

Schulze, Bernd

Working Paper

Mehrfachnutzung von Inhalten als Synergie-Ansatz in der Medienindustrie: Ökonomische und technologische Grundlagen von derzeit bekannten Varianten

Arbeitsbericht, No. 4/2003

Provided in Cooperation with:

University of Munich, Munich School of Management, Institute for Information Systems and New Media

Suggested Citation: Schulze, Bernd (2003) : Mehrfachnutzung von Inhalten als Synergie-Ansatz in der Medienindustrie: Ökonomische und technologische Grundlagen von derzeit bekannten Varianten, Arbeitsbericht, No. 4/2003, Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien (WIM), München

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60073>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WIM

Mehrfachnutzung von Inhalten als
Synergie-Ansatz in der Medienindustrie:

Ökonomische und technologische Grundlagen
von derzeit bekannten Varianten

Bernd Schulze

Arbeitsbericht Nr. 4/2003

Herausgeber: Prof. Dr. Thomas Hess

Seminar 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

Inhaltsübersicht

| | |
|---|------------|
| Abbildungsverzeichnis | III |
| Abkürzungsverzeichnis | IV |
| 1 „Mehrfach“ als Leitidee der Inhaltnutzung | 1 |
| 1.1 (Kosten-)Intensiver Wettbewerb um Aufmerksamkeit | 1 |
| 1.2 Konzept der Mehrfachnutzung als Synergie-Ansatz | 3 |
| 1.3 Gegenstand und Gang der Forschungstätigkeit | 6 |
| 2 Ökonomische Grundlagen der Mehrfachnutzung | 9 |
| 2.1 Unternehmensbezogene Charakteristika | 9 |
| 2.1.1 Ressourcenbasis von Medienunternehmen..... | 9 |
| 2.1.2 Generischer Prozess der Wertschöpfung..... | 11 |
| 2.1.3 Unternehmenstypen und Produktformen | 14 |
| 2.2 Produktspezifische Besonderheiten..... | 15 |
| 2.2.1 “First-Copy-Costs“ in der Medienproduktion..... | 15 |
| 2.2.2 Nicht-Rivalität im und Nicht-Ausschließbarkeit vom Konsum | 18 |
| 2.2.3 Lagerfähigkeit und Entwertungsgeschwindigkeit..... | 20 |
| 2.3 Zwischenfazit: Ökonomische Aspekte der Mehrfachnutzung | 22 |
| 3 Technologische Grundlagen der Mehrfachnutzung | 23 |
| 3.1 Zentrale Entwicklungsstufen in der Medienindustrie | 23 |
| 3.1.1 Analoge Technologien als Fundament | 23 |
| 3.1.2 Digitale Technologien als Fundament..... | 24 |
| 3.2 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Mehrfachnutzung | 26 |
| 3.2.1 Trends bei den Speichertechnologien als Grundlage | 27 |
| 3.2.1.1 Fragmentierung des Datenbestandes | 27 |
| 3.2.1.2 Aufhebung der Medienspezifität von Inhalten | 29 |
| 3.2.1.3 Entwicklung leistungsstärkerer Repräsentationsformen | 32 |
| 3.2.2 Trends bei der Mehrfachnutzung als Konsequenz..... | 33 |
| 3.2.2.1 Versionierung eines (Premium-)Produktes | 33 |
| 3.2.2.2 Individualisierung der Bündelungsleistung | 36 |
| 3.2.2.3 Ausdifferenzierung der Vertriebsformen | 39 |
| 3.3 Zwischenfazit: Technologische Aspekte der Mehrfachnutzung..... | 42 |

| | |
|---|-----------|
| 4 Bekannte Varianten der Mehrfachnutzung | 44 |
| 4.1 Kernidee und Ausprägungen des Konzepts | 44 |
| 4.2 Mehrfachverwendung bei der Bündelung | 45 |
| 4.2.1 Versionierung eines (Premium-)Produktes | 45 |
| 4.2.1.1 Kernidee dieses Ansatzpunktes | 45 |
| 4.2.1.2 Varianten | 47 |
| 4.2.1.2.1 Qualitative Differenzierung | 47 |
| 4.2.1.2.2 Quantitative Differenzierung | 48 |
| 4.2.1.3 Anforderungen und Nutzenpotenziale | 49 |
| 4.2.2 Individualisierung der Bündelungsleistung | 51 |
| 4.2.2.1 Kernidee dieses Ansatzpunktes | 51 |
| 4.2.2.2 Varianten | 52 |
| 4.2.2.2.1 Gruppenspezifische Bündelung | 52 |
| 4.2.2.2.2 Personenspezifische Bündelung | 54 |
| 4.2.2.3 Anforderungen und Nutzenpotenziale | 56 |
| 4.3 Mehrfachverwertung bei der Distribution | 58 |
| 4.3.1 Ausdifferenzierung des Fremdvertriebs | 59 |
| 4.3.1.1 Kernidee dieses Ansatzpunktes | 59 |
| 4.3.1.2 Varianten | 60 |
| 4.3.1.2.1 Content Syndication | 60 |
| 4.3.1.2.2 Online Content Syndication | 60 |
| 4.3.1.3 Anforderungen und Nutzenpotenziale | 61 |
| 4.3.2 Ausdifferenzierung des Eigenvertriebs | 62 |
| 4.3.2.1 Kernidee dieses Ansatzpunktes | 62 |
| 4.3.2.2 Varianten | 63 |
| 4.3.2.2.1 Timing | 63 |
| 4.3.2.2.2 Windowing | 66 |
| 4.3.2.2.3 Cross Media Publishing | 68 |
| 4.3.2.3 Anforderungen und Nutzenpotenziale | 70 |
| 4.4 Zwischenfazit: Konzeptionelle Aspekte der Mehrfachnutzung | 73 |
| 5 Fazit: Grundlagen und Varianten der Mehrfachnutzung | 75 |
| Literaturverzeichnis | V |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abb. 1.2/1: Systematisierungsrahmen der Mehrfachnutzung | 4 |
| Abb. 1.3/1: Vorgehen im Rahmen des Dissertationsprojektes | 8 |
| Abb. 2.1.1/1: Ressourcenbasisprofil von Medienunternehmen | 10 |
| Abb. 2.1.2/1: Wertschöpfungsprozess in Medienunternehmen | 11 |
| Abb. 2.1.3/1: Originäre Produktformen je Unternehmenstyp | 14 |
| Abb. 2.2.1/1: Kostenkurvenverlauf (im-)materieller Medienprodukte | 16 |
| Abb. 2.2.1/2: Kostenwirkung des "First-Copy-Cost"-Effekts..... | 17 |
| Abb. 2.2.4/1: Entwertungsgeschwindigkeit von Medienprodukten | 21 |
| Abb. 3.2/1: Relevante Technologien der Mehrfachnutzung | 26 |
| Abb. 3.2.1.1/1: Kernidee modularer Produktionsansätze..... | 27 |
| Abb. 3.2.1.2/1: Kernidee der Trennung auf Basis von XML..... | 31 |
| Abb. 3.2.2.1/1: Aufgaben von Content Management-Systemen | 34 |
| Abb. 3.2.2.1/2: Kernidee der Trennung auf Basis von Templates | 35 |
| Abb. 3.2.2.2/1: Prozess der individualisierten Produktbündelung | 37 |
| Abb. 3.2.2.3/1: Beispiel für eine Multi Channel-Strategie | 41 |
| Abb. 3.3/1: Relevanz von Technologien für die Mehrfachnutzung | 43 |
| Abb. 4.1/1: Kernidee der Mehrfachnutzung von Inhalten | 44 |
| Abb. 4.2/1: Unterscheidungsmerkmale von Bündelungsstrategien..... | 45 |
| Abb. 4.2.1.1/1: Ansatzpunkte für die Versionierung | 46 |
| Abb. 4.2.2.1/1: Varianten der Individualisierung im Vergleich | 51 |
| Abb. 4.2.2.2.1/1: Beispiel für gruppenspezifische Bündelung..... | 53 |
| Abb. 4.2.2.2.2/1: Beispiel für personenspezifische Bündelung | 55 |
| Abb. 4.3/1: Ausgewählte Einflussfaktoren der Vertriebswegewahl | 58 |
| Abb. 4.3.1.1/1: Kernidee einer Ausdifferenzierung des Fremdvertriebs | 59 |
| Abb. 4.3.2.1/1: Kernidee einer Ausdifferenzierung des Eigenvertriebs | 63 |
| Abb. 4.3.2.2.1/1: Kernidee und Ausprägungen des Timing..... | 64 |
| Abb. 4.4.2.2/1: Kernidee von und Beispiele für Verwertungsketten | 67 |
| Abb. 4.3.2.2.3/1: Nachrichtenaufbau nach Verwertungsfenstern..... | 69 |
| Abb. 4.5/1: Relevanz von Varianten in den Teilbranchen | 73 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|--|
| ASCII | American Standard Code for Information Interchange |
| ATM | Asynchronous Transfer Mode |
| CD | Compact Disk |
| CMP | Cross Media Publishing |
| CMS | Content Management System |
| CRM | Customer Relationship Management |
| DAB | Digital Audio Broadcasting |
| DTD | Document-Type-Definition |
| DVB | Digital Video Broadcasting |
| DVD | Digital Video Disc bzw. Digital Versatile Disc |
| GIF | Graphic Interchange Format |
| H. | Heft |
| ICE | Information Content and Exchange |
| Inc. | Incorporation |
| Jg. | Jahrgang |
| JPEG | Joint Photographic Experts Group |
| MPEG | Moving Picture Experts Group |
| MP3 | Motion Picture Experts Group, Audio Layer 3 |
| NITF | News Industry Text Format |
| Nr. | Nummer |
| o.V. | ohne Verfasser |
| OCS | Online Content Syndication |
| PC | Personal Computer |
| PDA | Personal Digital Assistant |
| Sp. | Spalte |
| u.U. | unter Umständen |
| UrhG | Urhebergesetz |
| WAP | Wireless Application Protocol |
| WSJ | Wall Street Journal |
| WWW | World Wide Web |
| XML | eXtensible Markup Language |
| XSL | XML Stylesheet Language |

