischlehrbuches muss daher genau überprüft werden, ob die Grammatik und die Vokabeln bereits eingeführt sind oder aber erst später eingeführt werden sollen. Vielfach ist es deshalb einfacher und günstiger die Inhalte komplett neu zu erstellen als langwierig anzupassen. Ein weiteres Problem bereiten die Rechte an den Inhalten, die nicht immer beim Verlag liegen. Wurden freie Fachautoren in die Erstellung eines Lehrwerkes einbezogen, so besitzen diese die Rechte an den Inhalten. Es ist daher immer vorab zu überprüfen, ob der Verlag die Nutzungsrechte an den Inhalten besitzt. Ist dies nicht der Fall müssen gegebenenfalls Entgelte an den Rechteinhaber entrichtet werden.

## **4.2 Fallstudien aus dem Sektor Rundfunk**

Im Folgenden werden die Fallstudien aus dem Sektor Rundfunk dokumentiert, die bei den privaten Fernsehsendern RTL, ProSieben und Kabel1 erhoben wurden.

### **4.2.1 RTL Television**

RTL Television ging im Januar 1984, kurz nach der Zulassung des privaten Fernsehens in Deutschland, auf Sendung und ist derzeit mit seinem Programm der erfolgreichste deutsche Sender. Der deutsche TV-Markt gilt als einer der am stärksten umkämpften, da neben den werbefinanzierten Privatsendern mehrere gebührenfinanzierte öffentlich-rechtliche Sender am Markt agieren und Pay-TV aufgrund des breiten Angebots an Programmen nicht durchsetzungsfähig erscheint. Der Marktanteil in der von RTL präferierten Altersgruppe der 14- bis 49-jährigen betrug 2001 17,9%, es folgen dahinter die Sender PRO 7 mit 13,3%, SAT.1 mit 11,6%, die ARD mit 8,9% und das ZDF mit 7,7%. Beim Gesamtpublikum erreichte RTL 2001 einen Marktanteil von 14,8%, die ARD 13,7%, das ZDF 13,0%, SAT.1 10,1% und PRO 7 8,0%. Von den 100 meistgesehenen TV-Sendungen im Jahr 2001 liefen 83 bei RTL, 80 davon hatten eine Einschaltquote von mehr als 10 Millionen Zuschauern. Auch im ersten Quartal 2002 liegt RTL bei den 14- bis 49-jährigen an der Spitze und ist beim Gesamtpublikum gleichauf mit der ARD und dem ZDF.

Die RTL Television ist eine hundertprozentige Tochter der in Luxemburg sitzenden RTL Group, einem der führenden Rundfunk- und Produktionsunternehmen Europas. Die RTL Group gehört wiederum zu 90,2% der Bertelsmann AG, die restlichen 9,8% befinden sich im Streubesitz an der Börse.

Zur Unternehmensgruppe RTL Television gehören mehrheitlich die regionalen Sender RTL Nord, RTL Hessen und RTL West, mit verschiedenen Anteilen die Produktionsfirmen Stromy Entertainment, Action Concept und Creatv sowie die Firmen RTL NEWMEDIA, VOX, RTL Shop oder IP Deutschland.



Die Fallstudie beruht auf einem Interview, das am 19.09.2002 in Köln mit Herrn Holger Andersen, Leiter Strategic Program Development bei RTL Television, geführt wurde. Die festgehaltenen Ergebnisse wurden von Herrn Andersen zur Veröffentlichung freigegeben.

#### 4.2.1.1 Aufbauorganisation von RTL Television

RTL Television ist funktional in die Bereiche Vermarktung, IP, Programm, Sendebetrieb und Tochterfirmen aufgeteilt. Die Produktinnovation ist dem Programmbereich zugeordnet, der divisional in die zwei großen Bereiche News/Sport/Magazine und Entertainment gegliedert ist (s. Abb. 4.2.1.1/1). Diese Unterteilung folgt den Produktionsprinzipien der RTL Television und ist an US-amerikanischen Sendern angelehnt.

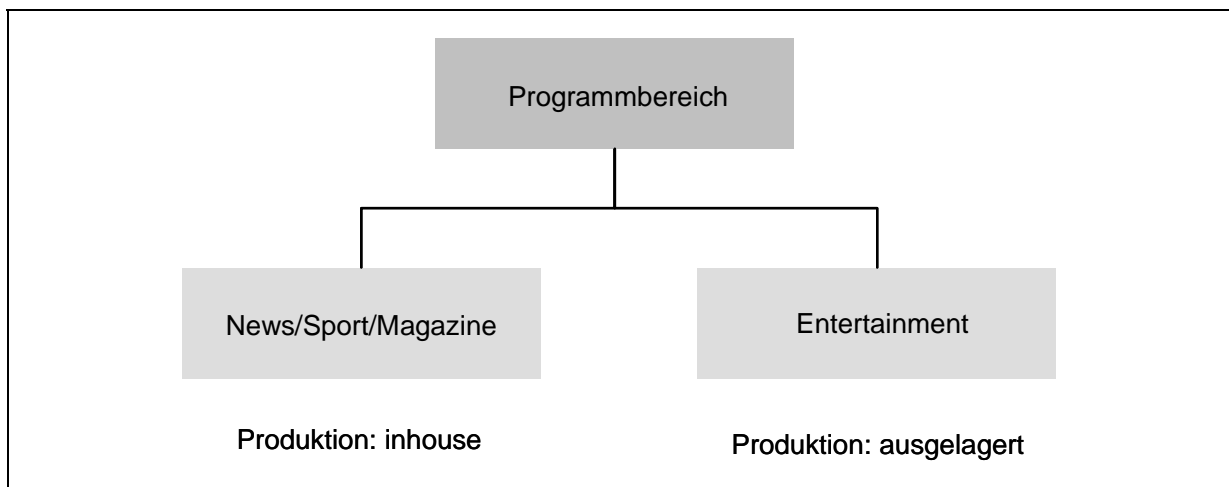


Abbildung 4.2.1.1/1: Aufbau des Programmbereiches von RTL Television

Die Sendungen im Bereich News/Sport/Magazine werden nahezu ausschließlich in-house von festangestellten Redaktionen in eigenen Studios entwickelt und produziert, da ein langfristiger Programmbedarf an diesen Formaten besteht und die Produktionskosten für die Erstellung kalkulierbar sind. Darüber hinaus sind die Programme dieses Bereiches wie beispielsweise Nachrichtensendungen wichtig für das Bild des Senders, weshalb großer Wert auf die Qualität der Programme gelegt wird. Aus diesen Gründen werden im Bereich News/Sport/Magazine eigene Produktionsressourcen unterhalten.

Während die Formate im Bereich News/Sport/Magazine für ein Vollprogramm nahezu durchgängig benötigt werden, laufen die Programme im Entertainment-bereich zumeist nur sehr kurz. Programme, die 5 Jahre produziert und gesendet werden, gelten als sehr erfolgreich, Programme mit einer Lebensdauer von 7 bis 10 Jahren bilden eine seltene Ausnahme. Im Bereich Entertainment werden deshalb die Programme häufig extern entworfen und in Projektnetzwerken produziert,<sup>42</sup> die von RTL

<sup>42</sup> Vgl. Sydow/Wirth (2000), S. 164-171; DeFillippi/Arthur (1998), S. 125-139; Jones (1996), S. 60-65.

Television federführend gesteuert werden. Ziel von RTL Television ist eine weitgehende Unabhängigkeit von Produktionskapazitäten und den dadurch entstehenden Fixkosten im Bereich Entertainment. Durch dieses Vorgehen ist es RTL Television möglich, flexibel auf Veränderungen sowohl in den Produktionsbedingungen, als auch den Zuschauergewohnheiten zu reagieren.

Der Bereich Entertainment wird im Weiteren genauer betrachtet. An der Spitze dieses Programmsektors steht der Programmdirektor Entertainment, der für das Programmschema seines Bereiches, die Programmplanung innerhalb dieses Schemas sowie den finanziellen Erfolg des Bereiches Entertainment verantwortlich ist (s. Abb. 4.2.1.1/2). Darüber hinaus ist er verantwortlich für die Inhalte im Sinne des Presse-rechtes.

Zu seiner Unterstützung dienen die Stabsstellen Programmmanagement und strategische Programmentwicklung. Das Programmmanagement ist dabei für die betriebswirtschaftlichen Belange zuständig und bearbeitet die Gebiete Controlling, Finanzierung sowie Vertragsverhandlungen mit den Geschäftspartnern. Die Stelle strategische Programmentwicklung ist für die kreativen Belange zuständig und berät die Geschäftsführung in den Bereichen Programmschema, Programmentwicklung und Auswahl der Geschäftspartner. Darüber hinaus übernimmt die Stabsstelle die Koordination der verschiedenen Entwicklungs- und Produktionsprojekte.

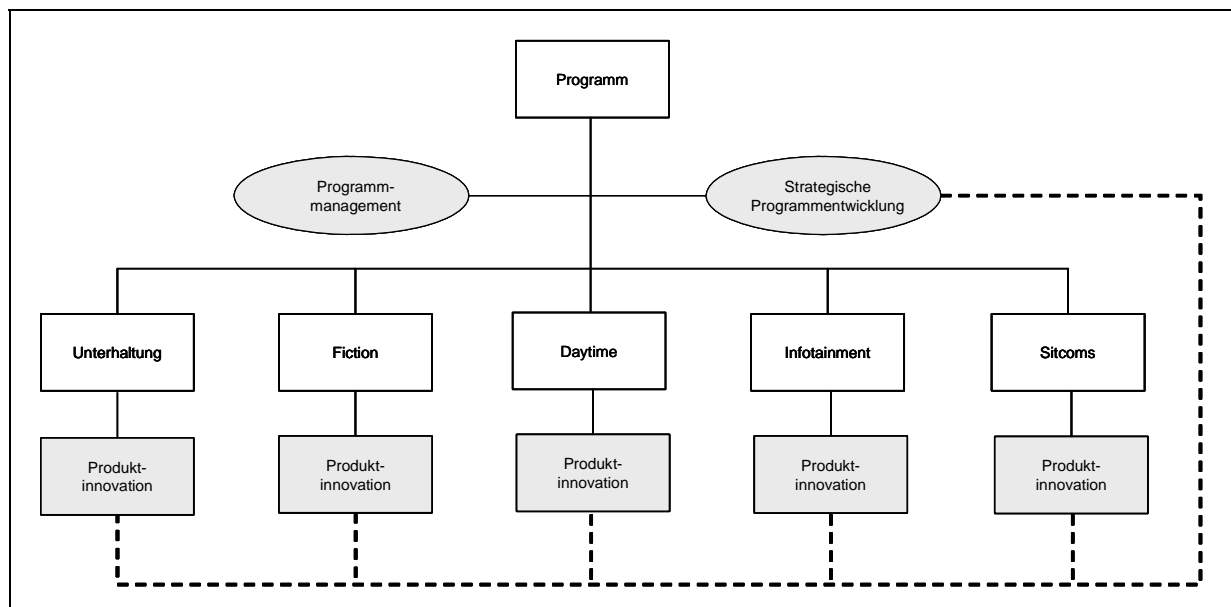


Abbildung 4.2.1.1/2: Aufbauorganisation der Abteilung Entertainment

Unterhalb der Programmdirektion ist der Bereich Entertainment divisional nach Genres in die Sparten Unterhaltung, Fiction, Daytime, Infotainment und Sitcoms unterteilt. Dabei ist der Bereich Unterhaltung für die Shows des Senders verantwortlich, der Bereich Fiction für Filme und Serien von 60- oder 90-Minuten Länge, der Bereich Daytime für das Nachmittagsprogramm mit Game-, Talk- und Court-Shows sowie für

täglich oder wöchentlich ausgestrahlte Serien. Im Bereich Infotainment werden Dokumentationen sowie Magazine verantwortet, soweit diese nicht inhouse produziert werden. Der Bereich Sitcoms ist für die Entwicklung und Produktion der Sitcoms wie z.B. „Nicola“, „Das Amt“ oder „Die Camper“ verantwortlich. Zum Teil überschneiden sich die einzelnen Verantwortungsbereiche, so dass mehrere Abteilungen Programme für ein Programmschema entwickeln. Die Entwicklung der Programme durch unterschiedliche Bereiche erweist sich dabei nicht als Nachteil, da so unterschiedliche Blickrichtungen eingenommen werden und die Kreativität gefördert wird. Um die Kreativität zu fördern und jedem Redakteur zu ermöglichen eigene Ideen zu entwickeln und vorzustellen, sind die Hierarchien im Bereich Entertainment bewusst flach gehalten. So sitzt an der Spitze jeder Sparte jeweils ein Chefredakteur, der zusammen mit seinen Redakteuren die jeweiligen Programme entwickelt und produziert. Ideen und Vorschläge können dabei von jedem Redakteur entwickelt und dem Chefredakteur unterbreitet werden. Dieser bewertet den Vorschlag und unterbreitet ihn gegebenenfalls dem Programmdirektor.

#### **4.2.1.2 Produkt und Programminnovationsprozess**

In diesem Kapitel werden das Produkt sowie der Prozess der Produktinnovation bei RTL Television vorgestellt.

##### **4.2.1.2.1 Produkt**

Das Produkt von RTL Television ist das Fernsehprogramm des Senders RTL. Das Programm wird durch ein Programmschema abgebildet, das die Aufteilung der verschiedenen Programmteile über die Sendeplätze des Tages regelt. Die Sendeplätze werden mit Filmen, Serien, Nachrichten, Magazinen usw. gefüllt. Als privater Sender ist RTL werbefinanziert und platziert Werbeblöcke innerhalb seines Programms. Zielgruppe des Senders ist die für die Werbetreibenden interessante Gruppe der 14- bis 49-jährigen.

Die Entwicklung neuer Formate für das Programm von RTL zielt auf eine möglichst hohe Einschaltquote innerhalb der Zielgruppe ab. Die Produktinnovation bei RTL Television nennt sich Programmentwicklung, die im Gegensatz zum amerikanischen Markt, auf dem die Programmentwicklung „development“ von der späteren Produktion der Formate „current development“ getrennt ist, in der Verantwortung eines Redakteurs belassen wird. Das fertige Produkt wird vom Programmformat sowie den produzierten Sendungen, beispielsweise der Staffel einer Serie, gebildet.

##### **4.2.1.2.2 Programminnovationsprozess**

Im Folgenden wird der Produktinnovationsprozess im Bereich Entertainment am Beispiel der Entwicklung einer Serie beschrieben, die nicht fertig produziert am Markt

eingekauft wird, sondern neu entwickelt und produziert wird. Dieser Prozess ist sehr umfangreich und spiegelt in seiner Tiefe auch die Prozesse zur Entwicklung anderer Formate wie beispielsweise Filme oder Shows wider.

Die Ideen für neue Serien werden sowohl intern von den verschiedenen Redakteuren der Division entwickelt, als auch von außen über Produktionsfirmen an den Sender herangetragen.

Wird eine Idee für interessant gehalten, erfolgt die Entwicklung eines Programmkonzeptes, das den groben Inhalt mit Handlungssträngen, Orten und Charakteren, möglichen Schauspielern, Regisseuren und Produktionsunternehmen sowie Merchandisingartikeln und spätere Sendeplätzen beschreibt. Nach der Erstellung des Konzeptes erfolgt ein erster ausführlicher interner Check, bei dem verschiedene Konzepte begutachtet, in eine Reihenfolge gebracht und gegebenenfalls zur Weiterbearbeitung freigegeben werden.

Wird das Konzept zur Weiterbearbeitung freigegeben, erfolgt die Phase des so genannten Outline, in dem die Inhalte konkretisiert werden. Die bisher nur grob abgesteckte Handlung für einen ersten Piloten sowie mögliche Handlungsstränge für die Serie werden geplant.

Erhält das Outline die Zustimmung des Senders, wird das Projekt zur weiteren Bearbeitung freigegeben und es erfolgt die Auftragsvergabe für ein komplettes Drehbuch des Pilotfilms. Die Erstellung des Drehbuchs erfolgt dabei in enger Abstimmung mit dem Sender durch einen Drehbuchautoren, der zumeist für eine Produktionsfirma arbeitet. Die Erarbeitung des Drehbuchs wird von umfangreichen Marktforschungen begleitet, die den Inhalt des Piloten hinsichtlich der Zuschauerpräferenzen abtesten.

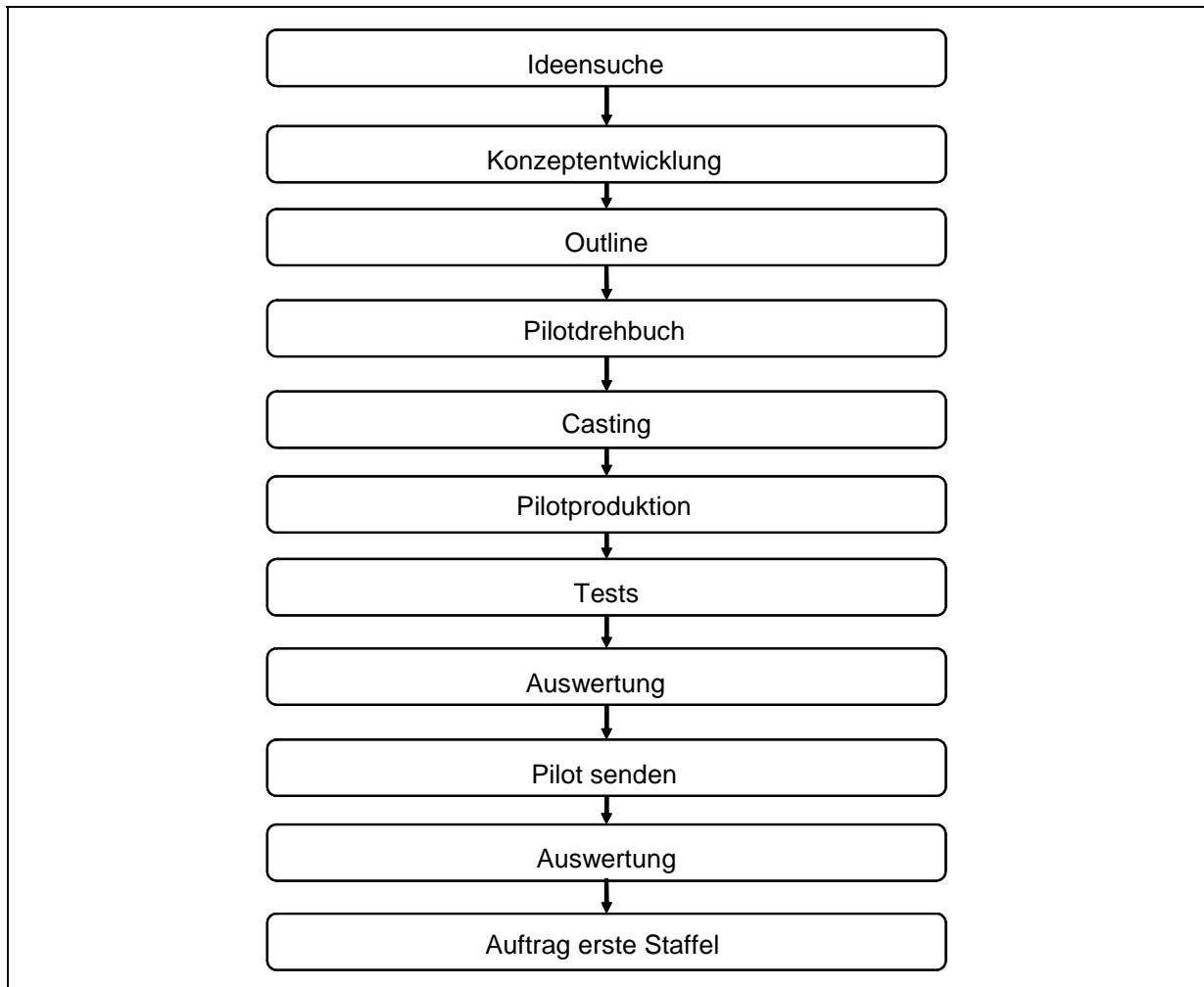


Abbildung 4.2.1.2.2/1: Programminnovationsprozess bei RTL

Sobald das Drehbuch erstellt und vom Sender befürwortet ist, erfolgt die Beauftragung einer Produktionsfirma. Diese beginnt in Rücksprache mit dem zuständigen Redakteur von RTL mit dem Casting für den Piloten. Soweit nicht schon im Vorfeld festgelegt, werden der Regisseur, die Schauspieler und die restliche Crew ausgewählt. Im Anschluss an das Casting sowie den jeweiligen Vertragsabschlüssen, erfolgt der Dreh des Pilotfilms. Auch hier hat der Sender ein Mitspracherecht und kontrolliert die Produktion. Von der Idee bis zum fertigen Piloten vergehen im Allgemeinen 15 bis 18 Monate.

Der Pilot wird nicht sofort gesendet, sondern erneut getestet. Teilweise werden auch mehrere Kurzpiloten für Testzwecke erstellt. Die Tests werden von spezialisierten Marktforschungsinstituten durchgeführt, die den Piloten ausgewählten Personengruppen zeigen und im Anschluss Befragungen durchführen. Im Anschluss an die Befragungen werden die Ergebnisse der Tests ausgewertet. Die Tests und die Auswertungsphase können bis zu drei Monaten dauern. Fällt die Auswertung des Piloten schlecht aus, werden Veränderungen vorgenommen, die bis in die Konzeptionsphase zurückreichen können, da die Produktionskosten für eine gesamte Staffel oder

einen kompletten Film so hoch sind, dass man einen Flop auf alle Fälle verhindern möchte. Notfalls wird das Projekt auch ganz beendet.

Wird der Pilot erfolgreich getestet, erfolgt zumeist die Ausstrahlung eines 90-minütigen Pilotfilms im Fernsehprogramm. Dies kann bis zu 12 Monaten dauern, da ein passendes Sendeumfeld für den Piloten gesucht wird, um diesen möglichst Erfolg versprechend im Programmschema zu platzieren.

Auch die Ausstrahlung des Pilotfilms wird getestet und die Daten werden ausgewertet. Mit Hilfe der Daten werden gegebenenfalls Änderungen an den Drehbüchern der Serie vorgenommen.

Erscheint dem Sender nach Auswertung der Zuschauerdaten das Format Erfolg versprechend für eine Serie, so wird die Konzeption und Umsetzung in Auftrag gegeben. Deuten die Zuschauerdaten darauf hin, dass eine Serie zwar Erfolg versprechend ist, aber nicht in das mittelfristig geplante Programmschema passt, so kann es passieren, dass die Auftragsvergabe für die erste Staffel einer Serie auch erst sehr viel später erfolgt.

#### **4.2.1.3 Kooperationen**

RTL Television benutzt sowohl bei der Programmentwicklung als auch bei der Produktion verschiedene Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit.

Wie schon zuvor dargestellt, wird im Rahmen der Programmentwicklung und –erstellung, wie in der Branche üblich, eng mit verschiedenen Produktionsunternehmen im Rahmen von Projektnetzwerken zusammengearbeitet.<sup>43</sup> Zum Teil unterhält RTL auch Beteiligungen an den Produktionsfirmen. Die Produktionsfirmen übernehmen dabei nicht nur die Dreharbeiten, sie liefern auch Ideen für neue Programme und haben Autoren unter Vertrag, die die Drehbücher für Pilotfilme und Serien schreiben. Im Rahmen der Dreharbeiten werden weitere Teilnehmer wie Regisseure, Schauspieler, Kameraleute, Tontechniker, Stuntmen, Komponisten oder Studiobetreiber in das Projektnetzwerk aufgenommen. Die Auswahl der Teilnehmer und die operative Umsetzung des Projektes erfolgt in enger Abstimmung mit dem Sender durch die Produktionsfirma, die mit den jeweiligen neuen Teilnehmern Verträge abschließt.

Neben der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen im Rahmen von Projektnetzwerken bestehen Kooperationen auch in Form langfristiger, strategischer Allianzen. So sind beispielsweise die Entwicklung und der Betrieb des Videotextes im Rahmen einer langfristigen Kooperation an einen externen Anbieter ausgelagert worden. Auch

---

<sup>43</sup> Vgl. Windeler/Sydow (2002), S. 1035-1060; Windeler/Lutz/Wirth (2002), S. 182-185; Lutz (2001), S. 303.

der Online-Auftritt wird nicht von RTL Television entwickelt und angeboten, sondern über RTL NEWMEDIA, einer hundertprozentigen Tochter der RTL Television.

Neben diesen zwischenbetrieblichen Kooperationsformen setzt RTL Television auch zwischenbetriebliche Marktlösungen ein. So werden die Telefonservices für verschiedene Sendungen bei Bedarf von entsprechenden Anbietern eingekauft. Auch die Produktion von Zusatzprodukten wie beispielsweise der CDs zur 80-er Jahre Show erfolgte über Dritte, in diesem Fall BMG, die gegen Bezahlung die Lizenz zur Nutzung des Markennamens bekamen. Ebenfalls über den Markt geregelt, erfolgt die Vergabe von Aufträgen zur Marktforschung im Rahmen der Programmentwicklung und –analyse an spezialisierte Institute.

#### **4.2.1.4 Mehrfachnutzung**

Mehrfachnutzung betreibt RTL zum einen durch die Wiederholung von Sendungen und zum anderen durch den Mehrfachgebrauch von bereits gesendeten Inhalten, indem Filmmaterial in verschiedenen Längen ausgestrahlt oder aus verschiedenen Sendungen neues Material neu zusammen geschnitten wird.

Die Mehrfachnutzung in Form von reinen Wiederholungen erfolgt stark im Bereich Entertainment, da hier die Inhalte wie Serien und Filme keinen großen Aktualitätsgrad aufweisen und daher mehrfach wiederholt werden können. Einige Serien können bei ihrer Wiederholung sogar eine höhere Einschaltquote als bei der Erstausstrahlung erzielen. Die Möglichkeit der Wiederholung macht diese Inhalte sehr interessant, da mehrfach Deckungsbeiträge erzielt werden können. Wird die Möglichkeit der Wiederholung nicht vollständig ausgenutzt, besteht darüber hinaus die Option die gezeigten Sendungen an andere Anstalten zu veräußern und so weitere Einnahmen zu erzielen.

Die Mehrfachnutzung von Inhalten durch Variation der Länge der gezeigten Inhalte bietet sich vor allem im Bereich News/Sport/Magazine an, da hier aktuelle Beiträge wie z.B. Interviews oder Sportberichterstattungen in unterschiedlichen Sendungen und zu unterschiedlichen Zeitpunkten erneut gesendet werden können. RTL berichtet beispielsweise ausführlich über die Formel 1. Vor den Rennen werden Ausschnitte aus vergangenen Rennen sowie Interviews im Rahmen der Vorberichterstattung gezeigt. Nachdem das komplette Rennen übertragen wurde, erfolgt eine Nachberichterstattung mit Analysen des Rennens anhand der Sendematerialien. Im weiteren Programmverlauf folgen Kurzberichte in den Nachrichten- und Sportsendungen des Senders. Darüber hinaus erfolgt eine Nutzung der Inhalte in Reportagen und Magazinen. Auf diese Weise werden attraktive, aber schnell an Aktualität verlierende Sendungen oder Senderechte mehrfach verwendet.

Eine Mehrfachnutzung durch Zusammenschneiden bereits gesendeter Materialien erfolgt in nahezu allen Bereichen. So werden beispielsweise Berichte, die bereits in den Nachrichten gelaufen sind, für ein Magazin aufbereitet und dort nochmals gesendet. Genauso werden bereits gesendete Reportagen neu konfektioniert, indem ein neuer Moderator eingebaut, Teile des Materials weggelassen oder zuvor nicht gesendetes Material hinzugefügt wird. Auf diese Weise werden Reportagen auf die Hälfte gekürzt oder auf die doppelte Sendezeit verlängert. Auch in Shows erfolgt ein neuer Zusammchnitt bereits gesendeten Materials, etwa wenn ein so genanntes „Best of“ zusammengestellt wird. Ein Beispiel für die Wiederverwertung von alten Inhalten ist die 80-er Jahre Show, in der Inhalte aus diesem Jahrzehnt zusammengetragen und erneut verwendet wurden.

#### 4.2.2 ProSieben

Der Fernsehsender ProSieben ist eine 100%-ige Tochter der ProSiebenSat.1 Media AG, die sich in den vier Geschäftsbereichen Fernsehen, Multimedia, Merchandising und Dienstleistungen betätigt. Zum Geschäftsbereich Fernsehen gehören neben ProSieben auch die Fernsehsender Sat.1, Kabel1, N24 sowie in Teilen durch eine Beteiligung an Euvia Media Neun Live (siehe Abbildung 4.2.2/1).



Abbildung 4.2.2/1: Fernsehsender der ProSiebenSat.1 Media AG

Die ProSieben GmbH wurde 1988 gegründet und agiert seitdem auf dem deutschen Fernsehmarkt als privater, werbefinanzierter Anbieter. Der Sender ist am Markt mit hochwertigen, internationalen Spielfilmen und Serien, Wissensmagazinen sowie bekannten Unterhaltungs- und Comedysendungen markiert. Die Zielgruppe des Senders bilden junge, aktive, gebildete und gut verdienende Zuschauer. Im vergangenen Jahr war ProSieben einer der erfolgreichsten deutschen Sender beim jungen Fernsehpublikum. In der Altersgruppe der 14- bis 29-jährigen Zuschauer verzeichnet ProSieben gegenwärtig einen Marktanteil von 18,6 Prozent und liegt knapp hinter Marktführer RTL. In der Altersgruppe der 14- bis 49-jährigen Zuschauer erreicht ProSieben 13,3 Prozent und bei allen Zuschauern ab drei Jahren 8,0 Prozent. Laut einer Umfrage des Forsa-Institutes beurteilen die für die Werbekunden interessanten 14-



bis 49-jährigen Fernsehzuschauer ProSieben als den Sender mit den besten Spielfilmen, den besten Unterhaltungssendungen, den besten Serien sowie den besten Wissenschaftsmagazinen und Comedysendungen.

Im vergangenen Jahr war ProSieben mit einem Umsatzerlös von 860 Mio. Euro (2000: 866 Mio. Euro) bei einem Ergebnis vor Steuern von 262 Mio. Euro (2000: 257 Mio. Euro) einer der profitabelsten Sender Deutschlands. Die Umsatzrendite lag bei 30 Prozent und erreichte damit den Vorjahreswert.

Die Fallstudie beruht auf einem Interview, das am 25.09.2002 in München mit Herrn Thomas Schultheis, Leiter der Programmplanung bei ProSieben, geführt wurde. Die festgehaltenen Ergebnisse wurden von Herrn Schultheis zur Veröffentlichung freigegeben.

#### 4.2.2.1 Aufbauorganisation von ProSieben

Das folgende Kapitel beschreibt den Aufbau der ProSieben GmbH und die Einordnung der Produktinnovation in das Unternehmen.

An der Spitze aller Sender der ProSiebenSat.1 Media AG steht jeweils ein Geschäftsführer, der die Programmstrategie des Senders festlegt, über Entwicklungsprojekte entscheidet, zusammen mit dem zentralen Lizenzeinkauf der ProSiebenSat.1 Media AG den Einkauf bei den großen Programmanbietern weltweit realisiert sowie verantwortlich im Sinne des Presserechts ist. Beratend stehen ihm mehrere Stabsstellen zur Verfügung, z.B. eine bezüglich der Fragen des Jugendschutzes.

Auf der darunter liegenden Ebene befinden sich funktional gegliedert die Linienstellen Programmplanung, Marketing und Public Relations sowie divisional gegliedert die Bereiche Aktuelles/Magazine, Daytime/Talk, Unterhaltung, deutsche Movies und deutsche Serien (siehe Abbildung 4.2.2.1/1).

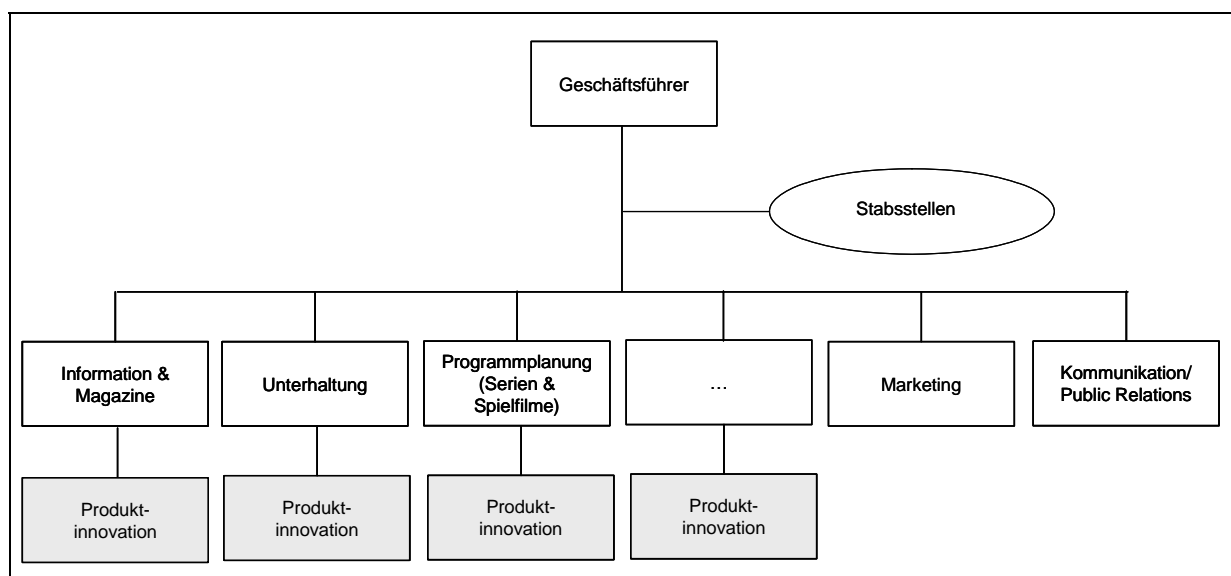


Abbildung 4.2.2.1/1: Aufbau von ProSieben

Der Bereich Programmplanung erarbeitet mit dem Geschäftsführer die mittelfristige Programmstrategie des Senders und ist für die operative Umsetzung der Programmplanung zuständig. Abgestimmt auf das Programmschema wird ein Vorgabenrahmen für die Programmentwicklung in den einzelnen divisional gegliederten Bereichen erstellt. In diesem Rahmen werden die Genres bestimmt, in denen Entwicklungen stattfinden sollen, die groben Inhalte werden skizziert und die spätere Länge des Programms sowie die geplante Anzahl an Werbeunterbrechungen werden festgelegt. Die endgültige Entscheidung bezüglich der erarbeiteten Vorgaben obliegt dem Geschäftsführer in Zusammenarbeit mit den Bereichsleitern.

Der Bereich Marketing ist für die Positionierung des Senders im deutschen Fernsehmarkt sowie für die Kampagnen zur Bewerbung des Sendeprogramms zuständig. Im Rahmen dieser Aufgaben erfolgen die Planung der Positionierung, die Durchführung entsprechender Maßnahmen sowie die Erfolgskontrolle mit Hilfe von Marktstudien. Darüber hinaus werden die Kampagnen für die bestehenden sowie neu entwickelten Programme erarbeitet, umgesetzt und verantwortet.

Der Bereich Public Relations ist verantwortlich für die Öffentlichkeitsarbeit des Senders, hierbei steht nicht die Darstellung des einzelnen Programms in der Öffentlichkeit im Mittelpunkt, sondern die Darstellung des Unternehmens ProSieben.

Den nach Genres gebildeten Bereichen obliegen die Entwicklung, Produktion und Überarbeitung von Programmen. Dabei übernimmt der Bereich Aktuelles/Magazine die Nachrichtensendungen sowie die verschiedenen Magazine des Senders. Der Bereich Daytime/Talk ist zuständig für das Nachmittagsprogramm, das bis vor kurzem hauptsächlich von Talkshows geprägt wurde, inzwischen aber stärker auf Personal-Help Shows ausgerichtet ist. Der Bereich Unterhaltung organisiert alle Unterhaltungsformate, dabei unter anderem auch den immer stärker wachsenden Bereich der Comedyformate. Dieses Genre wird von ProSieben mit TV Total, der Bullyparade, der Sketch-Show oder dem Quatsch-Comedy-Club erfolgreich bedient und bildet eine tragende Säule im Programmschema. Der Bereich Deutsche Movies ist verantwortlich für die Entwicklung und Produktion deutscher Filme ab einer Länge von 90 Minuten sowie Event-Movies. Der Anspruch an die Entwicklung und Produktion der Filme ist internationales Niveau, da die deutschen Filme von gleicher Qualität sein sollen wie die international eingekauften Programme, um das Image von ProSieben als Sender mit Filmen von internationalem Rang nicht zu gefährden. Der Bereich deutsche Serien ist tätig in der Entwicklung, Produktion und Überarbeitung von deutschen Serien. Hierbei gilt auch wieder der Anspruch, dass die Serien vergleichbar mit der international produzierten Spitze sein müssen.

An der Spitze des Bereichs Aktuelles/Magazine, der größtenteils Inhouse produziert, steht ein Chefredakteur, dem mehrere Redaktionen samt Redaktionsleiter und Re-

dakteure unterstellt sind. An der Spitze der anderen Bereiche, die zumeist mit Produktionsfirmen zusammenarbeiten, steht jeweils ein Bereichsleiter, dem die Redakteure der einzelnen Programme unterstellt sind.

#### **4.2.2.2 Produkt und Programminnovationsprozesse**

In diesem Kapitel werden das Produkt sowie die Prozesse der Produktinnovation bei ProSieben vorgestellt.

##### **4.2.2.2.1 Produkt**

Das Produkt von ProSieben besteht aus dem Fernsehprogramm des Senders, dessen Struktur im Programmschema mit der Verteilung der verschiedenen Inhalte auf die Sendeplätze des Tages festlegt wird. Die Zuschauerklentel des Senders wird dabei gezielt mit Filmen, Serien und Unterhaltungssendungen von internationalem Rang angesprochen. Allein im Jahr 2001 zeigte ProSieben in seinem Programm 1358 Spielfilme aus dem In- und Ausland, davon 234 deutsche Free-TV Premierien.

Zur Sicherung der Positionierung im deutschen TV-Markt betreibt ProSieben in großem Ausmaß Programmforschung. Die Forschungsaktivitäten lassen sich dabei in die zwei Bereiche Quantitative und Qualitative Forschung kategorisieren. In der quantitativen Forschung werden Daten wie Einschaltquoten, Alter des Publikums, Geschlecht oder Sehgewohnheiten verschiedener sozialer Gruppen erhoben. Im Rahmen der qualitativen Forschung werden Einstellungen und Meinungen wie die Einschätzung der Qualität von verschiedenen Programmen oder das Image der Sender untersucht. Darüber hinaus wird analysiert, welche Typengruppen welche Programme und welche Sender einschalten. Mit Hilfe dieser Daten werden verschiedene Maßnahmen zur Positionierung des Senders geplant sowie die Auswahl von neuen Programmen gesteuert, um die Zielgruppe des Senders gezielt anzusprechen. Aufgrund der Ergebnisse der Marktforschungen verzichtet ProSieben zum Beispiel komplett auf den Bereich Sport, da dieser von den Zuschauern bei Sendern mit anderer Ausrichtung erwartet wird. Ein Teilbereich der qualitativen Forschung bilden Pilottests, bei denen Ideen für Programme sowie erste Pilotfilme auf ihren Erfolg getestet werden. Auf den Einsatz der Pilottests wird im folgenden Kapitel genauer eingegangen.

##### **4.2.2.2.2 Programminnovationsprozesse**

Bei ProSieben lassen sich auf einer ersten Gliederungsstufe die drei Entwicklungsprozesse Programmeinkauf, -produktion und -überarbeitung unterscheiden (siehe Abbildung 4.2.2.2.2/1).