1 „Mehrfach“ als Leitidee der Inhaltnutzung

Angesichts eines zunehmend (kosten-)intensiven Wettbewerbs um die Aufmerksamkeit von Rezipienten gewinnen attraktive Inhalte (=Content) im Sinne redaktionell erzeugter bzw. ausgewählter Produktionsfaktoren an erfolgskritischer Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Medienunternehmen. Aus diesem Grund stellt sich drängender denn je die Frage, wie Inhalte effizienter genutzt werden können. Ein viel versprechender Lösungsansatz scheint in der Mehrfachnutzung von Inhalten als Synergie-Ansatz in der Medienindustrie zu liegen.

Ausgehend von einer Erläuterung der wettbewerbsbezogenen Ausgangssituation von Medienunternehmen werden im Folgenden die Kernidee des vermeintlichen Synergie-Ansatzes dargelegt und deren derzeit bekannten Varianten eingeordnet. Das Kapitel schließt mit einer Strukturierung des dieser Arbeit zugrunde liegenden Dissertationsprojektes, in dessen Rahmen die Mehrfachnutzung von Inhalten als Strategiekonzept für integrierte Medienunternehmen thematisiert wird.

1.1 (Kosten-)Intensiver Wettbewerb um Aufmerksamkeit

Die Wettbewerbssituation von Medienunternehmen hat sich in den letzten Jahren spürbar verändert. Infolge gesellschaftlicher, wirtschaftspolitischer und technologischer Entwicklungen –hervorzuheben sind die Fragmentierung der Massengesellschaft, die Liberalisierung der Rundfunkmärkte sowie die Digitalisierung von Inhalten, Medien und Technologien–¹ hat sich das Angebot in praktisch allen Teilbranchen der Medienindustrie erweitert und ausdifferenziert. Da die Nachfrage jedoch nicht im gleichen Ausmaß angestiegen ist, kann von einer Verlagerung der Marktmachtverhältnisse zugunsten der Nachfrageseite ausgegangen werden. Vor diesem Hintergrund scheinen „beliebige“ Inhalte immer weniger geeignet zu sein, um die in zeitlicher und finanzieller Hinsicht begrenzte Aufmerksamkeit von Rezipienten als Konsumenten von Medienprodukten zu binden.² Medienunternehmen sind daher stärker denn je gefordert, attraktive Inhalte bereitzustellen, die, da sie den Rezipienten einen größeren Nutzenzuwachs stiften, zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenzprodukten avancieren können.³

Die Herstellung attraktiver Inhalte bedingt oftmals spezielle, nur begrenzt verfügbare Ressourcen wie z.B. exklusive Nutzungsrechte oder bestimmte organisa-

¹ Vgl. vertiefend Rawolle; Hess (2000), S. 89-99.

² Vgl. Shapiro; Varian (1998), S. 6-8.

³ Vgl. Middelhoff (1997), S. 419.

torische Fähigkeiten der Mitarbeiter. Infolge der angesprochenen Verlagerung der Marktmachtverhältnisse, die zu einer Intensivierung des Wettbewerbs sowohl auf den Absatz- als auch auf den Beschaffungsmärkten geführt hat, lassen sich vielfach ansteigende Ressourcenpreise⁴ beobachten. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Medienunternehmen oftmals nur ein sehr begrenzter Entscheidungsspielraum in Bezug auf den angesprochenen Ressourcenbezug offen steht, da sich die Verfügbarkeit bestimmter Ressourcen im Produktionsprozess letztendlich auf die Attraktivität der marktseitig angebotenen Medienprodukte auswirkt. Verstärkend kommt hinzu, dass die Vertriebs- und Werbeerlöse üblicherweise positiv miteinander korrelieren, d.h. das Verhalten der Rezipienten wirkt sich aufgrund der Anzeigen-Auflagen- bzw. Werbespot-Reichweiten-Spirale gleichgerichtet auch auf das der Werbepartner aus. Es ist zu konstatieren, dass Medienunternehmen auf einem „doppelten“ Absatzmarkt agieren, infolgedessen sich die Attraktivität von Medienprodukten auf die Vertriebs- und Werbeerlöse gleichermaßen auswirkt.⁵ Aus diesem Grund kommt nicht nur der Attraktivität von Inhalten, sondern ebenso den zu ihrer Erzeugung benötigten Ressourcen eine zunehmend erfolgskritische Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Medienunternehmen zu.