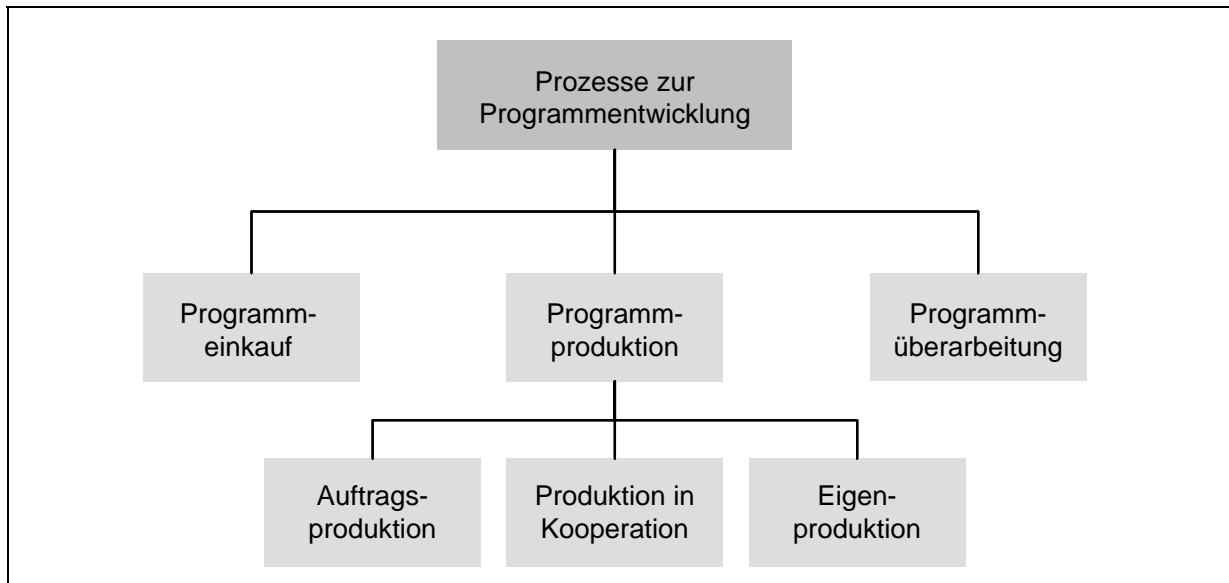


Abbildung 4.2.2.2/1: Prozesse zur Programmentwicklung

Der kürzeste Prozess der Programmentwicklung besteht im Einkauf von Programmen, wie zum Beispiel Filmen oder Serien, bei Rechteinhabern oder Produktionsfirmen im In- und Ausland. Dies geschieht zumeist über den Erwerb von Sendelizenzen, die sehr unterschiedlich ausgestaltet sein können. So werden zum Teil Verträge geschlossen, die nur begrenzte Ausstrahlungen gestatten. Vor dem Einkauf von Inhalten wird zunächst das Programmschema geplant und es wird analysiert, welche Sendungen in das geplante Sendeschema passen und erworben werden sollen. Die Sichtung der neuen Filme und Serien erfolgt häufig auf internationalen Messen und Festivals, auf denen auch über den Einkauf verhandelt wird. Verantwortlich für den Einkauf ist der Geschäftsführer des Senders in Zusammenarbeit mit dem zentralen Lizenzeinkauf der Holding.

Die Alternative zum Erwerb von Inhalten bilden die Entwicklung und Erstellung eigener Programme. Bei der Organisation der Programmentwicklung und -erstellung lassen sich die drei Varianten Auftragsproduktion, Produktion in Kooperationen und Eigenproduktion unterscheiden. Bei den Auftragsproduktionen werden die Entwicklung und die Produktion vollständig an andere Unternehmen ausgelagert, in Produktionskooperationen werden entweder die Entwicklung oder die Produktion des Programms ausgelagert, während bei Eigenproduktionen beides innerhalb des Unternehmens erfolgt. Auftragsproduktionen werden häufig bei deutschen Filmen und Serien eingesetzt, Kooperationen vermehrt bei Shows und Unterhaltungssendungen und Eigenproduktionen meistens bei aktuellen Sendungen. Die wesentlichen Kriterien für die Entscheidung zwischen den Produktionsformen sind die Inhalte der Programme, die benötigten Ressourcen, die einzuhaltende Frist bis zur Fertigstellung der Inhalte sowie die Frage, ob es sich bei den Programmen um Kernbereiche für die Positionierung des Senders handelt.

Der Prozess der Entwicklung und Produktion von Programmen gestaltet sich unterschiedlich, je nachdem, ob es sich um ein inhaltlich abgeschlossenes Programm wie beispielsweise einen Film handelt, der in einem inklusive aller Inhalte geplant und erstellt werden kann, oder um ein periodisch wiederkehrendes Programm wie eine Serie, ein Magazin oder eine Show, bei denen nur das Format, aber noch nicht der gesamte Inhalt jeder Ausgabe vorab festgelegt werden kann.

Im Folgenden werden exemplarisch die Prozesse der Film- und der Magazinentwicklung inklusive der Unterschiede bei Auftrags-, Kooperations- und Eigenproduktion vorgestellt.

Als erstes wird der Prozess der Entwicklung und Produktion von Filmen am Fall einer Auftragsproduktion vorgestellt (siehe Abbildung 4.2.2.2.2/2). Zu Beginn des Prozesses treten Produktionsfirmen mit verschiedenen Stoffen für neue Filme an ProSieben heran. Der Bereichsleiter Deutsche Movies unterzieht die Angebote einer Prüfung und stellt gegebenenfalls die Vorschläge der so genannten Stoffrunde vor. In dieser Runde sind Vertreter der Programmplanung, der Bereichsleiter, der Geschäftsführer sowie bei Bedarf Vertreter der Stabsstellen, z.B. des Jugendschutzes, vertreten. Die Stoffrunde befasst sich mit den verschiedenen Programmvorschlügen, bewertet diese, ermittelt eine Prioritätenliste und erteilt gegebenenfalls einen Auftrag zur Weiterverfolgung des Projektes. Wird ein Projekt weiterverfolgt, wird mit einem Autor ein Vertrag zur Erstellung eines Drehbuches geschlossen. Die meisten Drehbuchautoren arbeiten für Produktionsfirmen, so dass die Verträge häufig mit diesen geschlossen werden. Bei der Erstellung des Stoffes werden Marktanalysen mit Hilfe von spezialisierten Instituten durchgeführt, mit deren Hilfe das Drehbuch an die Interessen der späteren Zuschauer angepasst wird. Der Prozess der Drehbucherstellung wird dabei eng von einem Redakteur von ProSieben begleitet. Das fertige Drehbuch wird im Anschluss dem Sender zur Abnahme vorgelegt. Dieser prüft den Inhalt und fordert gegebenenfalls Korrekturen und Überarbeitungen an. Am Ende dieser Phase wird über die weitere Realisierung des Programms entschieden. Zu beachten ist hierbei, dass der Großteil der Kosten erst im Folgenden durch die Dreharbeiten entsteht, so dass die Entscheidung genau abgewogen wird. Erfolgt die Entscheidung das Drehbuch zu verfilmen, wird ein Vertrag mit einer Produktionsfirma geschlossen. In enger Abstimmung mit dem Sender übernimmt diese die operative Umsetzung des Projektes. Diese beginnt mit der Auswahl des Regisseurs, der Schauspieler, der Musiker, der Studios sowie der restlichen Crew. In der Folge verantwortet die Produktionsfirma die Dreharbeiten inklusive der vertraglich vereinbarten Kosten und Termine.

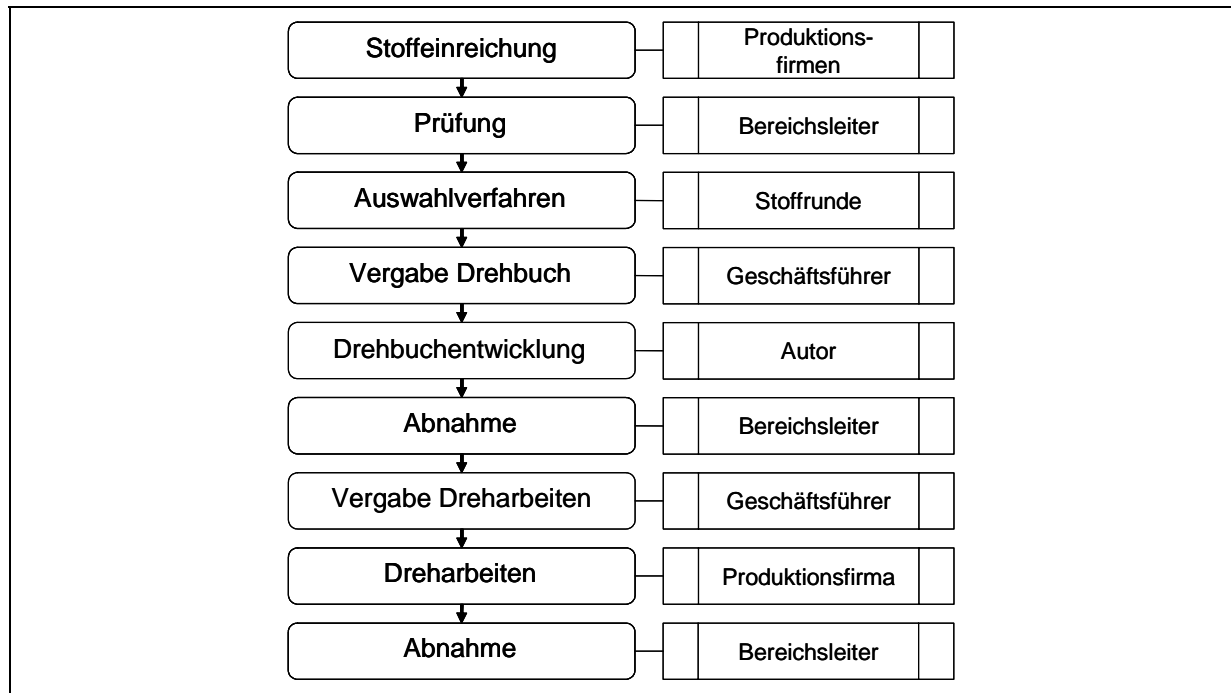


Abbildung 4.2.2.2/2: Prozess bei der Auftragsproduktion von Filmen

Sind die Dreharbeiten abgeschlossen, erfolgt die Abnahme des Filmes durch den Sender und anschließend die Freigabe zur Ausstrahlung. Bis zur endgültigen Ausstrahlung der Sendung kann aber noch einige Zeit vergehen, je nachdem, inwiefern der Film in das gegenwärtige Sendeschema passt bzw. wie die Quotenerwartungen für den Film sind.

Der Prozess der Erstellung von periodisch erscheinenden Programmen wie Serien, Shows und Magazinen gestaltet sich ausführlicher, da es sich hierbei nicht um ein in sich abgeschlossenes Projekt handelt, sondern um eines, bei dem nur der Rahmen in Form eines Programmformates vorgegeben werden kann, der in der Folge über einen längeren Zeitraum mit immer neuen Inhalten ausgefüllt werden muss. Im Folgenden wird das Vorgehen am Beispiel der Entwicklung eines täglich ausgestrahlten Magazins im Rahmen einer Kooperationsproduktion vorgestellt (siehe Abbildung 4.2.2.2/3).

Die Ideenfindung erfolgt in diesem Fall unternehmensintern. Aufträge und Anregungen zur Entwicklung neuer Programme kommen innerhalb des Senders von verschiedenen Seiten. Wird zum Beispiel im Rahmen der Planung des Programmschemas ermittelt, dass in einigen Genres Bedarf an neuen Programmen besteht, vergibt der Geschäftsführer entsprechende Aufträge an die jeweiligen Bereiche. Die Redakteure der einzelnen Bereiche entwickeln in der Folge Ideen, die durch den Bereichsleiter geprüft werden. Gegebenenfalls fordert dieser einen so genannten Papierpiloten an, der den Inhalt des Programms näher skizziert. Erachtet der Chefredakteur den Papierpiloten für viel versprechend, wird dieser dem Geschäftsführer vorgestellt, der darüber entscheidet. Entscheidet der Geschäftsführer, dass das Projekt weiter-

verfolgt werden soll, wird der Redakteur mit der Entwicklung eines detaillierten Programmkonzepts beauftragt. Bei der Erarbeitung werden verschiedene Markttests eingesetzt, die der zuschauerkonformen Gestaltung dienen. Mit Hilfe des fertigen Konzepts erfolgt die Planung einer ersten Pilotausgabe, deren Realisierung bei einer Produktionsfirma in Auftrag gegeben wird.

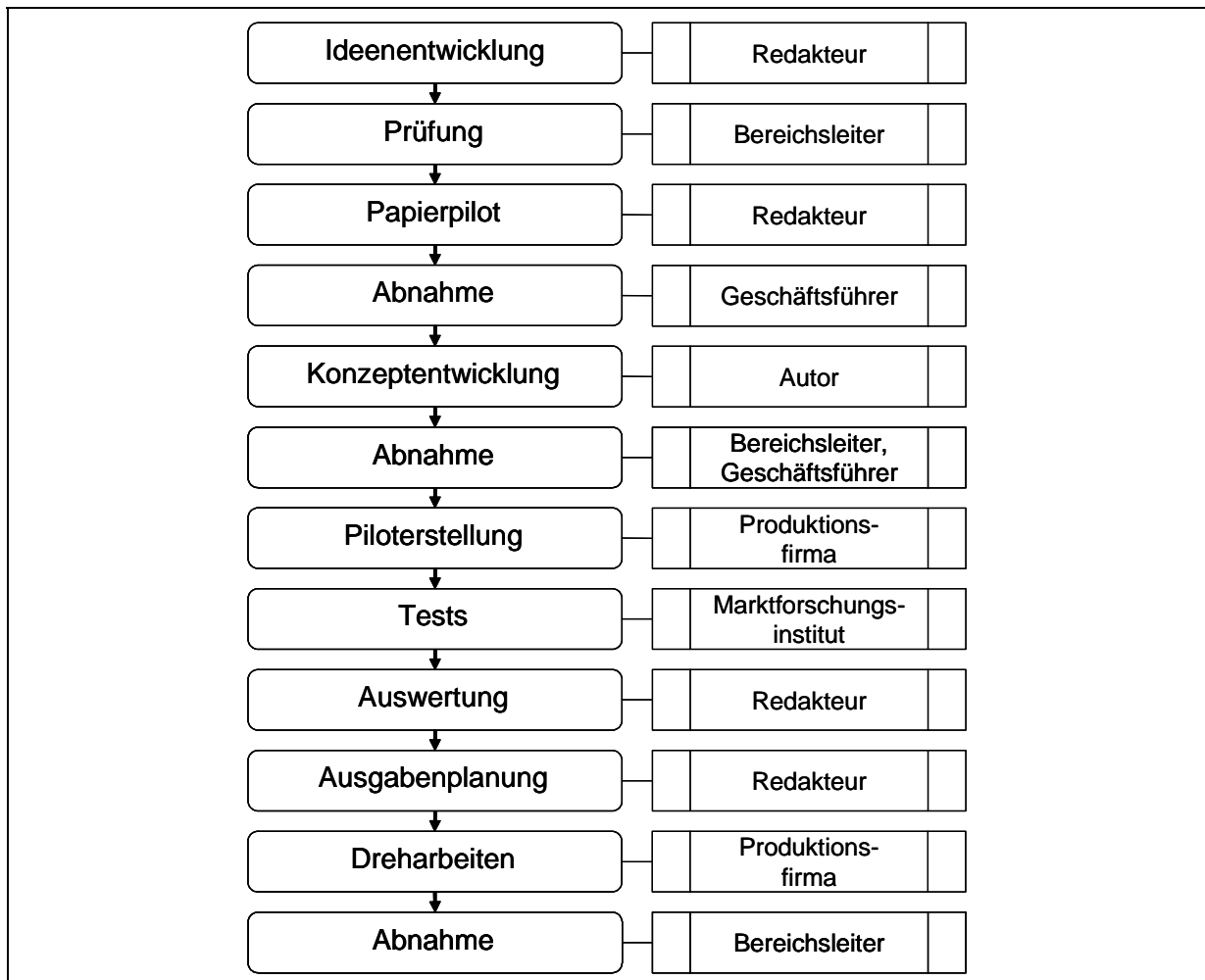


Abbildung 4.2.2.2/3: Prozess bei Kooperationsproduktion eines Magazins

Liegt der Pilot vor, so wird er mehreren Markttests unterzogen, die von entsprechend spezialisierten Instituten durchgeführt werden. Mit Hilfe dieser Tests sollen Schwächen im Konzept aufgedeckt werden, um kostspielige Fehlproduktionen zu vermeiden. Darüber hinaus soll der Erfolg des Programms abschätzbar werden. Anhand der Testergebnisse wird das Konzept im Folgenden durch die Redakteure von ProSieben überarbeitet. Wird das überarbeitete Konzept endgültig akzeptiert, erhält eine Produktionsfirma den Auftrag für den Dreh der Ausgaben des Magazins. Die Produktion erfolgt dabei zumeist in Form von Projektnetzwerken,<sup>44</sup> die aus Freiberuflern wie Regisseuren, Moderatoren oder Kameraleuten sowie Dienstleistungsunternehmen be-

<sup>44</sup> Vgl. Sydow/Wirth (2000), S. 164-171; DeFillippi/Arthur (1998), S. 125-139; Jones (1996), S. 60-65.

stehen und vom Produktionsunternehmen ausgewählt werden. Die finanzielle und terminliche Verantwortung während der Dreharbeiten liegt bei der Produktionsfirma, die ständig dem Sender Bericht erstattet. Dieser besitzt bei allen Fragen ein ständiges Vetorecht. Das weitere Vorgehen entspricht dem zuvor geschilderten Prozess bei der Filmproduktion.

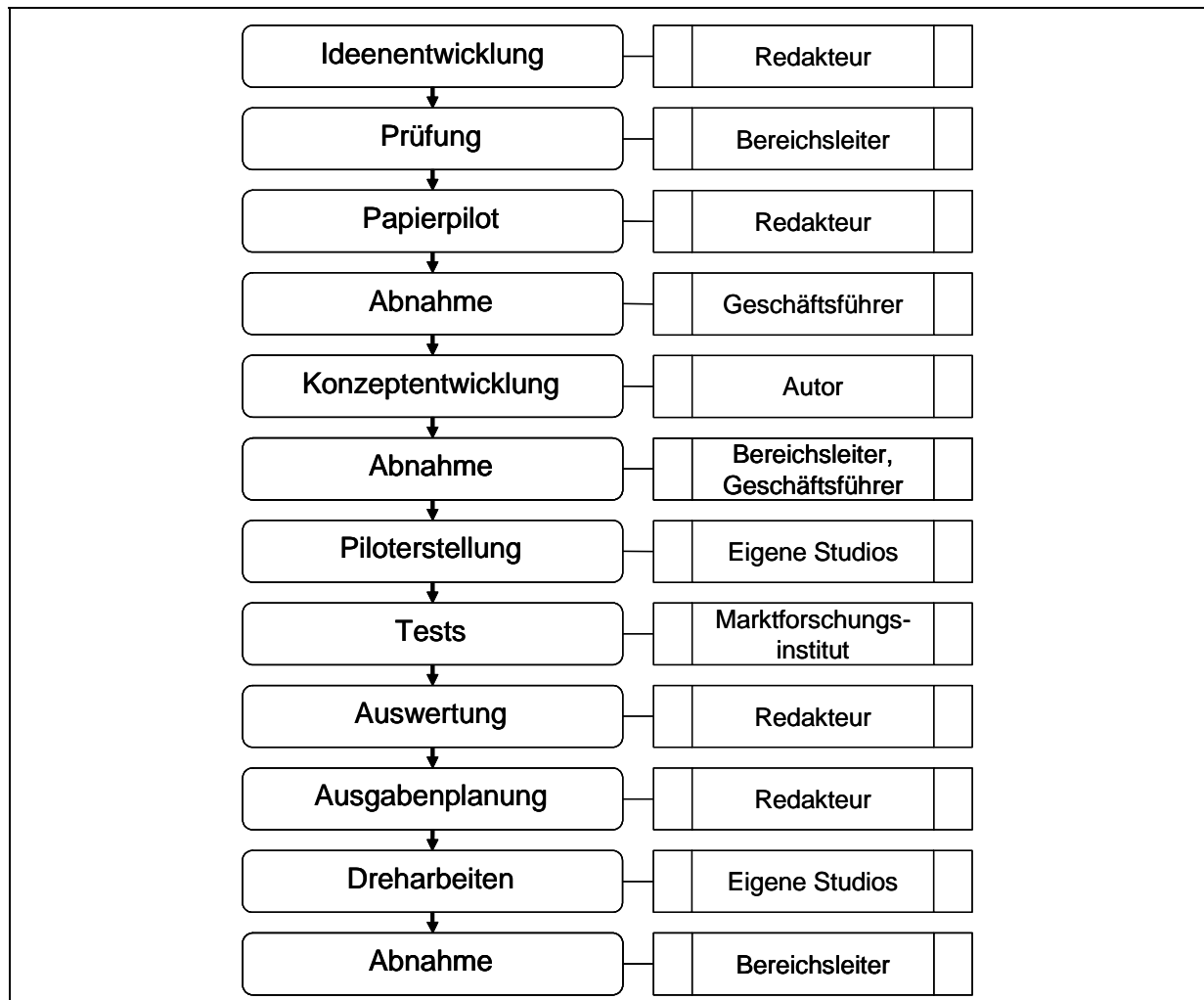


Abbildung 4.2.2.2/4: Prozess bei der Eigenproduktion

Nachdem die Entwicklung von Filmen und Serien im Rahmen von Auftrags- und Kooperationsproduktionen vorgestellt wurden, werden als nächstes die Besonderheiten beim Prozess der Eigenproduktion erörtert (siehe Abbildung 4.2.2.2/4). Im Gegensatz zu den Auftrags- oder Kooperationsproduktionen finden bei Eigenproduktionen die Programmentwicklung und die Dreharbeiten unternehmensintern durch Mitarbeiter des Senders statt. Die Entwicklung der Programme erfolgt entsprechend dem zuvor geschilderten Vorgehen bei der Kooperationsproduktion. Im Unterschied zu diesem Vorgehen erfolgen bei Eigenproduktionen aber auch die Dreharbeiten in sendereigenen Studios, ohne dass eine Produktionsfirma hinzugezogen wird. Dieses Vorgehen wird häufig bei aktuellen Sendungen gewählt, da Produktionskosten ver-



gleichsweise niedrig sind und die Sendungen zumeist längerfristig im Programm verbleiben. In diesen Fällen rechnet sich der Aufbau eigener Produktionskapazitäten. Den dritten Prozess der Programmentwicklung bildet die Überarbeitung bestehender Programme, die auch in der Zukunft als viel versprechend eingeschätzt werden und deshalb nicht aus dem Programm genommen werden sollen. Bei den überarbeiteten Programmen handelt es sich um periodisch wiederkehrende Programme wie Serien, Shows oder Magazine. Eine Überarbeitung der bestehenden Programme erfolgt zumeist bei Veränderung des Programmschemas, bei einem Wechsel der Rahmenbedingungen für ein Programm, zum Beispiel durch einen Programmwechsel der Konkurrenz, oder wenn die vorgegebenen Einschaltquoten nicht erreicht werden. Die Überarbeitung von Programmen kann sowohl unternehmensintern erfolgen, als auch in Teilen oder vollständig ausgelagert werden. Der Prozess der Überarbeitung entspricht im Wesentlichen dem Prozess der zuvor beschriebenen Serienentwicklung.

#### **4.2.2.3 Kooperationen**

ProSieben arbeitet sowohl in der Programmentwicklung, als auch in der Produktion mit verschiedenen Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit.

Wie zuvor dargestellt, wird im Rahmen der Programmentwicklung und Produktion eng mit Produktionsunternehmen in Form von Projektnetzwerken zusammengearbeitet.<sup>45</sup> Im Rahmen der Zusammenarbeit entwerfen die Produktionsfirmen neue Programmkonzepte, stellen Autoren für Drehbücher zur Verfügung und organisieren die Dreharbeiten. Bei den Dreharbeiten übernehmen die Produktionsfirmen die Auswahl der für die Dreharbeiten notwendigen Regisseure, Schauspieler, Kameraleute, Ton-techniker, Stuntmen, Komponisten und Studiobetreiber, und leiten darüber hinaus das Projektnetzwerk bis zur Beendigung der Dreharbeiten.

Neben der Zusammenarbeit im Rahmen von Projektnetzwerken bestehen auch Kooperationen in Form langfristiger Verträge, so beispielsweise bei der Entwicklung und dem Betrieb des Videotextes, der Internetauftritte oder der Telefonservices, die an ein Tochterunternehmen der Holding ausgelagert werden. Über den Einsatz von Zusatzangeboten wie Telefondienste oder Internetauftritte entscheidet der jeweilige Bereichsleiter in Abstimmung mit dem Geschäftsführer.

#### **4.2.2.4 Mehrfachnutzung**

Mehrfachnutzung betreibt ProSieben sowohl durch die Wiederholung von Sendungen, als auch durch die Mehrfachnutzung von bereits gesendeten Inhalten, indem

---

<sup>45</sup> Vgl. Windeler/Sydow (2002), S. 1035-1060; Windeler/Lutz/Wirth (2002), S. 182-185; Lutz (2001), S. 303.

Filmmaterial aus verschiedenen Sendungen neu zusammen geschnitten und erneut ausgestrahlt wird.

Die Mehrfachnutzung in Form von Wiederholungen wird in allen Programmbereichen angewendet. So werden Filme je nach Quotenerfolg und Lizenz mehrfach wiederholt oder Serien wie etwa die Simpsons mehrfach über einen längeren Zeitraum in so genannten „reruns“ ausgestrahlt. Die Möglichkeit der Wiederholung ist für den Sender sehr interessant, da mehrfach Deckungsbeiträge erzielt werden können. Bei eingekauften Programmen ist aber auf die Lizenzvereinbarungen zu achten, da häufig nur eine begrenzte Anzahl von Ausstrahlungen zugelassen ist, so dass gegebenenfalls die Lizenzen erneut ausgehandelt werden müssen.

Mehrfachnutzung durch Zusammenschneiden bereits gesendeter Materialien erfolgt überwiegend in den Bereichen Unterhaltung und Aktuelles/Magazine. So werden beispielsweise Berichte, die bereits in den Nachrichten gelaufen sind, für ein Magazin aufbereitet und dort nochmals gesendet. Genauso werden bereits gesendete Shows beispielsweise zu einem „Best of“ neu konfektioniert. Hierbei werden zum Beispiel die Inhalte eines längeren Zeitraums von TV Total für die Sommerpausenversorgung neu zusammen geschnitten oder bei der Bullyparade erfolgt ein Zusammenschchnitt zu neuen Ausgaben etwa unter dem Thema „Schuh des Manitu“. Dabei ist jeweils darauf zu achten, wie die Rechte an den Inhalten verteilt sind, da die Senderechte zum Teil bei den Künstlern liegen. Einige Sendungen wie beispielsweise ClipMix bestehen sogar komplett aus mehrfachgenutzten Inhalten, die einfach neu zusammengestellt und mit einer zusätzlichen Moderation versehen werden.

### 4.2.3 Kabel1

Der Fernsehsender Kabel1 ist eine 100%-ige Tochter der ProSiebenSat.1 Media AG, die sich in den drei Geschäftsbereichen Fernsehen, Merchandising und Dienstleistungen betätigt. Zum Geschäftsbereich Fernsehen gehören neben Kabel1 auch die Fernsehsender Pro7, Sat.1 und N24 (siehe Abbildung 4.2.3/1). Zudem ist die ProSiebenSat.1 Media AG zu 48,4 Prozent an der Euvia Media beteiligt, zu der der Fernsehsender Neun Live gehört.



Abbildung 4.2.3/1: Fernsehsender der ProSiebenSat.1 Media AG

Die Kabel1 K1 Fernsehen GmbH wurde 1992 als Der Kabelkanal GmbH gegründet und agiert seitdem auf dem deutschen Fernsehmarkt als privater, werbefinanzierter Anbieter. Von 1992 bis Mai 1997 war Der Kabelkanal, der im Dezember 1994 in „Kabel1“ umbenannt wurde, als reiner Spartensender positioniert. Im Juni 1997 erhielt Kabel1 die Lizenzerweiterung zum Vollprogramm, das sich durch zeitlose Film-, Serien- und Show-Klassiker sowie verlässliche Informationsangebote auszeichnet. Die Zielgruppe des Senders bilden die 30-49-jährigen Fernsehzuschauer, die mit einem verlässlichen und zeitlosen Programm angesprochen werden. 2001 erzielte Kabel1 mit seinem Programm im Vergleich zu seinen beiden Hauptkonkurrenten Vox und RTL II bei den relevanten Zuschauergruppen jeweils die Spitzenposition. Es wurde 2001 ein durchschnittlicher Marktanteil bei allen Zuschauern ab drei Jahren von 5,0 Prozent erreicht, RTL II erzielte zum Vergleich 4,0 Prozent und Vox 3,1 Prozent. Bei der für die Werbekunden interessanten Zielgruppe der 14- bis 49-jährigen Fernsehzuschauer erzielte Kabel1 durchschnittlich einen Marktanteil von 5,2 Prozent. Mit seinen Informationsangeboten wie „K1 Extra“, „K1 Das Magazin“ oder „K1 Die Reportage“ ist der Sender mit einem durchschnittlichen Marktanteil von über 6 Prozent sogar noch erfolgreicher.

2001 erzielte Kabel1 bei einem Umsatz von 215 Mio. Euro (2000: 220 Mio. Euro) ein Ergebnis vor Steuern von 34 Mio. Euro (2000: 51 Mio. Euro).

Die Fallstudie beruht auf einem Interview, das am 29.10.2002 in München mit Herrn René Carl, stellvertretender Leiter Information & Magazine, und Herrn Marcus Pieper, Herstellungsleiter bei Kabel1, geführt wurde. Die festgehaltenen Ergebnisse wurden von Herrn Carl und Herrn Pieper zur Veröffentlichung freigegeben.

#### **4.2.3.1 Aufbauorganisation von Kabel1**

An der Spitze aller Sender der ProSiebenSat.1 Media AG steht jeweils ein Programm-Geschäftsführer, der die Strategie des Senders festlegt, über Entwicklungsprojekte entscheidet, zusammen mit dem zentralen Lizenzeinkauf der ProSiebenSat.1 Media AG den Einkauf bei den großen Programmanbietern weltweit realisiert sowie verantwortlich im Sinne des Presserechts ist. Beratend stehen ihm mehrere Stabsstellen zur Verfügung, z.B. eine bezüglich der Fragen des Jugendschutzes.

Auf der darunter liegenden Ebene befinden sich funktional gegliedert die Bereiche Marketing und Kommunikation/PR sowie divisional gegliederte Bereiche entsprechend der angebotenen Programminhalte wie Information & Magazine, Unterhaltung und Programmplanung mit Serien und Spielfilmen (siehe Abbildung 4.2.3.1/1).

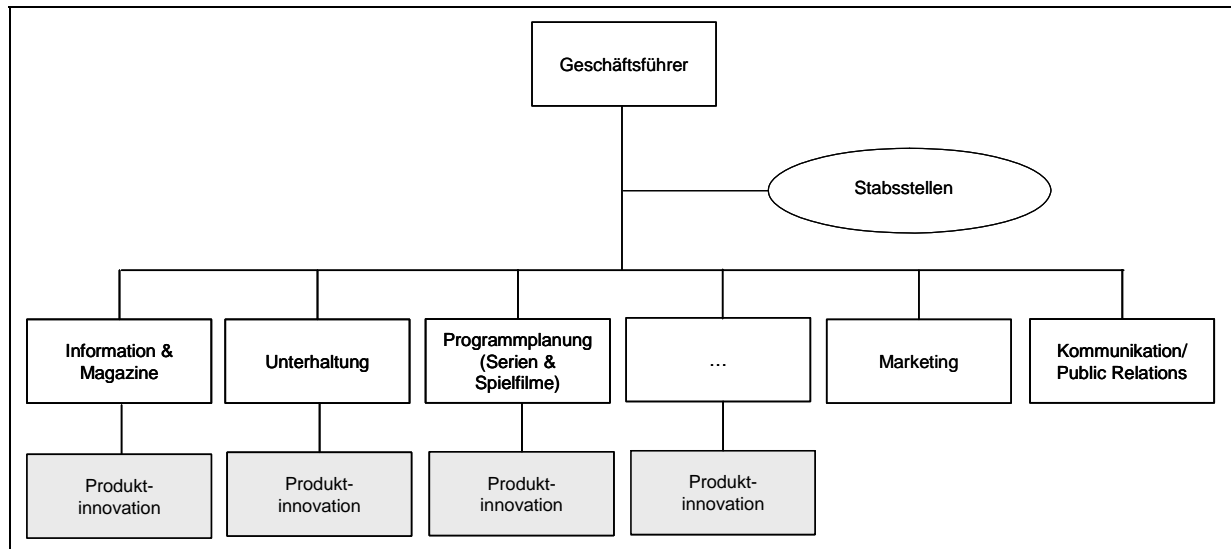


Abbildung 4.2.3.1/1: Aufbau von Kabel1

Der Bereich Marketing ist für die Positionierung des Senders in der Außenwahrnehmung zuständig, d.h. für Kampagnen zur Bewerbung des Senders insgesamt (Image) und des Sendeprogramms. Im Rahmen dieser Aufgaben erfolgen die Planung der Positionierung des Senders, die Durchführung entsprechender Maßnahmen sowie die Erfolgskontrolle mit Hilfe von Marktstudien. Darüber hinaus werden die Kampagnen für die bestehenden sowie neu entwickelten Programme erarbeitet, umgesetzt und verantwortet.

Der Bereich Kommunikation/PR ist verantwortlich für die Öffentlichkeitsarbeit des Senders, hierbei steht nicht die Darstellung des einzelnen Programms in der Öffentlichkeit im Mittelpunkt, sondern die Darstellung des Unternehmens Kabel1.

Den nach Genres gebildeten Bereichen obliegen die Entwicklung, Produktion und Überarbeitung von Programmen. Dabei ist der Bereich Information & Magazine für die verschiedenen Informationsprogramme, d.h. die Nachrichten, Magazine, Reportagen und Dokumentationen des Senders zuständig. Die Abteilung Unterhaltung organisiert alle Formate dieses Genres, dies sind bei Kabel1 vor allem Shows. Der Bereich Programmplanung ist verantwortlich für den Bereich Serien und Spielfilme, die zumeist von Kabel1 eingekauft werden.

An der Spitze der Bereiche steht jeweils ein Bereichsleiter, dem ein Stellvertreter und mehrere Redakteure unterstellt sind. Jeder Redakteur ist im Durchschnitt für 1-2 Programmformate zuständig.

#### 4.2.3.2 Produkt und Programminnovationsprozesse

In diesem Kapitel werden das Produkt von Kabel1 sowie exemplarisch der Prozess der Entwicklung eines neuen Magazins vorgestellt.

#### 4.2.3.2.1 Produkt

Das Produkt von Kabel1 besteht aus dem Fernsehprogramm des Senders, dessen Struktur im Programmschema mit der Verteilung der verschiedenen Inhalte auf die Sendeplätze des Tages festgelegt wird. Die Sendeplätze werden mit Filmen, Serien, Shows, Magazinen und anderen Sendungen gefüllt. Als privater Sender finanziert sich Kabel1 durch Werbeblöcke innerhalb des Programms. Die angesprochene Zielgruppe des Senders ist die für die Werbetreibenden interessante Gruppe der 30- bis 49-jährigen. Bei der Entwicklung neuer Formate strebt der Sender eine möglichst hohe Einschaltquote innerhalb dieser Gruppe an, eine Entwicklung für bestimmte Werbepartner oder Kampagnen erfolgt nicht.

#### 4.2.3.2.2 Programminnovationsprozesse

Den Beginn der Programminnovation bildet die Planung der Ausrichtung des Senders sowie des zukünftigen Programmschemas. Auf Grundlage dieser Ergebnisse werden die Programme und Sendungen ausgewählt und entsprechend erworben, produziert oder überarbeitet. Es lassen sich dabei die drei Entwicklungsprozesse Programmeinkauf, -produktion und -überarbeitung unterscheiden (siehe Abbildung 4.2.3.2.2/1).

Der Programmeinkauf umfasst bei Kabel1 den Erwerb von bereits produzierten Serien und Filmen, die bei Rechthändlern erworben werden. Der Einkauf von Programmen bildet den kürzesten der Innovationsprozesse, da hier einfach auf den weltweiten Bestand an Serien und Filmen zurückgegriffen wird.

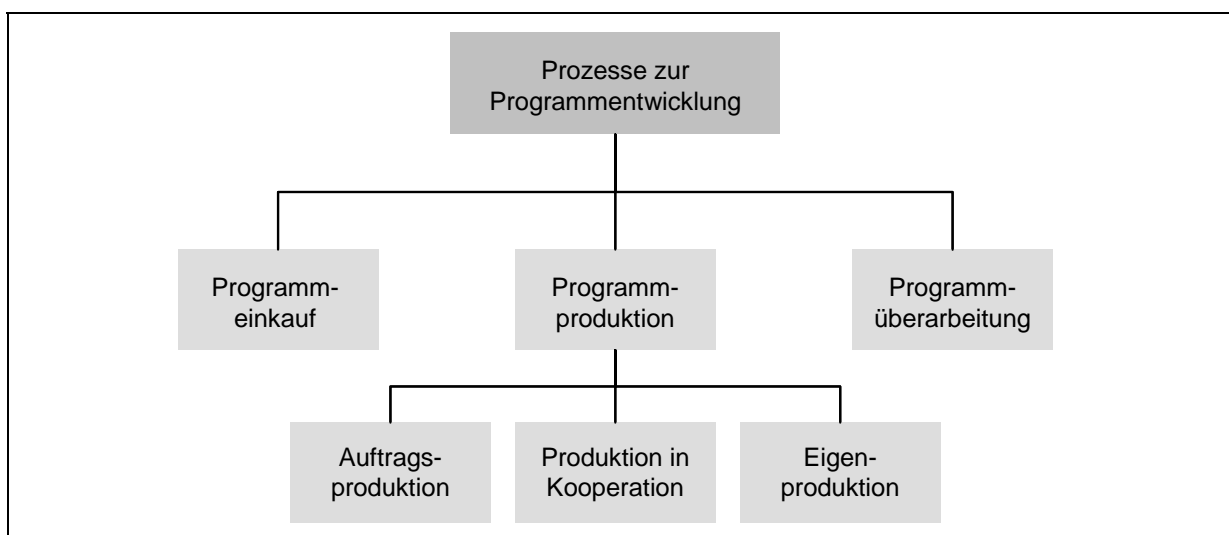


Abbildung 4.2.3.2.2/1: Prozesse zur Programmentwicklung

Die Alternative zum Erwerb von bereits produzierten Inhalten bilden die Entwicklung und Erstellung neuer Programme. Hierbei lassen sich die drei Varianten Auftragsproduktion, Produktion in Kooperationen und Eigenproduktion unterscheiden. Bei den Auftragsproduktionen werden die Entwicklung und die Produktion vollständig an an-

dere Unternehmen ausgelagert, in Produktionskooperationen wird nach der inhaltlichen Entwicklung im Sender die Produktion des Programms ausgelagert, während bei Eigenproduktionen beides innerhalb des Unternehmens erfolgt. Die Entwicklung und Produktion neuer Programme bezieht sich bei Kabel1 hauptsächlich auf Show-, Magazin-, Reportage- oder Dokumentationsformate. Bei den Shows werden dabei zumeist die Rechte an erfolgreichen Formaten anderer Lizenzgeber oder Sender aufgekauft und unter eigener Regie weiterproduziert. Ein Beispiel hierfür ist die Show „Was bin ich?“, die zuvor lange Zeit erfolgreich bei der ARD gesendet wurde. Die Produktion der Shows wird dabei an Produktionsfirmen ausgelagert. Die verschiedenen Magazine, Reportagen und Dokumentationen des Senders werden hingegen nahezu komplett intern geplant und zur Sendungsproduktion ausgelagert. Hauptgrund hierfür ist das Anliegen des Senders, bei neu zu entwickelnden Formaten schon in der Konzeptionierungsphase das Senderprofil und die Programmanforderungen für einen bestimmten Sendeplatz möglichst genau zu treffen. Das im Sender über Jahre aufgebaute Know-how ist hierbei ein bedeutender Faktor.

Den dritten Prozess der Programmentwicklung bildet die Überarbeitung bestehender Programme, die auch in der Zukunft als viel versprechend eingeschätzt werden und deshalb weiter im Programm bestehen bleiben sollen. Bei den überarbeiteten Programmen handelt es sich um periodisch wiederkehrende, eigenproduzierte Programme wie Shows oder Magazine. Eine Überarbeitung der bestehenden Programme erfolgt zumeist zur Anpassung des Programmschemas bei einem Wechsel der Rahmenbedingungen für ein Programm zum Beispiel durch einen Programmwechsel der Konkurrenz oder bei Änderung der Zuschauerwünsche, sowie zur ständigen Optimierung und Weiterentwicklung der laufenden Programme.

Im Folgenden wird der Prozess der Programmentwicklung exemplarisch am Beispiel der Entwicklung des neuen Magazinformates „K1 Journal“ vorgestellt (siehe Abbildung 4.2.3.2.2/2). Das Magazin ist seit Januar 2003 täglich im Vorabendprogramm auf Sendung.

Ausgangspunkt für die Entwicklung des neuen Formates war der Erfolg der bisherigen Magazine des Senders sowie der Erfolg anderer Sender mit täglichen Magazinen. Aufgrund der guten Einschaltquoten entstand die Idee ein neues Magazinformate zu entwickeln, das täglich ausgestrahlt wird, etwa 30 Minuten lang auf die Zielgruppe des Senders zugeschnitten ist und sich von den täglichen Magazinen der anderen Sender unterscheidet.

Mit dieser Vorgabe wurden verschiedene Möglichkeiten für den Sendetermin analysiert. Zur Diskussion standen sowohl das Vorabendprogramm, als auch das Abendprogramm. Letztlich entschied man sich für das Vorabendprogramm.



Abbildung 4.2.3.2.2/2: Prozess der Programmentwicklung bei Kabel 1

Auf Grundlage dieser Vorgaben wurden mehrere Konzepte für das Programmformat entwickelt. Jedes Konzept beschrieb dabei den inhaltlichen Rahmen, der durch die täglichen Ausgaben mit seinen Beiträgen abgedeckt werden sollte, die spezielle inhaltliche Ausrichtung und die Rahmendaten des Magazins sowie seine wesentlichen Unterschiede zu den Angeboten der Konkurrenz. Darüber hinaus wurde schon in dieser Phase über mögliche Zusatzangebote wie Telefon- und Internetdienste diskutiert. Die verschiedenen Konzeptvorschläge wurden anschließend unternehmensintern beraten und ausgewählt.

Für das ausgewählte Konzept wurden im Folgenden verschiedene Produktionsmodelle entwickelt und beraten. Die Produktionsmodelle beschreiben das Vorgehen bei der Erstellung der Sendungen. Aufgrund mehrerer detaillierter Wirtschaftlichkeitsrechnungen entschloss man sich für das folgende Modell. Die Inhalte der Sendungen werden zum einen aus bestehendem Material und zum anderen aus vollständig neu erstelltem Material zusammengestellt. Beim bestehenden Material handelt es sich um Beiträge, die schon zuvor zu verschiedenen Themengebieten produziert wurden und nun entsprechend der neuen Thematik überarbeitet sowie neu zusammengeschnitten werden. Mit dieser Überarbeitung sowie mit der Produktion komplett neuer Inhalte soll dann eine freie Produktionsfirma beauftragt werden.

Nachdem das Format sowie das Produktionskonzept erarbeitet waren, wurden über einen längeren Zeitraum die vergleichbaren Magazine der Konkurrenz beobachtet, um so den Erfolg des Formats einzuschätzen sowie Probleme mit der genauen Ausrichtung des Formats und der Inhalte zu erkennen.

Nach der Marktbeobachtung und der Überarbeitung der Pläne erfolgte die Erarbeitung eines Pilotkonzepts. In diesem wurden exemplarische Beiträge für eine fiktive Ausgabe des Magazins mit verschiedenen Moderatoren sowie Studiodesign aufgeführt. Probeaufnahmen wurden noch nicht durchgeführt. Zum Abschluss der Phase wurden zwei Kandidaten sowie ein Design ausgewählt.

Mit den ausgewählten Moderatoren wurden anschließend mehrere Pilotausgaben des Magazins aufgenommen und in Zusammenarbeit mit Firma SevenOneMedia getestet. Die Piloten wurden in zwei getrennten Städten vier Testgruppen mit jeweils zwölf Teilnehmern vorgeführt. Jeweils eine Gruppe bestand dabei aus Personen im Alter von 14-29 und eine aus Personen im Alter von 30-49 Jahren. Während der Vorführung des Magazins konnten die Testpersonen über ein elektronisches Messgerät ihre Meinung zum Magazin abgeben. Nach der Vorführung wurden Fragebögen verteilt sowie in Gruppen über das Programm diskutiert.

In der darauf folgenden Phase wurden die Ergebnisse des Pilottests ausgewertet. Der Sender entschied sich daraufhin nach interner Beratung für einen der beiden Moderatoren. Nach der Überarbeitung des Konzepts erfolgte der Auftrag durch den Sender zur Produktion der ersten Ausgaben.

Der Prozess der Produktion der verschiedenen Ausgaben wird im Weiteren näher betrachtet (siehe Abbildung 4.2.3.2.2/3).

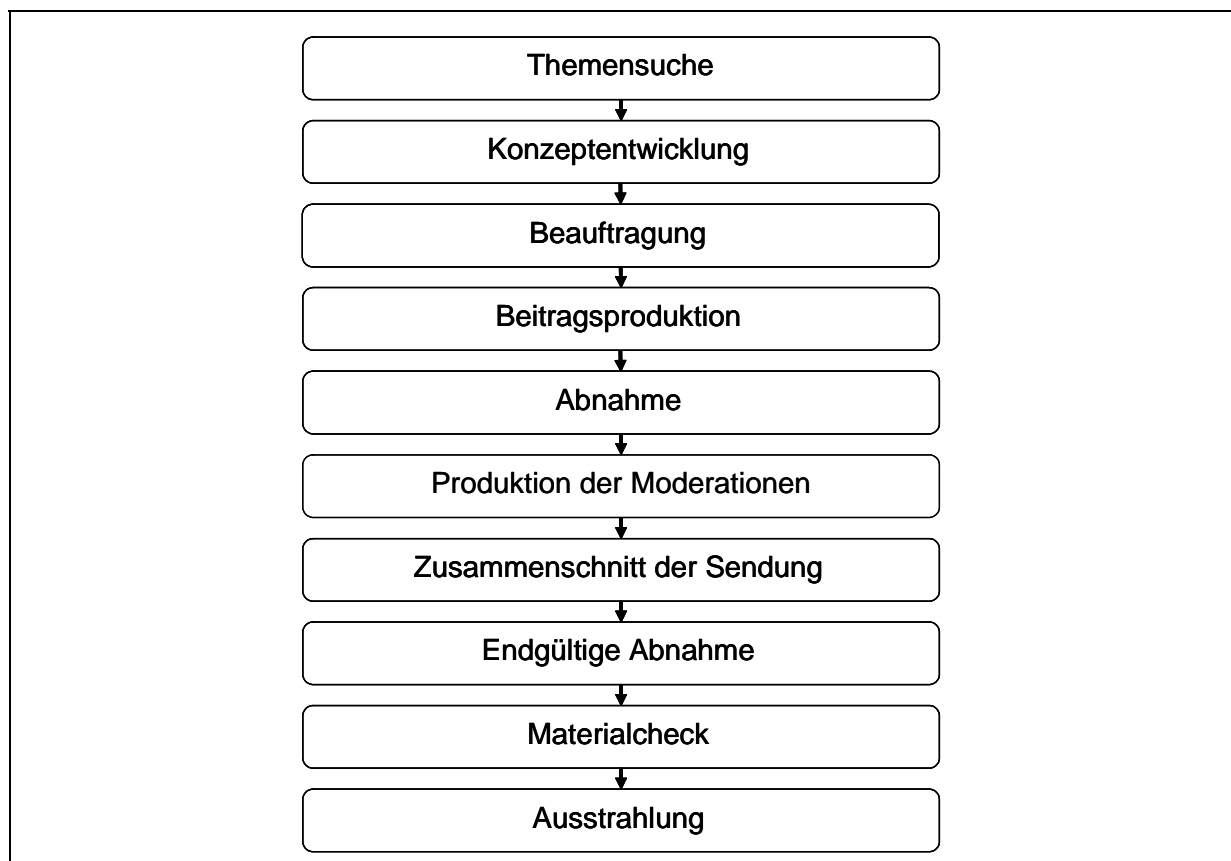


Abbildung 4.2.3.2.2/3: Produktionsprozess bei Kabel 1



Der Prozess der Entwicklung einer Ausgabe des Magazins beginnt mit der Suche nach Themen, die in den Beiträgen behandelt werden können. Die verschiedenen Ideen für die Themen werden dabei sowohl von der Produktionsfirma, als auch von der betreuenden Redaktion des Senders geliefert. Die vorgelegten Ideen werden jeweils von den zuständigen Redakteuren des Senders begutachtet und zusammen mit der Produktionsfirma besprochen und ausgewählt.

Die ausgewählten Ideen werden in der nächsten Phase in ein Konzept für die Sendung überführt. In diesem Konzept wird der Ablauf der Sendung mit der Reihenfolge der Beiträge, der Länge der einzelnen Beiträge, der für die Beitragserstellung verantwortlichen Redakteure sowie der Moderation im Studio geplant.

Nach der Fertigstellung der Sendungsplanung für eine neue Ausgabe des Magazins werden die einzelnen Beiträge für das Magazin erstellt. Die Erstellung kann auf unterschiedliche Weisen erfolgen. Die erste Möglichkeit besteht in der Nutzung von im Archiv vorhandener alter Beiträge. Die zweite Möglichkeit bildet die komplette Neuerstellung von Beiträgen, womit die Produktionsfirma beauftragt wird. Die Kombination beider Möglichkeiten ist die dritte Variante der Beitragserstellung. Bei dieser Mehrfachnutzung von Inhalten lassen sich wiederum verschiedene Versionen unterscheiden, die im Kapitel Mehrfachnutzung vorgestellt werden.

Nach Erstellung der einzelnen Beiträge erfolgt eine Abnahme durch den Sender, der gegebenenfalls Änderungen und Überarbeitungen anfordert. Im nächsten Schritt erfolgt die Produktion der Sendung im Studio. Hierbei werden die fehlenden Teile wie etwa die Moderation oder Interviews im Studio aufgenommen. Im Anschluss an die Aufnahmearbeiten erfolgt der Zusammenschnitt der Beiträge und des im Studio aufgenommenen Materials zur endgültigen Sendung. Die fertig geschnittene Sendung wird zur Freigabe dem verantwortlichen Bereichs- oder Ressortleiter vorgelegt, nach dessen Abnahme die abschließende technische Prüfung des Materials erfolgt, bevor die Sendung ausgestrahlt wird.

#### **4.2.3.3 Kooperationen**

Kabel1 setzt sowohl in der Programmentwicklung, als auch in der Produktion auf zwischenbetriebliche Zusammenarbeit.

Im Rahmen der Produktentwicklung arbeitet Kabel1, wie schon zuvor geschildert, mit der Firma SevenOneMedia zusammen. SevenOneMedia koordiniert dabei die Marktforschungsaktivitäten im Rahmen der Programmentwicklung.

Bei der Produktion der einzelnen Formate vergibt Kabel1 zumeist Aufträge zur Erstellung der Sendungen an freie Produktionsfirmen. Darüber hinaus kooperiert Kabel1 bei den Zusatzangeboten zum Programm. So sind sowohl die Entwicklung als auch

der Betrieb des Videotexts und der Internetseite von Kabel1 in ein Tochterunternehmen der Holding ausgelagert.

#### 4.2.3.4 Mehrfachnutzung

Wie schon zuvor beschrieben, setzt Kabel1 verschiedene Formen der Mehrfachnutzung im Rahmen der Magazinerstellung ein. Hierbei lassen sich fünf verschiedene Methoden der Mehrfachnutzung unterscheiden (siehe Graphik 4.2.3.4/1):

1. Wiederholung einer kompletten Sendung
2. Neuzuschnitt einer neuen Ausgabe aus Archivmaterial
3. Kombination neuer und alter Beiträge
4. Mehrfachverwendung einzelner Elemente in einem neuen Beitrag
5. Mehrfachnutzung von einzelnen Bildern oder kurzer Bildsequenzen

*Abbildung 4.2.3.4/1: Formen der Mehrfachnutzung bei Kabel1*

1. Die weitreichendste Form der Mehrfachnutzung bildet die komplette Wiederholung der Sendung. Dies geschieht bei den Magazinen von Kabel1 nur im Nachtprogramm.
2. Die zweite Form der Mehrfachnutzung bildet der Zusammchnitt einer neuen Ausgabe aus verschiedenen Beiträgen aus dem Archiv mit einer neuen Moderation in Form eines „Best of“.
3. Die dritte Variante bildet die Wiederverwendung einzelner Beiträge aus dem Archiv in einer Ausgabe, die auch neue Beiträge beinhaltet.
4. Die Nutzung einzelner Elemente aus alten Beiträgen in einem neuen Beitrag - zum Beispiel in einem Rückblick- bildet die vierte Version der Mehrfachnutzung.
5. Die einfachste und letzte Form bildet die Mehrfachnutzung von einzelnen Bildern oder kurzer Bildsequenzen. Beispielsweise die Aufnahme einer Impfung, die für die Moderation eines neuen Beitrages verwendet wird.

### 4.3 Fallstudie aus dem Sektor Speichermedien

Im Sektor Speichermedien wurde eine Fallstudie beim Musiklabel BMG Ariola München erhoben.

#### 4.3.1 BMG

Die Bertelsmann Music Group –kurz BMG- gehört zur Bertelsmann AG und fungiert im Konzern als Musiklabel und –verlag (siehe Abbildung 4.3.1/1). Weitere Bereiche

des divisional gegliederten Konzerns sind beispielsweise die RTL Group, die für den Bereich Fernsehen zuständig ist, die Verlagsgruppe Gruner + Jahr, die für den Zeitschriftenbereich verantwortlich ist, oder die Unternehmensgruppe Random House, die das Geschäftsfeld Belletristik bedient. BMG ist weltweit tätig als Musikproduzent und hat Weltstars wie Christina Aguilera, Toni Braxton, Alicia Keys, Eros Ramazzotti, Carlos Santana oder Rod Stewart unter Vertrag. Im Geschäftsjahr 2000/01 machte das Unternehmen mit seinen 5010 Mitarbeitern weltweit einen Umsatz in Höhe von 3,664 Mrd. US \$. Davon entfielen 50% allein auf Nordamerika, 34% auf Europa, 11% auf den asiatischen und pazifischen Raum und 5% auf Lateinamerika. BMG ist gegenwärtig in den USA Marktführer im Vertrieb von Musik-Singles und in zehn weiteren Ländern einer der beiden jeweils führenden Anbieter für lokale Repertoires.

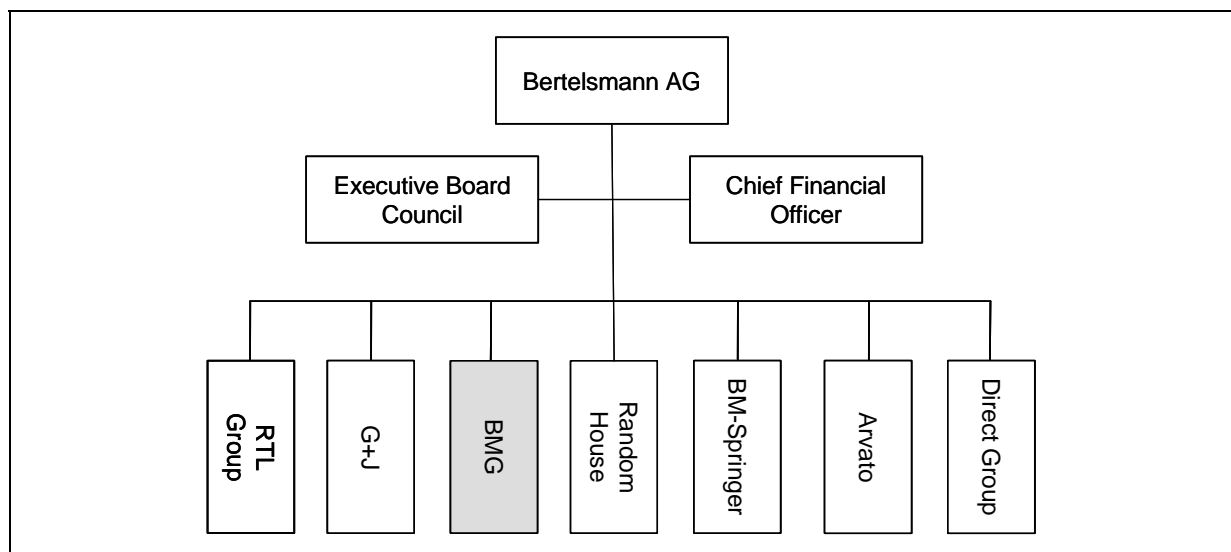


Abbildung 4.3.1/1: Bertelsmann AG

Auf den deutschsprachigen Märkten ist BMG mit der Unternehmensgruppe BMG Germany/Switzerland/Austria vertreten. Die folgende Fallstudie wurde bei der BMG Ariola München, einem Unternehmen der Holding, aufgenommen.

Die Fallstudie beruht auf einem Interview, das am 16.10.2002 in München mit Herrn Jörg-Florian Lormes, Director bei BMG Ariola München, geführt wurde. Die festgehaltenen Ergebnisse wurden von Herrn Lormes zur Veröffentlichung freigegeben.

#### 4.3.2 Aufbauorganisation von BMG Germany/Switzerland/ Austria

Das folgende Kapitel beschreibt den Aufbau der Unternehmensgruppe BMG Germany/Switzerland/Austria mit der Einordnung der Produktinnovation in die Organisation. Die Organisationsstruktur entspricht dabei dem Stand zum Zeitpunkt der Erhebung der Fallstudie.

Auf den deutschsprachigen Märkten ist BMG mit dem Tochterunternehmen BMG Germany/Switzerland/Austria vertreten. Zu diesem Unternehmen gehört eine Reihe

von Unternehmen, die nach Regionen, Musikgenres und Funktionen gegliedert sind (siehe Abbildung 4.3.2/1).

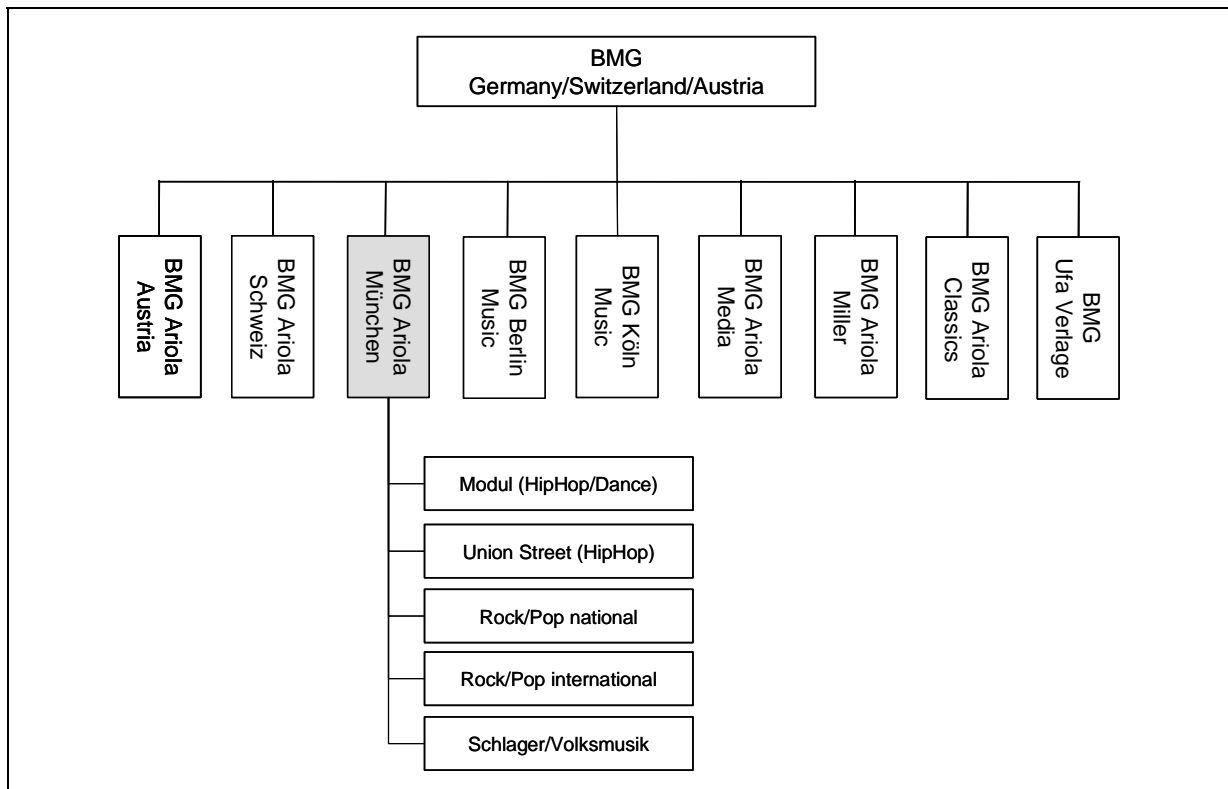


Abbildung 4.3.2/1: Aufbau von BMG Ariola Germany/Switzerland/Austria

Für den österreichischen Musikmarkt ist das Tochterunternehmen BMG Ariola Austria zuständig, für den Schweizer Markt die BMG Ariola Schweiz und für den deutschen Markt die drei Tochterunternehmen BMG Ariola München, BMG Berlin Music sowie BMG Köln Music. Die Unternehmen sind jeweils auf ihren regionalen Märkten für alle Musikrichtungen abgesehen von klassischer Musik zuständig. Die klassische Musik ist separat im Tochterunternehmen BMG Ariola Classics zusammengefasst, die länderübergreifend operiert. Die Firmen nehmen unabhängig voneinander Musiker unter Vertrag, produzieren diese und vermarkten sie auf dem deutschsprachigen Markt. Neben dem Vertrieb der eigenen Künstler wird auch die Vermarktung der Werke ausländischer Musiker, die bei anderen Unternehmen der BMG-Gruppe unter Vertrag stehen, organisiert.

Das Tochterunternehmen BMG Ariola Media ist nicht nach regionalen, sondern nach funktionalen Aspekten gegliedert und übernimmt die Zweitverwertung aller Musiktitel, die von den verschiedenen Unternehmen der Gruppe nach Ablauf einer Frist als so genannte Kataloge zur Verfügung gestellt werden. Gegen interne Verrechnungspreise kann das Unternehmen auf die Musiktitel zurückgreifen und die Titel neu zusammenstellen, z.B. zu einem „Best-of“. Für die darauf folgende Drittverwertung von Musiktiteln ist die BMG Ariola Miller verantwortlich.

Der BMG Ufa Verlag als weiteres Unternehmen der Gruppe übernimmt die Verwaltung der Urheberrechte, die bei den Unternehmen der Gruppe oder bei Kunden des Verlages liegen. Wird beispielsweise von einem Lied eines anderen Künstlers ein Cover produziert, so übernimmt der Verlag die Wahrung der Rechte des Urhebers.

Die Zentrale der Holding übernimmt für alle Teile der Gruppe das Controlling, das Personal- und das Finanzmanagement.

Im Rahmen dieser Fallstudie wird der Organisationsaufbau der BMG Ariola München ausführlicher vorgestellt. Die Organisation ist dabei im Wesentlichen auf die anderen Unternehmen der Gruppe übertragbar. BMG Ariola München ist divisional nach Genres in die Bereiche Dance/HipHop, der unter dem Namen Modul am Markt auftritt, HipHop, der unter dem Namen Union Street am Markt agiert, Rock und Pop national, Rock und Pop international sowie Schlager und Volksmusik organisiert. An der Spitze jeder Abteilung steht jeweils ein Teamleiter, der den Bereich leitet (siehe Abbildung 4.3.2/2). Zumeist besteht seine Abteilung aus etwa sechs Mitarbeitern, die sich weiter in Produktentwickler und Produktmanager unterteilen. Die Produktentwickler sind dabei zuständig für die Entdeckung neuer Künstler sowie die Erstellung derer Werke, die Produktmanager für die Betreuung der Produkte am Markt.

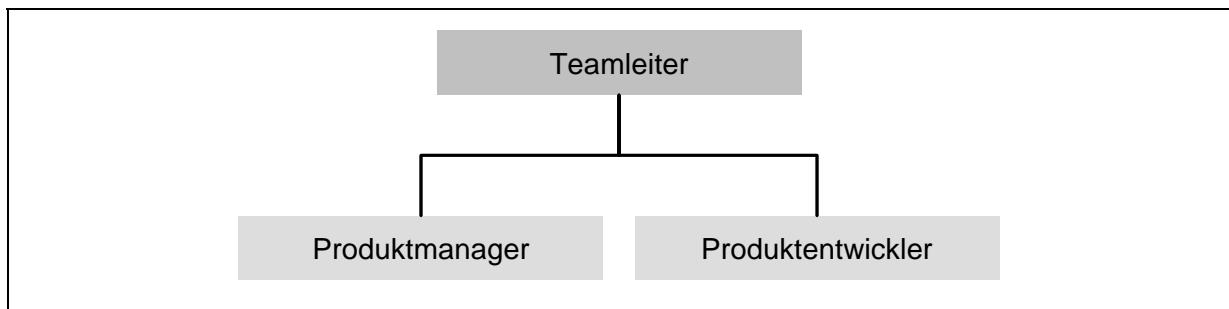


Abbildung 4.3.2/2: Abteilungsaufbau

### 4.3.3 Produkt und Produktinnovationsprozess

In diesem Kapitel werden das Produkt sowie der Prozess der Produktinnovation bei BMG Ariola Germany/Switzerland/Austria vorgestellt.

#### 4.3.3.1 Produkt

Das Produkt von BMG ist Musik, die auf CDs, Schallplatten oder als Kassetten vertrieben wird. Das Produkt lässt sich nach den Gesichtspunkten Produktzusammensetzung und Musiker weiter kategorisieren.

Beim ersten Gesichtspunkt wird die Zusammenstellung der Musik näher betrachtet. Die CD als das Medium, das derzeit noch den Großteil des Umsatzes erzielt, lässt sich anhand der Musikzusammensetzung in die drei Kategorien Single, Album und Sampler unterteilen (siehe Abbildung 4.3.3.1/1). Singles enthalten zumeist nur weni-

ge Musikstücke, die zum Teil in unterschiedlichen Interpretationen oder Versionen aufgenommen werden. Häufig werden sie schon vor der Veröffentlichung eines Albums als Piloten auf den Markt gebracht und lassen eine Einschätzung über den Erfolg des Albums zu. Teilweise werden auch nach der Veröffentlichung des Albums Singles der erfolgreichsten Stücke angeboten, um neben der Nachfrage nach Alben auch die Nachfrage nach einzelnen Titeln zu bedienen. Das Album als zweite Kategorie enthält im Gegensatz zur Single eine ganze Reihe von Musikstücken eines Musikers, die dieser zumeist in einem längeren Zeitraum geschaffen und in dieser Reihenfolge zum Album zusammengestellt hat. Die dritte Kategorie Sampler enthält ebenfalls eine Reihe von Musikstücken, die aber nachträglich vom Produzenten und nicht vom Musiker zusammengestellt wurden. Beispiele hierfür sind „Best-of“ CDs, die Stücke aus verschiedenen Alben eines Musikers oder die erfolgreichsten Musikstücke einer Saison oder eines Genres enthalten.

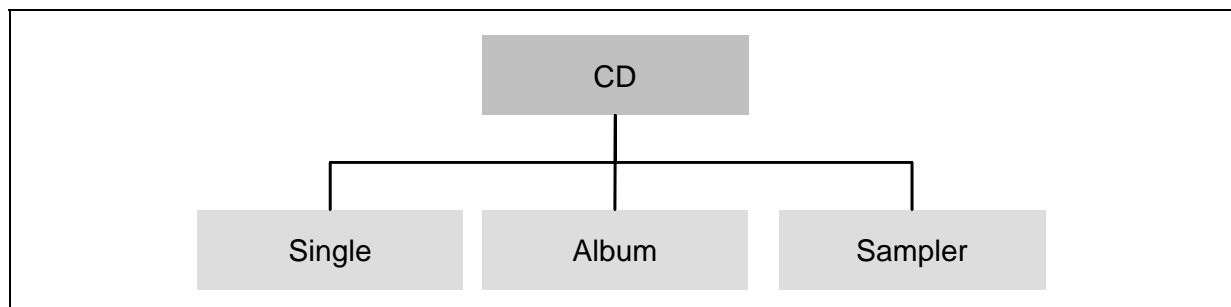


Abbildung 4.3.3.1/1: Produktkategorien nach Zusammenstellung der Produkte

Eine zweite Gliederungsmöglichkeit für Musikprodukte ergibt sich aus der Kategorisierung entsprechend der Werke verschiedener Musiker, die beim Produzenten unter Vertrag stehen (siehe Abbildung 4.3.3.1/2). Das Werk eines Musikers kann dabei als Produktfamilie angesehen werden, die mehrere Alben umfasst. Die verschiedenen Alben bestehen ihrerseits aus einzelnen Titeln, die als Bausteine des Produktes angesehen werden können. Aus diesen Bausteinen lassen sich die weiter oben beschriebenen Singles, Alben und Sampler zusammenstellen.

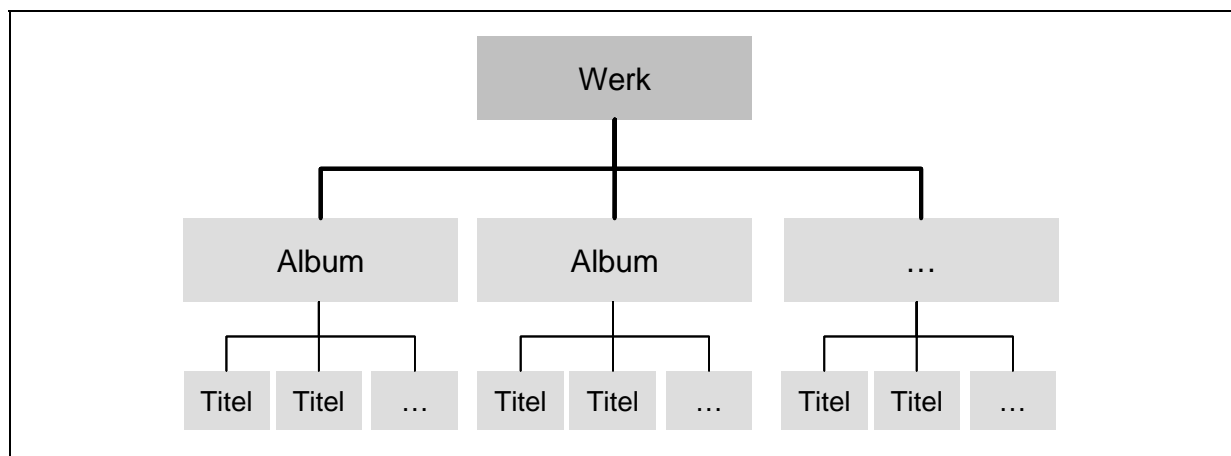


Abbildung 4.3.3.1/2: Produktkategorien nach Musikern

### 4.3.3.2 Produktinnovationsprozess

Bei der Produktinnovation lassen sich die Fälle Neuzusammenstellung von alten Musikstücken und Erarbeitung neuer Musiktitel unterscheiden. Im ersten Fall, der einen großen Anteil an der Produktinnovation ausmacht, werden Musikstücke aus den Katalogen vom Produzenten zu Samplern neu zusammengestellt, während im zweiten Fall komplett neue Alben geplant und entwickelt werden. Im Folgenden wird der ausführlichere Prozess der Neuentwicklung von Musik vorgestellt (siehe Abbildung 4.3.3.2/1).

Der Prozess der Neuentwicklung von Musiktiteln beginnt mit der Suche nach neuen Ideen. Der Prozessbeginn kann dabei eine Reihe von Auslösern haben. So erfolgt zum einen eine kontinuierliche Beobachtung des Marktes durch die zuständigen Teams, bei der nach neuen Trends und Musikern in der jeweiligen Musikszene Ausschau gehalten wird. Die bestehenden Kontakte werden darüber hinaus genutzt, erfolgreiche Musiker anderer Labels unter Vertrag zu nehmen, wenn deren Vertrag ausläuft. Weitere Auslöser sind Anfragen von Produzenten, die Musiker managen und diese den Plattenfirmen anbieten, oder Demobänder, die Musiker an BMG senden. Der letzte Bereich macht dabei aber nur einen sehr geringen Anteil aus.

Die verschiedenen Ideen werden abteilungsintern vorgestellt und vom Team diskutiert. Der jeweilige Teamleiter hält im Anschluss Rücksprache mit der Holding sowie dem Controlling und entscheidet dann, welche Musiker unter Vertrag genommen werden. Je nach Vertragsform erhalten die Musiker einen Vorschuss für die Erarbeitung eines oder mehrere Alben.

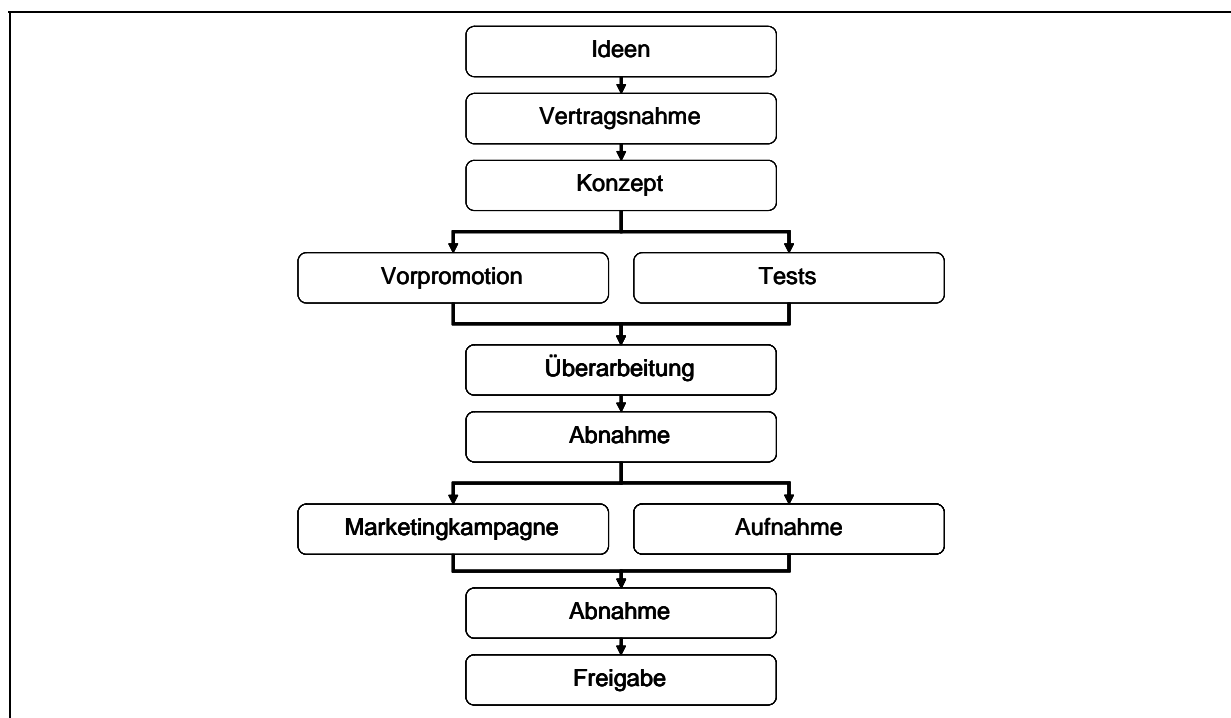


Abbildung 4.3.3.2/1: Prozess der Produktentwicklung bei BMG Ariola

Bei den Musikerverträgen lassen sich die zwei Arten Bandübernahmevertrag und Künstlervertrag unterscheiden (siehe Abbildung 4.3.3.2/2). Bei der ersten Vertragsart wird mit dem Musiker vereinbart, dass dieser mit dem Vorschuss für die Plattenfirma ein oder mehrere Alben sowie entsprechende Musikvideos erstellt. Da der Musiker durch die Übernahme der Produktion ein finanzielles Risiko eingeht, wird ihm ein größerer Anteil an den Lizenz Erlösen eingeräumt. Bei Künstlerverträgen nimmt die Plattenfirma den Musiker weitergehend unter Vertrag. Die Plattenfirma organisiert in diesem Fall die komplette Produktion der Alben und der Videos angefangen beim Schreiben der Musik bis zur Aufnahme der Videos. Da bei dieser Vertragsform die Plattenfirma die Organisation der Produktion übernimmt und den Großteil des Erfolgsrisikos trägt, erhält der Musiker einen geringeren Anteil an den späteren Lizenz einnahmen.

Nach Vertragsabschluss wird von den Mitarbeitern des Teams sowie der Marketingabteilung von BMG ein Konzept für das weitere Vorgehen entwickelt. In diesem Konzept werden die zukünftigen Marketingaktionen, gegebenenfalls die Bandzusammenstellung sowie die Positionierung des Musikers mit Aussehen, musikalischer Stilrichtung und persönlicher Geschichte erarbeitet.

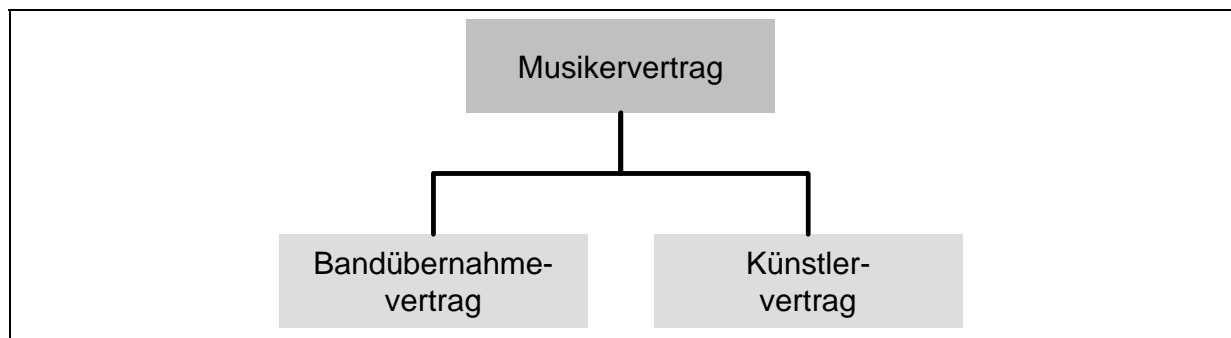


Abbildung 4.3.3.2/2: Formen von Musikverträgen

Nach Erstellung des Konzepts erfolgen erste Marketingaktionen sowie Tests, mit denen die Musiker bekannt gemacht und das Konzept getestet werden. Testfelder bilden hierbei vor allem Szeneclubs sowie Radiosender, in denen neue, unbekannte Musik gespielt wird. Die meisten größeren Radiosender und Clubs konzentrieren sich bei ihrer Musikauswahl zumeist aber auf die aktuellen Charts, so dass neue Lieder nur in geringem Ausmaß bzw. nur zu schlechten Zeiten gespielt werden. Für die Platzierung der Musik werden deshalb Szenekenner engagiert, die für die Musik Promotion machen. In den USA erfolgen zum Teil umfangreichere Markttests, die bei entsprechend spezialisierten Instituten in Auftrag gegeben werden. Diese teuren Tests rechtfertigen sich für die Plattenfirmen, da ein Hit in den USA zumeist auch in den anderen lukrativen Musikmärkten erfolgreich ist, und somit ein entschieden größeres Absatzpotential aufweist.



Mit Hilfe der Erkenntnisse aus Vorpromotion und Tests erfolgt eine Überarbeitung und Anpassung des Konzepts. Dieses wird im Anschluss dem Teamleiter zur Entscheidung vorgelegt. Unterstützt dieser das Konzept, erfolgt eine Präsentation vor der Geschäftsleitung der BMG Ariola München zur Freigabe weiterer finanzieller Mittel und endgültigen Abnahme des Konzepts. Verantwortlich für den Erfolg des Projekts gegenüber der Geschäftsleitung ist jeweils der Teamleiter.

Nach der Zustimmung der Geschäftsleitung erfolgen die Aufnahme der Musiktitel und der Videos sowie der Start umfangreicher Marketingkampagnen. Die Produktion der Titel und der Videos ist abhängig vom Vertrag zwischen Musiker und Plattenfirma. Je nach Vertrag übernimmt der Künstler oder die Plattenfirma die Erstellung. Im Rahmen der Marketingkampagnen werden parallel Werbeanzeigen im Fernsehen, in Zeitungen und Zeitschriften sowie im Internet geschaltet. Darüber hinaus werden Preseterminen für die Künstler organisiert, Musikpreise von den Plattenfirmen ausgeschrieben und mit Hilfe von Szenekennern die CDs und Videos in Clubs, Radios und Musiksendern platziert.

Die CDs, Videos und Werbematerialien werden jeweils von der Plattenfirma und den Künstlern abgenommen. Entsprechen die Aufnahmen den Anforderungen, so wird die Freigabe für die Massenproduktion und den Vertrieb erteilt.

#### 4.3.4 Kooperationen

BMG Ariola München arbeitet wie auch die anderen Plattenfirmen mit verschiedenen Unternehmen im Rahmen der Produktinnovation und Produktion zusammen. Die Zusammenarbeit ergibt sich aus der Struktur der Musikbranche, in der vier Akteure unterschieden werden können, die in gegenseitigen Vertragsbeziehungen zueinander stehen (siehe Abbildung 4.3.4/1).

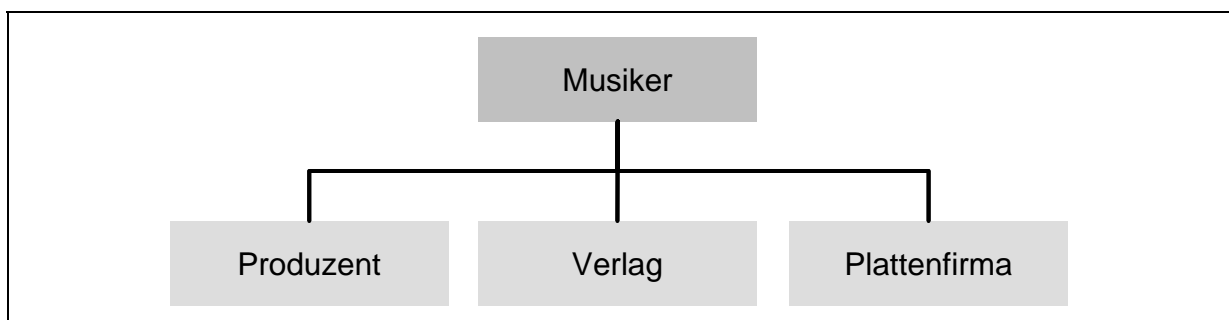


Abbildung 4.3.4/1: Vertragspartner in der Musikbranche

Die meisten Musiker haben Verträge mit Produzenten, Verlagen und Plattenfirmen. Die Produzenten wie beispielsweise Dieter Bohlen oder Ralf Siegel übernehmen das persönliche Management der Musiker, unterstützen sie beim Komponieren, organisieren die Vermarktung der Musiker und schließen Werbeverträge für die Musiker ab. Die Verlage übernehmen die gesamte Verwaltung der Musikrechte und rechnen die

Lizenzeinkünfte aus den Rechten an Musiktiteln ab. Die Plattenfirmen wie BMG bilden die dritte Vertragspartei der Musiker. Diese produzieren und vermarkten die Musiktitel und organisieren darüber hinaus das Merchandising von Zusatzprodukten.