Die überwiegende Mehrheit an Ressourcen, die für die Erzeugung attraktiver Inhalte benötigt werden, lässt sich nicht ohne weiteres ersatzlos substituieren. Aus diesem Grund sind Medienunternehmen in einer Situation, die im Vergleich zu den am Markt erzielbaren Vertriebs- und Werbeerlösen durch eine überproportionale Ressourcenverteuerung gekennzeichnet ist, stärker denn je gefordert, nicht nur die vorhandenen Inhalte, sondern auch die zugrunde liegenden Ressourcen effizient zu nutzen.⁶ Mit dem Begriff der Effizienz geht in diesem Zusammenhang eine Aussage darüber einher, auf welche Art und Weise ein vorab definiertes Ziel, verstanden als anzustrebender Zustand, in ökonomischer Hinsicht erreicht wird.⁷

Abstrakt gesprochen liegen Effizienzsteigerungen immer dann vor, wenn ein vorab definierter Output mit einem geringeren Einsatz an Inputfaktoren bzw. –im umgekehrten Fall– wenn mit einem gegebenen Einsatz an Inputfaktoren ein größerer Output erzielt werden kann. In diesem Zusammenhang wird klassischer-

⁴ Ein prominentes Beispiel für z.T. stark ansteigende Ressourcenpreise stellt die zeitweise explosionsartige Preisentwicklung für die Verwertung der TV-Übertragungsrechte an Sportveranstaltungen dar, vgl. Beck (2001); Mortsiefer (2001) sowie Westerloo (1996), S. 517.

⁵ Vgl. Schumann; Hess (2002), S. 22, 78-80 sowie Sjurts (1996), S. 147-148.

⁶ Vgl. vertiefend Picot; Reichwald; Wigand (2001), S. 2-9 sowie o.V. (2001b), S. 4.

⁷ Vgl. Scholz (1992), Sp. 533.

weise der Integration interdependenter Wertschöpfungs-, Ressourcen- oder Marktbeziehungen eine hohe Bedeutung zugesprochen.⁸ Darüber hinaus lässt sich die Integration des Content-Bestandes als ein weiterer, medienspezifischer Ansatzpunkt anführen. Ein in sich (zumindest logisch) integrierter Content-Bestand erlaubt beispielsweise die Bündelung verschiedener Inhalte zu unterschiedlichen Produktkonfigurationen oder auch das Bedienen mehrerer Zielmedien, womit ein effizienterer Umgang mit Inhalten einhergeht.⁹ Die Integration des Content-Bestandes kann als eine notwendige Voraussetzung für das nachfolgend diskutierte Konzept der Mehrfachnutzung von Inhalten angesehen werden, das aufgrund von unterstellten Synergiepotenzialen sowohl in der wissenschaftlichen Forschung als auch in der Praxis zunehmend Beachtung findet.

1.2 Konzept der Mehrfachnutzung als Synergie-Ansatz

Mehrfachnutzung kann als ein Oberbegriff verstanden werden, der sowohl die mehrfache unternehmensinterne Verwendung als auch die mehrfache marktseitige Verwertung von einmal erzeugten Inhalten umfasst. In diesem Zusammenhang ist generell festzustellen, dass Mehrfachverwendung nur auf der Stufe der Bündelung, Mehrfachverwertung hingegen nur auf der Stufe der Distribution auftreten kann.¹⁰ Die beiden Ausprägungen einer Mehrfachnutzung von Inhalten können jeweils getrennt oder auch gleichzeitig miteinander verbunden auftreten.

Im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung von Inhalten, Medien und Technologien haben sich die Möglichkeiten für eine Mehrfachnutzung erheblich verbessert und erweitert, infolgedessen sich eine Ausdifferenzierung des Konzepts beobachten lässt.¹¹ Zum gegenwärtigen Zeitpunkt können neun grundsätzlich zu unterscheidende Varianten der Mehrfachnutzung identifiziert werden, die sich mit Hilfe übergeordneter Ansatzpunkte zu verschiedenen, in sich homogenen Variantenklassen zusammenfassen lassen. Die vier Ansatzpunkte wiederum können danach systematisiert werden, ob sie an der Bündelung oder aber an der Distribution ansetzen. Auf Basis der vorangegangenen Überlegungen lässt sich ein Systematisierungsrahmen für die Varianten der Mehrfachnutzung von Inhalten erstellen, dessen Aufbau die nachfolgende Abbildung 1.2/1 skizziert.

⁸ Vgl. Frese (1988), S. 33.

⁹ Vgl. Wirtz (2001), S. 510-528.

¹⁰ Vgl. Schumann; Hess (2002), S. 11.

¹¹ Vgl. Vizjak; Ringlstetter (2001), S. 10.

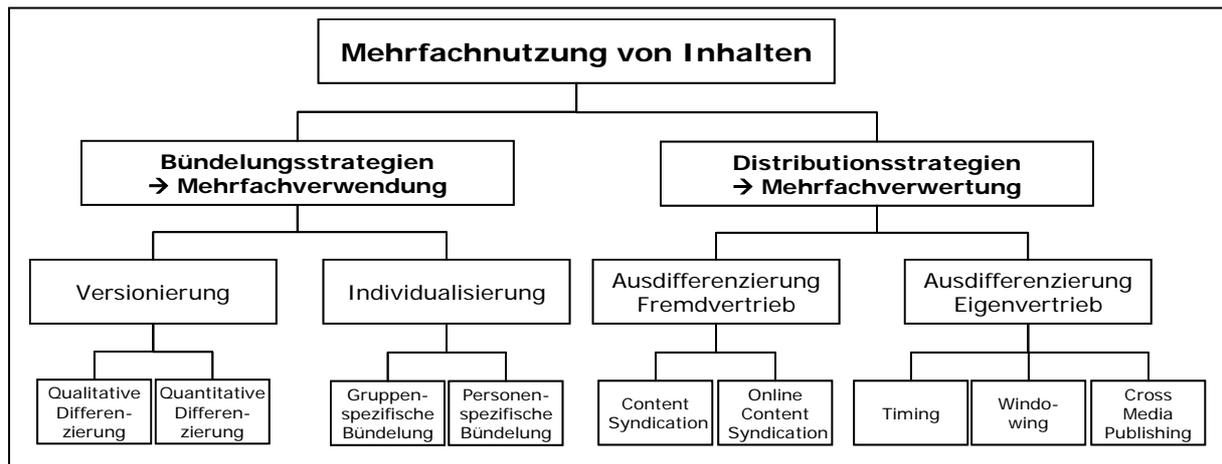


Abb. 1.2/1: Systematisierungsrahmen der Mehrfachnutzung

Der skizzierte Systematisierungsrahmen ist von oben nach unten nach den verschiedenen Ausprägungsformen der Mehrfachnutzung von Inhalten, den jeweiligen Ansatzpunkten sowie den hierunter zu subsumierenden Varianten gegliedert. Mit Blick auf die Seite der Mehrfachverwendung lassen sich Versionierung und Individualisierung als Ansatzpunkte dementsprechender Bündlungsstrategien unterscheiden. Hierbei besteht die Kernidee der Versionierung durch Modifikation charakteristischer Eigenschaften oder bestimmter, als wesentlich einzuschätzender Merkmale eines (Premium-)Produktes darin, den Rezipienten zwischen prinzipiell alternativen Produktvarianten auswählen zu lassen.¹² Im Gegensatz dazu zielt die Bündlungsstrategie einer Individualisierung der Bündlungsleistung auf die Bereitstellung lediglich eines einzigen Produktes, das jedoch zu einem möglichst hohen Grad den identifizierten Konsumerwartungen einer bestimmten Rezipientengruppe bzw. eines einzelnen Rezipienten Rechnung trägt.