Die Plattenfirmen stehen mit allen Parteien in Kontakt und gehen dabei unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit ein. Mit Musikern und Produzenten arbeiten sie wie oben beschrieben vertraglich zusammen. Die Vertragsverhandlungen laufen dabei zumeist nicht direkt mit dem Musiker, sondern mit dessen Managern, den Produzenten. Für die Laufzeit des Vertrages gehen die Vertragsparteien eine Kooperation ein. Die Ausgestaltung der Verträge kann dabei sehr unterschiedlich sein.

Bei Verlagen und anderen Plattenfirmen werden die Rechte an Musiktiteln eingekauft. Dies geschieht zumeist im Rahmen der Zweit- oder Drittverwertung von Musiktiteln, wenn die Rechte an der Musik nicht bei der Plattenfirma liegen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn ein Musiker die Plattenfirma wechselt oder ein Sampler mit Interpreten bestückt werden soll, die nicht bei der eigenen Plattenfirma unter Vertrag stehen.

Bei Künstlerverträgen übernehmen die Plattenfirmen den kompletten Prozess von der Planung bis zur Einführung in den Markt. In diesen Fällen arbeitet man hauptsächlich mit Projektnetzwerken. Es werden dabei zeitlich befristete Teams aus Komponisten, Tonstudios, Kameraleuten, Regisseuren usw. gebildet, die in diesem Projekt zusammenarbeiten.

Es wird aber nicht nur auf der Erstellungsseite mit verschiedenen Partnern gearbeitet. Im Rahmen der Vermarktung werden gezielt Promotoren eingesetzt, die helfen, die Musiker, CDs und Videos bei Clubs, Diskotheken, TV-Sendungen, Radios und Musiksendern zu platzieren. Darüber hinaus wird bei Fernsehproduktionen teilweise mit den TV-Anstalten kooperiert. So arbeitete BMG im Rahmen der Sendung „Die 80-er Jahre Show“ mit dem Fernsehsender RTL zusammen, der ebenfalls zur Bertelsmann Gruppe gehört, und bietet die CDs zur Sendung an.

Die Produktion der CDs erfolgt dabei nicht direkt bei BMG Ariola München, sondern wird an externe Unternehmen vergeben. Dabei wird zumeist auf ein Tochterunternehmen von BMG zurückgegriffen.

#### **4.3.5 Mehrfachnutzung**

Die Mehrfachnutzung von Musiktiteln erfolgt bei BMG in unterschiedlicher Weise. Die verschiedenen Titel eines Musikers, die dieser im Laufe seiner Karriere komponiert, bilden einen so genannten Katalog. Aus diesem können vergleichbar einem Baukasten Singles, Alben und Sampler erstellt werden (siehe Abb. 4.3.5/1). Auf einem Sampler können dabei sowohl ausschließlich Stücke eines Musikers als auch Stücke verschiedener Musiker sein.

Die zeitliche Vermarktung von Singles, Alben und Samplern gestaltet sich individuell unterschiedlich. Häufig werden zuerst Singles von einzelnen Liedern eines Albums veröffentlicht. Im Anschluss daran sind die erfolgreichen Songs der Singles auf Samplern mit anderen aktuellen Liedern erhältlich, zum Beispiel auf der CD „Bravo Hits“. Danach erfolgt der Verkauf des Albums, von dem später zum Teil Auszüge wieder als Single erhältlich sind. Im Rahmen von bzw. im Anschluss an Tourneen werden häufig noch Live-Aufnahmen verkauft. Im weiteren zeitlichen Ablauf werden Lieder auf weiteren Samplern erneut veröffentlicht. Dies können beispielsweise „Best-of“ CDs eines Musikers sein oder CDs, die die erfolgreichsten oder bekanntesten Lieder eines Zeitraumes oder eines Genres wiedergeben. Die verschiedenen Titel eines Musikers werden im zeitlichen Ablauf also mehrfach für verschiedene Produkte genutzt.

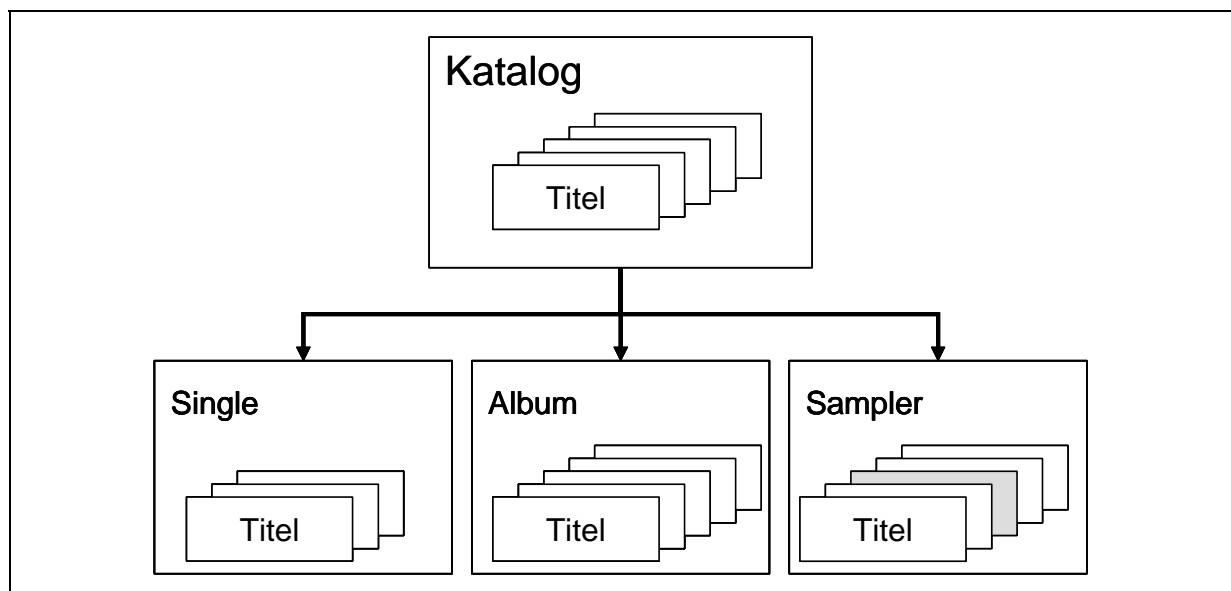


Abbildung 4.3.5/1: Mehrfachnutzung von Titeln

Neben der mehrfachen Nutzung einer Version eines Songs erfolgt bei sehr erfolgreichen Titeln auch die erneute Nutzung eines Titels in Form eines Covers. In diesem Fall wird ein Lied bearbeitet und erneut interpretiert, wobei der Ursprung erkennbar bleibt. Ziel des Vorgehens ist es, an den Erfolg der alten Version anzuknüpfen und die Erinnerung der Konsumenten anzusprechen. Erfolgt die Bearbeitung eines Liedes nicht durch den Musiker selbst, so stehen ihm aufgrund des Urheberrechts Tantiemen zu, die von Verlagen eingefordert und von der GEMA eingezogen werden.

#### 4.4 Fallstudien aus dem Sektor Online

Aus dem Sektor Onlinemedien wurden Fallstudien bei Apollis und bei Sport1 erhoben. Während die Firma Apollis Medieninhalte ausschließlich für mobile Endgeräte anbietet, setzt Sport1 für seine Angebote im wesentlichen auf das Internet.

#### 4.4.1 Apollis AG

Die Apollis AG wurde im Jahr 2000 von General Atlantic Partners, einem der weltweit größten Private-Equity-Investoren in den Segmenten IT, Internet und Telekommunikation mit Sitz in München gegründet. Apollis bietet europaweit Netzbetreibern, Providern, Medienunternehmen und Marken mobile Applikationen sowie Dialog-, Informations- und Unterhaltungsdienste an. Als White-Label-Anbieter agiert Apollis dabei im Hintergrund und erscheint beim Nutzer der Dienste nicht. Dieser tritt nur in Kontakt mit seinem Anbieter, über den auch die Abrechnung erfolgt, von der Apollis einen Anteil erhält.

Apollis gliedert sich in die drei Geschäftseinheiten Apollis mediaservices, conVISUAL und Apollis interactive (s. Abb. 4.4.1/1).



Abbildung 4.4.1/1: Geschäftseinheiten der Apollis AG

Apollis mediaservices, das im Weiteren genauer betrachtet wird, bietet mobile Broadcasting-Kanäle für Mobilfunknetzbetreiber und andere Unternehmen in Form kompletter Programmdienste an. Die jeweiligen Lösungen werden kundenspezifisch ausgearbeitet und für die mobilen Medien optimiert, ohne dass Netzwerkinfrastrukturen oder Endgeräte modifiziert werden müssen. Die verschiedenen Channel bieten die Möglichkeit, Programminhalte als dynamische Ticker auf dem Display nahezu aller gängigen mobilen Endgeräte darzustellen, so dass simultan und zeitoptimal Content aus unterschiedlichen Bereichen Zielgruppen zugespielt werden kann. Mit den Ticker-Channel von Apollis mediaservices können Kunden wie Mobilfunkunternehmen, Medienunternehmen, Banken oder Finanzdienstleister kundenspezifisch gestaltete Full-Service-Applikationen anbieten. Apollis mediaservices stellt das Produkt als Fully-Managed-Service zur Verfügung. Die Inhalte der Channel werden dabei von Apollis mediaservices, externen Content-Providern oder vom jeweiligen Kunden bereitgestellt. Als Kunden konnte Apollis mediaservices bisher unter anderem Vodafone D2 und O<sub>2</sub> gewinnen.

Als erster Wireless Application Service Provider hat sich conVISUAL auf die Realisierung von Visual und Multimedia Messaging Services für heutige und zukünftige Mobilfunknetze spezialisiert. Das Produktangebot eröffnet den Kunden Zugang zu multimedialen Messaging-Diensten. Neben der Bereitstellung von Messaging-

Applikationen betreut conVISUAL seine Kunden auch bei der Umsetzung ihrer individuellen Lösungen von der Konzeption über die Entwicklung bis hin zu Betrieb und kontinuierlicher Weiterentwicklung der Dienste. Zu den Kunden von conVISUAL gehören unter anderem Vodafone D2, Vodafone global, T-mobile, debitel, yahoo, RTL New Media, Nokia, Siemens und Microsoft.

Die dritte Geschäftseinheit Apollis interactive bietet mobile Business-Lösungen, mobile multi-level Dialoge und contextsensitive Applikationen an für:

- Mobile marketing
- Mobile sales solutions
- Location-based-services
- Branch-related solutions

Es werden dabei kundenspezifische, mobile Applikationen, die Infrastruktur, das Hosting, der Support, das Management und die Analyse für die Abwicklung der mobilen Lösungen angeboten. Eine Kernkompetenz der Apollis interactive ist die Fähigkeit, individuelle, mehrstufige Dialoge mit dem Endkunden/Mitarbeiter des Kunden über dessen mobiles Endgerät zu ermöglichen. Die Dialog Engine von Apollis interactive sendet und empfängt dabei Kurznachrichten und ermöglicht dabei freie, interaktive und mehrstufige Dialoge. Durch Kooperationen mit Netzbetreibern wird der Einsatz neuer Technologien wie Location-based-services ermöglicht, so dass der Standort von Personen festgestellt werden kann und so personalisierte und mobile Werbeformen, Finanzdienstleistungen, Logistikdienstleistungen und Einkaufsmöglichkeiten eröffnet werden. Apollis interactive hat hierzu neue und Kosten sparende Methoden zur Auswertung der Lokalisierungsinformationen entwickelt. Kunden von Apollis interactive sind unter anderem BMW, Palm, Vodafone D2, e-plus und Marktkauf.

Die Fallstudie beruht auf einem Interview, das am 16.07.2002 in München mit Herrn Jürgen Reimer, Director Strategic Controlling und Business Development der Apollis AG, geführt wurde. Die festgehaltenen Ergebnisse wurden von Herrn Reimer zur Veröffentlichung freigegeben.

#### **4.4.1.1 Aufbauorganisation der Apollis mediaservices**

Die folgenden Betrachtungen konzentrieren sich auf die Geschäftseinheit Apollis mediaservices, die Geschäftseinheiten conVISUAL und Apollis interactive werden nicht weiter betrachtet.

Die betrachtete Geschäftseinheit der Apollis AG gliedert sich die sechs Bereiche Content Management/Content Partnership, Channel Management, Technique Ope-

rations, Research and Development, Sales sowie Apollis Shared Services (s. Abb. 4.4.1.1/1).

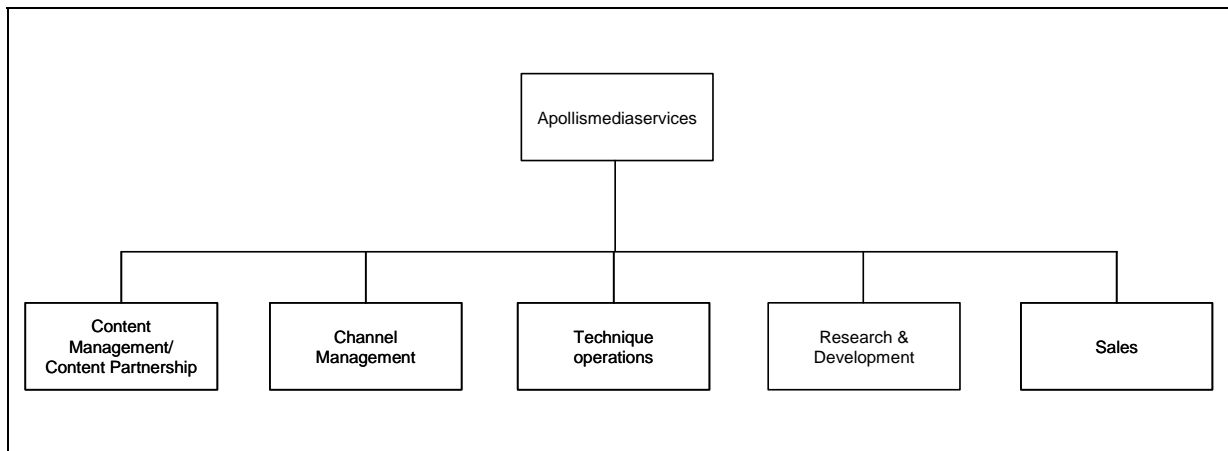


Abbildung 4.4.1.1/1: Aufbauorganisation der Apollis mediaservices

Die Abteilung Content Management/Content Partnership ist für das Management der Inhalte zuständig, die Apollis mediaservices sowohl selbst erstellt als auch von Content Providern oder Kunden bezieht. Zu den Aufgaben der Abteilung gehört daher die Festlegung, welche Inhalte selber erstellt werden und welche von Content Providern eingekauft werden, sowie das sich daran anschließende Management der Zusammenarbeit mit den Content Providern. Beim Einkauf von Content wird von der Abteilung eine Ausschreibung an verschiedene Content Provider versandt, deren spätere Auswahl auch der Abteilung obliegt.

Die Abteilung Channel Management ist für den operativen Betrieb der verschiedenen Channel zuständig. In dieser Abteilung werden die Inhalte der einzelnen Channel für die bevorstehende Zeit geplant, der Content der Provider wird hier angeliefert und gegebenenfalls bearbeitet, eigener Content wird erzeugt sowie eigener und bezogener Content zusammengeführt und an die Kunden distribuiert. Für die Produktion eigener Inhalte steht eine Redaktion mit festen und freien Mitarbeitern zur Verfügung, die zum Beispiel bei der Inhalterstellung zur Tour de France 2002 eingesetzt wurde. Die von den Content Providern eingekauften Inhalte werden von diesen Mitarbeitern teilweise aufbereitet bzw. weiterverarbeitet. Dies ist beispielsweise notwendig, wenn der Content Provider nicht in der Lage ist, in ausreichend kurzen Abständen und in ausreichender Qualität Content zu liefern. Im Channel zur Tour de France wurden zum Beispiel durchschnittlich alle 10 Sekunden neue Nachrichten erzeugt, die kein Content Provider in dieser Geschwindigkeit anliefern konnte.

Die Abteilung Technique Operations fungiert als technischer Dienstleister der Geschäftseinheit, indem die für den Channelbetrieb notwendige Hard- und Software bereitgestellt und betrieben wird.

Die Abteilung Research and Development beschäftigt sich mit der Entwicklung neuer Techniken sowie der Erstellung neuer Applikationen. So entwickelt die Abteilung die Ticker-Channels technisch fort mit zusätzlichen Applikationen wie beispielsweise Voice-Services, Voting oder Quiz, die eine sehr wichtige Grundlage für neue Produkte bilden.

Die Sales-Abteilung ist für den gesamten Vertrieb der Channel sowie Kundenakquisition und -betreuung zuständig.

#### **4.4.1.2 Produktverständnis und Produktinnovationsprozess**

Im Weiteren werden das Produktverständnis sowie darauf aufbauend der Prozess der Produktinnovation vorgestellt.

##### **4.4.1.2.1 Produktverständnis**

Apollis mediaservices definiert als seine angebotenen Produkte die verschiedenen Channel für mobile Endgeräte, die unmarkiert an Mobilfunknetzbetreiber und andere Unternehmen zum eigenmarkierten Weitervertrieb an deren Endkunden innerhalb der jeweiligen WAP-Portale angeboten werden. Der Kunde von Apollis mediaservices muss nur einen Link schalten, um die Channel über sein WAP-Portal seinem eigenen Kunden anbieten zu können. Das Produkt umfasst daher neben dem Contentangebot auch die technische Realisierung der Channel und Service bezüglich Anpassung und Betrieb der Channel. Aus Sicht von Apollis mediaservices besteht das Produkt für den Endnutzer aus dem Content sowie der technischen Applikation, beispielsweise dem endgerätspezifischen Scrolling-Effekt. Der Content, die technische Umsetzung und der Serviceanteil des Angebots werden auch von den beziehenden Unternehmen als Produktbestandteile angesehen.

Als das Ergebnis der Produktinnovation werden neue Formate inklusive neuer technischer Applikationen für Channelangebote angesehen. Die Erstellung der einzelnen Ausgabe eines Channel wird als Produktion bzw. Betrieb des Channel und somit als dem Produktinnovationsprozess nachgelagert verstanden.

##### **4.4.1.2.2 Produktinnovationsprozess**

Der Produktinnovationsprozess entspricht bei Apollis mediaservices keinem feststrukturierten Vorgehen, sondern befindet sich in Veränderung. Dies liegt zum einen daran, dass das Unternehmen noch sehr jung ist und die Prozesse noch nicht durchgehend standardisiert wurden. Zum anderen wird der Prozess der Produktinnovation als kreativer Vorgang angesehen, der nicht zu sehr strukturiert werden sollte, um die notwendige Kreativität zur Gewinnung neuer Ideen zuzulassen. Der im Folgenden beschriebene Prozess stellt das bisherige Vorgehen dar, das sich in der Praxis als sinnvoll erwiesen hat.

Der Prozess gliedert sich in die sieben Schritte Ideenentwicklung, Screening, Suche nach Content Providern, Erarbeitung Feinkonzept, Kundenakquisition, Technische Umsetzung und Angebot des Produkts am Markt (s. Abb. 4.4.1.2.2/1).

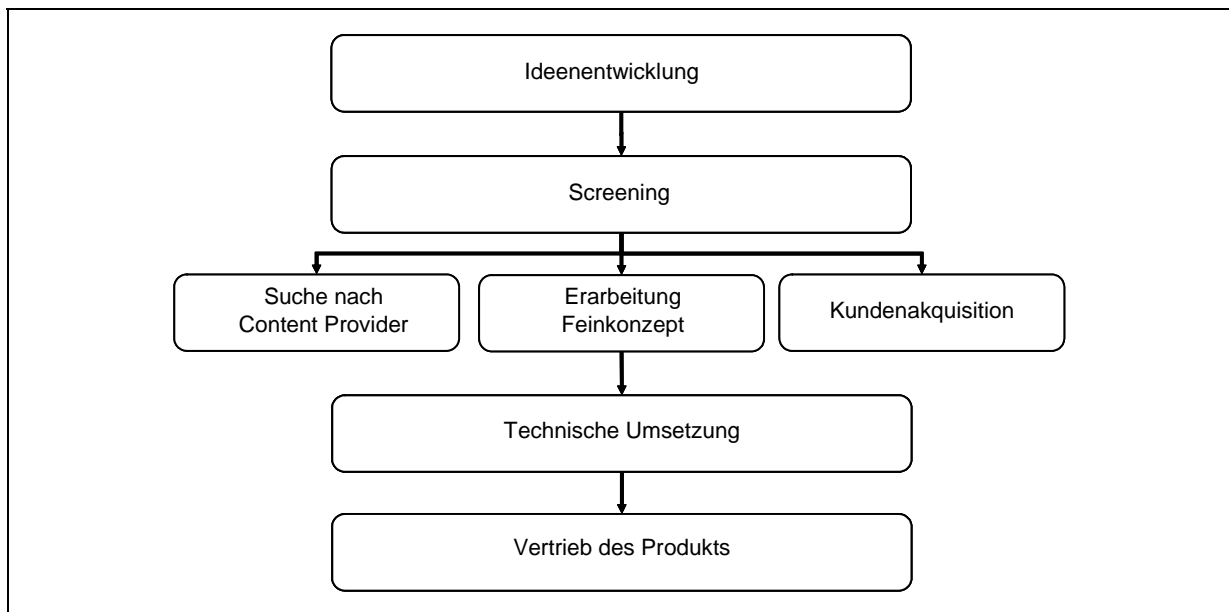


Abbildung 4.4.1.2.2/1: Der Produktinnovationsprozess bei Apollis mediaservices

Da die Produkte von Apollis mediaservices technisch anspruchsvoll und noch nicht sehr weit am Markt verbreitet sind, kommen die Ideen für neue Produkte aus dem Unternehmen bzw. aus der engen Zusammenarbeit mit den Kunden. Die Hauptträger der Produktinnovation sind die Abteilungen Content Management/Content Partnership und Channel Management. In diesen beiden Abteilungen erfolgt zumeist die Suche nach Ideen für neue Channel. Bei der Suche werden die Ergebnisse der Research and Development Abteilung sowie Erfahrungen der Sales Abteilung integriert. Ziel bei der Ideenentwicklung sind neue Produkte mit einer möglichst großen Kundenbindung. Am Ende der Phase der Ideenentwicklung liegen Channelkonzepte vor, die den anzubietenden Content, die Zielgruppe der Endnutzer sowie die Attraktivität des Angebots für diese Zielgruppe beschreiben. In dieser Phase erfolgt auch eine erste Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, indem die Produktionskosten und die erwarteten Einnahmen eingeschätzt werden. Die Kosten ergeben sich dabei aus den Kosten für die eigene Redaktion bzw. aus den Kosten für die Content Provider. Die Einnahmen sind schwieriger zu ermitteln, da es unterschiedliche Erlöskonzepte gibt, die zum Teil eine starke Erfolgskomponente beinhalten. Ein Controlling der einzelnen Produkte erfolgt auf Channelbasis, so dass bei den Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen auf diese Erfahrungen zurückgegriffen werden kann.

Als nächstes erfolgt ein Screening der Ideen. Am Screeningprozess sind alle Abteilungen der Apollis mediaservices sowie der Vorstandsvorsitzende der Apollis AG beteiligt. In diesem Gremium werden die Ideen beraten. Zur Entscheidung über eine



Weiterverfolgung wird ein einheitliches Votum aller Beteiligten angestrebt. Gegebenenfalls werden Gespräche mit Kunden geführt, um deren Interesse am Produkt abschätzen zu können.

Hierauf erfolgt eine Parallelisierung der Schritte Suche nach Content Providern, Erarbeitung Feinkonzept und Kundenakquisition. Zwischen den mit den Aufgaben betrauten Abteilungen erfolgt ein reger Austausch, so dass auf die Ergebnisse des jeweils anderen reagiert werden kann.

Die Suche nach Content Providern übernimmt die Abteilung Content Management/Content Partnership. Hierbei geht es um eine klassische Make-or-buy-Entscheidung, für die zuerst verschiedene Content Provider angeschrieben werden. Liegen die Angebote der Provider vor, so erfolgt ein Screening der Angebote und bei Entscheidung für Fremderstellung eine Auswahl.

Die Erarbeitung des Feinkonzeptes erfolgt gemeinsam durch die Abteilungen Content Management/Content Partnership und Channel Management, die die Sendemöglichkeiten für den Content ermitteln und ein Konzept für den Betrieb des Channel erstellen. In diesem Zusammenhang werden auch Fragen zur Mehrfachnutzung von Content zwischen den Channels aufgeworfen und diskutiert.

Parallel zur Erarbeitung des Feinkonzeptes beginnt die Abteilung Sales mit der Kundenakquisition.

Sind die Phasen Suche nach Content Provider und Erarbeitung eines Feinkonzeptes beendet und zeichnet sich eine Erfolg versprechende Nachfrage am Markt ab, erfolgt die technische Umsetzung des Channel durch die Abteilung Technique Operations, die die notwendigen technischen Anbindungen an die Content Provider herstellt und die eigene Inhalterstellung technisch realisiert.

Ist die technische Umsetzung realisiert, beginnt der Vertrieb des Produktes an die Kunden.

#### **4.4.1.3 Kooperationen**

Bisher ist Apollis mediaservices keine Kooperationen mit anderen Unternehmen eingegangen, weder in der Produktentwicklung noch in Produktion. Der Zukauf von Content über Provider geschieht jeweils über den Markt, Kooperationen mit den Providern werden nicht eingegangen.

Für die Zukunft sind verschiedene Kooperationen geplant. Erste Gespräche wurden in diesem Zusammenhang mit Rundfunkanstalten geführt, denen Angebote für mobile Services zu ihren Sendungen gemacht wurden. Geplant ist, für bestehende TV-Angebote neben den bisherigen Zusatzangeboten aus den Sektoren Print und Internet ein Zusatzangebot auf mobilen Endgeräten anzubieten.

Werden diese Kooperationen mit den Rundfunkanstalten in Zukunft erfolgreich umgesetzt und Zusatzangebote zu den Sendungen auf mobilen Endgeräten angeboten, so ist in einem zweiten Schritt angedacht, die Kooperationen schon auf die Phase der Produktinnovation auszudehnen. Es sollen also nicht nur existierende Formate unterstützt werden. Vielmehr möchte Apollis mediaservices schon in den Prozess der Formatentwicklung bei den Sendern als Partner für mobile Zusatzangebote eingebunden werden. Da in der Film- und TV-Branche häufig in Projektnetzwerken gearbeitet wird und die einzelnen Aufgaben auf verschiedene Unternehmen oder Freiberufler verteilt werden,<sup>46</sup> erscheint das Konzept der Kooperation mit den Rundfunkanstalten Erfolg versprechend.

#### 4.4.1.4 Mehrfachnutzung

Bei der Mehrfachnutzung von Content verfolgt Apollis mediaservices die Strategie der Wiederholung sowie den Modulansatz zur Mehrfachverwendung, bei dem die Bausteine verschiedener Angebote in neuen Produkten erneut genutzt werden. Der Baustein zur Mehrfachnutzung ist für Apollis mediaservices bei den Channelangeboten eine komplette Nachricht, die zum einen mehrfach in einem Channel wiederholt oder soweit möglich eins-zu-eins von einem Channel in einen anderen übernommen wird. So wurde beispielsweise die Nachricht über den Sieg der brasilianischen Mannschaft bei der Fußballweltmeisterschaft in Südkorea und Japan sowohl mehrfach im Sportchannel wiederholt, insbesondere für Nutzer die sich später dazuschalteten, als auch identisch in den Newschannel übernommen (s. Abb. 4.4.1.4/1). Abhängig von den verschiedenen Konzepten der jeweiligen Channel kann aber auch eine Aufbereitung bzw. Weiterbearbeitung der Nachrichten, wie dies beispielsweise in der Print- oder Rundfunkbranche üblich ist, notwendig sein.

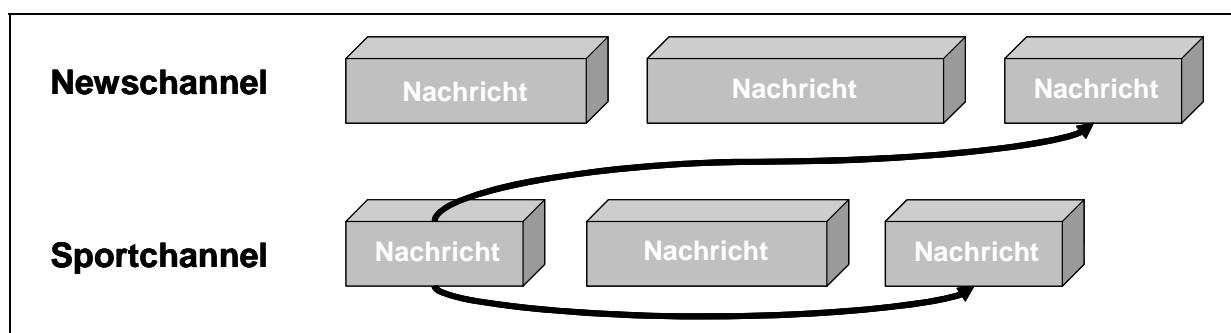


Abbildung 4.4.1.4/1: Mehrfachwertung innerhalb von und zwischen Kanälen

Die Mehrfachnutzung von Nachrichten wird schon im Prozess der Produktinnovation angestrebt, so dass schon bei der Konzeptentwicklung in der Phase der Ideenentwicklung die Möglichkeiten zur Verwertung von Nachrichten anderer Channel analy-

<sup>46</sup> Vgl. Windeler/Sydow (2002), S. 1035-1060; Sydow/Wirth (2000), S. 148-150; Windeler/Lutz/Wirth (1999), S. 184.

siert werden. So wird zum Beispiel bei der laufenden Optimierung eines Nachrichten-channels für Jugendliche untersucht, welche Nachrichten aus den Bereichen Politik, Sport und Lifestyle hier erneut verwendet werden können.

Technisch wird die Mehrfachnutzung durch eine Datenbank unterstützt, in der die Nachrichten je nach Einschätzung ihrer Wiederverwendbarkeit bleiben, im Extremfall bis zu drei Monate. Da es sich aber zumeist um Inhalte von hoher Aktualität und schneller Veralterung handelt, liegen die Inhalte nur relativ kurz zur Mehrfachnutzung vor.

#### 4.4.2 Sport1 GmbH & Co. KG

Ende des Jahres 1999 entwickelte sich Sport1 aus einem Zusammenschluss der drei zuvor eigenständigen Internetangebote von SAT.1 ran, DSF und Sport Bild unter dem Namen des damaligen Springerunternehmens Sport1. Unter der Domain [www.sport1.de](http://www.sport1.de) ist das Online-Jointventure seit dem 29. November 1999 im Internet mit einem breiten und tiefen Sportangebot vertreten und entwickelte sich seitdem zum größten deutschsprachigen Sportangebot im World Wide Web. Im Juni 2001 expandierte Sport1 nach Österreich und eröffnete in Wien die Sport1 Multimedia GmbH, eine 100-prozentige Tochter der Sport1 GmbH & Co. KG, die unter der Domain [www.sport1.at](http://www.sport1.at) Sportinteressierten ein speziell auf den österreichischen Markt abgestimmtes Sport-Portal anbietet. Im August 2001 schied der Axel Springer Verlag aus dem Jointventure aus, weshalb im Februar 2002 das redaktionelle Jointventure von Sport Bild und Sport1.de beendet wurde. Die Sportmarken von SAT.1 ran und DSF, deren Internetauftritte über Sport1 erfolgen, verblieben aber als Partner im Online-Jointventure Sport1.de (siehe Abb. 4.4.2/1).

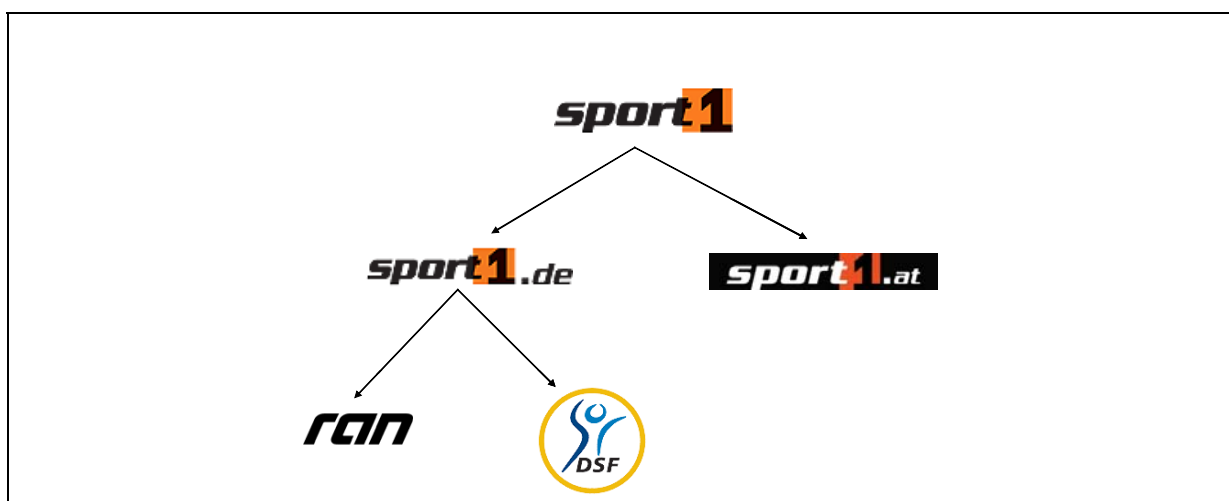


Abbildung 4.4.2/1: Von Sport1 betriebene Internetseiten

Die derzeitigen Gesellschafter der Sport1 GmbH & Co. KG sind mit 74,5 Prozent die Kirch Intermedia GmbH und mit 25,5 Prozent die KirchMedia GmbH & Co. KGaA. Als zentraler Multimedia-Sportdienstleister der Kirch Intermedia GmbH erstellt Sport1

über Sport1.de und Sport.at hinaus die Sportinhalte für N24-Online, Stoke.de, Motorvision.de und IHWC.net sowie die Teletext-Sportseiten der Fernsehsender DSF, ProSieben, Kabel1 und N24 und vertreibt darüber hinaus seine umfangreichen Sportinhalte auf mobilen Plattformen.

Im August 2002 erzielte Sport1 mit seinem Angebot Sport1.de über 38,3 Millionen Page-Impressions (Juli 2002: 43,7 Millionen) und 4,8 Millionen Visits (Juli 2002: 5,1 Millionen) und verfügte im Sport1-Netzwerk über eine durchschnittliche Besucheranzahl, Mehrfachzugriffe berücksichtigt, von rund 2,5 Millionen. Die Page-Impressions messen dabei die Anzahl der Sichtkontakte beliebiger Nutzer einer Seite, während die Visits zusammenhängende Nutzungsvorgänge über mehrere Seiten hinweg messen. Über 95 Prozent aller Nutzer besuchen dabei Sport1.de mehrmals in der Woche. Die Zielgruppe von Sport1.de bilden besonders kaufkräftige und innovationsfreudige Personen mit hohem Bildungs- und Einkommensniveau. Gegenwärtig sind 90 Prozent der Sport1-User im Alter zwischen 15 und 49 Jahren, rund 70 Prozent davon haben Abitur und 35 Prozent einen Hochschulabschluss.

Die Fallstudie beruht auf einem Interview, das am 18.09.2002 in München mit Herrn Frank Hesse, Leiter Strategische Unternehmensentwicklung der Sport1 GmbH & Co. KG, geführt wurde. Die festgehaltenen Ergebnisse wurden von Herrn Hesse zur Veröffentlichung freigegeben.

#### 4.4.2.1 Aufbauorganisation von Sport1

Das folgende Kapitel beschreibt die Zuordnung der Produktinnovation innerhalb des Unternehmens sowie die Organisation der Produktinnovation innerhalb der mit der Produktinnovation beauftragten Abteilung.

Sport1 gliedert sich unterhalb der Geschäftsleitung funktional in 7 Abteilungen und 1 Stabstelle, die der Geschäftsleitung assistiert. Die Produktinnovation ist als Aufgabenbereich zentral der Abteilung Programmentwicklung und Produktion zugeordnet (s. Abb. 4.4.2.1/1).

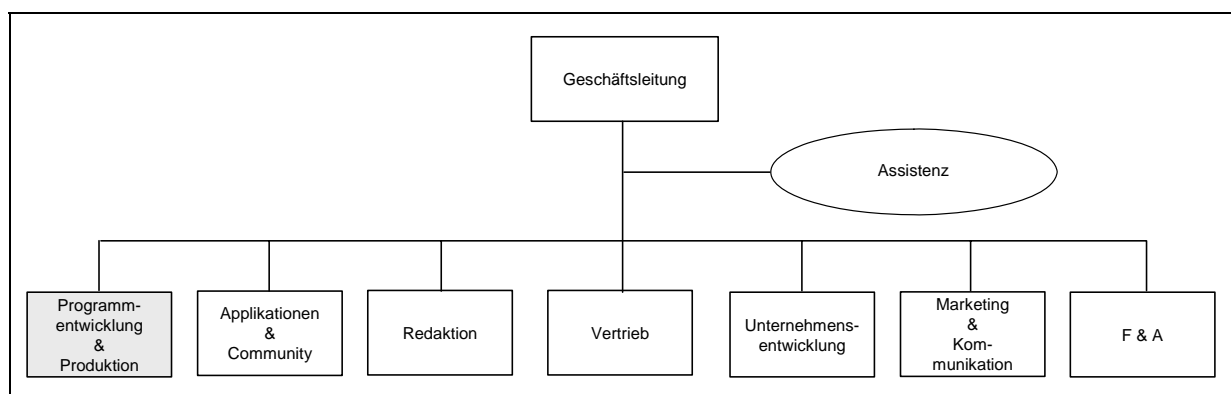


Abbildung 4.4.2.1/1: Aufbauorganisation von Sport1

Für die Erstellung des Content ist die Redaktionsabteilung zuständig, die derzeit aus circa 80 Mitarbeitern mit 60 Redakteuren besteht, die den Standorten Hamburg, München und Wien zugeordnet sind. Die Redaktion gliedert sich dabei zum einen mit etwa 45 Redakteuren in Sportressorts wie Fußball, Eishockey oder Formel1 und zum anderen in eine Serviceredaktion, die für den Teletext der belieferten Fernsehsender zuständig ist, sowie eine Aktuellredaktion, die Ticker und News für mobile Endgeräte liefert.

Die Produktinnovation war bis vor einem Jahr auf die Abteilungen Programmentwicklung und Projektmanagement aufgeteilt, wobei die Entwicklung neuer Produktformate der Abteilung Programmentwicklung oblag. Die Umsetzung der Formate bis zur Markteinführung der Produkte übernahm in enger Abstimmung die Abteilung Projektmanagement. Der starke Koordinationsbedarf zwischen den beiden Abteilungen innerhalb des Prozesses führte dazu, dass die Aufgabe in einer Abteilung zusammengelegt wurde. Die seitdem allein verantwortliche Abteilung Programmentwicklung und Produktion unterteilt sich in die Bereiche Produktion, Programmentwicklung und Netzwerke & Server (s. Abb. 4.4.2.1/2).

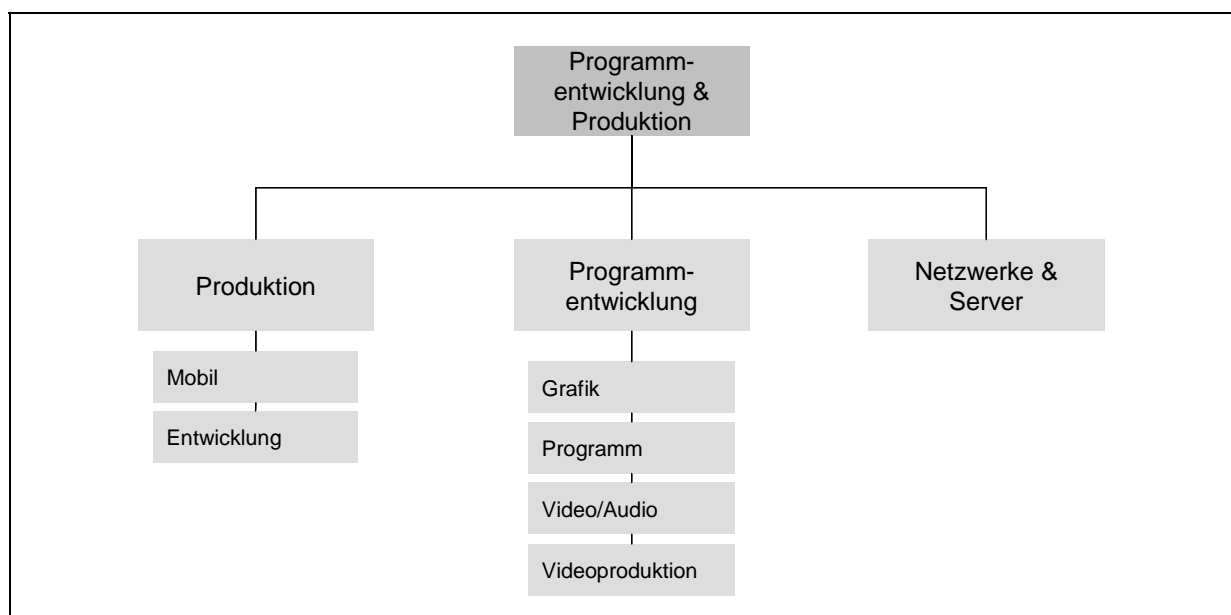


Abbildung 4.4.2.1/2: Aufbauorganisation der Abteilung Programmentwicklung und Produktion

Der Bereich Netzwerke und Server hat als Aufgabe die IT- Unterstützung aller Unternehmensbereiche, eine Aufgabe die der Abteilung Programmentwicklung und Produktion zugeordnet wurde. Hauptaufgabe ist dabei die Bereitstellung der technologischen Infrastruktur, zu der unter anderem Redaktionssysteme für die verschiedenen Medienformen gehören.