Mit Blick auf Seite der Mehrfachverwertung können die Ausdifferenzierung des Fremd- sowie die des Eigenvertriebs als Ansatzpunkte dementsprechender Distributionsstrategien unterschieden werden. Hierbei liegt dem Ansatzpunkt einer Ausdifferenzierung des Fremdvertriebs, worunter sich die Varianten des Content Syndication und Online Content Syndication subsumieren lassen, die Kernidee zugrunde, dass zwischen Medienunternehmen und Endkunden rechtlich und wirtschaftlich selbständige Intermediäre geschaltet sind, durch die einmal erzeugte Inhalte letztendlich an eine größere Anzahl an Rezipienten distribuiert werden können.¹³ Die gleiche Zielsetzung liegt – auf Basis einer anderen Vertriebsstruktur– Timing, Synonym für eine zeitlich gesteuerte Verwertung innerhalb eines Verwertungsfensters, Windowing, verstanden als sequenzielle Vertriebsstrategie

¹² Vgl. Shapiro; Varian (1998), S. 69 sowie Büschken; von Thaden (2000), S. 555.

¹³ Vgl. vertiefend Werbach (2000), S. 87, Anding; Hess (2002), S. 551.

über mehrere Verwertungsfenster,¹⁴ sowie Cross Media Publishing, d.h. die „Speisung“ mehrerer Verwertungsfenster aus einem Content- bzw. Datenbestand,¹⁵ als Varianten einer Ausdifferenzierung des Eigenvertriebs zugrunde.

In Bezug auf die Mehrfachnutzung von Inhalten –hiervon sind an dieser Stelle explizit eine mehrfache Verwertung von Markennamen oder Nutzungsrechten durch Lizenzierung an Dritte abzugrenzen– wird üblicherweise eine wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit in Form von Kosteneinsparungen und bzw. oder Erlössteigerungen unterstellt. Die angesprochene Vorteilhaftigkeit ergibt sich aus der angenommenen Realisation von Synergien im Sinne eines Wirtschaftlichkeitsvorteils, von der ausgegangen werden kann, sofern die Leistungsfähigkeit eines integrieren Ganzen größer als die Summe seiner Teile ist („2+2=5“-Effekt).¹⁶ Die unternehmensintern oder -übergreifend realisierbaren Synergien lassen sich nach Ansoff in die grundsätzlich zu unterscheidenden Ausprägungen Produktions-, Verkaufs-, Investitions- und Management-Synergien unterteilen, wobei die drei zuerst genannten Ausprägungen einen materiellen, die zuletzt genannte einen immateriellen Charakter aufweist.¹⁷ Materielle Synergien sind eher operativer Natur und können durch die gemeinsame Nutzung materieller Ressourcen wie z.B. Beschaffungs-, Produktions- und Distributionssysteme realisiert werden.¹⁸ Immaterielle Synergien hingegen lassen sich auf den Transfer immaterieller Ressourcen wie z.B. Management-Fähigkeiten oder technischem Know-how zurückzuführen.¹⁹ Mit Blick auf die bisherige Synergieforschung im Bereich der Strategielehre ist zu konstatieren, dass eine Entwicklung von der ursprünglichen Betonung materieller Synergien insbesondere im Rahmen von Akquisitionsprozessen hin zur aktuellen Hervorhebung immaterieller Synergien stattgefunden hat.²⁰ Als sichtbarer Ausdruck der beschriebenen Schwerpunktverlagerung kann die Vielzahl der in jüngerer Zeit erstellten Beiträge zur strategischen Ressourcennutzung durch Kernkompetenzen-Management sowie zur Planung und Koordination in dezentralen Organisations- oder netzwerkartigen Wertschöpfungsstrukturen angesehen werden.²¹

¹⁴ Vgl. Owen; Wildman (1992), S. 27.

¹⁵ Vgl. Neuberger (2000a), S. 106 sowie Rawolle (2002), S. 93-94.

¹⁶ Vgl. Ehrensberger (1993), S. 19.

¹⁷ Vgl. Ansoff (1966), S. 101 sowie Nayyar (1992), S. 220.

¹⁸ Vgl. Szeless (2001), S. 31.

¹⁹ Vgl. Ganz (1991), S. 72.

²⁰ Vgl. Szeless (2001), S. 32.

²¹ Vgl. vertiefend zu einzelnen Aspekten die verschiedenen Beiträge von Simon (2002), Homp (2000), Hess (2002c), Kuhn; Hellingrath (2000) sowie Strauß; Schoder (2002).

Trotz der zu vermutenden ökonomischen Vorteilhaftigkeit liegt der Eindruck nahe, dass die Mehrfachnutzung von Inhalten bislang bei weitem nicht in dem Maß Anwendung in der Medienindustrie findet, wie zu erwarten gewesen wäre.²² Diese Einschätzung stützt sich –da zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch keine wissenschaftlich fundierten empirischen Erhebungen vorliegen– im Wesentlichen auf das begrenzte Ausmaß elektronisch crossmedialen Publizierens, das nach Karszt und Brandtweiner bislang nicht mehr als 5% aller deutschen Verlage praktizieren.²³ Die Ursachen hierfür scheinen weniger in einem Mangel an ökonomischer Sinnhaftigkeit oder den Grenzen des technisch Machbaren als vielmehr in der strategischen und organisationalen Komplexität des Konzepts einer Mehrfachnutzung von Inhalten zu liegen.²⁴ Die für Synergie-Ansätze nicht untypische Komplexität ergibt sich hierbei allein schon aus der nicht-trivialen Auswahl und Ausgestaltung der Varianten. In diesem Sachverhalt liegt aller Wahrscheinlichkeit eine der wesentlichen Ursachen dafür, dass Medienunternehmen auf die neuen Möglichkeiten einer Mehrfachnutzung von Inhalten, die auf jüngste technologische Entwicklungen zurückgeführt werden können, eher verhalten reagieren.²⁵

1.3 Gegenstand und Gang der Forschungstätigkeit

Das Konzept einer Mehrfachnutzung von Inhalten ist in der betriebswirtschaftlichen Forschung bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht aus einer Gesamtperspektive heraus bearbeitet worden, es lassen sich jedoch einzelne Beiträge aus der jüngeren Vergangenheit als besonders relevant für die Weiterentwicklung des Forschungsfeldes hervorheben. In diesem Zusammenhang können die Dissertationen von Detering und Hermann sowie die Habilschrift von Brandtweiner angeführt werden, deren jeweiliger Fokus auf der Ökonomie von Medieninhalten aus wohlfahrtstheoretischer Sicht, auf den ökonomischen Potenziale der Individualisierung audiovisueller Informationsprodukte bzw. auf den Möglichkeiten und Grenzen der Differenzierung sowie des elektronischen Vertriebs digitaler Informationsgüter liegt.²⁶ Darüber hinaus kommt den Beiträgen von Goid und Campell sowie Burr, die einen Bezugsrahmen für die Synergieforschung aufspannen und in diesem Lichte die vertikale Integration von Medienunternehmen vertiefend

²² Vgl. Heinold (2002), o.V. (2001a), S. 6-10, Hess (2002a) sowie Hermann (2001), S. 2.

²³ Vgl. Brandtweiner (2000), S. 113 sowie Karszt (2001), S. 1-10.

²⁴ Vgl. Hess (2002a).

²⁵ Vgl. Sjurts (2002), S. 3-4, Hess (2002a), Hess (2002b), S. 574 sowie Hermann (2001), S. 2.