Der Bereich Produktion unterteilt sich in die Aufgabengebiete Mobil und Entwicklung. Diese übernehmen die Produktinnovation für die verschiedenen Medienformate. Das

Produktportfolio und der Prozess der Entwicklung wird im folgenden Kapitel ausführlich geschildert.

Der Bereich Programmentwicklung ist für die technische Umsetzung der Produktformate verantwortlich. Hier werden Inhaltepläne für das Programm erarbeitet sowie notwendige Grafiken, Audios und Videos erstellt.

#### 4.4.2.2 Produkte und der Produktinnovationsprozess

In diesem Kapitel werden das Produktportfolio sowie der Prozess der Produktinnovation bei Sport1 dargestellt.

##### 4.4.2.2.1 Produktportfolio

Die von Sport1 angebotenen Produkte lassen sich mit Hilfe der vier Geschäftsfelder von Sport1 gliedern (s. Abb. 4.4.2.2.1/1).

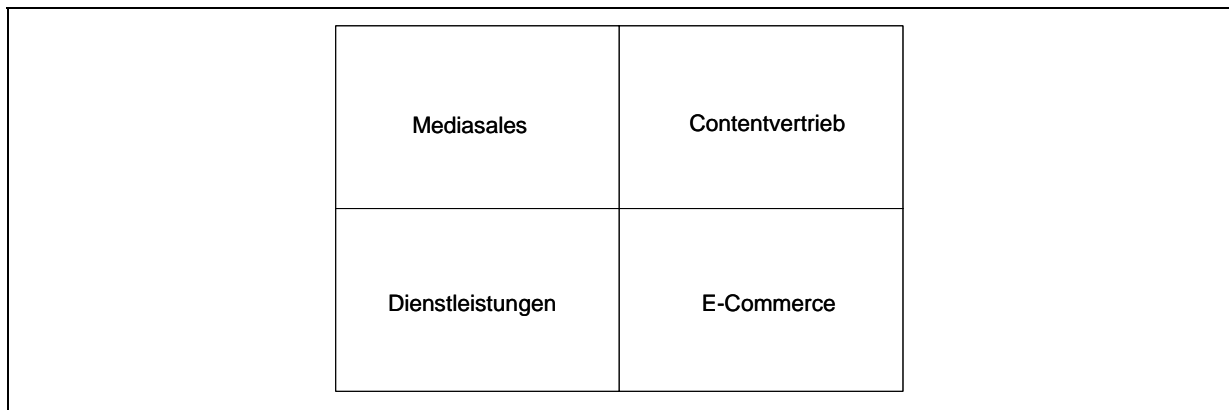


Abbildung 4.4.2.2.1/1: Die Geschäftsfelder von Sport1

Das erste Geschäftsfeld ist der Bereich Mediasales. Sport1 bietet auf seinen Portalen kostenlose Sportinformationen an, die dabei angestrebte und erreichte Zielgruppe wurde bereits in Kapitel zwei vorgestellt. Als Marktführer von deutschsprachigen Sportinhalten bietet Sport1 dabei Werbekunden Banner-Flächen auf den Seiten der Portale an. Die Produkte von Sport1 in diesem Geschäftsfeld bilden die Angebote der betriebenen Sportportale Sport1.de und Sport1.at mit ihren jeweiligen Informationsangeboten aus der Welt des Sports sowie Zusatzangeboten wie Bewegtbildern, Foren, Chats, Games und Auktionen.

Das zweite Geschäftsfeld wird durch den Bereich Contentvertrieb gebildet. Sport1 bietet Sportinformationen und multimediale Applikationen für andere Anbieter im Rahmen von B2B Geschäften an. So wird Sport-Content für Internet, Intranet, mobile Endgeräte (SMS, WAP, UMTS), Teletext, Videowalls sowie Print- und Audio-Flächen syndiziert. Die Produkte in diesem Geschäftsfeld sind News und Meldungen, Live-Ticker, Ergebnisse, Hintergrundberichte, Spielpläne, Tabellen und Statistiken, die ran-Datenbank, Audio- und Video-Streams, Games und innovative multimediale Ap-

plikationen. Der Vertrieb beinhaltet dabei neben dem Content auch die technische Realisierung der Angebote.

Die dritte Säule des Geschäftsmodells bildet der Bereich Dienstleistungen. Die von Sport1 hierbei angebotenen Dienstleistungen beinhalten die Konzipierung und Realisierung von Websites, technisches Hosting bereits bestehender Websites, redaktionelle Betreuung und Abwicklung von Sport-Online-Angeboten, sowie Content-Belieferung und Multimedia-Consulting. Für Kunden erstellte Sites sind u.a. das Eishockeyportal [ihwc.net](http://ihwc.net), die Handballportale [eurohandball.com](http://eurohandball.com) und [handballbundesliga.de](http://handballbundesliga.de), die Vereinsseiten der Basketballbundesligisten Alba Berlin [albaberlin.de](http://albaberlin.de) und Opel Skyliners [opel-skylierns.de](http://opel-skylierns.de) sowie das Automobilportal [motorvision.de](http://motorvision.de).

Der vierte Geschäftsbereich E-Commerce besteht seit Mai 2001 und entstand durch die Eröffnung des Sport1-Shops, der als Preferred- und Selected-Partner-Modell Unternehmen aus Handel und Dienstleistung die Möglichkeit zu einer Kooperation mit dem Sport1-Shop bietet. Sport1 betreibt den Shop als Shop-in-Shop Lösung, indem die Verkaufsmöglichkeiten an Händler vermietet werden. Ein in Eigenbetrieb organisierter Verkauf wird nicht vorgenommen. Die Produkte im Bereich E-Commerce bilden die virtuellen Verkaufsflächen des elektronischen Verkaufsportals.

#### **4.4.2.2.2 Produktinnovationsprozess**

Der Prozess der Produktinnovation gliedert sich bei Sport1 in die neun Schritte Ideensuche, Konzeptentwicklung, Markttest, Check, Verkaufspräsentation, Umsetzung, Test, Abnahme und Freigabe des Produkts (s. Abb. 4.4.2.2.2/1).

Die Suche nach neuen Produkten kann von verschiedenen Personen oder Ereignissen angestoßen werden. Zumeist werden die Ideen in der zuständigen Abteilung entwickelt, aber auch Vorschläge oder Aufforderungen vom Verkauf, dem Bereich Unternehmensentwicklung oder den Redaktionen sind Ausgangspunkte für Produktinnovation. Neben unternehmensinternen Gruppen treten auch Externe mit der Bitte um Entwicklung eines Produktes an Sport1 heran. Beispielsweise benötigte die Firma Jever ein professionelles Internetportal für Beachvolleyball, da Jever als Sponsor von Beachvolleyball-Events auftritt. Dieses wurde von Sport1 entwickelt, umgesetzt und betrieben. Einen weiteren Auslöser für die Produktentwicklung bilden sportliche Großereignisse wie Olympiaden, Welt- und Europameisterschaften, die mit entsprechenden Produkten begleitet werden.

Liegt eine vielversprechende Idee vor, so wird begonnen mögliche Konzepte für die Umsetzung zu erarbeiten. Die Abteilung Programmentwicklung und Produktion entwirft dabei ein Redaktionskonzept als ein Teil des Gesamtkonzeptes, in dem mögliche Medienformen, die dabei einsetzbaren Medienformate, das Layout, der Rahmen

der Inhalte, die redaktionelle Umsetzung sowie Zusatzangebote geplant werden. Die Verkaufsabteilung erstellt in enger Zusammenarbeit das zweite Teilkonzept. Das so genannte Verkaufskonzept umfasst eine Produktbeschreibung als Grundlage für mögliche Marketing- und Vertriebsmaßnahmen und ermöglicht erste Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen anhand von Erfahrungswerten.

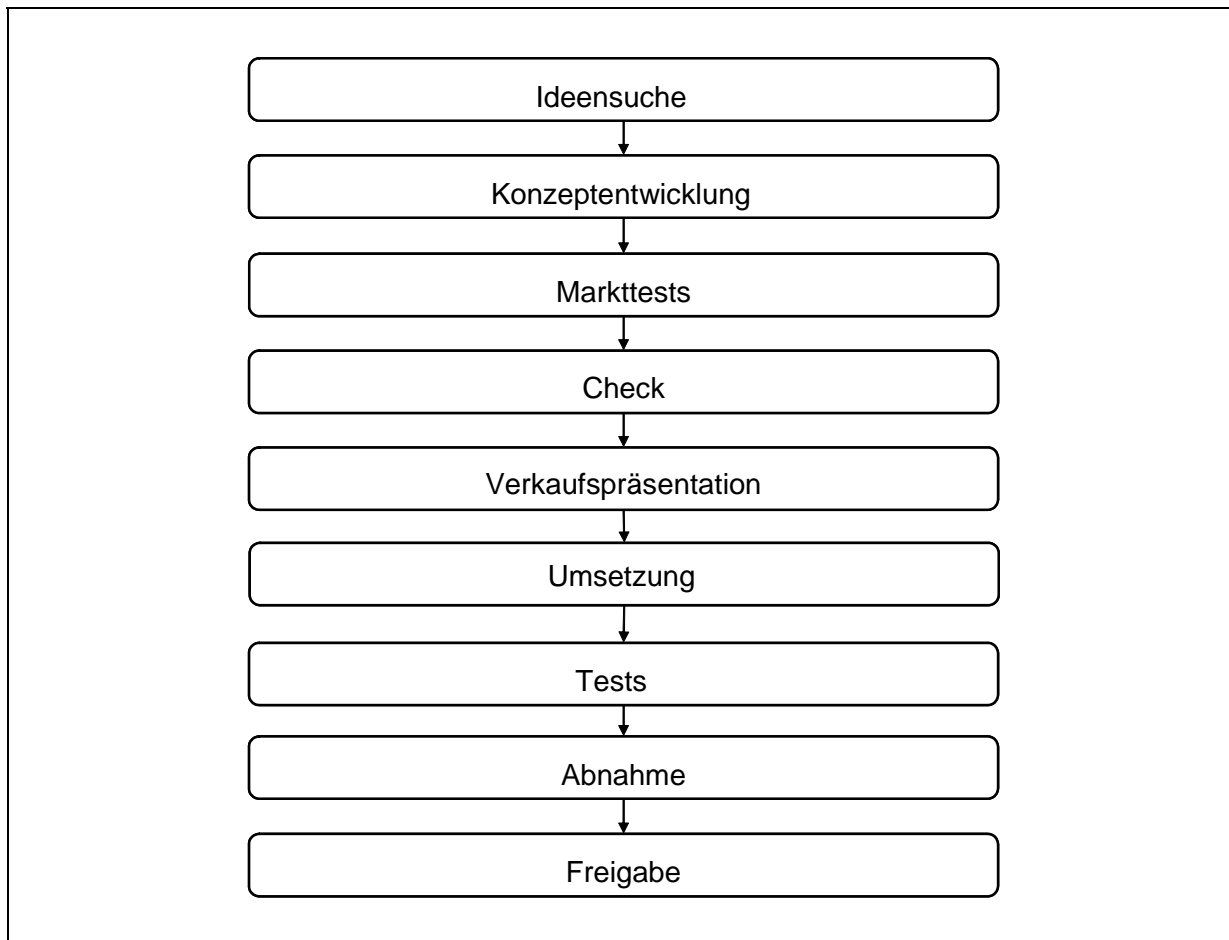


Abbildung 4.4.2.2/1: Der Produktinnovationsprozess bei Sport1

Das Redaktionskonzept und das Verkaufskonzept werden zu einem Gesamtkonzept zusammengeführt und von der Verkaufsabteilung bei ausgewählten Kunden getestet. Mit Hilfe dieser Markttests lässt sich der wirtschaftliche Erfolg der Konzepte weitergehend beurteilen.

Liegen die Ergebnisse der ersten Tests vor, so erfolgt ein Check, bei dem festgelegt wird, welches oder welche der Konzepte umgesetzt werden. Dieser Check wird von einem Gremium vorgenommen, dem die Abteilungen Programmentwicklung und Produktion sowie Verkauf und der zuständige Chefredakteur des betreffenden Sportressorts angehören.

Wurde einem Konzept zugestimmt, beginnt der Vertriebsbereich mit Verkaufspräsentationen, auf denen den Kunden das neue Angebot mit Hilfe der Produktbeschreibung und ersten Prototypen offeriert wird.



Wird das Produkt von den Kunden nachgefragt erfolgt im nächsten Schritt die technische Umsetzung des Produktes. Hierbei wird häufig mit Kooperationspartner zusammengearbeitet, welche von der für die Umsetzung zuständige Abteilung Produktion und Programmentwicklung ausgewählt werden.

Nach der technischen Realisierung erfolgt ein Testlauf durch den letzte Fehler und Schwächen erkannt und behoben werden sollen. Anschließend erfolgt eine Abnahme und gegebenenfalls die Freigabe durch den zuständigen Chefredakteur, die Abteilung Programmentwicklung und Produktion sowie den Verkauf.

Da sich Sport1 als Vollanbieter im Bereich Sportinformationen versteht, werden teilweise auch Angebote am Markt platziert, die sich wirtschaftlich nicht tragen, von einem umfassenden Anbieter von Sportinformationen aber erwartet werden. Dies sind beispielsweise Informationsangebote über Randsportarten oder kleinere Sportereignisse mit geringerer Nachfrage.

#### **4.4.2.3 Kooperationen**

Sport1 arbeitet sowohl in der Produktentwicklung als auch in der Produktion in verschiedenen Bereichen mit anderen Unternehmen zusammen.

Bei der Contentbeschaffung wird mit verschiedenen Contentlieferanten zusammengearbeitet, wobei es sich hierbei zumeist nicht um Kooperationsbeziehungen, sondern vielmehr um Marktbeziehungen handelt bei denen Inhalte in Form klassischer Verträge eingekauft werden. Der Einkauf zusätzlicher Ressourcen erfolgt darüber hinaus bei Auslastung der eigenen Kapazitäten.

Längerfristige Zusammenarbeit in Form von Kooperationen erfolgt in unterschiedlicher Form und Intensität mit Kunden, Softwareunternehmen und Vertriebspartnern.

Kundenkooperationen werden regelmäßig bei Dienstleistungsgeschäften eingegangen, die die Planung, den Aufbau und den Betrieb von Diensten für den Kunden vorsehen, und bei der Zusammenarbeit mit Händlern und Dienstleistungsunternehmen im Geschäftsbereich E-Commerce. Die Erstellung der Seiten von Alba Berlin erfolgt beispielsweise auf Grundlage einer Kooperation.

Kooperationen mit Softwareunternehmen gibt es verstärkt im Bereich Computerspiele. Sport1 bietet auf seinen Portalen in der Rubrik Games eine ganze Reihe von Computerspielen an, die nicht von Sport1 selbst, sondern von Kooperationspartnern entwickelt und bereitgestellt werden.

Im Vertrieb arbeitet Sport1 eng mit der Firma SevenOne Interactive zusammen. In Zusammenarbeit mit dieser bietet Sport1 cross-mediale Werbe- und Sponsoringmöglichkeiten an. Werbekampagnen können so über verschiedene Medienformen vertrieben werden. Es wird die Möglichkeit geboten, Werbekampagnen im Internet über Sport1.de, Sport1.at, stoke.de, motorvision.de und N24.de zu schalten, im Fernsehen

über Sat.1 ran und DSF sowie im Bereich Teletext auf den Seiten von Sat.1, Pro Sieben, Kabel1, N24 und DSF.

#### 4.4.2.4 Mehrfachnutzung

Bei der Mehrfachnutzung verfolgt Sport1 die Strategien des Vertriebes über mehrere Medienformen sowie der Wiederholung von Informationen (s. Abb. 4.4.2.4/1).

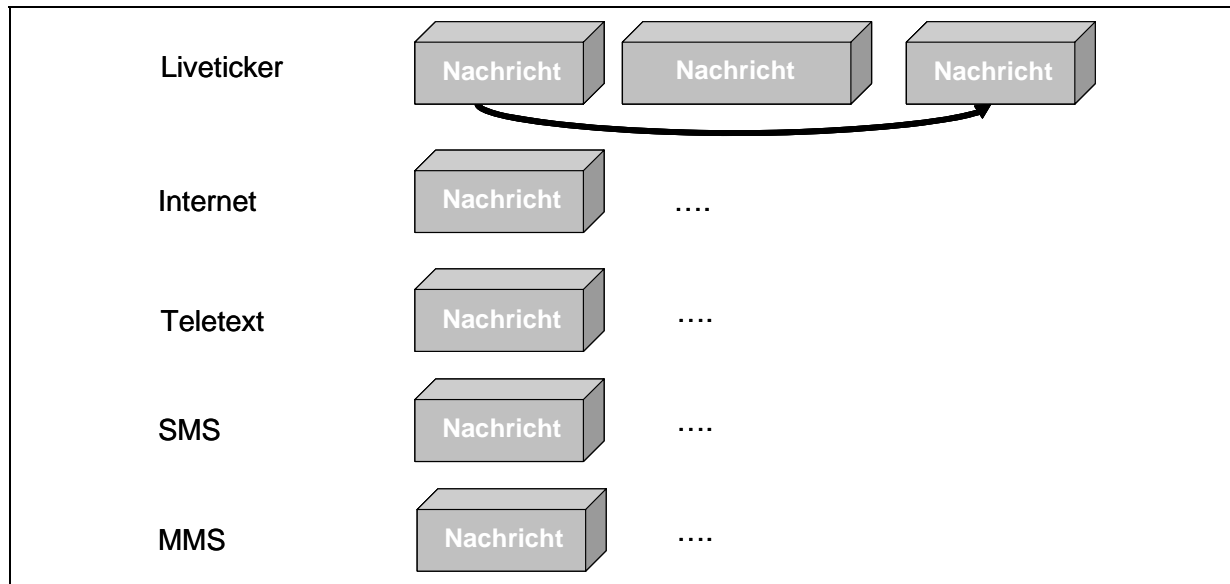


Abbildung 4.4.2.4/1: Mehrfachwertung bei Sport1

Die Mehrfachnutzung von Sportinhalten über mehrere Medienformen ist eine der Kernkompetenzen von Sport1, da man sich zum Ziel gesetzt hat, Sportinformationen für neue Medienformen anzubieten. Für jede Medienform soll entsprechend der Möglichkeiten des Mediums der Inhalt aufbereitet sein. Der Content ist daher je nach Medienform unterschiedlich lang und auch mit unterschiedlichen Medienformaten zusammengesetzt. Ein Bericht über ein Samstagsspiel der Fußballbundesliga besteht daher beispielsweise auf der Internetseite aus einem ausführlichen Bericht mit Bildern, während im Liveticker nur der aktuelle Spielstand sowie etwaige Torschützen angezeigt werden. Zurzeit arbeitet man daran, die teilweise noch existierenden verschiedenen Front-Ends für die verschiedenen Medienformen zusammenzuführen. Ziel ist es, dass ein Reporter am Samstagnachmittag die Fußballnachrichten aus seinem Stadion über ein Front-End für alle angebotenen Medienformate zusammenstellen und verbreiten kann. Zurzeit gibt es aber noch technische Schwierigkeiten, wobei die Integration mehrerer Front-Ends bereits erfolgreich abgeschlossen ist.

Eine weitere angewendete Form der Mehrfachnutzung ist die Wiederholung von Nachrichten. Dies erfolgt bei Medienformen wie z.B. einem Liveticker, bei dem ein sich später Zuschaltender nicht die gesamten aktuellen Informationen einsehen kann.

Der jeweilige Content wird nach der Erstellung in einer zentralen Datenbank entsprechend der Sportarten und des Datums hinterlegt. Die übrigen Redakteure haben später die Möglichkeit auf diese zurückzugreifen, wobei eine detaillierte Suche nach Schlagwörtern nicht möglich ist. Für Bilder stehen die Bildarchive der großen Nachrichten zur Verfügung.

Für die Mehrfachnutzung der Inhalte ergibt sich die Schwierigkeit, dass es sich bei Sportinformationen um Informationen mit einem schnellen Aktualitäts- und damit Wertverlust handelt. Eine zeitliche Wiederverwertung ist nur sehr beschränkt möglich. Die Ergebnisse der letzten Olympiade sind zumeist noch für Rückblicke zu verwenden, die aber zumeist in gedruckter Form erscheinen, da die Kunden nicht die neuen Medien nutzen, um historische Daten einzusehen. Interessant sind diese Informationen auch vor einem neuerlichen sportlichen Großereignis als Vorberichterstattung. Hierfür werden aber zumeist die Texte neu erstellt und mit Bildern und Videos aus den Archiven der Nachrichtenagenturen zusammengesetzt.

## 5 Analyse der Fallstudien

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Fallstudien anhand der Untersuchungsziele Innovationsprozesse, Organisationsformen und Mehrfachnutzung untersucht. Für die Auswertung von Daten im Rahmen von Case Study Research schlägt Yin drei Strategien vor:<sup>47</sup>

1. Relying on theoretical propositions
2. Thinking of rival explanations
3. Developing a case description

Im ersten und am häufigsten verwendeten Fall werden die Daten der Fallstudien mit zuvor erarbeiteten Hypothesen bzw. in der Literatur diskutierten Konzepten verglichen und es wird untersucht, inwieweit die Daten die Hypothesen oder Konzepte stützen.

Im zweiten Fall werden vor der Auswertung gegensätzliche Erklärungsmodelle erarbeitet und diskutiert, deren Erklärungsgehalt dann im Rahmen der Datenanalyse untersucht wird.

Die dritte Strategie bildet der Entwurf eines Beschreibungsrahmens für die Fallstudien. In diesem Fall werden die Daten in einen die Fälle ordnenden Bezugsrahmen gesetzt und ausgewertet. Dies bietet sich vor allem bei Fallstudien an, bei denen nicht der Gehalt von Hypothesen untersucht werden soll, sondern vielmehr das Vorgehen in der Praxis dokumentiert und beschrieben wird.

---

<sup>47</sup> Vgl. Yin (2003a), S. 111-115.

Im Rahmen der folgenden Analyse werden sowohl die erste als auch die dritte Strategie eingesetzt, wobei der Einsatz nicht parallel, sondern separat erfolgt.

## 5.1 Analyse der Prozesse zur Innovation von Medienprodukten

In diesem Abschnitt werden die Prozesse zur Produktinnovation in Medienunternehmen untersucht. Da bei der Auswertung keine größeren Unterschiede zwischen den Sektoren der Branche zu erkennen waren, wird die Prozessorganisation im Folgenden sektorenübergreifend betrachtet. Die Auswertung der Fallstudien erfolgt mit der Strategie des „developing a case description“ anhand von vier Themengebieten. Als erstes wird analysiert, welche Aufgaben der Produktinnovation in der Praxis zugeordnet werden. Als nächstes wird betrachtet, welche Produktkonzepte im Rahmen der Produktinnovation entwickelt werden. Im dritten Schritt werden Produkteigenschaften diskutiert, die entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung der Innovationsprozesse haben. Zum Abschluss der Betrachtungen werden die verschiedenen Prozessmodelle mit ihren Besonderheiten thematisiert.

### 5.1.1 Aufgaben der Produktinnovation in Medienunternehmen

Das Aufgabenspektrum der Produktinnovation ist maßgeblich für die Gestaltung der Innovationsprozesse. Aus diesem Grund wird zu Beginn der Auswertung untersucht, welche Aufgaben der Produktinnovation in der Praxis zugewiesen werden.

Untersucht man die Fallstudien, so wird die Produktinnovation neben der Produktbetreuung als ein Aufgabengebiet des Produktmanagements angesehen (s. Abb. 5.1.1/1). Die Unterteilung des Produktmanagements erfolgt hierbei anhand des Entscheidungshorizonts in die vorgelagerte und eher längerfristig-strategische Aufgabe der Produktinnovation und die nachfolgende und eher kurzfristig-operative Aufgabe der Produktbetreuung.

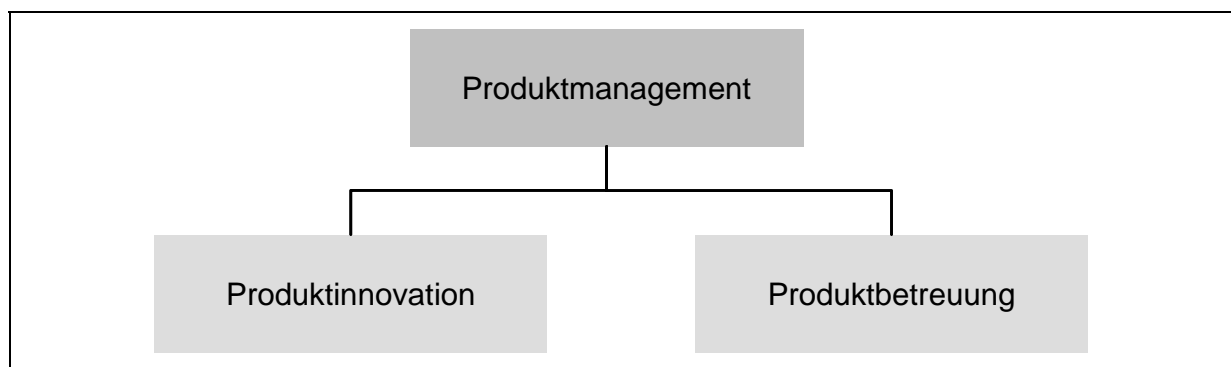


Abbildung 5.1.1/1: Aufgaben des Produktmanagements in Medienunternehmen

Entsprechend dieser Unterscheidung beschäftigt sich die Produktinnovation mit der Erweiterung und Überarbeitung des Produktprogramms, während die Produktbetreu-

ung mit der Produktion, Distribution und dem Vertrieb die sich anschließenden Phasen des Produktlebenszyklus verantwortet.

Die Handlungsfelder der Produktinnovation bilden in der Praxis der Produkteinkauf, die Produktneuentwicklung und die Produktüberarbeitung (s. Abb. 5.1.1/2).

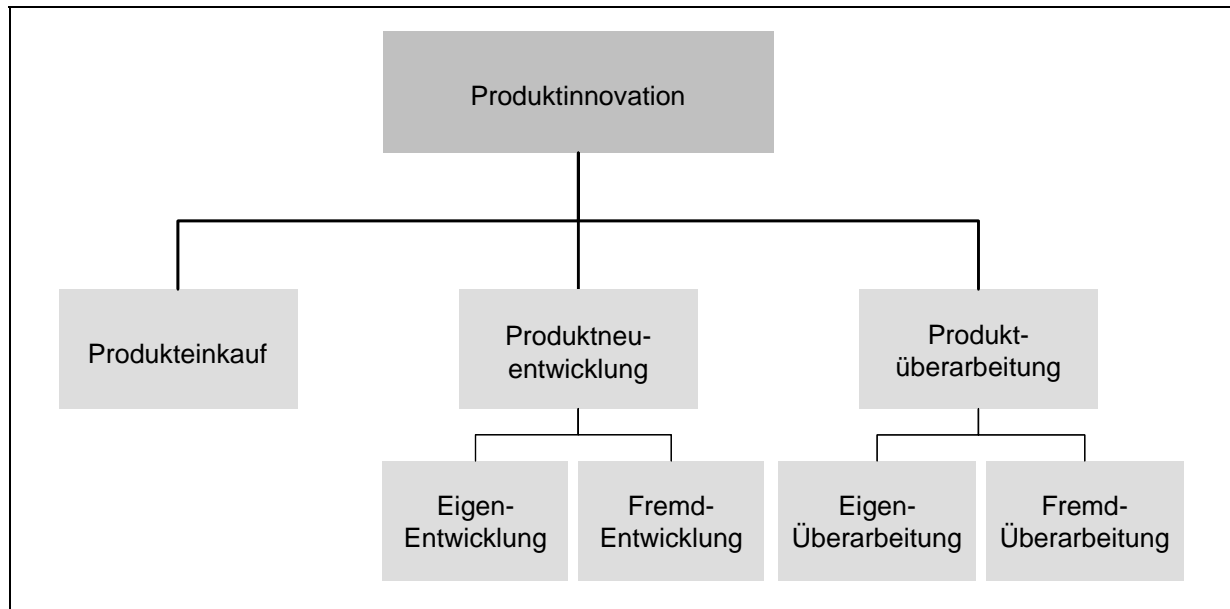


Abbildung 5.1.1/2 Handlungsfelder der Produktinnovation in Medienunternehmen

Die Produktinnovation erfolgt durch Einkauf von Produkten bei Fremdfirmen, wenn das bisherige Produktportfolio zu erweitern ist, die Erweiterung aber nicht durch die Entwicklung neuer Produkte erfolgen soll. Etwaige Gründe hierfür können sein, dass die Produktneuentwicklung aufgrund der zur Verfügung stehenden Kompetenzen nicht oder nicht in angemessener Zeit erfolgen kann oder der Erwerb eines bereits bestehenden Produkts preiswerter als die Neuentwicklung ist. Der Produkteinkauf erfolgt bei Medienunternehmen zumeist durch den Erwerb von Lizenzen. Vor dem Erwerb der Lizenzen ist aber jeweils genau zu prüfen, inwiefern die Produkte den Anforderungen des Unternehmens wirklich genügen. So erwirbt zum Beispiel ProSieben keine Rechte zur Übertragung von Sportereignissen, obwohl diese eine hohe Zuschauerquote versprechen. Sportberichterstattung passt jedoch nicht zur Marke des Senders und entspricht somit nicht den Anforderungen von ProSieben.

Die Handlungsalternative der Produktneuentwicklung befasst sich ebenfalls mit der Erweiterung des Produktportfolios. In diesem Fall werden beim Entdecken von Erweiterungsbedarf aber nicht fertige Produkte eingekauft, sondern Produkte neu entwickelt. Die Entwicklung kann dabei sowohl vom eigenen Unternehmen vorgenommen werden als auch an Fremdfirmen ausgelagert werden. Der Innovationsprozess der Neuentwicklung ist umfangreicher und zeitintensiver als der Prozess des Einkaufs. Bei der Neuentwicklung sind daher die Chancen und Risiken genau zu prüfen, da die Entwicklung und Erstellung einer First-Copy im Gegensatz zum Lizenzerwerb hohe

Fixkosten verursachen. Umgekehrt eröffnen diese hohen Fixkosten aber auch große Potentiale, da die variablen Kosten zur Vervielfältigung vergleichsweise niedrig sind und bei vielfachem Verkauf hohe Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden können. Betrachtet man die Praxis, so scheut eine ganze Reihe von Medienunternehmen die Entwicklung von eigenen Produkten und kauft diese lieber ein. So setzt ein Teil der Fernsehsender bei der Programmentwicklung fast ausschließlich auf den Einkauf von TV-Content.

Das dritte Handlungsfeld der Produktinnovation umfasst die Überarbeitung bereits angebotenen Produkte. Es geht in diesem Fall also nicht um die Erweiterung des Produktangebots, sondern um die Anpassung und Aktualisierung des bisherigen Produktportfolios. Die Aufgabe der Überarbeitung kann genauso wie die Entwicklung entweder innerbetrieblich organisiert oder an dritte Firmen ausgelagert werden. Der Prozess der Überarbeitung ist dabei vergleichbar der Neuentwicklung von Produkten, da eine erfolgreiche Überarbeitung eines bestehenden Produktes zumeist auch eine sehr weitreichende und grundlegende Veränderung und Anpassung des alten Produktes bedarf. Vorab ist daher genau zu prüfen, ob eine Überarbeitung des alten Produktes sinnvoll ist oder aber der Einkauf oder die Neuentwicklung. Um Schnellschüssen und mangelhafter Überarbeitung vorzubeugen, werden in den untersuchten Medienunternehmen daher zumeist alle Stufen der Produktneuentwicklung auch bei der Produktüberarbeitung angewendet.

Die zuvor vorgestellten Handlungsalternativen wurden jeweils bezogen auf die Innovation eines einzelnen Medienprodukts diskutiert. Bei umfangreicheren Produktkonzepten, wie den im folgenden Abschnitt diskutierten Produktpaketen oder – familien, werden aber zumeist mehrere der Alternativen parallel eingesetzt. Die Innovation einer Produktfamilie erfolgt somit häufig durch den Einkauf von Produkten, die Fremd- und Eigenentwicklung von Produkten sowie die Fremd- und Eigenüberarbeitung von bereits bestehenden Produkten.

### **5.1.2 Produktkonzepte der Produktinnovation in Medienunternehmen**

Nachdem im Abschnitt zuvor das Aufgabengebiet der Produktinnovation untersucht wurde, wird im Folgenden der Frage nachgegangen, was für Produktkonzepte und damit welche Produktarten im Rahmen der Produktinnovation in der Praxis entwickelt werden.

Untersucht man die verschiedenen Fallstudien, so reicht die Palette der Produktinnovationen in Medienunternehmen von Einzelprodukten über Produktpakete und Pro-

duktfamilien<sup>48</sup> bis hin zu Merchandisingartikeln. Letzte sind keine Medienprodukte, werden aber häufig als Zusatzprodukte zu diesen angeboten (s. Abb. 5.1.2/1).

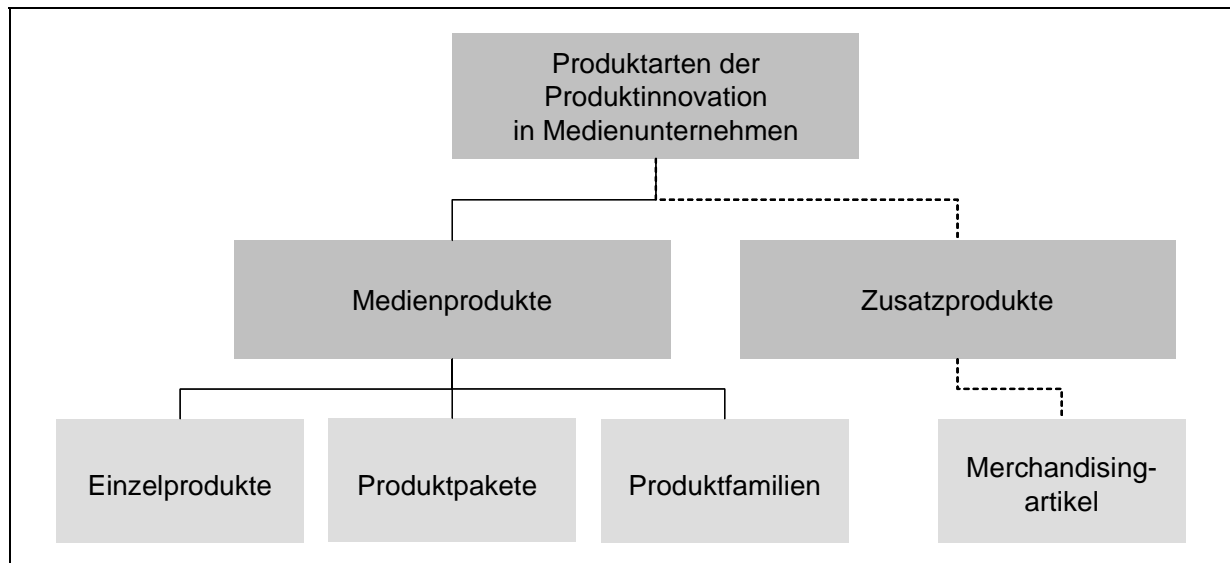


Abbildung 5.1.2/1: Produktarten der Produktinnovation in Medienunternehmen

Beim Großteil der Entwicklungen in der Praxis werden zumeist einzelne Produkte wie zum Beispiel eine Zeitschrift, eine TV-Serie oder eine CD entwickelt. Häufig wird bei der Entwicklung versucht, mit Hilfe eines Markentransfers das Image eines bereits etablierten Medienprodukts auf das neue Produkt zu übertragen. Erfolgreiches Beispiel hierfür ist die zum Beispiel die Erweiterung der Marke Bild um Zeitschriften wie AutoBild, SportBild oder ComputerBild. Neben dem Markentransfer innerhalb einer Medienform gibt es auch cross-mediale Markenerweiterungen. Dies wurde beispielsweise erfolgreich beim Spiegel praktiziert, dessen Marke mit SpiegelTV ins Medium Fernsehen und mit SpiegelOnline ins Internet übertragen wurde.

Neben Einzelprodukten werden häufig auch Produktpakete entwickelt, die aus einem Bündel eng zusammengehörender Produkte bestehen, deren Gebrauchsnutzen aufeinander abgestimmt ist und die zumeist unter einem einheitlichen Markennamen auftreten. Beispiele für Produktpakete finden sich in allen Sektoren der Medienbranche. Im Sektor Printmedien beispielsweise sowohl bei WEKA als auch beim Klett Verlag. So entwickelt WEKA schon seit einiger Zeit im Rahmen der Produktinnovation Produktpakete, die häufig nicht nur gedruckte Medienprodukte, sondern cross-medial auch CDs, DVDs und Internetseiten umfassen. Klett entwickelt im Rahmen der Produktinnovation mit den so genannten Lehrwerken ebenfalls Produktpakete, die im Normalfall aus Lehrerbuch, Schülerbuch, Lernsoftware und Zusatzprodukten bestehen. In der Musikbranche werden mit Musik-CD und Musik-Video ebenfalls häufig Produktpakete entwickelt und produziert.

<sup>48</sup> Zu Produktplattformen und Produktfamilien vgl. Meyer/Lehnerd (1997), S. 35-37.

Die dritte Produktart der Produktinnovation bilden Produktfamilien, die aus einer umfangreichen, aufeinander abgestimmten Gruppe von Produkten bestehen. Zumeist werden diese Produktfamilien unter einer Dach- oder Familienmarke zusammengefasst.<sup>49</sup> Häufig werden auch cross-mediale Produktfamilien angestrebt, d.h. es werden gleichzeitig Produkte für verschiedene Medienformen entwickelt. Mit der Entwicklung cross-medialer Produktfamilien sollen sowohl Marken als auch Inhalte schnell und kostengünstig in mehreren Medienformen genutzt werden.<sup>50</sup> Die Koordination der Entwicklungen von Produktfamilien ist die aufwendigste der drei Varianten und erfordert einen großen Koordinationsbedarf, da viele verschiedene Kompetenzen und Ressourcen benötigt werden. Die Entwicklung von Produktfamilien ist in der Praxis erst in der letzten Zeit verstärkt zu verzeichnen. Dabei ist festzustellen, dass umfangreiche cross-mediale Produktfamilien zurzeit vor allem auf die Initiative von Fernsehsendern zurückgehen. Ein gutes Beispiel der Entwicklung bietet „Deutschland sucht den Superstar“.<sup>51</sup> In diesem Fall wurde vom Bertelsmann-Konzern eine Medienmarke inklusive einer kompletten, cross-medialen Produktfamilie entwickelt. Gleichzeitig wurden mehrere Fernsehformate, CDs, Zeitschriften und Online-Angebote geplant, entwickelt und produziert. Darüber hinaus wurde die Marke zusätzlich noch auf Merchandisingartikel übertragen, so dass dem Kunden ein breites Angebotsprogramm mit vielen, unterschiedlichen Produkten zur Verfügung stand. Ein wesentliches Ziel bei der Entwicklung cross-medialer Produktfamilien ist für Bertelsmann die bessere Nutzung der im Konzern vorhandenen Synergiepotentiale.<sup>52</sup> Die in den Fallstudien untersuchte Firma Apollis aus dem Sektor Online setzt gezielt auf die Entwicklung von Produktfamilien. Erklärtes Zukunftsziel ist die enge Zusammenarbeit mit anderen Medienunternehmen, so dass Apollis in Absprache mobile Applikationen als Zusatzangebote zu anderen Produkten entwickelt und anbietet.

Neben den eigentlichen Medienprodukten bieten viele Medienunternehmen auch Merchandisingartikel an. Hierbei handelt es sich zumeist um Tassen, Mützen, T-Shirts oder Bettwäsche. Diese Produkte sind zwar keine Medienprodukte, werden aber zusammen mit diesen angeboten. Die Entwicklung der Merchandisingprodukte erfolgt zumeist unabhängig von der Entwicklung der Medienprodukte. In den meisten Fällen übernimmt eine eigene Einheit die Entwicklung und Produktion der Merchandisingartikel. Bei RTL ist dies zum Beispiel die Tochterfirma RTL Enterprises. Werden die Merchandisingartikel nicht selber entwickelt und produziert, so werden entsprechende Lizenzen an Dritte vergeben.