²⁶ Vgl. Detering (2001), Hermann (2001) sowie Brandtweiner (2000).

beleuchten, eine gewisse Bedeutung für die weitere Forschung hinsichtlich der Mehrfachnutzung von Inhalten als Synergiekonzept in der Medienindustrie zu.²⁷

Das Dissertationsprojekt zielt darauf, erstens die strategischen Optionen, die sich aus dem Konzept der Mehrfachnutzung von Inhalten grundsätzlich ableiten lassen, sowie zweitens die Auswahllogik, auf deren Basis die unternehmensspezifisch jeweils günstigste Option ausgewählt werden kann, herauszuarbeiten. Hierbei stellen Medienunternehmen „der zweiten Stufe“²⁸, deren Geschäftstätigkeit infolge von Rück- bzw. Vorwärtsintegration zunehmend die gesamte Wertschöpfungskette abdeckt,²⁹ den Betrachtungsgegenstand dar, so dass eventuell anfallende Synergien infolge der Mehrfachnutzung von Inhalten als Wirtschaftlichkeitsvorteil lediglich eines einzigen Unternehmens verstanden werden können.³⁰

Mit Blick auf die Zielsetzung des Dissertationsprojektes erscheint ein dreischrittiges Vorgehen zweckmäßig, das sich im Wesentlichen an den wissenschaftstheoretischen Forschungskonzeptionen nach Chmielewicz orientiert.³¹ In diesem Zusammenhang markiert die vorliegende Arbeit den ersten Schritt, durch den die ökonomischen und technologischen Grundlagen derzeit bekannter Varianten der Mehrfachnutzung von Inhalten aufbereitet werden. Auf den verschiedenen Varianten aufbauend sind in einem zweiten Schritt Erfolg versprechende Mehrfachnutzungsstrategien im Sinne strategischer Optionen zu bilden und hinsichtlich der jeweils zugrunde liegenden Nutzen- bzw. Chancen- und Risikenpotenziale zu bewerten. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Vorteilhaftigkeit der verschiedenen Optionen durch teilbranchen- und unternehmensspezifischen Merkmale bzw. Kriterien beeinflusst wird, die mit Hilfe von Fallstudien noch näher zu bestimmen bzw. zu überprüfen sind. Aus diesem Grund richtet sich der dritte Schritt auf die Entwicklung geeigneter Analyse- und Bewertungsinstrumente, auf deren Basis eine Entscheidung über die unternehmensspezifisch jeweils günstigste strategische Option für die Mehrfachnutzung von Inhalten getroffen werden kann. Die nachfolgende Abbildung 1.3/1 veranschaulicht die beschriebene Vorgehensweise im Rahmen des Dissertationsprojektes in graphischer Form.

²⁷ Vgl. Goold; Campell (2000) sowie Burr (2001).

²⁸ Siehe hierzu im Detail die Abschnitte 2.1.2 und 2.1.3.

²⁹ Vgl. vertiefend Davies (1991), S. 83-106.

³⁰ Aufgrund der Annahme integrierter Medienunternehmen kann die Leistungsverrechnungsproblematik zwischen rechtlich selbständigen Organisationseinheiten, die insbesondere in so genannten Produktions-Netzwerken auftritt, im Rahmen dieser Arbeit ausgeklammert werden.

³¹ Vgl. vertiefend Chmielewicz (1994), S. 8-15.

| Forschungsgegenstand des Dissertationsprojektes: Mehrfachnutzung von Inhalten als Synergie-Ansatz: Strategische Optionen integrierter Medienunternehmen | | |
|---|---|--------------------------------|
| Themenkomplex | Bearbeitungsschritte | Einordnung |
| <u>Verständnisgrundlagen:</u> Mehrfachnutzung in integrierten Medienunternehmen | Konzept der Mehrfachnutzung von Inhalten als Synergie-Ansatz | ← Begriffs- und Zieldefinition |
| | Ökonomische Grundlagen Technologische Grundlagen | ← Ursache |
| | Beobachtbare Varianten | ← Wirkung |
| <u>Strategische Optionen:</u> Ausgestaltung Erfolg versprechender Mehrfachnutzungsstrategien | Strategiebildung (1): Formulierung strategischer Optionen | ← Ziel (A) |
| | Strategiebildung (2): Bewertung von Nutzenpotenzialen | ← Mittel (A) |
| | Strategieauswahl (1): Kriterien für die Auswahl von Optionen | ← Ziel (B) |
| <u>Strategische Ausrichtung:</u> Auswahl der „günstigsten“ Mehrfachnutzungsstrategie | Strategieauswahl (2): Entwicklung von Analyseinstrumenten | ← Mittel (B) |
| | Strategieauswahl (3): Formulierung einer Entscheidungslogik | ← Mittel (B) |
| | Strategiekonzept Mehrfachnutzung: Findings für Wissenschaft und Praxis | ← (Normative) Aussagen |

Abb. 1.3/1: Vorgehen im Rahmen des Dissertationsprojektes

Die dem Dissertationsprojekt zugrunde liegende Forschungsmethodik kann als grundsätzlich theoriegeleitet bezeichnet werden. Während der erste Bearbeitungsschritt noch eher durch eine Zusammenstellung und Verknüpfung medientheoretischer sowie empirischer Grundlagen gekennzeichnet ist, erfolgt im Rahmen des zweiten Bearbeitungsschritts ein Rückgriff auf die Resource- bzw. Market-Based-View, um Anforderungen, Chancen- und Risikenpotenzialen von Mehrfachnutzungsstrategien systematisch herausarbeiten zu können. Mit Blick auf den dritten Bearbeitungsschritt könnte sich der Einbezug von Portfolio-Überlegungen aus der Strategielehre als nützlich erweisen, um geeignete Analyseinstrumente entwickeln und eine stimmige Entscheidungslogik ableiten zu können.

2 Ökonomische Grundlagen der Mehrfachnutzung

Die Aufbereitung der ökonomischen Grundlagen des Konzepts der Mehrfachnutzung von Inhalten legt eine Auseinandersetzung mit Medienunternehmen als Institution sowie mit Medienprodukten als Ergebnis ihrer Geschäftstätigkeit nahe. Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel die unternehmensbezogenen Charakteristika sowie die produktspezifischen Besonderheiten herausgearbeitet.

2.1 Unternehmensbezogene Charakteristika

Medienunternehmen nutzen im Rahmen der Produktion und Distribution von Medienprodukten verschiedene industrie- und unternehmensspezifische Ressourcen. Aus diesem Grund werden nachfolgend die Ressourcenbasis von Medienunternehmen, der generische Wertschöpfungsprozess sowie originäre Produktformen, die verschiedene Teilbranchen und Unternehmenstypen konstituieren, dargelegt.

2.1.1 Ressourcenbasis von Medienunternehmen

Der Geschäftszweck von Medienunternehmen liegt nach Schumann und Hess in dem Erzeugen, Bündeln und Distribuieren von Inhalten.³² Die angeführten Aufgaben konstituieren den generischen Wertschöpfungsprozess, in den bestimmte industrie-, teilbranchen- und unternehmensspezifische Ressourcen als Input für die Durchführung von wertschöpfenden Aktivitäten einfließen. In diesem Zusammenhang können Ressourcen als jene Vermögensgegenstände und organisatorische Fähigkeiten verstanden werden, die Medienunternehmen (zumindest für einen bestimmten Zeitraum) exklusiv zur Verfügung stehen.³³ Ergänzend ist an dieser Stelle hinzuzufügen, dass organisatorische Fähigkeiten aus der Verbindung von Vermögensgegenständen und geeigneten Erfahrungen personenunabhängig entstehen und sich daher nur eingeschränkt extern beschaffen lassen.

Die Ressourcenbasis von Medienunternehmen weist in Bezug auf die Konfiguration ein industrietypisches, allen weitestgehend gemeinsames Profil auf, dessen Grundzüge die nachfolgende Abbildung 2.1.1/1 charakterisiert.³⁴ Auf Basis des Ressourcenbasisprofils zwar kann eine systematische Beschreibung, nicht jedoch eine komparative Bewertung von Medienunternehmen hinsichtlich der eigenen Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu Konkurrenten vorgenommen werden, da nicht deren industrietypische Konfiguration, sondern die unternehmensspezifische Güte der in dem Ressourcenbasisprofil enthaltenen Vermögensgegenstände

³² Vgl. Schumann; Hess (2002), S. 11.

³³ Vgl. Wernerfeld (1984), S. 172 sowie Barney (1991), S. 101.

³⁴ Vgl. Hungenberg; Hutzschenreuther; Wulf (1997), S. 3.

sowie insbesondere der organisatorischen Fähigkeiten wettbewerbsrelevant ist.

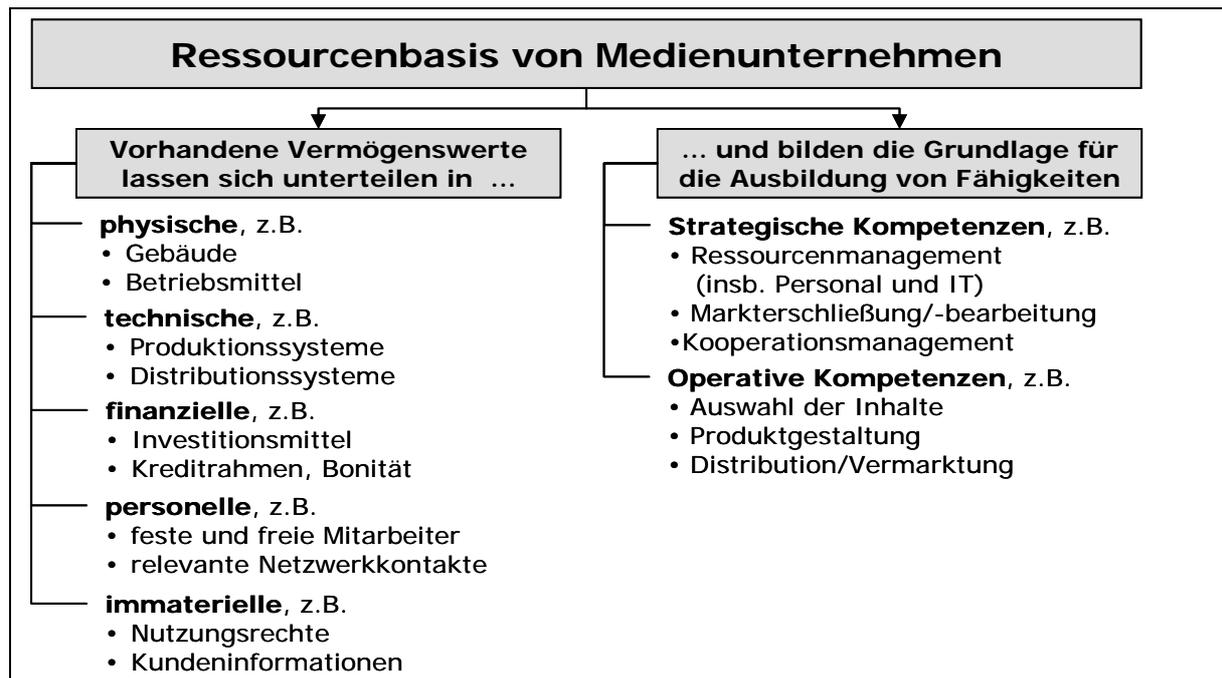


Abb. 2.1.1/1: Ressourcenbasisprofil von Medienunternehmen

Mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit von Medienunternehmen ist zu konstatieren, dass insbesondere den intangiblen, d.h. den personellen und immateriellen Vermögensgegenständen sowie der Ausbildung hierauf aufbauender organisatorischer Fähigkeiten eine im hohen Maße erfolgsrelevante Bedeutung zukommt.³⁵ In diesem Zusammenhang sind die Kreativität und Qualifikation der Mitarbeiter, die Firmen- und Markenreputation sowie das Vorliegen erforderliche Nutzungsrechte im Medienkontext als besonders bedeutsam hervorzuheben. Die Relevanz des Vorliegens bestimmter Ressourcen für die Wettbewerbsfähigkeit von Medienunternehmen wird im Folgenden ausführlich an den Nutzungsrechten verdeutlicht.

Inhalte können als individuelle geistige Werke verstanden werden, aus denen sich für den oder die Urheber –hierunter fallen üblicherweise Autoren, Journalisten, Musiker u.a.– bestimmte Rechte ableiten, die durch das Urheberrecht, UrhG § 1, gesetzlich geschützt sind. Im Einzelnen lassen sich hierbei das Recht auf Veränderung der Form bzw. Substanz (abusus), auf Nutzung (usus), auf Aneignung entstehender Gewinne bzw. die Pflicht zur Übernahme entstehender Verluste (usus fructus) sowie das Recht, die Inhalte an Dritte verkaufen zu dürfen (Kapitalisierungs- bzw. Liquidationsrecht), unterscheiden. Hierbei erwächst für Medienunternehmen aus dem Umstand, dass sich Rechte hinsichtlich des zu übertragenden Umfangs in zeitlicher, örtlicher oder inhaltlicher Hinsicht an die

³⁵ Vgl. Rühli (1995), S. 96 sowie Frese (1992), Sp. 1726.

tatsächliche Inhaltennutzung anpassen lassen, ein strategisch relevantes Optimierungsproblem. Auf der einen Seite können durch einen "maßgeschneiderten" Rechteumfang Beschaffungskosten eingespart, auf der anderen Seite jedoch, sofern sich Rechte im Nachhinein nicht mehr erwerben lassen, Erlöspotenziale eingeschränkt werden. Daher empfiehlt sich, den zu erwerbenden Rechteumfang vorausschauend zu ermitteln. In diesem Zusammenhang stellt sich z.B. Buchverlagen die Frage, ob lediglich buchbezogene Rechte (z.B. Hardcover, Taschenbuch, Sonderausgaben) oder von vornherein auch audiobezogene (z.B. Hörbuch), elektronische (z.B. Film, Internet) oder merchandisingbezogene Rechte zu erwerben sind. Es ist zu resümieren, dass der gewählte Rechteumfang hinsichtlich Nutzungsmedium, -dauer und -gebiet einen im hohen Maße erfolgsrelevanten Einfluss auf die Geschäftstätigkeit von Medienunternehmen nehmen kann.

2.1.2 Generischer Prozess der Wertschöpfung

Auf einer hohen Abstraktionsebene lässt sich der generische Prozess der Wertschöpfung in Übereinstimmung mit dem zuvor definierten Geschäftszweck in die drei Stufen Erzeugung, Bündelung und Distribution von Inhalten unterteilen.³⁶ Da dieser Arbeit die Prämisse integrierter Medienunternehmen zugrunde liegt, kann davon ausgegangen werden, dass (nahezu) alle Stufen des nachfolgend skizzierten Wertschöpfungsprozesses durch einen einzelnen Akteur abgedeckt werden.³⁷