---

<sup>49</sup> Zu Dach- und Familienmarke vgl.: Scharf/Schubert (2001), S. 128-130; Meffert/Burmann (2000), S. 178-180; Pepels (2001), S.179-180; Sattler (2000), S. 337-356.

<sup>50</sup> Vgl. Köhler/Wittenberg/Hess (2003), S. 4; zur Cross-medialen Mehrfachnutzung der Medienmarke Financial Times Deutschland vgl. Rzesnitzek (2003), S. 240-245.

<sup>51</sup> Vgl. Köhler/Hess (2004); Köhler/Wittenberg/Hess (2003), S. 4.

<sup>52</sup> Vgl. Thielmann/Sieprath/Kaiser (2001), 146-148.



### 5.1.3 Prozessbeeinflussende Produkteigenschaften

Es gibt eine ganze Reihe von Produkteigenschaften, die die Produktinnovation in Medienunternehmen wesentlich beeinflussen. Im Rahmen der Untersuchungen fielen ganz besonders drei Produkteigenschaften auf (s. Abb. 5.1.3/1).

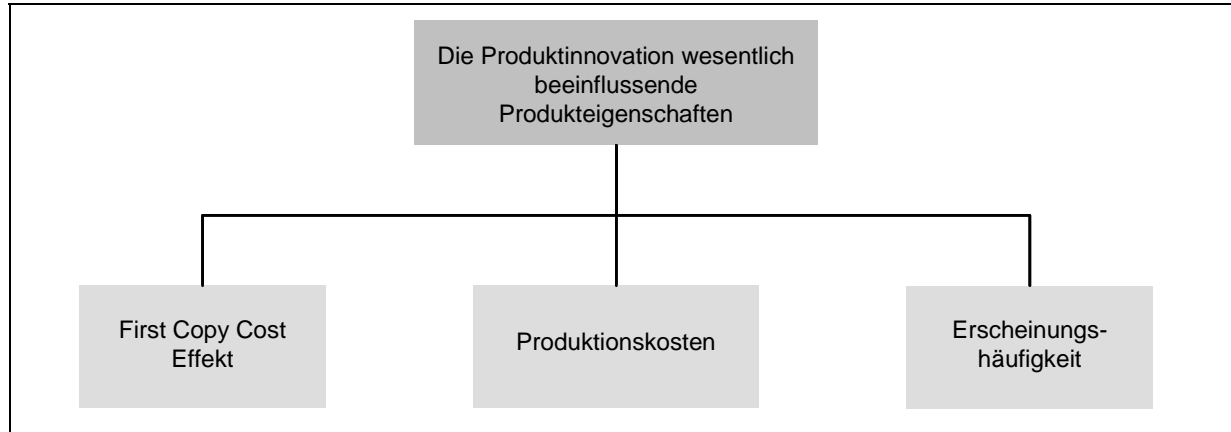


Abbildung 5.1.3/1: Die Produktinnovation wesentlich beeinflussende Produkteigenschaften

Der erste Einflussfaktor ist der First-Copy-Cost Effekt, der den Umstand beschreibt, dass der Hauptteil der Produktionskosten für Medienprodukte für die Erstellung der ersten Kopie eines Medienprodukts anfällt. Die Kostenanteile für die spätere Vervielfältigung dieser sind hingegen sehr gering. Aufgrund ihrer Eigenschaft haben die First-Copy-Costs Fixkostencharakter, da diese für die Herstellung des Produktes in jedem Fall anfallen. Der hohe Fixkostenanteil der Produktionskosten beinhaltet damit sowohl ein großes Risiko- als auch ein großes Chancenpotential, wodurch die Notwendigkeit einer genauen Bestimmung des Erfolgspotentials im Rahmen der Produktinnovation entsteht. In allen beobachteten Fällen wurden daher bei Produktneuentwicklungen genaue Erfolgsanalysen vorgenommen, da neben dem drohenden Imageschaden für das Unternehmen auch die hohen finanziellen Risiken einer Fehlentwicklung gefürchtet wurden. Ein Grund dafür, dass der Fernsehsender Kabel1 nur Reportagen und Journale selber produziert und die übrigen Teile seines Programms über Lizenzen einkauft, ist das finanzielle Risiko der Entwicklung und Produktion eigener Programme aufgrund des First-Copy-Cost Effekts.

Eine weitere Eigenschaft, die eng mit den First-Copy-Costs verknüpft ist, aber trotzdem auch separat großen Einfluss auf die Produktinnovation in Medienunternehmen hat, sind die Produktionskosten für Medienprodukte. Diese unterliegen zwar immer dem First-Copy-Cost Effekt, sind aber unterschiedlich hoch, je nachdem welche Medienform genutzt wird. So sind etwa die Produktionskosten für die Erstellung eines Fernsehfilms oder einer TV-Serie entschieden höher als die Produktionskosten für die Erstellung einer Zeitschrift, einer Webseite oder einer CD. Aufgrund dieser Unterschiede bei den Produktionskosten sind zum Teil deutliche Unterschiede bei der Anzahl der Neuentwicklungen im Vergleich zu den Einkäufen sowie bei den Kontrollpro-

zessen zu erkennen. Bei der Produktinnovation lässt sich feststellen, dass mit steigenden Produktionskosten, der Anteil an eingekauften Medienprodukten steigt. Ebenso kontrollieren zwar alle Unternehmen die Produktionskosten, das Risiko sowie die Chancen einer Produktneuentwicklung, die Fernsehsender gehen dabei aber mit besonderer Aufmerksamkeit vor, da ihnen im Vergleich zu anderen Medienunternehmen ein ungleich höherer finanzieller Schaden droht. Aufgrund der vergleichsweise niedrigen Kosten für die Erstellung von Webseiten und den bisher noch nicht eindeutig auszumachenden Erfolgsfaktoren, setzen etwa die Unternehmen im Online-Sektor im Vergleich zu Fernsehsendern häufiger auch auf Versuchsprodukte.

Eine dritte, sehr bedeutende und in den Interviews mehrfach genannte Produkteigenschaft, die den Prozess der Produktinnovation ebenfalls stark beeinflusst, ist die Häufigkeit der Erscheinung eines Medienprodukts. Es sind in diesem Zusammenhang einmalig und periodisch erscheinende Medienprodukte zu unterscheiden. Einmal erscheinende Produkte werden im Rahmen der Produktinnovation vollständig entwickelt und in der Folge über einen längeren Zeitraum unverändert vertrieben. Beispiele für solche Medienprodukte sind Bücher, CDs, DVDs, Filme oder nur selten aktualisierte Webseiten. Aber auch einmalig erscheinende Medienprodukte sind nicht über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg unveränderlich. So werden bei diesen gelegentlich Veränderungen und Überarbeitungen vorgenommen, um das Produkt immer wieder den veränderten Marktbedingungen anzupassen. Aber auch nach einer Überarbeitung wird das Produkt für einen längeren Zeitraum unverändert angeboten. Periodisch erscheinende Medienprodukte werden hingegen in regelmäßigen Abständen neu produziert wie etwa Zeitungen, Zeitschriften, Radiosendungen, TV-Serien, Videotextseiten, Infoscreens oder regelmäßig aktualisierte Onlineauftritte. Für periodisch erscheinende Medienprodukte existiert zumeist ein einheitliches Produktformat, in dem der gemeinsame Rahmen der einzelnen, periodisch erscheinenden Ausgaben festgelegt ist. Im Produktformat sind unter anderem die Zielgruppe, das Layout, der Sprachstil sowie die Themengebiete der einzelnen Ausgaben definiert. Das Produktformat fungiert sozusagen als Schablone für die Erstellung der einzelnen Ausgaben. Für die Produktinnovation in Medienunternehmen bedeutet dies, dass im Rahmen der Produktinnovation nicht das vollständige Produkt entwickelt wird, sondern das als Schablone dienende Produktformat. Die Erstellung der einzelnen Ausgaben des Medienprodukts ist damit nicht mehr Bestandteil der Produktinnovation, sondern gehört zum nachfolgenden Prozess der Produktion.

#### **5.1.4 Analyse der Prozessmodelle**

Zum Abschluss des ersten Abschnitts der Analyse werden die Prozessmodelle genauer untersucht. Betrachtet man die Prozessmodelle der Praxis, so erkennt man, dass sich die Modelle in ihrem Kern sehr ähnlich sind und es sich bei den Modellen

fast ausschließlich um Phasenkonzepte handelt, die mit der Ideenfindung beginnen und mit der Einführung des entwickelten Produkts am Markt enden. Die Entwicklung eines Produkts, eines Produktpaketes oder einer Produktfamilie wird dabei jeweils als abgeschlossenes Projekt angesehen, wobei diese ständig ablaufen, da die Produktinnovation nicht als einmalige, sondern als dauerhafte Aufgabe des Unternehmens angesehen wird. Je nachdem, ob es sich beim Gegenstand der Entwicklung um ein einmaliges oder um ein periodisches Produkt handelt, werden die Prozessmodelle gegebenenfalls angepasst.

Obwohl eine Startphase „Analyse des Produktprogramms“ in keinem der dokumentierten explizit erwähnt wird, erfolgt diese doch zumeist vor der Initiierung eines Projektes zur Aufdeckung von Handlungsbedarf. Die Phasen der sich anschließenden Projekte sind zumeist durch Meilensteine voneinander getrennt, die zur wiederholten Fortschrittskontrolle dienen. Nur wenn das jeweilige Ergebnis einer Projektphase die Zustimmung der Verantwortlichen erhält, geht das Projekt in die jeweils nächste Phase über. Durch diese flexible Organisation der Prozesse ist es möglich, die einzelnen Phasen in vorgegebenen Grenzen individuell zu gestalten. Die Organisation in Meilensteinen erlaubt darüber hinaus auch eine Parallelisierung von Prozessphasen, so dass die Entwicklungszeit und damit die Zeit bis zum Markteintritt verkürzt werden kann.

Bei der Beobachtung der Prozessmodelle fällt auf, dass außer WEKA kein Unternehmen einen produktspezifischen Innovationsprozess nutzt. In allen Fällen existiert nur ein Vorgehensmodell, das für die Entwicklung aller Produktkonzepte gleich welcher Medienform genutzt wird. Der produktspezifische Entwicklungsprozess bei WEKA ist auf die Entwicklung von Multimediaprodukten ausgerichtet, orientiert sich dabei aber in seinen wesentlichen Bestandteilen am allgemeinen Modell, weshalb das Vorgehensmodell für die Entwicklung von Multimediaprodukten als ein angepasstes Modell des allgemeinen Vorgehens angesehen werden kann. Betrachtet man die verschiedenen Modelle des Web-Site Engineering, die vor einiger Zeit speziell für die Entwicklung von Web-Anwendungen erarbeitet und in der Literatur diskutiert wurden,<sup>53</sup> so scheinen diese für Medienunternehmen keine Rolle zu spielen. Es scheint darüber hinaus auch kein akuter Bedarf an diesen Modellen zu bestehen, da die Entwicklung von Multimediaprodukten und Web-Anwendungen in den Interviews nicht als ein Problemfeld genannt wurden. Bei der Betrachtung dieses Aspektes ist allerdings zu berücksichtigen, dass mehrere der betrachteten Unternehmen ihre Web-Angebote nicht selber erstellen, sondern an externe Anbieter auslagern. Inwie-

---

<sup>53</sup> Modelle des Web-Site-Engineering: Lowe/Hall (1999), S. 234-240; Powell/Jones/Cutts (1998), S. 38-45; Schellhase (2001), S. 37; Schwickert (2001), S. 139-162.

weit diese auf die Vorgehensmodelle des Web-Site Engineering zurückgreifen kann aufgrund der vorgenommenen Untersuchungen nicht beurteilt werden.

Bemerkenswert an allen Prozessmodellen ist, dass Werbung in keinem der Fälle eine Rolle spielt. In allen Fällen wurde darauf verwiesen, dass man keine Produkte für spezielle Werbekunden oder –kampagnen entwickelt, sondern dass in allen Fällen die Zielgruppe, die mit dem Produkt angesprochen werden soll, im Mittelpunkt der Entwicklung steht. Die Zielgruppe ist aber bei vielen Medienprodukten die für Werbetreibende interessante Gruppe der 14- bis 49-jährigen. Es existieren aber auch Ausnahmen. So sind bei einigen preiswert zu erstellenden Medienprodukten auch Teile der Gruppe oder zahlungskräftige Gruppen außerhalb der Altersklasse interessant. Ein Beispiel für letzteres sind Kinder- oder Seniorenzeitschriften, die mit ihrer Werbeleistung für diejenigen Unternehmen interessant sind, die sich speziell auf diese Altersgruppen konzentrieren.

## **5.2 Analyse der Organisationsformen zur Innovation von Medienprodukten**

Im zweiten Abschnitt der Analyse werden die in der Praxis gewählten Organisationsformen für die Produktinnovation in Medienunternehmen betrachtet. Dabei wird zuerst die gesamte Branche betrachtet, bevor im Anschluss die Besonderheiten einzelner Sektoren vorgestellt werden.

Für die Auswertung der Daten wird die Strategie „relying on theoretical propositions“ gewählt, indem die in den Fallstudien gewonnenen Daten mit verschiedenen, in der Literatur diskutierten Organisationskonzepten<sup>54</sup> verglichen werden. Die Vor- und Nachteile der einzelnen Organisationsformen werden vorgestellt und die Bedeutung der Organisationsform für die Medienbranche diskutiert.

### **5.2.1 Analyse der Organisationsformen branchenübergreifend**

Für die Organisation der Produktinnovation existieren viele verschiedene Möglichkeiten, zur Systematisierung der verschiedenen Optionen werden im Folgenden die Kategorien zwischenbetrieblich und innerbetrieblich unterschieden. Als erstes werden die zwischenbetrieblichen Lösungen erörtert, anschließend wird die innerbetriebliche Organisation der Produktinnovation betrachtet.<sup>55</sup> Neben der Betrachtung der Vor- und Nachteile der jeweiligen Organisationsform aus Sicht von Medienunternehmen, er-

---

<sup>54</sup> In der Praxis häufig andere Bezeichnungen für Organisationsformen verwendet als in der wissenschaftlichen Diskussion. Bei der Analyse wurde der Terminus der wissenschaftlichen Diskussion gewählt, so dass die Bezeichnungen der Organisationsformen nicht immer identisch mit denen der Praxis sind.

<sup>55</sup> Bezüglich der möglichen inner- und zwischenbetrieblichen Organisationsformen vgl. Specht/ Beckmann/Amelingmeyer (2002), S. 387; Vahs/Burmester (2002), S. 302-313; Türck (1999), S. 61; Pleischak/Sabisch (1996), S. 272-275.

folgt jeweils eine Einschätzung der Bedeutung der Organisationsform für die Medienbranche.

Bevor im Folgenden auf die verschiedenen zwischen- und innerbetrieblichen Lösungen zur Organisation der Produktinnovation in Medienunternehmen eingegangen wird, werden diese vorab voneinander abgegrenzt.<sup>56</sup> Unter innerbetrieblicher Koordination werden im Nachfolgenden vollständig vertikal integrierte Transaktionspartner verstanden, die aufgrund langfristig gültiger, relationaler Verträge, beispielsweise Unternehmensverträge, agieren. Unter dem Gegenpol der Marktlösung werden vollständig desintegrierte Transaktionspartner verstanden, die auf Märkten kurzfristige Beziehungen mit Hilfe von Verträgen eingehen. Zwischen diesen beiden Polen liegen eine ganze Reihe weiterer Organisationsformen, die unter dem Begriff hybride Koordinationsformen zusammengefasst werden. Die häufigste der hybriden Koordinationsformen bildet die Kooperation, für die in der Literatur keine einheitliche Beschreibung existiert. Allgemein sind Kooperationen jedoch durch eine bewusste gegenseitige Abhängigkeit der Kooperationspartner bei gleichzeitig weitgehendem Erhalt der jeweiligen Autonomie gekennzeichnet.<sup>57</sup>

### **5.2.1.1 Zwischenbetriebliche Organisationsformen der Produktinnovation**

Im Folgenden wird betrachtet, welche zwischenbetrieblichen Organisationsformen zur Produktinnovation in der Praxis eingesetzt werden und welche Bedeutung sie für die gesamte Branche haben. Bei den Betrachtungen werden mit zwischenbetrieblichen Marktlösungen und zwischenbetrieblichen Kooperationslösungen zwei Gruppen unterschieden.

#### **5.2.1.1.1 Zwischenbetriebliche Marktlösungen**

Aufgrund des hohen Kapitalbedarfs für Produktinnovationen, der Notwendigkeit verschiedene Technologien zu berücksichtigen, die man häufig nicht vollständig mit eigenen Kapazitäten abdeckt, und der von vielen Unternehmen angestrebten Konzentration auf Kernkompetenzen, stellt sich für die Unternehmen bei der Produktinnovation die Frage des Make-or-Buy. Für die Organisation über den Markt stehen dabei im Wesentlichen die Möglichkeiten Lizenzerwerb, Auftragsforschung, Produkterwerb und Unternehmensakquisition zur Verfügung.<sup>58</sup>

Ein Unternehmen kann über eine Lizenz das Recht zur Nutzung an einem gewerblichen Schutzrecht, das der Lizenzgeber beim Patentamt angemeldet hat, erwerben. Das erworbene Schutzrecht kann sich dabei sowohl auf ein Gesamtprodukt als auch

---

<sup>56</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck (1999), S. 79-82.

<sup>57</sup> Vgl. Specht/Beckmann/Amelingmeyer (2002), S. 387.

<sup>58</sup> Vgl. Vahs/Burmester (2002), S. 307-311.

auf Teile davon beziehen. Vorteile des Lizenzerwerbs bilden das Ersparen eigener Kosten für die Entwicklung sowie der schnelle Erwerb von Kenntnissen. Nachteilig hingegen sind die begrenzte Nutzbarkeit des Schutzrechtes, eine mögliche Abhängigkeit vom Lizenzgeber sowie die eingeschränkte Exklusivstellung. Der Erwerb von Lizenzen spielt eine große Rolle in der Medienbranche. So erwerben etwa die Fernsehsender und Musikproduzenten in großem Ausmaß Lizenzen zur Verwertung von Content von Autoren, Künstlern oder sonstigen Rechteinhabern. Aber nicht nur zwischen Contenterzeugern und -produzenten werden Lizenzen eingesetzt, auch zwischen verschiedenen Produzenten oder Syndikatoren werden Lizenzen genutzt. Wie in den Fallstudien dokumentiert, kaufen die großen Fernsehsender die Fernsehlicenzen für in- und ausländische Filme, Serien oder Sportereignisse bei den entsprechenden Produzenten, Syndikatoren oder Rechteinhabern in Form von Lizenzen. Die Lizenzrechte können dabei sehr unterschiedlich gestaltet sein. So werden im Fernsehsektor zum Teil nur Senderechte für ein oder zwei Ausstrahlungen erworben oder es wird vorab eine Option erworben, die bei einer erfolgreichen Erstausstrahlung eines Films oder einer Serie die Rechte an den folgenden Produktionen sichert.

Eine zweite Möglichkeit bildet die Beauftragung unabhängiger Dritter mit der Produktinnovation im Rahmen einer Auftragsforschung. Hierbei werden andere Unternehmen, wissenschaftliche Forschungseinrichtungen oder Spezialisten mit einem genau definierten Entwicklungsauftrag betraut. Im Auftrag können Zeitdauer, finanzieller Rahmen und Verwertungsrechte vorab festgelegt werden. Mit Hilfe der Auftragsforschung kann auf den Aufbau eigener Ressourcen verzichtet und Spezialwissen, über das im Unternehmen nicht verfügt wird, genutzt werden. Problematisch sind im Gegenzug die Kosten der Auftragsforschung, die Schwierigkeiten bei der Kontrolle des Auftragnehmers sowie der nicht immer sicher einschätzbare Erfolg der Entwicklungsbemühungen. Auch diese Form der Organisation der Produktinnovation über den Markt erscheint bei Betrachtung der Fallstudien in der Medienbranche von Bedeutung. So beauftragen die Fernsehsender selbständige Produktionsunternehmen mit der Entwicklung neuer Programme oder Programmformate für bestimmte Sendeplätze oder Zielgruppen. Werden die Vorschläge für verfolgungswürdig gehalten, wird der jeweilige Produzent häufig auch mit der Produktion des Formates beauftragt. Bei der Vergabe von Aufträgen zur Programmentwicklung bzw. -produktion greifen die Fernsehsender häufig auf einen festen Pool von Partnerunternehmen zurück. Solche Fälle, in denen eine langfristige bzw. wiederholte Zusammenarbeit erfolgt, lassen sich auch als Unternehmensnetzwerke einordnen, bei denen Marktformen als internes Steuerungsinstrument zur Koordination der Netzwerke dienen. Auch bei der Konzipierung von Internetportalen lassen sich Beispiele für Auftragsentwicklungen finden. Wie beschrieben entwickelt und betreibt Sport1 die Seiten für Sportverbände und Vereine. Darüber hinaus wurden auch die Entwicklung und der Betrieb eines

Internetportals für Beachvolleyball von einem Großsponsor der Sportart bei Sport1 in Auftrag gegeben.

Eine dritte Option bildet der Erwerb von Produkten anderer Unternehmen. Diese Option bietet sich vor allem in Fällen an, in denen Unternehmen eine nicht ausreichend schnell zu füllende Wissenslücke besitzen und deren Existenz gegenwärtig sowie zukünftig nicht erfolgsentscheidend ist. Die Hauptschwierigkeit bei dieser Form der Entwicklung ergibt sich aus der entstehenden Abhängigkeit vom Wissen des anderen Unternehmens. Diese Form der Produktinnovation ist bei Medienunternehmen anscheinend nur selten anzutreffen. In den Fallstudien ist diese Form der Produktinnovation bei Sport1 wieder zu finden, die die Spiele für ihr Portal bei anderen Unternehmen einkaufen. Denkbar wäre in diesem Zusammenhang auch der Einkauf von Merchandisingprodukten durch Medienunternehmen zu ihren Büchern, Filmen oder Serien. Aber hierbei werden in der Praxis vielmehr die Vermarktungsrechte für Merchandisingprodukte in Form von Lizenzen verkauft.

Eine vierte Variante stellt sich mit der Akquisition junger, innovativer oder etablierter Unternehmen, die erfolgreich am Markt mit ihren Produkten oder Produktlinien agieren. Diese Form der Produktinnovation bietet die Chance auf eine Realisierung schneller und exklusiver Innovationsvorsprünge, kommt aber nur für kapitalstarke Unternehmen in Frage. Diese Form der Produktinnovation über den Markt findet sich zwar nicht in den Dokumentationen der Fallstudien wieder, kommt aber auch in der Medienbranche vor. So werden häufig kleine innovative Unternehmen wie Musikstudios oder Produktionsfirmen von größeren Marktteilnehmern ganz oder zumindest in Anteilen aufgekauft, um Zugriff auf die Produkte und das Innovationspotential der Unternehmen zu erlangen. Bei der Akquisition größerer Unternehmen untereinander steht auch häufig das Ziel des Erwerbes von etablierten, profitablen Produkten mit großen Marktanteilen im Mittelpunkt. Dies bietet sich an, wenn Marktanalysen ergeben, dass der Aufbau eines Konkurrenzproduktes mit großen Risiken verbunden ist oder einen zu langen Zeitraum benötigt, das Produkt aber das eigene Produktportfolio stärkt. Ein entsprechendes Beispiel in diesem Zusammenhang ist der versuchte Kauf des Springer-Verlages samt seinen verschiedenen Medienprodukten durch die WAZ-Gruppe. Ein großes Interesse der WAZ-Gruppe galt in diesem Zusammenhang der Bildzeitung, einem der erfolgreichsten Produkte des Springer-Verlages. Bei der Akquisition von Unternehmen ist aber kritisch zu hinterfragen, ob es sich hierbei wirklich um eine Form der Produktinnovation handelt.

### 5.2.1.1.2 Zwischenbetriebliche Kooperationslösungen

Im Folgenden werden zwischenbetriebliche Kooperationslösungen diskutiert. Diese werden häufig in die drei zwischenbetrieblichen Kooperationsformen Jointventure, Strategische Allianzen und Unternehmensnetzwerke unterschieden.<sup>59</sup>

Bei einem Jointventure gründen in der Regel zwei bis vier Kooperationspartner zeitlich unbefristet eine Tochtergesellschaft, der ein Bündel von Aufgaben übertragen wird, in diesem Fall unter anderem die Produktinnovation. Je nach Art des Jointventures verfolgt das Unternehmen diese Aufgabe in unterschiedlicher Weise. Einige Jointventures sind allein auf die Koordination der Produktinnovation ausgerichtet und vergeben nur Entwicklungsaufträge. Die jeweiligen Ergebnisse der Entwicklungsaufträge werden später an die Kooperationspartner weitergeleitet. In einer anderen Variante ist das Unternehmen nicht nur für das Management der Auftragsforschung zuständig, sondern es entwickelt selbständig neue Produkte. Eine Möglichkeit ist dabei, dass auf die Ressourcen der Kooperationspartner zurückgegriffen wird. Eine andere Variante bildet die Produktinnovation mit eigenen Ressourcen, die im Rahmen des Jointventures aufgebaut werden. Die Vorteile dieser Art der Produktinnovation im Rahmen einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit liegen in der Verteilung der Entwicklungskosten auf mehrere Partner, der Möglichkeit aufgrund der größeren Anzahl von Projekten Losgrößeneffekte zu erzielen und dabei vom Wissen der anderen Partner zu profitieren. Als Nachteile ergeben sich die fehlende Alleinstellung bei der Verwertung der Produkte sowie mögliche Konflikte bei der Verteilung von Kosten und Erlösen sowie der Ausrichtung und Auslastung des Gemeinschaftsunternehmens durch die Partner. Die Variante, die Produktinnovation durch Jointventures zu organisieren, ist über die Fallstudien nicht zu belegen. Diese Organisationsform scheint also für die Produktinnovation in der Medienbranche nicht von Bedeutung zu sein. Ein Beispiel dafür, dass Jointventures in der Medienbranche aus anderen Motiven als der Produktinnovation eingegangen werden, ist der im Rahmen einer Fallstudie untersuchte Sportinformationsanbieter Sport1, der sich Ende 1999 aus einem Zusammenschluss der zuvor eigenständigen Internetangebote von SAT.1 ran, DSF und Sport-Bild entwickelte. Hier wurde die Produktinnovation im Rahmen des Jointventure an Sport1 übertragen, wobei das zentrale Motiv für das Jointventure das Ausnutzen von Rationalisierungspotentialen war.

Strategische Allianzen als weitere Variante der zwischenbetrieblichen Kooperation zeichnen sich dadurch aus, dass die Zusammenarbeit der Kooperationspartner auf die Bearbeitung einer einzigen Aufgabe ausgelegt und somit sachlich begrenzt ist. Zumeist erfolgt eine Funktionsabstimmung zwischen den Kooperationspartnern. Bei-

---

<sup>59</sup> Vgl. Hess (2002), S. 9-13; Wohlgemuth (2002), S. 15-20.



spiele für strategische Allianzen finden sich in den Fallstudien im TV- und Internetbereich. So entwickeln und betreiben die Fernsehsender ihr Videotextangebot nicht selbständig, sondern gliedern diese Aufgabe im Rahmen von Kooperationen an andere Unternehmen aus. Zur Aufgabe dieser Unternehmen gehört neben dem Betrieb des Videotextes auch die Entwicklung neuer Produkte oder Formate für den Videotext wie Zusatzinformationen zum Sendeprogramm, allgemeine Informationsangebote aus allen Bereichen, verschiedene Gewinnspiele oder Telefonzusatzangebote beworben über Videotext. Aber auch im Online-Bereich werden strategische Allianzen eingesetzt. So arbeiten die großen deutschen Netzbetreiber mit der in den Fallstudien vorgestellten Firma Apollis zusammen, die neue Angebote für mobile Endgeräte entwickelt und diese den Netzbetreibern zur Verfügung stellt. Die Inhalte für die verschiedenen Angebote wie beispielsweise Tickermeldungen auf dem Handy kommen dabei zum Teil vom Netzbetreiber, werden aber zum größeren Teil von Apollis erstellt. Zumeist bleibt der Anbieter der neuen Angebote für den Endkunden unerkannt, da für ihn nur sein Netzbetreiber als Anbieter in Erscheinung tritt.

Unternehmensnetzwerke als dritter Grundtyp zwischenbetrieblicher Kooperationen bestehen zumeist aus mehr als drei Kooperationspartnern, die auf Basis einer formlosen oder schriftlichen Vereinbarung zeitlich und sachlich unbefristet zusammenarbeiten.<sup>60</sup> Die in der Fernseh- und Musikbranche häufig eingesetzte Variante der Unternehmensnetzwerke sind die in den Fallstudien beschriebenen Projektnetzwerke.<sup>61</sup> Die Medienunternehmen vergeben Aufträge zur Entwicklung und Produktion von CDs, Filmen, Serien und Shows an Produktionsfirmen aus dem unternehmenseigenen Partnerpool. Die Produktionsfirma wiederum bildet ihrerseits aus ihrem Partnerpool in Abstimmung Projektteams für die Projektdurchführung. Im Partnerpool der Produktionsfirmen befinden sich so zum Beispiel Autoren, Regisseure, Schauspieler, Kameraleute, Studiobetreiber oder Marktforschungsinstitute. Mit Hilfe der Netzwerke kann schnell und flexibel auf Kompetenzen und Ressourcen zugegriffen werden, ohne dass diese langwierig und teuer aufgebaut werden müssen. Vor allem bei Produktinnovationen, die einer ganzen Reihe verschiedener Kompetenzen bedürfen, sind Netzwerke sinnvoll. Vor allem vor dem Hintergrund von Cross-Media Strategien in Medienunternehmen und dem sich daraus ergebenden Bedürfnis die Produktinnovation cross-medial zu betreiben, erscheinen Netzwerke eine in Zukunft immer bedeutendere Rolle zu spielen. Es ist daher zu erwarten, dass Unternehmensnetzwerke in Zukunft auch in anderen Sektoren der Medienbranche verstärkt eingesetzt werden.

---

<sup>60</sup> Vgl. Sydow (1992), S. 78-79.

<sup>61</sup> Zu Typen von Netzwerken siehe Corsten (2001), S. 5-11. Zu Projektnetzwerken in der Medienbranche siehe Windeler/Sydow (2002), S. 1035-1060; Windeler/Lutz/Wirth (2002), S. 182-185; Lutz (2001), S. 303; Sydow/Wirth (2000), S. 164-171; DeFillippi/Arthur (1998), S. 125-139; Jones (1996), S. 60-65.

### **5.2.1.2 Innerbetriebliche Organisationsformen der Produktinnovation**

Entscheidet sich ein Unternehmen die Produktinnovation zumindest zum Teil innerbetrieblich zu organisieren, stellt sich die Frage, wie die Produktinnovation in die Struktur des Unternehmens eingegliedert wird.<sup>62</sup> Bevor diese Frage jedoch anhand der Fallstudien untersucht wird, wird vorab auf den allgemeinen Aufbau der Medienunternehmen eingegangen.

#### **5.2.1.2.1 Organisationsformen der Medienunternehmen allgemein**

Wesentlich für jede Aufbauorganisation ist das Stellen-, Beziehungs- und Kommunikationssystem, das den Rahmen für die betriebliche Aufgabenerfüllung darstellt.<sup>63</sup> Hierbei sind im Wesentlichen zwei Gestaltungsaufgaben von Bedeutung. Die erste umfasst die sachliche Zuordnung von Aufgaben, Personen und technischen Hilfsmitteln, so dass ein System von Organisationseinheiten entsteht, die jeweils bestimmte Aufgaben übernehmen und mit den dafür notwendigen Durchführungs- und Leistungskompetenzen ausgestattet sind. Die zweite Gestaltungsaufgabe soll die Umsetzung der Unternehmensziele sicherstellen und legt dafür die dauerhaften Kommunikations- und Weisungsbefugnisse in der so genannten Leitungsorganisation fest.

Bei der Gestaltung der Organisationseinheiten werden im Allgemeinen der funktionale und der divisionale Ansatz unterschieden.<sup>64</sup> Beim funktionalen Ansatz werden die Einheiten entsprechend der im Betrieb vorkommenden Funktionen gebildet, beim divisionalen Ansatz hingegen nach Objekten wie Produktgruppen, Kundengruppen oder Regionen. Die meisten der untersuchten Medienunternehmen bilden das Gros der Abteilungen nach divisionale Gesichtspunkten, wobei im Wesentlichen das Produkt ausschlaggebend ist. Dies ist vor allem bei großen Medienunternehmen zu beobachten, die mit einem großen Personaleinsatz ein sehr breites und differenziertes Produktangebot offerieren. Die divisionale Gliederung ermöglicht es diesen Unternehmen abgestimmt auf die individuellen Marktgegebenheiten der verschiedenen Produkte einzugehen und so näher an den Kundenwünschen zu sein. Problematisch an dieser Organisationsform ist der zum Teil erhebliche Personalaufwand, der dadurch entsteht, dass jede Funktion in jeder Abteilung zu besetzen ist. Parallel zu den divisional gegliederten Abteilungen werden deshalb zum Teil zentrale funktionsorientierte Einheiten gebildet, die unternehmensübergreifend Tätigkeiten für alle anderen Einheiten übernehmen. Nur bei den untersuchten Unternehmen aus dem Online-Sektor waren die Organisationseinheiten ausschließlich nach funktionalen Gesichts-

---

<sup>62</sup> Für die verschiedenen Möglichkeiten vgl. Bea/Göbel (1999), S. 279; Vahs/Burmester (2002), S. 314-319; Specht/Beckmann/Amelingmeyer (2002), S. 339-347; Kupsch/Marr/Picot (1991), S. 1097-1103; Kern/Schröder (1977), S. 353-368.

<sup>63</sup> Vgl. Bullinger (1994), S. 189; Vahs/Burmester (2002), S. 297-299.

<sup>64</sup> Vgl. Laux/Liermann (1997), S. 185-186.

punkten gebildet. Gründe hierfür sind das geringe Alter der Unternehmen und das daher tendenziell geringere Produktangebot sowie der zum Teil deutlich geringere Personalbestand.

Bei der Bildung der Leitungsorganisation werden zumeist die Linienorganisation, die Stab-Linien-Organisation, die Mehrlinienorganisation und die Matrixorganisation unterschieden.<sup>65</sup> Die Linienorganisation entspricht der klassischen Organisationspyramide, die auf dem Prinzip der Einheit der Auftragserteilung beruht, wobei die Kommunikation vertikal erfolgt. Die Vorteile dieser Organisationsform sind die Einfachheit und Übersichtlichkeit sowie die eindeutige Festlegung der Kompetenzen, Kommunikationsbeziehungen und Weisungsbefugnisse. Nachteilig wirken sich hingegen die zum Teil langen Instanzenwege aus, die häufige Überlastung der Leitung, mögliche Informationsfilterungen sowie die Überbetonung der Positionsmacht. Trotz dieser Nachteile ist die Linienorganisation die in den Fallstudien am häufigsten anzutreffende Organisationsform. Neben den funktional gegliederten Firmen Apollis und Sport1 aus dem Online-Sektor, sind auch das Musiklabel BMG und die WEKA Verlagsgruppe linienförmig organisiert.

Bei der Stab-Linien-Organisation wird die Linienorganisation durch Stabsstellen ohne Weisungsbefugnis ergänzt, die die jeweiligen Linieninstanzen unterstützen. Die Vorteile dieser Organisationsform liegen in der Entlastung der Leitungseinheiten durch die Stäbe sowie die eindeutige Festlegung der Kompetenzen, Kommunikationsbeziehungen und Weisungsbefugnisse. Nachteilig sind hingegen der Verlust an Transparenz in der Entscheidungsfindung sowie die informationelle Abhängigkeit der Instanzen von den Stäben. Die Stab-Linien-Organisation findet sich in mehreren der Fallstudien wieder. Vor allem die verschiedenen privaten Fernsehsender nutzen diese Organisationsform. Stabsstellen werden dabei auf zwei Ebenen gebildet. Auf der obersten Leitungsebene werden Stabsstellen eingerichtet, die die Geschäftsführung in verschiedenen Punkten unterstützen. So existieren etwa bei ProSieben und Kabel1 Stabsstellen, die sich um Fragen des Jugendschutzes kümmern. Daneben existieren Stabsstellen auf Ebene der einzelnen Abteilungen. So hat beispielsweise RTL zwei Stabsstellen zur Unterstützung des Programmdirektors eingerichtet. Beide Stellen befassen sich mit Fragen des Programmmanagements, wobei die erste Stabsstelle sich mit den betriebswirtschaftlichen Fragestellungen befasst, während die zweite Stabsstelle für die kreativen Belange des Programmmanagements zuständig ist.

Bei der Mehrlinien-Organisation ist das klassische Pyramidenprinzip aufgelöst, vielmehr erfolgt die Weisung durch spezialisierte Vorgesetzte, wodurch eine Situation der Mehrfachunterstellung entsteht. Die Vorteile dieser Organisationsform sind die

---

<sup>65</sup> Vgl. Vahs/Burmester (2002), S. 298.

Flexibilisierung und Verkürzung der Anordnungswege, die Entlastung der Leitungsspitze sowie die Spezialisierung der Instanzen. Nachteilig wirken sich hingegen die komplexe Struktur, die Überschneidung der Zuständigkeiten, die dadurch entstehenden Koordinationsprobleme sowie eine mögliche Konkurrenz zwischen den Fachabteilungen aus. In den Fallstudien wird diese Organisationsform nicht dokumentiert und auch in der Literatur wird ein entsprechendes Beispiel nicht erwähnt. Anscheinend überwiegen die Nachteile der Organisationsform, so dass die Bedeutung dieser Organisationsform für die Medienbranche unerheblich ist.

Die vierte Organisationsform bildet die Matrixorganisation, deren Aufbau anhand mehrerer Kriterien erfolgt, wodurch eine mehrdimensionale Struktur entsteht. Die Vorteile der Matrixorganisation bilden direkte Wege, die Verringerung von Stab-Linienkonflikten und die Vermeidung einseitiger Entscheidungen. Schwierig sind dagegen die entstehenden Kompetenzüberschneidungen, der höhere Kommunikations- und Führungskräftebedarf, die Gefahr von zu vielen Kompromissen sowie die Tendenz zur Überbürokratisierung. Ansätze einer Matrixorganisation finden sich in mehreren Fallstudien. So werden etwa bei RTL, Kabel1, ProSieben und BMG Funktionen aus den einzelnen Abteilungen herausgenommen und zentral zusammengefasst. Die zentrale Einheit übernimmt in der Folge die Funktionen für die anderen Abteilungen. Häufig werden dabei Aufgaben wie das Personalmanagement, das Finanzmanagement oder das Marketing zentral zusammengefasst. Eine weitergehende Matrixorganisation findet sich beim Klett Verlag, der Profit- und Leistungscenter unterscheidet. Die verschiedenen Verlage des Unternehmens, die jeweils einen anderen Markt ansprechen, bilden die Profitcenter. Die Leistungscenter wie zum Beispiel das Leistungscenter Produktionssteuerung übernehmen für die Profitcenter zentrale Funktionen und werden von diesen beauftragt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die meisten Medienunternehmen divisional entsprechend ihrer Produktgruppen aufgebaut sind und in den meisten Fällen eine Linien- oder Stablinienorganisation einsetzen. Nur bei jüngeren Unternehmen mit geringerem Produktumfang erfolgt die Abteilungsbildung nach funktionalen Gesichtspunkten. Häufig finden sich auch Elemente einer Matrixorganisation, da einige Unternehmensaufgaben in zentralen Einheiten zusammengefasst werden, die ihre Leistungen den anderen Abteilungen zur Verfügung stellen.

Nachdem in diesem Kapitel der allgemeine Aufbau von Medienunternehmen diskutiert wurde, wird in den nächsten Abschnitten untersucht, wie die spezielle Aufgabe der Produktinnovation in den Unternehmen organisiert wird.