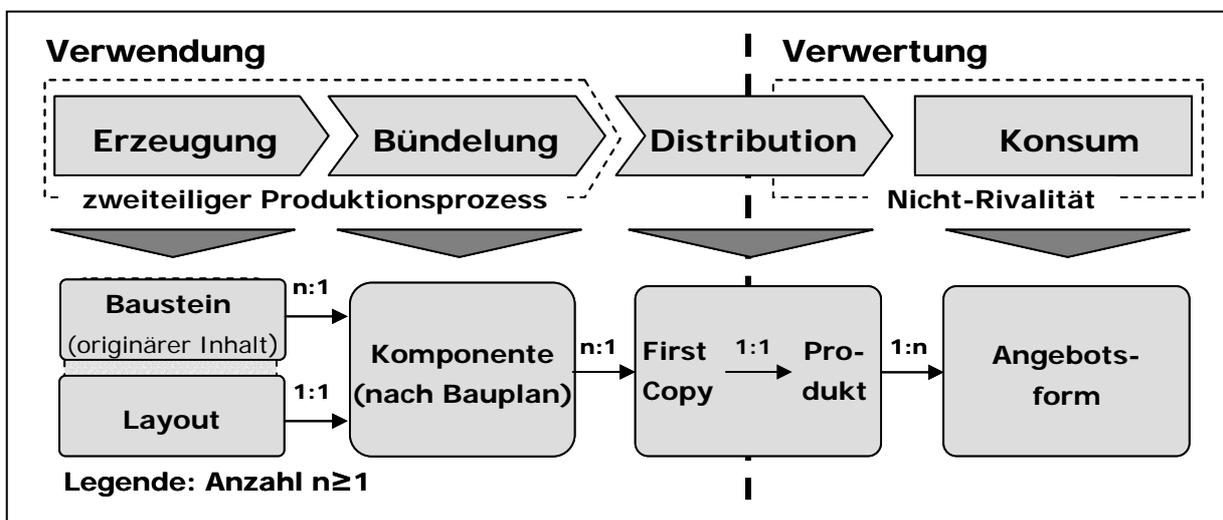


Abb. 2.1.2/1: Wertschöpfungsprozess in Medienunternehmen

Ausgangspunkt des generischen Wertschöpfungsprozesses in Medienunternehmen markiert die Erzeugung originärer Inhalte in Form von Bausteinen oder Komponenten mit der Absicht, diese später in vermarktungsfähige Medienpro-

³⁶ Vgl. Schumann; Hess (2002), S. 11.

³⁷ Vgl. Anding; Köhler; Hess (2003), S. 6-10.

dukte zu überführen. Als Voraussetzungen für die Vermarktungsfähigkeit von Inhalten können die Rezipierbarkeit, das Vorliegen eines ökonomisch verwertbaren Nutzenpotenzials sowie die urheberrechtliche bzw. technologische Schützbarkeit von Nutzungsrechten angesehen werden. Hierbei lässt sich ein Baustein als die kleinste Einheit verstehen, die als vermarktungsfähiges Produkt marktseitig (noch) verwertet werden kann (1:1-Beziehung zwischen Baustein und Produkt). Ein Baustein zeichnet sich dadurch aus, dass er zum einen die Voraussetzungen der Vermarktungsfähigkeit erfüllt und zum anderen nicht in kleinere, ebenfalls vermarktungsfähige Einheiten unterteilt werden kann. Die Erzeugung von Bausteinen zieht –bei Text-Inhalten– die Festlegung eines Layouts nach sich. Auf dieser Stufe geht jedoch erst um die grundsätzliche Beschreibung einer zielmedienspezifischen Aufbereitungsform, nicht jedoch notwendigerweise bereits um die direkte Zuweisung eines bestimmten Layouts auf die jeweiligen Inhalte.

Medienunternehmen nutzen Massenmedien, um Inhalte an ein Massenpublikum zu distribuieren.³⁸ Hierbei ist zu berücksichtigen, dass mit den verschiedenen Medien unterschiedliche technisch-künstlerische Präsentationsmöglichkeiten einhergehen. So hebt beispielsweise das Internet, das sich in funktionaler Hinsicht durch Multimedialität, Interaktivität, Aktualität sowie eine orts- und zeitlose Verfügbarkeit auszeichnet, die räumliche Begrenzung von Papier auf, bedingt im Allgemeinen jedoch auch einen kürzeren Publikationszyklus.³⁹ Insofern kommt dem Medium in Bezug auf Inhalte nicht nur eine Transport-, sondern auch eine Gestaltungsfunktion zu, die Einfluss auf das zielmedienspezifische Angebot nimmt.

Mit Blick auf Medienprodukte kann festgestellt werden, dass sich durch die Bündelung von Bausteinen und gegebenenfalls Komponenten zu gebündelten Produkten üblicherweise eine höhere Preisbereitschaft abschöpfen lässt.⁴⁰ Da gleichzeitig die Distributionskosten in der Regel nahezu konstant bleiben, kann durch Produktbündelung ein Wirtschaftlichkeitsvorteil erzielt werden.⁴¹ Aus diesem Grund stellt die Bündelung von mehreren Bausteinen, gegebenenfalls auch Komponenten zu einer größeren, prinzipiell rückführbaren Komponente auf Basis eines Bauplans die Kernaufgabe der zweiten Stufe des Wertschöpfungsprozesses dar (n:1-Beziehung zwischen Baustein und Komponente, $n \geq 1$).⁴² Hierbei werden mit Hilfe des angesprochenen Bauplans zum einen die inhaltliche Konfiguration bzw. Bündelungslogik, zum anderen die Zuweisung und Konkretisierung des Layouts

³⁸ Vgl. Bode (1993), S. 37.

³⁹ Vgl. Hess (2002b), S. 579.

⁴⁰ Vgl. Huber; Kopsch (2000), S. 578.

⁴¹ Vgl. Bakos; Brynjolfsson (1996), S. 2.

⁴² Im Trivialfall kann eine Komponente auch aus nur einem Baustein bestehen. Die Bündelung von mehreren Bausteinen zu einer Komponente kann jedoch als Normalfall angesehen werden.

in Abhängigkeit von der Auswahl des zu belegenden Zielmediums determiniert. Mit der Überführung einer oder mehrerer Komponenten zu der "First Copy" vollzieht sich die endgültige Festlegung von Inhalt, Struktur und Layout des späteren Medienprodukts (n:1-Beziehung zwischen Komponente und "First Copy", $n \geq 1$). Als Beispiel kann die Herstellung eines CD-Albums, das sich aus einer Vielzahl einzelner Audio-Bausteine zusammensetzt, angeführt werden. Die Stufen Erzeugung und Bündelung stellen hierbei zusammen einen zweiteiligen Produktionsprozess dar, an dessen Ende ein Unikat, in diesem Fall die „erste“ CD, vorliegt.

Auf der dritten Stufe bedienen sich Medienunternehmen der Massenmedien, um die Produkte an ein Massenpublikum distribuieren zu können. Unter den Begriff der Massenmedien fallen hierbei Zeitschriften, Zeitungen und Bücher (zusammengefasst unter dem Oberbegriff Print), Radio und Fernsehen (subsumiert unter dem Oberbegriff Rundfunk), Kasette, CD und DVD als Speichermedien sowie das Internet und geschlossene Online-Dienste als (Daten-)Netze.⁴³ In Abhängigkeit von der Auswahl des zu belegenden Massenmediums wird das Unikat entweder im Rahmen von Rundfunk- und Online-Diensten ausgestrahlt oder aber als Printausgabe bzw. auf einem Speichermedium materialisiert, in Form von Kopien vervielfältigt und schließlich auf physischem Wege zu den Rezipienten transportiert (1:1-Beziehung zwischen "First Copy" und Produkt).⁴⁴ In beiden Fällen besteht die Möglichkeit, ein Produkt z.B. in verschiedenen Medien zeitlich versetzt oder aber gleichzeitig zielmedienübergreifend anzubieten und somit mehrfach zu verwerten (1:n-Beziehung zwischen Produkt und Angebot, $n \geq 1$).