### 5.2.1.2.2 Zentrale Organisationsformen der Produktinnovation

Bei zentraler Organisation der Produktinnovation lassen sich sowohl bei funktionaler als auch bei divisionaler Gliederung des Unternehmens drei Varianten unterscheiden (s. Abb. 5.1.1.2.2/1).<sup>66</sup>

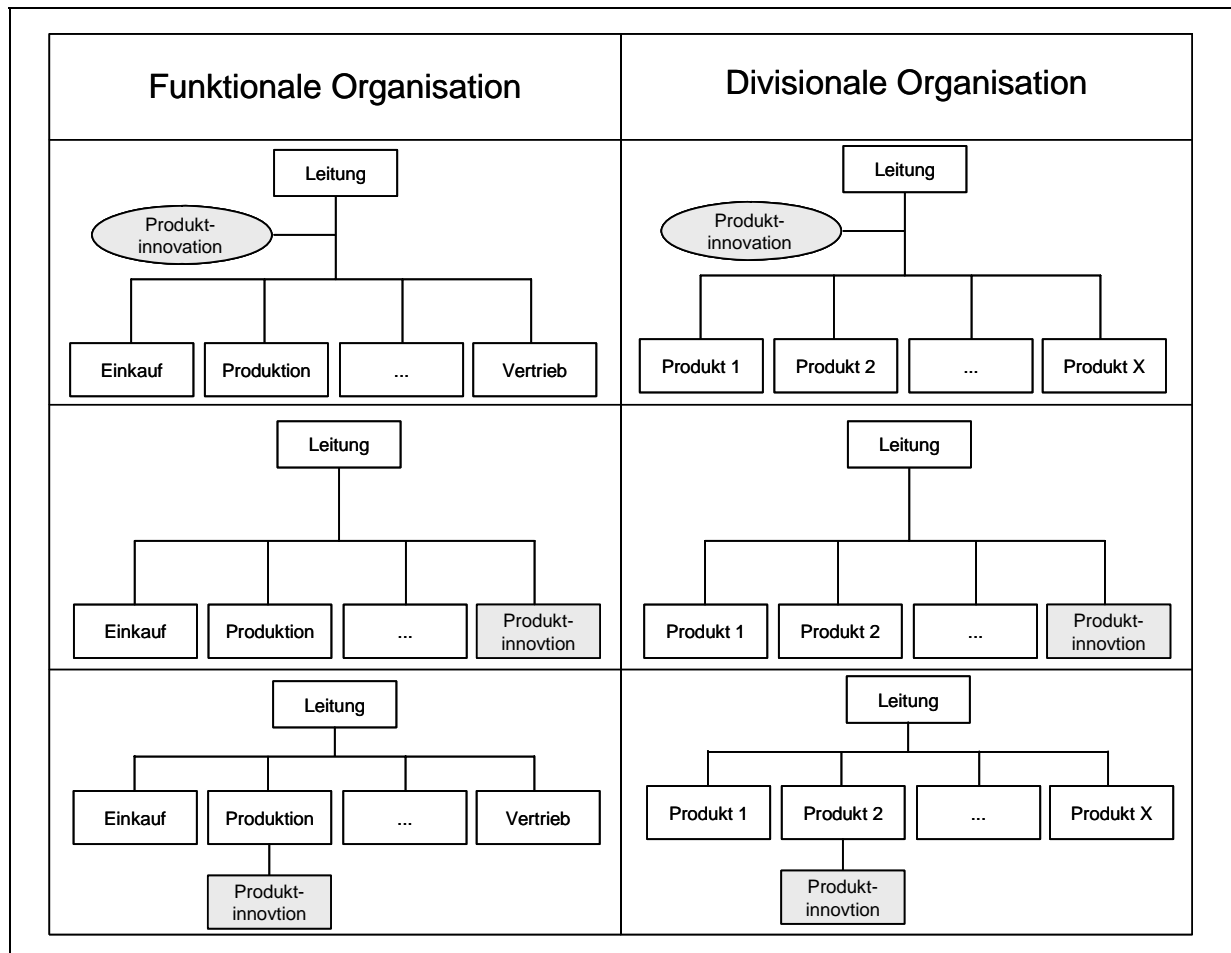


Abbildung 5.2.1.2.2/1: Möglichkeiten zur zentralen Organisation der Produktinnovation

Die erste Möglichkeit bildet die Organisation der Produktinnovation als Stabsstelle bzw. –abteilung. Diese übernimmt im Allgemeinen fachspezifische Aufgaben, besitzt aber keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnis. Stabsstellen, die häufig auch als spezialisierte Leistungshilfsstellen bezeichnet werden, sind immer an eine Leistungsstelle gebunden und unterstützen diese bei der qualitativen und quantitativen Vorbereitung, Durchsetzung und Kontrolle von Entscheidungen, wobei die eigentliche Entscheidung von der vorgesetzten Instanz getroffen wird. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwiefern die komplizierte und vernetzte Aufgabe der Produktinnovation in dieser Organisationsform erfolgreich geleistet werden kann. Dies erscheint am ehesten bei der funktionalen Gliederung der Fall zu sein, da eine zentrale Stabsstelle in diesem Fall die Planung und Kontrolle aller Produktinnovationstätigkeiten über-

<sup>66</sup> Vgl. Vahs/Burmester (2002), S. 315-319; Frese (2000), S. 382-390.

nehmen kann. Praktikabel ist dies aber nur bei überschaubaren, kleineren und mittleren Unternehmen. Bei größeren Unternehmen ergeben sich schnell Schwierigkeiten durch verteilte Standorte sowie eine zu große Entfernung einer Stabsstelle für Produktinnovation von den anderen Abteilungen wie z.B. Produktion und Vertrieb. Erfolg versprechend kann diese Form der Organisation daneben auch beim Aufbau eines neuen Produktbereiches sein. Die Stabsstelle fungiert in diesem Fall als Vorläufer späterer Lösungen, solange noch keine festen endgültigen Strukturen festgelegt worden sind. Die Produktinnovation hat in diesem Fall die Aufgabe, mögliche Produkte für den neuen Produktbereich zu entwickeln. Je nach Erfolg dieser Arbeit kann eingeschätzt werden, ob der Produktbereich weiter aufgebaut werden soll oder doch wieder fallengelassen wird. Ein Beispiel für ein solches Vorgehen findet sich zwar nicht in den Fallstudien, dafür aber in der Literatur. Beim Aufbau des Multimediabereiches von Bertelsmann wurde ein eigener Zentralbereich Multimedia gegründet, der auch für die Entwicklung von Multimediaangeboten zuständig war. Nach Etablierung dieses Produktfeldes erfolgte zunächst die Umwandlung des zentralen Multimediabereiches in eine eigene Produktlinie der Bertelsmann AG.<sup>67</sup>

Eine zweite Option ist die Eingliederung der Produktinnovation als eigene Abteilung in die obere Leitungsebene des Unternehmens. Durch diese Form der Organisation erhält die Produktinnovation dieselben Kompetenzen wie die anderen Organisationseinheiten und das Produktinnovationsziel wird gleichberechtigt gegenüber den anderen Funktionalzielen wie beispielsweise Beschaffungs- oder Produktionszielen. Durch die weitreichenderen Leitungskompetenzen, die durch die Schaffung einer eigenständigen, zentralen Produktinnovationsstelle entstehen, kann die Aufgabe der Produktinnovation leichter und effizienter wahrgenommen werden. Darüber hinaus werden durch die Zusammenlegung der Ressourcen und Kompetenzen in einer Stelle Potentiale zu einer höhergradigen Spezialisierung der Produktinnovation gegeben. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass sich die Bereiche isolieren und der notwendige Austausch sowie die Zusammenarbeit der Abteilungen nicht ausreichend gegeben sind. Noch schwieriger als bei der funktionalen Unternehmensorganisation ist dieses Problem bei einer divisionalen Organisationsform, da hier von einer zentralen Leitungsstelle noch zielgruppenspezifischer und flexibler agiert werden muss. Eine erfolgreiche Umsetzung dieser Organisationsform scheint nur bei kleinen und mittleren Unternehmen sinnvoll, da hier die Abteilungen schnell miteinander kommunizieren können. Diese Form der Organisation der Produktinnovation findet sich nicht in den Fallstudien wieder, auch in der Literatur findet sich kein entsprechendes Beispiel, weshalb davon ausgegangen werden kann, dass diese Form der Organisation der Produktinnovation in der Medienbranche nicht von größerer Bedeutung ist.

---

<sup>67</sup> Vgl. Liedl (1999), S. 215-216.

Eine dritte Variante ist die Eingliederung der Produktinnovation in einen Funktionsbereich oder eine Division. Diese Strukturierungsform ist nur dann empfehlenswert, wenn genau ein Funktionsbereich bzw. eine Division ausgemacht werden kann, die einen dominierenden Einfluss auf die Produktinnovation des gesamten Unternehmens besitzt. Ist dies nicht der Fall, so wird von dieser Organisationsform abgeraten, vor allem, da eine funktions- oder geschäftsübergreifende Produktinnovationstätigkeit nicht mehr gewährleistet ist. Auch hier erscheint eine erfolgreiche Umsetzung nur bei kleinen und mittleren Unternehmen mit überschaubaren Strukturen möglich. Der in den Fallstudien untersuchte Sportinformationsdienst Sport1, der eine sehr flache Hierarchie aufweist, hat diese Organisationsform gewählt. Das Unternehmen ist funktional organisiert und hat die Produktinnovation als eine Teilaufgabe in der Abteilung Programmentwicklung und Produktion zusammengefasst. Die sehr flachen Organisationsstrukturen des überschaubaren Unternehmens ermöglichen dabei einen schnellen Austausch zwischen den Abteilungen, so dass diese Organisationsform aufgrund der Rahmenbedingungen in diesem Fall durchaus erfolgreich ist. Allgemein erscheint diese Form der Organisation aber nicht sinnvoll für die Produktinnovation in Medienunternehmen.

Zusammenfassend betrachtet erscheint eine Zentralisation der Produktinnovation allgemein nur dann erstrebenswert, wenn eine unmittelbare Nähe zur obersten Leitungsebene vorhanden ist. Die erste Möglichkeit der zentralen Organisation in Form einer Stabsstelle stättet die Produktinnovation langfristig nicht mit den notwendigen Kompetenzen aus und bietet sich daher nur für die Aufbauphase eines neuen Produktbereiches an. Die alternative Zentralisation der Produktinnovation in einem eigenständigen Funktionsbereich oder einer eigenständigen Division behindert die bereichsübergreifende Zusammenarbeit in der Produktinnovation und bietet sich deshalb nur für kleinere und mittlere Unternehmen mit flachen Hierarchien an. Noch vergrößert wird diese Problematik bei einer Eingliederung der Aufgabe in einen einzelnen Funktionsbereich oder eine einzelne Division, weshalb diese in der Praxis auch wenig angewendet wird.

### **5.2.1.2.3 Dezentrale Organisationsformen der Produktinnovation**

Im Folgenden werden Möglichkeiten zur dezentralen Organisation der Produktinnovation in mehreren Stellen des Unternehmens vorgestellt. Sowohl bei funktionaler als auch bei divisionaler Gliederung des Unternehmens bieten sich jeweils zwei Möglichkeiten zur dezentralen Organisation an (s. Abb. 5.1.1.2.3/1).<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Vahs/Burmester (2002), S. 319-322.

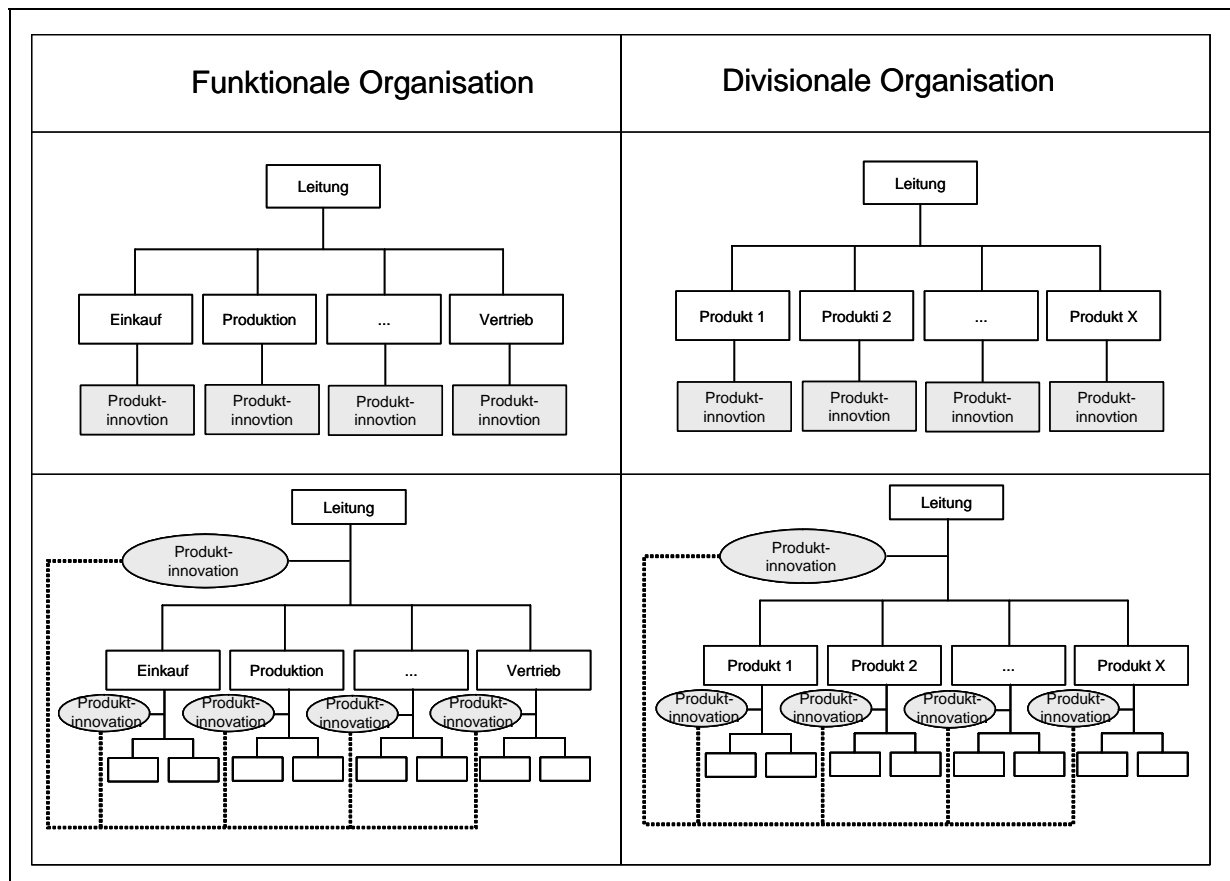


Abbildung 5.2.1.2.3/1: Möglichkeiten zur dezentralen Organisation der Produktinnovation

Die erste Möglichkeit zur dezentralen Organisation besteht in der Bildung von Linienstellen zur Produktinnovation in allen Funktionsbereichen bzw. Divisionen. Dies stellt einen unmittelbaren Marktbezug der Produktinnovation sicher und eröffnet die Möglichkeit, flexibel auch auf kleine Veränderungen im Innovationsumfeld zu reagieren. Diesen Vorteilen stehen aber ein höherer Koordinierungsaufwand sowie die Gefahr von Doppelentwicklungen mit unnötigem Verbrauch von Entwicklungsressourcen entgegen. Die Vorteile des stärkeren Marktbezugs und der größeren Flexibilität im Vergleich zum größeren Ressourcenbedarf bieten bei funktionaler Gliederung des Unternehmens einen vergleichsweise geringen Mehrnutzen, so dass sich diese Art der Strukturform für die Produktinnovation nicht anbietet und in der Praxis auch kaum umgesetzt wird. Hingegen erscheint diese Form der Organisation sehr sinnvoll bei einer divisionalen Gliederung des Gesamtunternehmens oder des Produktbereiches nach verschiedenen Produktgruppen. Diese Form der Organisation der Produktinnovation ist in vielen Medienunternehmen unabhängig von der Medienform anzutreffen. Viele Unternehmen der Medienbranche sind auf ihrer obersten Organisationsebene funktional gegliedert. Der Produktbereich als einer dieser ist dann häufig divisional nach den verschiedenen Produktgruppen organisiert. So bildet etwa Klett Divisionen entsprechend der Produktarten, auf einer zweiten und dritten Stufe erfolgt zum Teil eine weitere Unterteilung nach Fächern und Klassenstufen. Jede dieser Divisionen



ist auf einen speziellen Markt ausgerichtet und selbständig für die Produktinnovation in diesem Bereich zuständig. Auf diese Weise kann schnell auf Veränderungen in den unterschiedlichen Märkten reagiert und das Fachwissen der Abteilung in den Prozess der Produktinnovation eingebunden werden. Aber nicht nur bei Verlagen findet man diese Organisationsform, auch die privaten Fernsehsender sind auf oberster Ebene funktional gegliedert und im Programmbereich divisional nach den verschiedenen Programmgenres wie Unterhaltung, Serien oder News. Die einzelnen Divisionen sind für die Entwicklung neuer Programme zuständig. Das jeweilige Vorgehen ist hierbei sehr unterschiedlich. Je nach Größe und Ausrichtung der Sender und abhängig vom Programmgenre besteht die Programmentwicklung im bloßen Einkauf von bereits produzierten Filmen oder Serien, im Management von neuen Produktionen in Projektnetzwerken mit anderen Unternehmen oder im eigenständigen Entwickeln und Produzieren von Programmen. Die Programmentwicklung erfolgt dabei also sowohl über den Markt, als auch in Kooperationen und innerbetrieblich. Um die Markt- und Produktkenntnisse der verschiedenen Redakteure jeder Divisionen zu nutzen, übernehmen diese zumeist sowohl die Produktinnovation als auch die spätere Betreuung der Programme, soweit es sich um periodisch erscheinende Programmformate wie Serien, Magazine oder Shows handelt.

Die zweite Möglichkeit zur dezentralen Organisation der Produktinnovation ist die Einordnung der Produktinnovation als Stabsstelle in jede Funktionseinheit oder Division. Bei dieser Strukturform ergeben sich im Wesentlichen die gleichen Vor- und Nachteile wie bei der vorab geschilderten Form. Der entscheidende Nachteil dieser Form gegenüber der zuvor geschilderten ergibt sich aber aus der Problematik der geringen Kompetenzen der einzelnen Stabsstellen gegenüber der übergeordneten Leistungsstelle, weshalb diese Form der Strukturierung der Produktinnovation ungeeignet erscheint. Um eine unternehmensweite Koordination der Produktinnovation sicherzustellen, kann zusätzlich eine zentrale Stabsstelle bei der Unternehmensführung eingerichtet werden. Aufgrund der beschriebenen Nachteile gegenüber der zuvor beschriebenen dezentralen Organisationsform findet sich diese in den Fallstudien und vermutlich auch in der gesamten Praxis kaum wieder.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die dezentrale Organisation der Produktinnovation eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit und Marktnähe der Abteilung fördert sowie schlankere und einfachere Strukturen in der Organisation zulässt. Mit dieser Organisationsform kann darüber hinaus speziell auf die Besonderheiten der verschiedenen Produktgruppen eingegangen werden, so dass es möglich wird, je nach Produktgruppe die Produktinnovation innerbetrieblich, zwischenbetrieblich oder kombiniert zu gestalten. Auf der anderen Seite sind die Möglichkeiten zur Spezialisierung und Ausnutzung von Skaleneffekten geringer und der Koordinationsaufwand höher. Trotzdem erscheint eine dezentrale Organisation sehr erfolgversprechend, vor

allem bei größeren Unternehmen und bei diversifizierten Produktangeboten. Dies wird von Beobachtungen in der Praxis bestätigt.

#### **5.2.1.2.4 Kombinierte zentrale-dezentrale Organisationsformen der Produktinnovation**

Um die Vorteile sowohl der zentralen als auch der dezentralen Organisation auszunutzen und die jeweiligen Nachteile auszugleichen, bieten sich verschiedene Formen der Kombination von zentraler und dezentraler Organisation an. So sind theoretisch verschiedene Formen von Stabs- und Linienstellen unterschiedlich über die Hierarchien eines Unternehmens verteilt denkbar. Im Folgenden werden zwei Formen ausführlicher vorgestellt. Zum einen die Stab-Linien-Organisation beim Fernsehsender RTL und zum anderen die Matrixorganisation beim Klett Verlag.

Bei RTL ist die oberste Unternehmensebene funktional gegliedert, der dazugehörige Programmbereich wiederum ist divisional organisiert und ordnet die Produktinnovation dezentral den einzelnen Divisionen zu. Neben diesen dezentralen Stellen des Programmbereiches existieren zwei Stabsstellen für die Produktinnovation. Die eine ist mit der Koordination des Entwicklungsvorhabens beauftragt, um so Doppelentwicklungen zu vermeiden, stellt zentral seltener benötigte Ressourcen zur Verfügung und berät die Programmleitung inhaltlich. Die zweite Stabsstelle ist für die betriebswirtschaftlichen Belange zuständig und kontrolliert in dieser Funktion die Wirtschaftlichkeit der Projekte und übernimmt federführend die Vertragsverhandlungen bei zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit. Diese Form der Organisation verursacht einen höheren finanziellen, materiellen und personellen Aufwand, weshalb diese Form tendenziell eher für größere Unternehmen geeignet ist. Darüber hinaus können Kompetenzschwierigkeiten zwischen der Leitung der dezentralen Stelle und der Leitung der zentralen Produktinnovation entstehen. Der entscheidende Vorteil dieser Organisationsform liegt in der zentralen Abstimmung der dezentralen Entwicklungsprojekte. Auf diese Weise können Doppel- und Wiederentwicklungen leichter vermieden und damit unnötiger Ressourcenverbrauch verhindert werden.

### **5.2.2 Analyse der Organisationsformen einzelner Sektoren der Branche**

Betrachtet man die Aufbauorganisation der Produktinnovation in den verschiedenen Sektoren der Medienbranche genauer, so lassen sich Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede erkennen.

Gemeinsam ist den untersuchten Unternehmen, dass alle zumindest eine Unternehmenseinheit mit der Produktinnovation beauftragt haben und keines der Unternehmen seine Produkte ausschließlich über den Markt einkauft oder für alle Produktinnovationen Entwicklungsaufträge vergibt. Eine eigene F&E- oder Produktinnovationsabteilung findet sich in keinem der Fälle. In fast allen Fällen ist die Produktinnova-

tion mit der Produktion in einer Abteilung zusammengefasst, wobei innerhalb der Abteilung häufig wieder zwischen den Aufgaben Produktinnovation und Produktion unterschieden und eine personelle Trennung zwischen diesen vorgenommen wird. Während die eine Gruppe der Manager für die Produktinnovation verantwortlich ist, übernimmt die andere Gruppe die Betreuung der Produkte am Markt. Um die Erfahrungen aller Beteiligten zu nutzen bzw. die Marktkenntnisse immer auf dem neuesten Stand zu halten, wechseln die Verantwortlichen zum Teil die Aufgabengebiete und betreuen ihre Produkte über den gesamten Produktlebenszyklus. Interessanterweise ist in keinem der Fälle die Produktinnovation der Marketingabteilung zugeordnet, obwohl diese in allen Fällen existiert. Das für die Produktinnovation notwendige Know-how der Marketingabteilung wird jeweils über eine fallweise Integration der Abteilung in die Produktinnovation sichergestellt.

Anhand der Unterschiede bei der Aufbauorganisation der Produktorganisation lassen sich drei Gruppen identifizieren, die in sich weitgehend homogen erscheinen, nach außen aber heterogen sind.

Die erste dieser Gruppen bilden die untersuchten Verlage. Die Unternehmen übernehmen die Innovation aller angebotenen Produkte nahezu vollständig im eigenen Unternehmen, da sie die Produktinnovation als eine ihrer Kernkompetenzen ansehen, inklusive aller damit verbundenen Aufgaben. Zwischenbetriebliche Organisationsformen werden nur in einem sehr geringen Ausmaß eingesetzt, und wenn mit anderen Unternehmen zusammengearbeitet wird, so zumeist auf Auftragsbasis. Die Verlage sind divisional entsprechend der angebotenen Produktgruppen organisiert und die Produktinnovation ist dezentral den einzelnen Abteilungen übertragen, die abgestimmt auf ihren spezifischen Markt ihre jeweiligen neuen Produkte entwickeln. Der Printsektor mit seinen Verlagen ist der mit Abstand älteste Bereich der Medienbranche und weist sehr gefestigte Strukturen auf. Geprägt wird der Sektor vor allem von einer Reihe großer Medienunternehmen, die mehrere Verlage besitzen, zum Teil schon sehr lange am Markt agieren und personell stark besetzt sind. Trotz der gegenwärtig großen Probleme vieler Verlage aufgrund des Wegbrechens der Anzeigenmärkte, ist der Verlagssektor weiterhin der renditeträchtigste Bereich der Medienbranche und wies bis Ende der neunziger Jahre nahezu durchgehend Gewinne aus. Hierin liegt begründet, weshalb die Unternehmen dieses Sektors ihre Kernkompetenzen immer weiter ausdehnten und nur in geringem Maße zwischenbetriebliche Organisationsformen einsetzen. Der finanzielle Erfolg im angestammten Bereich ermöglichte es, Ressourcen und Kompetenzen für neue Angebote wie zum Beispiel im Internet im eigenen Unternehmen aufzubauen. Aufgrund der wirtschaftlichen Schwierigkeiten werden Anpassungen in diesem Sektor wohl unvermeidlich sein und tendenziell dazu führen, dass immer stärker auch zwischenbetriebliche Lösungen eingesetzt werden, bei denen jeder Partner seine speziellen Kompetenzen einbringt.

Die Verlage werden sich stärker ihren eigentlichen Kompetenzen zuwenden und die anderen Kompetenzen bei Bedarf über Kooperationspartner zum Beispiel in Unternehmensnetzwerken abdecken.

Die zweite Gruppe vergleichbarer Unternehmen bilden die untersuchten Fernsehsender, die dem Sektor Rundfunk zuzuordnen sind, und das Musiklabel BMG, das stellvertretend für den Sektor Speichermedien untersucht wurde. In beiden Sektoren konzentrieren sich die untersuchten Unternehmen stärker auf ihre Kernkompetenzen und arbeiten verstärkt zwischenbetrieblich mit anderen Unternehmen zusammen, um die darüber hinaus benötigten Kompetenzen abzudecken. Am häufigsten werden dabei Projektnetzwerke eingesetzt. Alle untersuchten Unternehmen der Sektoren sind divisional entsprechend der Produkte aufgestellt, und organisieren die Produktinnovation dezentral. Die Produktinnovation ist dabei in allen Fällen mit der Produktion verknüpft. Die Planungs- und Entwurfsphase im Rahmen der Produktinnovation wird zumeist unternehmensintern von den Abteilungen übernommen, in den darauf folgenden Phasen der Umsetzung und Produktion wird aber in starkem Ausmaß auf Partnerunternehmen zurückgegriffen, die verschiedene Aufgaben übernehmen. Beide Sektoren sind im Vergleich zum Printsektor deutlich jünger, wobei die inzwischen etablierten Strukturen trotzdem als gefestigt angesehen werden können. Sowohl der TV- als auch der Musikmarkt in Deutschland sind hart umkämpft und von den deutschen Privatsendern hat bisher nur ein Teil die Gewinnzone erreicht. Die Ertragslage der Musikbranche hat sich in den letzten Jahren durch das Aufkommen von Internettauschbörsen stark verschlechtert. Nachdem der Sektor jahrelang sehr rentabel war, sind auf die neuen Herausforderungen bisher noch keine passenden Antworten gefunden worden. Aufgrund der schwierigen Ertragslage der Unternehmen und der deutlich höheren Produktionskosten für TV-Programme im Vergleich zu Printprodukten ist der Druck auf die Produktinnovation in diesem Sektor der Branche höher. Verstärkt wird diese Tendenz vor allem im Fernsehbereich noch durch die erhobenen Einschaltquoten, die täglich den Erfolg oder Misserfolg ausweisen. Aufgrund dieser Entwicklungen ist zu erwarten, dass sich die Tendenz, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, weiter verstärken wird. Es wird in Zukunft noch mehr auf zwischenbetriebliche Lösungen wie Projektnetzwerke gesetzt werden. Diese werden dabei nicht nur auf die Produktion beschränkt bleiben, sondern werden in immer stärkerem Maße auch in der Phase der Produktinnovation eingesetzt werden.

Die dritte Gruppe bilden die Unternehmen aus dem Online-Sektor der Medienbranche. Die Unternehmen in diesem Sektor sind sehr jung, schreiben zumeist noch Verluste und es haben sich bisher in diesem Sektor noch keine langfristigen Strukturen und Geschäftsmodelle etabliert. Aufgrund des deutlich geringeren Alters der Unternehmen und der schlechten Ertragslage des gesamten Sektors sind auch die Personalressourcen in den Unternehmen deutlich geringer. Die Organisationsformen der

Unternehmen sind daher noch nicht als langfristig anzusehen, sie befinden sich zu meist noch in einer Testphase in der zum Teil über Trial and Error versucht wird, die besten Lösungen zu finden. Aufgrund der deutlich geringeren Personalausstattung, den veränderlichen Geschäftsmodellen und dem im Vergleich überschaubareren Produktangebot sind die Unternehmen funktional aufgebaut. Die Produktinnovation ist jeweils an die Produktion gekoppelt und erfolgt zentral für das gesamte Unternehmen. Dies ist aufgrund der überschaubaren Größe der Unternehmen auch relativ problemlos. Ihre Kernkompetenzen wie zum Beispiel Content für mobile Endgeräte oder aktuelle Sportinformationen auf extra entwickelten Portalen bereitzustellen, bieten sie anderen Unternehmen an. Dabei versuchen sie langfristige Kooperationen einzugehen. Im Unterschied zu den untersuchten Unternehmen aus dem Rundfunksektor und der Musikbranche lagern die Unternehmen dabei nicht Aufgaben an Spezialisten aus, sondern sind selber Spezialisten, die ihr Wissen anderen zur Verfügung stellen. Betrachtet man die Entwicklungen in den anderen Sektoren, so ist zu erwarten, dass sich für die Unternehmen Potentiale als Partnerunternehmen der Unternehmen aus den anderen Sektoren eröffnen. So ist beispielsweise denkbar, dass Unternehmen wie etwa Apollis im Auftrag der Fernsehsender mobile Applikationen für deren Programme entwickeln und betreiben.

### **5.3 Mehrfachnutzung von Content und Innovation von Medienprodukten**

In diesem Abschnitt erfolgt die Auswertung der Fallstudien im Hinblick auf die Mehrfachnutzung von Content sowie den daraus entstehenden Auswirkungen auf die Produktinnovation in Medienunternehmen. Mehrfachnutzung von Content lässt sich in Mehrfachverwendung und Mehrfachverwertung unterscheiden.<sup>69</sup> Unter Mehrfachverwendung wird der mehrfache Einsatz von Content im Rahmen der Produktion verstanden, unter Mehrfachverwertung wird hingegen die mehrfache Nutzung von Content im Vertrieb subsumiert.

In der nachfolgenden Auswertung liegt der Schwerpunkt der Betrachtungen auf der Mehrfachverwendung, da diese schon im Rahmen der Produktinnovation geplant werden sollte und daher Auswirkungen auf die Organisation derselben hat. Die Auswertung der Fallstudien erfolgt ähnlich dem Kapitel zuvor anhand der Strategie des „developing a case description“. Zu Beginn wird untersucht, welche Formen der Mehrfachnutzung im Rahmen der Produktion in der Praxis angewendet werden. Im Folgenden werden die dabei auftretenden Probleme der Praxis diskutiert, bevor abschließend die Auswirkungen der Mehrfachnutzung auf die Produktinnovation erörtert werden.

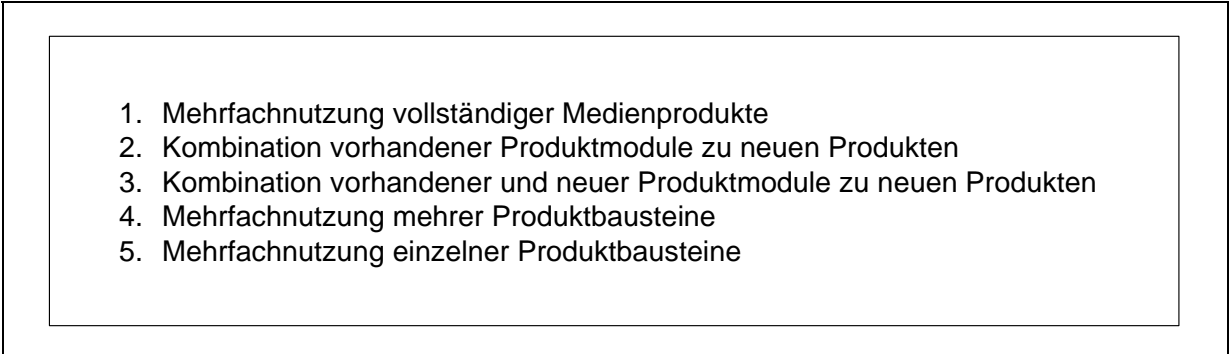
---

<sup>69</sup> Vgl. Schulze (2003), S. 3-6.

### 5.3.1 Formen der Mehrfachnutzung in der Praxis

Die Mehrfachnutzung von Content wird seit einiger Zeit intensiv diskutiert. Die Fallstudien spiegeln wider, dass das Thema aktuell ein Ziel in allen untersuchten Medienunternehmen ist, wobei die Umsetzung auf Produktionsseite auf verschiedene Weisen erfolgt und die bisherigen Ergebnisse sehr unterschiedlich sind.

Betrachtet man die in den Fallstudien dokumentierten Formen der Mehrfachnutzung im Rahmen der Produktion, so lassen sich fünf Formen ausmachen (s. Abb. 5.3.1/1).

- 
1. Mehrfachnutzung vollständiger Medienprodukte
  2. Kombination vorhandener Produktmodule zu neuen Produkten
  3. Kombination vorhandener und neuer Produktmodule zu neuen Produkten
  4. Mehrfachnutzung mehrerer Produktbausteine
  5. Mehrfachnutzung einzelner Produktbausteine

*Abbildung 5.3.1/1: Formen der Mehrfachverwendung von Content*

Im weitestgehenden Fall der Mehrfachnutzung werden Inhalte vollständig und komplett unverändert mehrfach genutzt. Diese Form der Mehrfachnutzung wird in allen Bereichen der Medienbranche angewendet, zum Beispiel wenn TV-Programme wiederholt werden, Verlage Bücher oder Musiklabels CDs ein zweites Mal auflegen oder Online-Anbieter die gleichen Inhalte auf Displays, Tickern oder Infoscreens wiederholen. Die Mehrfachnutzung unverändert zusammengestellter Medienprodukte bildet die Grundlage für die Mehrfachverwertung der Medienprodukte im Rahmen des Vertriebs.<sup>70</sup> Diese wird aber im Weiteren nicht weiter thematisiert, da sie für die Produktinnovation nur von untergeordneter Bedeutung ist. Stattdessen werden im Folgenden die weiteren Formen der Praxis für die Mehrfachverwendung diskutiert.

Bei der zweiten Form der Mehrfachverwendung werden ebenfalls Inhalte erneut in unveränderter Form mehrfach genutzt, es gibt aber einen entscheidenden Unterschied. Die Bündelung des Content erfolgt in veränderter Form. Diese zweite Variante findet sich in mehreren Fallstudien wieder und wird in allen Sektoren der Medienbranche eingesetzt. Eine Bündelung vorhandener Produktmodule zu neuen Produkten erfolgt etwa bei Fernsehsendern und bei Musiklabels zu so genannter Best-of's, in denen zuvor bereits veröffentlichte Highlights eines Zeitraums oder eines Künstlers neu zusammengestellt werden. Im Printbereich findet man diese Form häufig bei Zeitschriften, die am Ende eines Zeitraumes als gebundene Sammelbände oder als Bücher angeboten werden. Auch die Mehrfachnutzung von Content durch Bündelung

---

<sup>70</sup> Für Formen der Mehrfachverwertung siehe Schulze (2003), S. 44-74.

bestehender Inhalte je nach Bundesland, wie sie etwa bei Klett praktiziert wird, gehört zu dieser Form. Hocheffizient und zum größten Teil automatisiert wird diese Variante im Bereich der Onlinemedien eingesetzt. Hier werden gleiche Inhalte unterschiedlich gebündelt und auf verschiedenen Webseiten publiziert. Erfolgt die Bündelung individuell entsprechend der Wünsche des Kunden, spricht man von Individualisierung.<sup>71</sup>

Die dritte Form der Mehrfachverwendung beinhaltet die Bündelung bereits vorhandener Inhalte mit neuen. Diese Variante ist ebenfalls in allen Sektoren der Medienbranche anzutreffen. Im Printsektor etwa bei überarbeiteten Neuauflagen und im Fernsehen bei Sendungen, in denen alte und neue Beiträge verbunden werden. Bei Musiklabeln findet sich diese Variante bei Samplern, auf denen neben alten Titeln auch neue veröffentlicht werden.

Die vierte Form der Mehrfachverwendung bezieht sich im Wesentlichen auf dynamische Medieninhalte, bei denen mehrere zusammengehörende Produktbausteine erneut genutzt werden. Im Gegensatz zur Variante zuvor werden nicht mehr komplette Module wie etwa ein zusammenhängender Beitrag oder ein vollständiger Song erneut genutzt, sondern nur noch Teile derselben. Im Fernsehen wird dies sehr häufig bei Trailern, Dokumentationen oder Reportagen eingesetzt, indem zum Beispiel einzelne Bildsequenzen mehrfach verwertet werden. Dies ist etwa der Fall, wenn für einen Beitrag über Epidemien Archivmaterial mit dem Verabreichen einer Spritze verwendet wird. Im Musiksektor findet diese Variante Anwendung, wenn Teile von Liedern mehrfach verwendet werden, zum Beispiel beim Covern von Hits.

Die letzte Variante der Mehrfachverwendung von Content findet hauptsächlich Anwendung bei statischen Medieninhalten und umfasst die Mehrfachverwendung einzelner Bausteine. Im Gegensatz zur Variante davor werden in diesem Fall nicht mehr mehrere zusammenhängende Produktbausteine erneut genutzt, sondern nur noch einzelne. Diese Form der Mehrfachnutzung findet man vermehrt im Print- und Onlinesektor, z. B. wenn Redakteure einzelne Bilder oder Textbausteine bei der Erstellung von neuem Content erneut nutzen.

### **5.3.2 Probleme der Praxis bei der Mehrfachnutzung**

Die Fallstudien zeigen deutlich, dass die Mehrfachnutzung von Content in der Produktion von Medienprodukten noch ein erhebliches Problem darstellt und die Unternehmen zum Teil sehr unterschiedliche Ansätze entwickelt haben. Vor allem drei Fragen, werfen dabei derzeit große Probleme auf:

1. Welcher Content ist mehrfach nutzbar?

---

<sup>71</sup> Zu Individualisierung von Angeboten siehe Runte (2000).

2. Wie kann Content für die Mehrfachnutzung modularisiert werden?
3. Welches ist die optimale Größe von Contentmodulen?

Die erste große Schwierigkeit besteht für die Unternehmen schon in der Identifikation von mehrfach nutzbarem Content. Nicht jeder Inhalt ist sinnvollerweise in mehreren Produkten nutzbar, so dass genau zu prüfen ist, ob ein Inhalt mehrfach genutzt werden sollte. Der Grad der Mehrfachnutzungsmöglichkeit ist abhängig von den im Produkt eingesetzten Medienkategorien<sup>72</sup> und dem damit verbundenen Ausmaß an Dynamik. Bei der Beurteilung des Mehrfachnutzungsgrades eines Inhalts ist eine technische und einer inhaltliche Ebene zu berücksichtigen (s. Abb. 5.3.2/1).

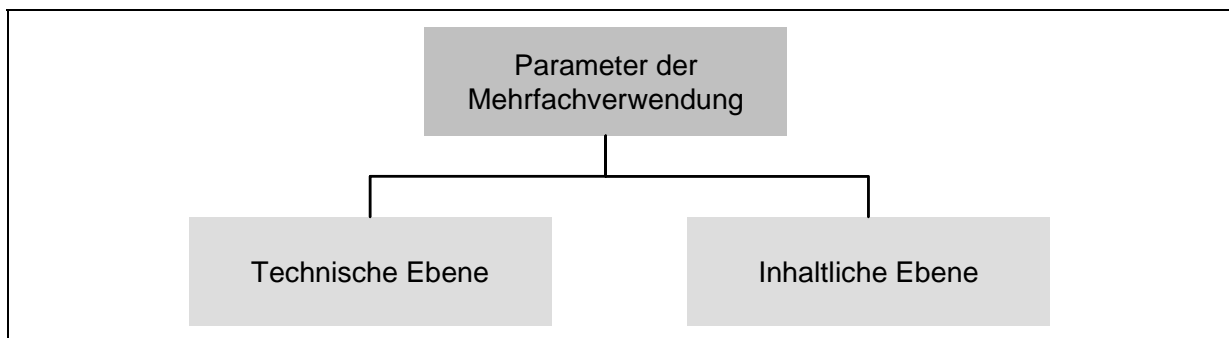


Abbildung 5.3.2/1: Parameter der Mehrfachnutzung

Die erste Ebene umfasst die technischen Herausforderungen der Mehrfachverwendung von Content im Rahmen der Produktion. Dies beinhaltet vor allem die Schwierigkeiten, Medienformen auf Medienträgern abzubilden, z.B. Bilder oder Audios auf mobilen Endgeräten. Die technischen Probleme sind inzwischen aber vergleichsweise gering und stellen daher auch nicht mehr das Hauptproblem bei der Mehrfachverwendung dar.

Vielmehr ist die inhaltliche Ebene die wesentliche Hürde für die Mehrfachnutzung von Inhalten im Rahmen der Produktion. Im Zentrum des Problems steht dabei die Frage, ob die Mehrfachnutzung eines Content aus inhaltlicher Sicht sinnvoll erscheint. Hierfür lassen sich keine allgemeingültigen Maßstäbe definieren, da die Beurteilung sehr stark vom Content abhängig ist und jeweils fallspezifische Kriterien bei der Beurteilung angelegt werden müssen. Allgemeine Aussagen lassen sich in diesem Zusammenhang nur in Bezug auf die Mehrfachnutzbarkeit der verschiedenen Medienformen treffen. Betrachtet man die Praxis, so sind entscheidend hierfür die Faktoren Unabhängigkeit vom Nutzungskontext sowie Unabhängigkeit von der Zielgruppe, wobei die Ausmaße der Unabhängigkeit von Nutzungskontext und von der Zielgruppe positiv mit dem Grad der Mehrfachnutzungsmöglichkeit korrelieren (s. Abb. 5.3.2/2). Je stärker also die Unabhängigkeit vom Nutzungskontext und der Zielgruppe ist, umso einfacher ist die Mehrfachnutzung des Inhalts.

<sup>72</sup> Vgl. Lehner (2001), S. 57-59.



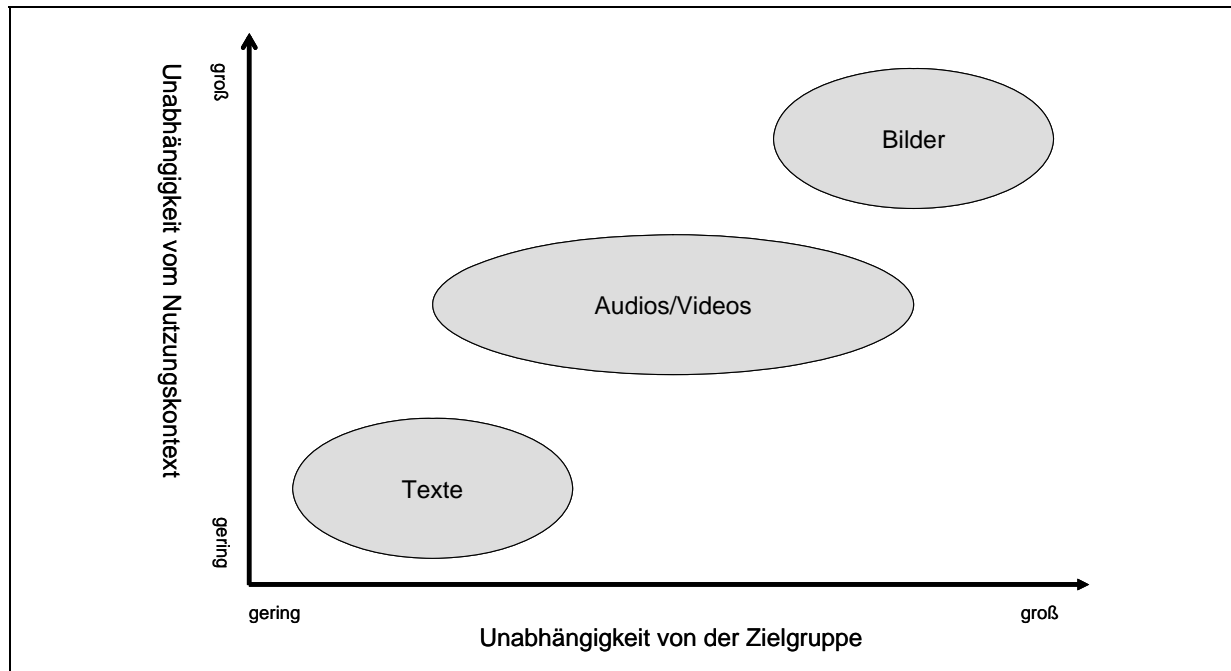


Abbildung 5.3.2/2: Inhaltliche Mehrfachnutzungsfähigkeit unterschiedlicher Medienformen

Das statische Medium Bild ist hinsichtlich beider beeinflussender Kriterien weitgehend problemfrei und lässt sich dementsprechend inhaltlich relativ schnell und problemlos in unterschiedlichen Kontexten mehrfach einsetzen. Eine Bearbeitung ist daher zumeist nur in wenigen Fällen notwendig, und falls diese notwendig ist, so ist sie in den meisten Fällen wenig aufwendig. Bilder sind also von allen Medienformen inhaltlich am einfachsten mehrfach zu nutzen, da sie weitgehend unabhängig vom Betrachter und weitgehend unabhängig vom Nutzungskontext sind. Technisch bereiten Bilder in geringem Ausmaß noch aufgrund ihres Speicherbedarfs Probleme.

Im Gegensatz zum Bild ist die inhaltliche Mehrfachnutzung beim statischen Medium Text sehr schwierig, da es in fast allen Fällen an den jeweiligen Nutzungskontext sowie an die adressierte Zielgruppe gebunden ist. So ist es beispielsweise aus inhaltlicher Sicht nicht sinnvoll eine gleiche Meldung einmal als Tickermeldung auf einem Handy und einmal als Artikel in einer Zeitung zu verwenden, obwohl dies aus technischer Sicht durchaus möglich wäre. Beide sind vielmehr dem jeweiligen Nutzungskontext, in diesem Fall entsprechend dem genutzten Endgerät anzupassen. Der Text muss darüber hinaus auch der adressierten Zielgruppe entsprechen. So kann die gleiche Nachricht im Gegensatz zum Bild nicht mit dem gleichen Text in der Bildzeitung und in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung dargestellt werden. Es ist jeweils eine Aufbereitung des Textes bezogen auf die Zielgruppe notwendig. Technisch gesehen bereiten Texte bei der Mehrfachnutzung aufgrund ihres geringeren Speicherbedarfs wenige Probleme.

Der inhaltliche Grad der Mehrfachnutzungsmöglichkeit der dynamischen Medienformen Audio und Video liegt zwischen denen von Bildern und Texten. Beide weisen

sowohl textuelle als auch bildhafte Eigenschaften auf, die unterschiedlich stark ausgeprägt sein können. So wird etwa ein Musikvideo im Vergleich zu einem Lehrvideo stark durch seine Bilder geprägt. Die inhaltliche Aussage hängt stark an den Bildern, die häufig auch in anderen Kontexten eingesetzt werden können. Es erscheint hierbei auch möglich die Bildsequenzen unabhängig vom dazugehörenden Audio mehrfach zu nutzen. Die Eigenschaften eines Musikvideos ähneln damit stark denen von Bildern. Beim Lehrvideo steht hingegen vielmehr der didaktische Gedanke im Vordergrund, weshalb die Bildsequenzen stark an die Inhalte und die dazugehörenden Audios gekoppelt sind. Eine Mehrfachnutzung in anderen Kontexten ist daher nur erschwert möglich. Das Lehrvideo weist damit also größere Ähnlichkeiten mit den Eigenschaften von Texten auf. Das jeweilige Ausmaß an Unabhängigkeit vom Nutzungskontext und der adressierten Zielgruppe ist bei Audios und Videos daher sehr individuell und stark abhängig davon, ob der Inhalt stärker textuelle oder stärker bildliche Eigenschaften aufweist. Abhängig davon ist der inhaltliche Grad an Mehrfachnutzungsmöglichkeit bei Audios oder Videos näher an dem von Texten oder näher an dem von Bildern. Vom technischen Standpunkt aus betrachtet, bereiten Audios und Videos im Vergleich zu Bildern und Texten größere Schwierigkeiten, da sie im Vergleich den größten Speicherbedarf aufweisen.

Um mehrfach nutzbaren Content in verschiedenen Produkten einsetzen zu können, ist es notwendig, diesen zu modularisieren. Hierbei ergeben sich die Fragen wie die Module gebildet werden sollen und welches die optimale Größe der Module ist. In der Praxis werden Medienprodukte zumeist in einem ersten Schritt in die Medienformen Bild, Text, Audio und Video zerlegt. Zum Teil erfolgt im Anschluss eine zweite Stufe der Modularisierung. Die dabei gebildeten Module werden jeweils mit Metadaten ausgezeichnet und einzeln in Datenbanken abgespeichert. Je nach Medienform sind Besonderheiten zu beobachten, die im Folgenden näher erläutert werden.

Bilder und Graphiken werden in der Regel nicht in einer zweiten Stufe zerlegt, sondern als einzelne, abgeschlossene Module angesehen und abgespeichert. Eine denkbare Modularisierung in einzelne Unterelemente erfolgt zumeist nicht. Die Informationen über den Aufbau und den Inhalt werden als Metadaten hinterlegt, wobei sich die genaue Beschreibung mit Metadaten als Grundlage für eine spätere Mehrfachnutzung in der Praxis als große Schwierigkeit erweist.

Audios und Videos werden ebenfalls als zusammenhängende Einheiten betrachtet. Bei diesen erfolgt aber zumeist eine zweite Stufe der Modularisierung, indem der Content in verschiedene Abschnitte gegliedert wird. Bei Audios sind dies im Allgemeinen Lieder oder Wortbeiträge, bei Videos sind es Kapitel, die inhaltlich zusammenhängende Abschnitte markieren. Als schwierig erweisen sich dabei in der Praxis die Wahl der optimalen Größe der Module der zweiten Ebene sowie die sinnvolle

Auszeichnung derselben mit Metadaten, da vorab nur sehr schwer festzulegen ist, nach welchen Kriterien in der Zukunft nach den Modulen gesucht werden wird.

Die Modularisierung von Texten erfolgt in der Praxis zumeist mit Hilfe der Metaauszeichnungssprache XML, die Struktur, Inhalt und Layout voneinander trennt.<sup>73</sup> Mit der Struktur wird der Aufbau des Textes gegliedert, z.B. in Überschrift, Abstract und Haupttext. Die Inhaltskomponenten umfassen den Content und sind durch die definierten Strukturen geordnet. Das jeweilige Layout beschreibt die Darstellungsweise des Inhalts. Große Schwierigkeiten bereiten den Unternehmen bei der Nutzung von XML vor allem die sinnvolle Strukturierung der Texte sowie die passende Auszeichnung mit Metadaten. Um eine Wiederverwendung im Rahmen der Produktion zu fördern ist es notwendig, die Metadaten und Strukturen so zu wählen, dass Inhalte leicht aufzufinden und ohne großen Aufwand in mehreren Produkten zu nutzen sind. In den beobachteten Fallstudien ist dies bisher am besten bei Gesetzessammlungen gelungen, da diese eine klare Struktur aufweisen und so eine eindeutige Auszeichnung und Gliederung ermöglichen. Bei anderen Textinhalten ist die Auszeichnung und Strukturierung bisher noch nicht so gut gelungen, weshalb die Mehrfachnutzung in der Produktion bisher hinter den Erwartungen zurückgeblieben ist.

### **5.3.3 Auswirkungen der Mehrfachnutzung auf die Innovation von Medienprodukten**

Die Fallstudien haben gezeigt, dass die Mehrfachnutzung von Content in Medienunternehmen von Bedeutung ist. Auch wenn bisher nicht alle Erwartungen erfüllt werden konnten, so ist doch davon auszugehen, dass das Thema auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen wird.

Um die Mehrfachnutzung von Content in Medienunternehmen effizient und erfolgreich umzusetzen, ist es entscheidend, dass diese schon im Rahmen der Produktinnovation geplant und vorbereitet wird. Aus diesem Grund sind Medienprodukte von Beginn an modular zu gestalten und bereits bei der Entwicklung der Produkte ist zu berücksichtigen, welche Module bereits im Unternehmen vorhanden sind und sinnvoll erneut verwendet werden können. Bei der Nutzung bereits bestehender Module in neuen Produkten ist aber von einer vorschnellen Anwendung abzuraten. Die Erfahrungen der Praxis zeigen, dass nur eine gut geplante und auch für den Kunden begründbare Mehrfachnutzung von Content wirklich erfolgreich ist. Mehrfachnutzung sollte daher nicht zum Selbstzweck verkommen und aus reiner Kostenbetrachtung heraus betrieben werden. Hingegen ist immer auch der Nutzenaspekt für den Kunden im Auge zu behalten.

---

<sup>73</sup> Zu XML in der Medienbranche siehe Rawolle (2002), S. 54-72.

Vor dem Hintergrund der bisher gemachten Erfahrungen erscheint es deshalb angebracht eine enge Verknüpfung zwischen den Produkten herzustellen, in denen Content mehrfach genutzt werden soll. Hierfür bietet es sich an, dass man Produkte nicht mehr einzeln, sondern als Produktpakete oder –familien entwickelt. Produktpakete und –familien vereinfachen die Mehrfachnutzung von Content zum einen aufgrund ihrer inhaltlichen und konzeptionellen Verbundenheit und ermöglichen es darüber hinaus auch gegenüber dem Kunden die Mehrfachnutzung zu rechtfertigen. Ein einheitlicher Auftritt des Produktpakets bzw. der Produktfamilie unter einer Marke unterstützt darüber hinaus die Mehrfachnutzung und dessen Ausmaß zusätzlich. So wird nicht nur eine Mehrfachnutzung von Content, sondern auch eine Mehrfachnutzung von Medienmarken betrieben.

Mehrfachnutzung von Produktmodulen und -komponenten wird in anderen Branchen wie z.B. der Automobilindustrie bereits sehr erfolgreich umgesetzt. Hierdurch konnten die Entwicklungszeiten und- kosten nachweisbar gesenkt und gleichzeitig die Produktvielfalt erhöht werden. Die Grundlage bilden so genannte Produktplattformen, die mit einem Baukasten verglichen werden können, der Bausteine für die Erstellung unterschiedlicher Produkte zur Verfügung stellt.<sup>74</sup> Zur effizienten Umsetzung des Gedankens der Mehrfachnutzung von Content ist das Konzept auf die Medienbranche zu übertragen und an die Besonderheiten der Branche anzupassen. Die Digitalisierung von Medienprodukten ermöglicht es in diesem Zusammenhang, die Produktplattform in Form einer einheitlichen Softwarelösung zu konzipieren und zu erstellen.

#### **5.4 Implikationen der Ergebnisse auf die weitere Forschungsarbeit**

Zum Abschluss des Analysekapitels wird dargestellt, welche Auswirkungen die gewonnenen Ergebnisse für die weitere Arbeit im Forschungsprojekt „Produktinnovation in Medienunternehmen“ haben. Hierfür werden zuerst die zentralen Ergebnisse der Studie diskutiert, darauf aufbauend werden Themenfelder in den Gebieten Aufbau- und Prozessorganisation sowie Mehrfachnutzung aufgezeigt, die im Rahmen der weiteren Forschungsarbeit zu bearbeiten sind.

In der Praxis wird die Produktinnovation zusammen mit der Produktbetreuung als eine der beiden wesentlichen Aufgaben des Produktmanagements angesehen. Die Produktinnovation ist entsprechend dieser Aufteilung verantwortlich für die Erweiterung und Überarbeitung des Produktprogramms und es stehen ihr dabei als Handlungsfelder der Produkteinkauf, die Produktneuentwicklung sowie die Produktüberarbeitung zur Verfügung. Entwickelt werden im Rahmen der Produktinnovation sowohl

---

<sup>74</sup> Zu Produktplattformen allgemein und in speziellen Branchen vgl. Meyer/Lehnerd (1997); Dudenhöf-fer (2000), S. 145-151; Hermann/Huber (2000), S. 245-268; Meyer/Zack (1996), S. 43-59; Piller/Waringer (1999); Cornet (2002).

Einzelprodukte als auch Produktpakete als auch Produktfamilien. Zusätzlich werden häufig noch Merchandisingprodukte entwickelt, die zwar keine Medienprodukte darstellen, aber in deren Umfeld verkauft werden.

In der Vergangenheit wurden zumeist Einzelprodukte oder Produktpaket entwickelt. Aktuell ist zu beobachten, dass die Entwicklung von Produktfamilien stärker als in der Vergangenheit betrieben wird. Die Produktfamilien werden dabei häufig cross-medial konzipiert, d.h. dass die Produkte für mehr als einen Medienform ausgelegt sind. Das Konzept cross-medialer Produktfamilien ist in der wissenschaftlichen Literatur bisher noch nicht aufgearbeitet worden. Aufgrund der Aktualität des Themas und der viel versprechenden Erfolgsaussichten erscheint deshalb eine grundlegende betriebswirtschaftliche Analyse der cross-medialen Produktkonzepte im Rahmen der weiteren Forschungsarbeit notwendig.

Die Entwicklung cross-medialer Produktfamilien erfordert darüber hinaus einen großen Bedarf an unterschiedlichen Kompetenzen und Ressourcen. Diese werden aber nur in Ausnahmefällen von einem einzigen Unternehmen komplett abgedeckt, vielmehr müssen Kompetenzen und Ressourcen bei Bedarf auf Projektbasis über spezialisierte Partnerunternehmen hinzugezogen werden. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung erscheinen Projektnetzwerke eine immer wichtigere Organisationsform für die Medienbranche zu werden. Diese werden in Zukunft nicht nur im TV-Sektor eine der wesentlichen Organisationsformen darstellen, sondern schnell auch in den anderen Sektoren der Branche immer stärker an Bedeutung gewinnen. Aus diesem Grund erscheint es angebracht, im Rahmen des Forschungsprojekts das Thema Netzwerkgestaltung und Netzwerkmanagement in Medienunternehmen aus wissenschaftlicher Sicht fundierter zu erarbeiten. Projektnetzwerke sollten dabei sowohl als Organisationsform für integrierte Medienkonzerne als auch für freie, selbständige Unternehmensnetzwerke betrachtet werden. Im Rahmen der Diskussion sollte sinnvollerweise das gesamte Produktmanagement, d.h. Produktinnovation und Produktbetreuung, betrachtet werden, da beide Aufgaben in einem Netzwerk ausgeschrieben werden können.

Die Entwicklung cross-medialer Produktkonzepte hat aber nicht nur Auswirkungen auf die Aufbauorganisation, sondern auch auf die Prozessorganisation. Diese wird aufgrund der Tatsache, dass mehrere Produkte cross-medial entwickelt werden, entschieden komplexer und umfangreicher als bei der Entwicklung von Einzelprodukten. Die in den Fallstudien dokumentierten Innovationsprozesse der Praxis sind bisher nicht auf cross-mediale Produktkonzepte ausgerichtet. Auch in der Wissenschaft ist dieses Thema bisher nicht behandelt worden. Für die weitere Arbeit im Forschungsprojekt bedeutet dies, dass an der Entwicklung eines Rahmenkonzepts für die Organisation der Produktinnovationsprozesse gearbeitet werden muss. Das Rahmenkon-

zept soll dabei schablonenartig als Vorlage für die Gestaltung individueller Produktinnovationsprozesse dienen und sowohl cross- als auch monomediale Produktkonzepte unterstützen.

Ein in der Medienbranche aktuell stark diskutiertes, bisher aber nur in wenigen Fällen zufrieden stellend umgesetztes Konzept ist die Mehrfachnutzung von Inhalten. Um wirklich erfolgreich Mehrfachnutzung von Content betreiben zu können, muss dies entsprechend schon in der Phase der Produktinnovation geplant werden. Aus diesem Grund sollte schon die Produktkonzeptualisierung modular erfolgen, so dass Inhaltsbausteine gezielt mehrfach in verschiedenen Produkten genutzt werden können. Für eine effiziente und erfolgreiche Mehrfachnutzung von Produktkomponenten wurden in anderen Branchen, z.B. der Automobil- und Softwareindustrie, so genannte Produktplattformen entwickelt. Diese lassen sich mit einem Baukasten vergleichen, aus dem modular mit Hilfe der Bausteine viele, verschiedene Produkte hergestellt werden können. Im Rahmen der Forschungsarbeit ist ein Rahmenkonzept für Produktplattformen in Medienunternehmen zu entwerfen. Dieses dient vergleichbar dem Rahmenkonzept für die Innovationsprozessgestaltung als Vorlage für die Konzipierung unternehmensspezifischer Produktplattformen, die eine effiziente und schnelle Mehrfachnutzung von Content ermöglichen. Für eine möglichst weitreichende Unterstützung der Unternehmensabläufe ist eine Produktplattform sowohl bei der Aufbau- als auch der Prozessorganisation zu berücksichtigen.

## **6 Fazit und Ausblick**

Die Projektstudie ist Teil der Dissertation am Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien an der LMU München zum Thema „Organisation der Produktinnovation in Medienunternehmen“. Da sich die wissenschaftliche Forschung mit dem Thema Produktinnovation bisher nicht im Umfeld von Medienunternehmen beschäftigt hat, war das Ziel der Projektstudie durch eine detaillierte Analyse, die Lösungen der Praxis aufzuarbeiten und deren aktuelle Problemfelder aufzudecken.

Im Fokus der Untersuchung standen dabei die Aufbau- und Prozessorganisation sowie das Vorgehen bei der Mehrfachnutzung von Content. Für die Untersuchungen wurde als Methode fallstudienorientierte Forschung eingesetzt, die sich vor allem bei Forschungsfragen zum „Wie“ und „Warum“ eines Phänomens eignet. Um einen möglichst fundierten und breiten Einblick in die gesamte Medienbranche zu bekommen, wurden die Fallstudien bei Unternehmen aus allen vier Sektoren der Branche erhoben. Die Datengewinnung erfolgte dabei durch Interviews bei Produktentwicklern und –managern. Die Ergebnisse wurden jeweils dokumentiert, von den Interviewpartnern bestätigt und zur Veröffentlichung freigegeben. Sämtliche Fallstudiendokumentationen wurden in die Projektstudie aufgenommen, um die Auswertung der Ergebnisse transparent zu machen. Die Auswertung erfolgte anhand der drei Forschungs-

schwerpunkte Aufbauorganisation, Prozessorganisation und Mehrfachnutzung von Content.

Für die Analyse der Aufbauorganisation wurde die Strategie des „relying on theoretical propositions“ gewählt und es wurde betrachtet, welche der in der Literatur vorgeschlagenen Konzepte zur inner- und zwischenbetrieblichen Organisation in der Praxis genutzt werden. Bei der Analyse der Ergebnisse stellte sich heraus, dass viele, zum Teil sehr verschiedene Organisationsformen für die Produktinnovation in der Medienbranche eingesetzt werden und dass eindeutige Unterschiede zwischen den einzelnen Sektoren der Medienbranche auszumachen sind. Drei Gruppen von Unternehmen wurden ausgemacht, die jeweils große Gemeinsamkeiten aufweisen. Verlage als erste Gruppe organisieren die Produktinnovation und Produktion nahezu vollständig innerhalb des eigenen Unternehmens, wobei diese häufig aus Profitcentern aufgebaut sind. Zwischenbetriebliche Organisationsformen sind zumeist nur in Ausnahmefällen anzutreffen und werden dann zumeist über den Markt organisiert. Die zweite Gruppe wird von Unternehmen aus den Sektoren Rundfunk- und Speichermedien gebildet, die sich stärker auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und im Rahmen der Produktion auf Projektnetzwerke aus selbständigen Partnern setzen. Im Gegensatz zur ersten Gruppe wird also nicht alles innerbetrieblich organisiert, sondern vielmehr durch projektbezogene, zwischenbetriebliche Teams, die entsprechend der erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen gebildet werden. Die dritte Gruppe bilden die Unternehmen aus dem Sektor Onlinemedien, der noch sehr jung ist, weshalb sich auch noch keine festen Strukturen herausgebildet haben. Es ist aber inzwischen erkennbar, dass viele der Unternehmen dieses Sektors ihre Ressourcen und Kompetenzen anderen Unternehmen anbieten. Die Organisation erfolgt dabei sowohl über den Markt als auch über netzwerkartige Strukturen.

Für die Auswertung der Prozessorganisation wurde die Strategie des „developing a case description“ gewählt. Hierfür wurden die Fallstudien anhand der vier Themengebiete Aufgaben der Produktinnovation, Produktarten der Produktinnovation, prozessbeeinflussende Produkteigenschaften und Analyse der Prozessmodelle ausgewertet. Als Hauptaufgabe der Produktinnovation in der Praxis wurde die Erweiterung und Überarbeitung des Produktprogramms ausgemacht, als Handlungsfelder ergaben sich in diesem Zusammenhang der Produkteinkauf, die Produktneuentwicklung sowie die Produktüberarbeitung. Die im Rahmen der Produktinnovation entwickelten Arten von Medienprodukten lassen sich unterscheiden in Einzelprodukte, Produktpakete und Produktfamilien. Produktfamilien werden aber erst in der letzten Zeit verstärkt entwickelt, hierbei übernimmt vor allem der TV-Sektor eine führende Vorreiterrolle ein. Bei der Entwicklung der Produktfamilien entscheiden sich die Unternehmen häufig cross-medial mehrere Medienformen anzusprechen anstatt wie in der Vergangenheit nur einen. Als Faktoren, die die Produktinnovation in Medienunternehmen in

besonderem Maße beeinflussen, wurden der First-Copy-Cost Effekt, die Produktionskosten für die Erstellung der Medienprodukte sowie deren Erscheinungshäufigkeit ausgemacht. Alle drei Faktoren haben entscheidenden Einfluss auf die jeweilige Ausgestaltung der Prozesse. Betrachtet man die Innovationsprozesse in der Praxis, so lässt sich festhalten, dass sich diese sehr ähneln, alle phasenorientiert aufgebaut sind, über Meilensteine gesteuert werden und zumeist auf die Entwicklung eines einzelnen Produkts ausgelegt sind. Der Prozess der Produktinnovation umfasst in der Regel die Phasen von der Ideenfindung bis zur Einführung der Produkte in den Markt. Die jeweilige Anzahl der Phasen hängt dabei vom Detaillierungsgrad der verschiedenen Modelle ab. Bemerkenswerterweise existiert auch in Unternehmen die mehrere Medienformen ansprechen, in der Regel nur ein Prozessmodell, das für die Entwicklung aller Produkte eingesetzt wird. Eine gezielte Einbindung von Werbung in die Entwicklung der Produkte fand in keinem der untersuchten Fälle statt, es wurde jeweils angemerkt, dass man Produkte nicht für einzelne Werbekunden oder –kampagnen entwirft, sondern entsprechend der anvisierten Zielkunden. Diese sind dann aber zumeist die für die werbetreibende Wirtschaft interessante Gruppe der 14- bis 49-jährigen.

Die Auswertungen zur Mehrfachnutzung von Content wurden ebenfalls anhand der Strategie „developing a case description“ erarbeitet. Hierbei wurden die Thematiken Formen der Mehrfachnutzung, Probleme bei der Mehrfachnutzung sowie Auswirkungen der Mehrfachnutzung auf die Produktinnovation untersucht. Anhand der Fallstudien wurden fünf Formen der Mehrfachnutzung von Content im Rahmen der Produktion ausgemacht. Diese reichen von der Mehrfachnutzung vollständiger Medienprodukte bis zur Mehrfachnutzung einzelner Produktbausteine. Zwischen diesen beiden Extremen liegen verschiedene, abgestufte Formen der Mehrfachnutzung von Content. Obwohl Mehrfachnutzung schon seit einiger Zeit ein diskutiertes Thema in Medienunternehmen darstellt, bereitet die Umsetzung immer noch Schwierigkeiten. Probleme bestehen dabei vor allem mit der Identifizierung von mehrfachnutzbarem Content, dessen Modularisierung sowie der Bestimmung der optimalen Modulgröße. Übertragen auf die Produktinnovation in Medienunternehmen bedingt die Mehrfachnutzung von Content eine konsequente Modularisierung der Produkte, um so schon in der Entwicklung die effiziente Mehrfachnutzung von Content im Rahmen der Produktion zu ermöglichen. Dabei fördern Produktfamilien die Mehrfachnutzung, da bei diesen sowohl Content als auch Marken in mehreren Produkten genutzt werden.

Aus den Ergebnissen der Analyse eröffnen sich drei Forschungsfelder, die die Schwerpunkte im Rahmen der Dissertation bilden.

Das erste Forschungsfeld umfasst die Mehrfachnutzung von Medienmarken und Content mit den Auswirkungen auf die Produktinnovation in Medienunternehmen.



Eine effiziente und erfolgreiche Mehrfachnutzung muss schon in der Phase der Produktinnovation umfassend geplant und vorbereitet werden. Für die Umsetzung lassen sich Ideen und Anregungen bei Konzepten zur Mehrfachnutzung von Produktbausteinen aus anderen Branchen gewinnen. Ein in anderen Branchen sehr erfolgreiches Konzept sind Produktplattformen, die auf dem Prinzip modularer Produktgestaltung aufsetzen.<sup>75</sup> Dieser Gedanke ist in der Forschungsarbeit auf die Medienbranche zu übertragen und auf deren Spezifika anzupassen. Das zweite Forschungsfeld im Rahmen der Dissertation bildet die Konzeption eines Rahmenkonzepts zur Organisation der Produktinnovationsprozesse in Medienunternehmen. Medienunternehmen soll es mit dem Rahmenkonzept ermöglicht werden, individuelle und auf ihre spezifischen Bedürfnisse zugeschnittene Innovationsprozesse zu gestalten. Das Rahmenkonzept zur Prozessorganisation setzt dabei auf dem Konzept der Produktplattformen für Medienunternehmen auf und bildet sowohl die Entwicklung von medialen Einzelprodukten als auch die Entwicklung von cross-medialen Produktfamilien ab. Der dritte Forschungsbereich beinhaltet Gestaltungskonzepte für die inner- und zwischenbetriebliche Organisation der Produktinnovation in Medienunternehmen. Ein besonderer Schwerpunkt wird hierbei auf Projektnetzwerke gelegt, die schon bisher im Musik- und Fernsehsektor eingesetzt und in der Zukunft eine immer größere Rolle in der gesamten Branche spielen werden. Zentrale Fragen sind in diesem Zusammenhang der Aufbau sowie das Management von Projektnetzwerken für die Produktinnovation in Medienunternehmen.

---

<sup>75</sup> Vgl. Meyer/Lehnerd (1997), S. 39-44; Göpfert (1998).

## Literatur

- Anding, M./Hess, T. (2003): Was ist Content? Zur Definition und Systematisierung von Medieninhalten, Arbeitspapiere des Seminars für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, LMU München, Nr. 5, München.
- Bea, F.X./Göbel, E. (1999): Organisation, Stuttgart.
- Becker, J. (2002): Marketing-Konzeptionen: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, München.
- Benkenstein, M./Holtz, M. (2003): Stellenwert und Besonderheiten von Innovationen in Dienstleistungsunternehmen. In Habann, F. (Hrsg., 2003): Innovationsmanagement in Medienunternehmen: Theoretische Grundlagen und Praxiserfahrungen, Wiesbaden, S. 131-150.
- Böcker, F. (1994): Marketing, Stuttgart.
- Brockhoff, K. (1999): Produktpolitik, Stuttgart.
- Bullinger, H.-J. (1994): Einführung in das Technologiemanagement, Stuttgart.
- Cornet, A. (2002): Plattformkonzepte in der Automobilentwicklung, Wiesbaden.
- Corsten, H. (2001): Grundlagen der Koordination in Unternehmensnetzwerken. In Corsten, H. (Hrsg., 2001): Unternehmensnetzwerke: Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit, München, S. 1-58.
- DeFillippi, R.J./Arthur, M.B. (1998): Paradox in project-based enterprise: The case of film making, California Management Review, 1998, Vol. 40, Issue 2, S. 125-139.
- Dudenhöffer, F. (2000): Plattform-Effekte in der Fahrzeugindustrie, Controlling, 3/2000, S. 145-151.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, 1989 Vol. 14, Issue 4, S. 532-550.
- Frese, E. (2000): Grundlagen der Organisation, Konzept – Prinzipien – Strukturen, Wiesbaden.
- Gassmann, O. (1999): Praxisnähe mit Fallstudienforschung, Nutzen für das Technologiemanagement ist gegeben, Wissenschaftsmanagement, 3/1999, S. 11-16.
- Göpfert, J. (1998): Modulare Produktentwicklung, Zur gemeinsamen Gestaltung von Technik und Organisation, Wiesbaden.
- Hass, B. H. (2002): Geschäftsmodelle von Medienunternehmen: Ökonomische Grundlagen und Veränderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnik, Wiesbaden.
- Hauschildt, J. (1997): Innovationsmanagement, München.
- Hermann, A./Huber, F. (2000): Unternehmenserfolg durch das Plattformkonzept, Zeitschrift für Planung, 3/2000, S. 245-268.
- Hess, T. (2002): Netzwerkcontrolling: Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung, Wiesbaden.
- Hess, T./Anding, M. (2001): Content Syndication - Konzept und erste praktische Erfahrungen. In: Schmidt, R. (Hrsg., 2001): Information Research & Content Management, Frankfurt, S. 41-53.
- Hofer, A.P. (2001): Management von Produktfamilien: Wettbewerbsvorteile durch Plattformen, St. Gallen.
- Jones, C. (1996): Careers in project networks: The case of the film industry. In Arthur, M.B./Rousseau, D. (Hrsg., 1996): The boundaryless career, Oxford, S. 58-75.

- Kern, W./Schröder, H.-H. (1977): *Forschung und Entwicklung in der Unternehmung*, Hamburg.
- Kleinaltenkamp/Plinke (1999): *Markt- und Produktmanagement: die Instrumente des Technischen Vertriebs*, Berlin.
- Köhler, L./Hess, T. (2004): *Deutschland sucht den Superstar – Entwicklung und Herstellung eines cross-medialen Produktkonzepts*, *Medienwirtschaft*, 1/2004, in Bearbeitung.
- Köhler, L./Wittenberg, S./Hess, T. (2003): *Unternehmensnetzwerke - Eine innovative Organisationsform für die Medienbranche?* *Zeitschrift für Medienwirtschaft und Medienmanagement*, 2/2003, S. 4 -6.
- Kupsch, P.U./Marr, R./ Picot, A. (1991): *Innovationswirtschaft*. In Heinen, E. (Hrsg., 1991): *Industriebetriebslehre: Entscheidung im Industriebetrieb*, Wiesbaden, S. 1069-1156.
- Laux, H./Liermann, F. (1997): *Grundlagen der Organisation: die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*, Berlin.
- Lehner, F. (2001): *Einführung in Multimedia: Grundlagen, Technologien und Anwendungsbeispiele*, Wiesbaden.
- Liedl, R. (1999): *Strategien und Aktivitäten von Bertelsmann im Multimediabereich*. In Schumann, M./Hess, T. (Hrsg., 1999): *Medienunternehmen im digitalen Zeitalter*, Wiesbaden, S. 203-218.
- Lowe, D./Hall, W. (1999): *Hypermedia and the Web-An Engineering Approach*, Chichester, New York, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto.
- Lutz, A. (2001): *Content-Produktion für den Internetauftritt von Fernsehsendern: Experimente mit verschiedenen Organisationsformen*, *Zeitschrift für Organisation*, 5/2001, S. 301-308.
- Madauss, B.J. (2000): *Handbuch Projektmanagement: mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden*, Stuttgart.
- Meffert, H. (2000): *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele*, Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmans, C. (2000): *Markenbildung und Markenstrategien*. In Albers, S./Herrmann, A. (Hrsg., 2000): *Handbuch Produktmanagement, Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation - Kontrolle*, Wiesbaden.
- Meyer, M.H./Lehnerd, A.P. (1997): *The power of product platforms: Building Value and Cost Leadership*, New York.
- Meyer, M.H./Zack, M.H. (1996): *The Design and Development of Information Products*, *Sloan Management Review*, Spring 1996, S. 43-59.
- Mickeler, F./Stahl, F. (2002): *Case Study Forschung: Design, Analyse und Integration*, Universität St. Gallen, [http://www.item.unisg.ch/org/item/web.nsf/SysWebRessources/ForschungsmethodikII\\_3\\_1/\\$FILE/Mickeler\\_Stahl\\_Paper.pdf](http://www.item.unisg.ch/org/item/web.nsf/SysWebRessources/ForschungsmethodikII_3_1/$FILE/Mickeler_Stahl_Paper.pdf), Abruf am 12.05.2003.
- Mueller-Oerlinghausen, J./Sauder, A. (2003): *Kreativität: Alles oder nichts? Erfolgsfaktoren innovativer Produktentwicklung*. In Habann, F. (Hrsg., 2003): *Innovationsmanagement in Medienunternehmen: Theoretische Grundlagen und Praxiserfahrungen*, Wiesbaden, S. 15-36.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1997): *Marketing*, Berlin.
- Pepels, W. (2001): *Produktmanagement: Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation*, München.
- Picot, A. (1999): *Organisation*. In Bitz, M./Dellmann, K./Domsch, M./Wagner, F.W. (Hrsg., 1999): *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2*, München, S. 107-180.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1999): *Organisation – Eine ökonomische Perspektive*, Stuttgart.
- Piller, F.T./Waringer, D. (1999): *Modularisierung in der Automobilindustrie – neue Formen und Prinzipien: Modular Sourcing, Plattformkonzept und Fertigungssegmentierung als Mittel des Komplexitätsmanagements*,

- Pleschak, F./Sabisch, F. (1996): Innovationsmanagement, Stuttgart.
- Powell, T.A./Jones, D.L./Cutts, D.C. (1998): Web Site Engineering, Beyond Web PageDesign, Upper Saddle River, NJ.
- Rawolle, J. (2002): XML als Basistechnologie für das Content Management integrierter Medienprodukte, Wiesbaden.
- Ringlstetter, M. J. (1997): Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen: Einführung in die Gestaltung der Organisationsstruktur, München.
- Runte, M. (2000): Personalisierung im Internet: Individualisierte Angebote mit Collaborative Filtering, Wiesbaden.
- Rzesnitzek, M. (2003): Das medienübergreifende Produktkonzept der Financial Times Deutschland. In Habann, F. (Hrsg., 2003): Innovationsmanagement in Medienunternehmen: Theoretische Grundlagen und Praxiserfahrungen, Wiesbaden, S 229-246.
- Sattler, H. (2000): Markestrategien für neue Produkte. In Esch, F.R. (Hrsg., 2000): Moderne Markenführung, Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 337-356.
- Schachtner, K. (2001): Ideenmanagement im Produktinnovationsprozess: Zum wirtschaftlichen Einsatz der Informationstechnologie, Wiesbaden.
- Scharf, A./Schubert, B. (2001): Marketing – Einführung in Theorie und Praxis, Stuttgart.
- Schellhase, J. (2001): Entwicklungsmethoden und Architekturkonzepte für Web-Applikationen: Erstellung und Administration Web-basierter Lernumgebungen, Wiesbaden.
- Schreyögg (2000): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden.
- Schulze, B. (2003): Mehrfachnutzung von Inhalten als Synergie-Ansatz in der Medienindustrie: Ökonomische und technologische Grundlagen von derzeit bekannten Varianten, Arbeitspapiere des Seminars für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, LMU München, Nr. 4, München.
- Schumann, M./Hess, T. (2002): Grundfragen der Medienwirtschaft, Berlin.
- Schwickert, A. (2001): Web Site Engineering: ökonomische Analyse und Entwicklungssystematik für eBusiness-Präsenzen, Stuttgart, Leipzig, Wiesbaden.
- Shapiro, C./Varian, H.R. (1999): Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy, Boston.
- Sjurts, I. (2002): Strategien in der Medienbranche: Grundlagen und Fallbeispiele, Wiesbaden.
- Specht, G./Beckmann, C./Amelingmeyer, J. (2002): F&E-Management, Kompetenz im Innovationsmanagement, Stuttgart.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke, Wiesbaden.
- Sydow, J./Wirth, C. (2000): Produktionsformen von Mediendiensteleistungen im Wandel – Von einer Variante der Netzwerkorganisation zur anderen. In Kaluza, B./Blecker, T. (Hrsg., 2000): Produktions- und Logistikmanagement in Virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken, Berlin, S. 147-174.
- Thielmann, B./Sieprath, S./Kaiser, S. (2001): Bertelsmann Content Network – Synergien und Neugeschäfte für ein „Content Powerhouse“. In Vizjak, A./Ringlstetter, M. (Hrsg., 2001): Medienmanagement – Content gewinnbringend nutzen, Wiesbaden, S. 145-150.
- Türck, R. (1999): Kooperative Forschung und Entwicklung als aktuelle Strategie. In Engelhard, J./Sinz, E.J. (Hrsg., 1999): Kooperationen im Wettbewerb, Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie, Wiesbaden, S. 59-88.
- Vahs, D. (2001): Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und –praxis, Stuttgart.
- Vahs, D./Burmester, R. (2002): Innovationsmanagement: von der Produktidee zur Erfolgreichen Vermarktung, Stuttgart.

Weis, H.C. (1999): Marketing, Ludwigshafen (Rhein).

Windeler, A./Lutz, A./Wirth, C. (2002): Netzwerksteuerung durch Selektion - Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In Sydow J./Windeler, A. (Hrsg., 2002): Steuerung von Netzwerken, Konzepte und Praktiken, Opladen, S. 178-205.

Windeler, A./Sydow, J. (2002): Project Networks and Changing Industry Practices – Collaborative Content Production in German Television Industry, in Organization Studies, 2002, Vol. 22, Issue 6, S. 1035-1060.

Wirtz, B. W. (2001): Medien- und Internetmanagement, Wiesbaden.

Wohlgemuth, O. (2002): Management netzwerkartiger Unternehmen: Instrumente für die unternehmensübergreifende Steuerung, Wiesbaden.

Yin, R.K. (2003a): Case Study Research, Design and Methods, Thousand Oaks.

Yin, R.K. (2003b): Applications of case study research, Thousand Oaks.

Zerdick, A./Picot, A./Schrape, K./Artope, A./Goldhammer, K./Lange, U.T./Vierkant, E./Lopez-Escobar, E./Silverstone, R. (2001): Die Internet-Ökonomie, Strategien für die digitale Wirtschaft, Berlin.