Medienprodukte stellen Erfahrungsgüter dar, deren Qualität letztendlich erst ex post wahrgenommen werden kann, die sich jedoch anhand der Marke als „Qualitätsversprechen“ ex ante abschätzen lässt.⁴⁵ Unter dem Begriff der Marke ist ein Name, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zu verstehen, die der Produktkennzeichnung zum Zwecke einer Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten dient.⁴⁶ Angesichts einer zunehmenden Angebotsvielfalt ist zu konstatieren, dass die Reputation der Marke als Kaufkriterium für Rezipienten an Bedeutung gewinnt. Aus diesem Grund geht die Distribution von Inhalten über die physische bzw. elektrische oder analoge Übertragung hinaus und schließt zunehmend auch den Markenaufbau sowie die aktive Vermarktung durch Werbung und Verkaufsförderung mit ein.

⁴³ Vgl. Schumann; Hess (2002), S. 7.

⁴⁴ Vgl. Hess (2002a).

⁴⁵ Das Problem, Medienprodukte ex ante nicht direkt bewerten zu können, wird auch als Informationsparadoxon bezeichnet, vgl. Schumann; Hess (2002), S. 24 sowie Wirtz (2001), S. 34.

⁴⁶ Vgl. Kotler; Bliemel (1995), S. 679.

2.1.3 Unternehmenstypen und Produktformen

Auf Basis der vorangegangenen Unterteilung von Massenmedien lässt sich die Medienindustrie in Teilbranchen gliedern, in denen Homogenität bzw. Substituierbarkeit bezüglich der angebotenen Produkte vorliegt. Je Teilbranche wiederum können mit Zeitungs-, Zeitschriften- und Buchverlagen, Radio- und Fernsehsendern, Musik- und Filmverlagen sowie Content-Brokern verschiedene Unternehmenstypen unterschieden werden, denen sich die in der nachfolgenden Abbildung 2.1.3/1 aufgeführten Produktformen originär zurechnen lassen.⁴⁷

| Teilbranchen | | Originäre Produktformen |
|----------------|----------------------|--|
| Print | Zeitungsverlage | <ul style="list-style-type: none"> • Tageszeitungen (regional/überregional) • Wochenzeitungen (regional/überregional) • Anzeigenblätter (lokal) • Sonstige (Messezeitungen etc.) |
| | Zeitschriftenverlage | <ul style="list-style-type: none"> • Publikumszeitschriften (General-/Special-Interest, z.B. Sport, Jugend, Fernsehen, Wirtschaft, Eltern) • Fachzeitschriften (berufs-/branchenbezogen) • Kunden-/Mitarbeiterzeitschriften |
| | Buchverlage | <ul style="list-style-type: none"> • Unterhaltungsliteratur (insb. Belletristik) • Fach- und Sachbücher (Schul-/Lehrbücher, wissenschaftliche Fachbücher etc.) • Sonstige (Lexika, Atlanten, Verzeichnisse etc.) |
| Rundfunk | Fernsehsender | <ul style="list-style-type: none"> • Free-TV (Voll-/Sparten-/Fenster-/Lokalprogramm) • Pay-TV (pay-per-channel, on-demand) • Homeshopping (z.B. Informations- und Werbeprogramme, Verkaufsshows) |
| | Radiosender | <ul style="list-style-type: none"> • Free-Radio (Voll-/Sparten-/Fenster-/Lokalprogramm) • Pay-Radio (Pay-per-Channel und On-Demand auf Basis digitaler Übertragungsverfahren) |
| Speichermedien | Musikverlage | Musik auf <ul style="list-style-type: none"> • CD • DVD-Audio • z.T. noch Langspielplatten und Kassetten |
| | Filmverlage | Spiel- und Dokumentar-Filme auf <ul style="list-style-type: none"> • Leinwand (Kino) • DVD • VHS |
| Daten-netze | Content-Broker | Komplexe Multimedia-Produkte sowie Produktformen der anderen Teilbranchen werden verwertet über <ul style="list-style-type: none"> • Schmalband-Netze • Breitband-Netze |

Abb. 2.1.3/1: Originäre Produktformen je Unternehmenstyp

Da den originär zugerechneten Produktformen hinreichend gut die einzelnen Inhaltstypen zugerechnet werden können, erlaubt der Systematisierungsrahmen zu

⁴⁷ Vgl. zu den Teilbranchen der Medienindustrie Schumann; Hess (2002), S. 10 sowie zu den originär zurechenbaren Produktformen Wirtz (2001), S. 137, 184, 244, 313.

einem späteren Zeitpunkt, die verschiedenen Varianten einer Mehrfachnutzung von Inhalten hinsichtlich ihrer grundsätzlichen Eignung und Attraktivität je Unternehmenstyp zu diskutieren. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Geschäftstätigkeit bzw. das Produktportfolio von Medienunternehmen inzwischen in vielen Fällen über die originär zugerechneten Produktformen hinausgeht. So lässt sich beispielsweise beobachten, dass Buchverlage zunehmend auch Hörbücher, d.h. speichermedienbasierte Audio-Produkte, ergänzend anbieten. Aus diesem Grund müssen die angesprochenen Unternehmenstypen als Reinformen interpretiert werden, die sich in der Realität so eher selten vorfinden lassen.

2.2 Produktspezifische Besonderheiten

Mit Blick auf das Konzept der Mehrfachnutzung von Inhalten stellt sich die Frage, welche produktspezifischen Besonderheiten in der Medienindustrie vorliegen und im Rahmen weiterer Überlegungen zu berücksichtigen sind. In Bezug auf diese Frage scheinen insbesondere dem "First-Copy-Cost"-Effekt, der Nicht-Rivalität im und Nicht-Ausschließbarkeit vom Konsum sowie der Lagerdauer bzw. Entwertungsgeschwindigkeit von Inhalten eine gewisse Bedeutung zuzukommen.

2.2.1 "First-Copy-Costs" in der Medienproduktion

In Abhängigkeit von ihrem Verhalten gegenüber einer Veränderung der Ausbringungsmenge werden anfallende Kosten üblicherweise als fix oder variabel bezeichnet. Analog hierzu lassen sich die Stückkosten eines Produktes, verstanden als Quotient der Gesamtkosten zur Ausbringungsmenge, in eine fixe sowie in eine variable Komponente unterteilen. Der Effekt, dass sich durch Steigerung der Ausbringungsmenge die fixen Gesamtkosten auf eine höhere Anzahl an Produkten verteilen, daher der relative Fixkostenanteil und somit letztendlich die Stückgesamtkosten insgesamt abnehmen, wird als Fixkostendegression bezeichnet.

In Bezug auf die im Rahmen der Erzeugung, Bündelung und Distribution von Medienprodukten anfallenden Gesamtkosten lässt sich feststellen, dass bei einer Steigerung der Steigerung der Gesamtausbringungsmenge, d.h. der Auflagenhöhe bzw. der Quote, nur die Vervielfältigungskosten proportional ansteigen, während sich Transport- bzw. Übertragungskosten üblicherweise sprungfix, die direkt mit der Erstellung des Unikats anfallenden Produktionskosten hingegen fix verhalten. Aus diesem Grund ist zu konstatieren, dass sich die Gesamtkosten von Medienprodukten grundsätzlich in Sprüngen an eine höhere Ausbringungsmenge anpassen.⁴⁸ Je nachdem, ob materielle oder immaterielle Medienprodukte den

⁴⁸ Vgl. Schumann; Hess (2002), S. 67-68.

Gegenstand der Betrachtung darstellen, fallen auch variable Vervielfältigungskosten an. Die nachfolgende Abbildung 2.2.1/1 skizziert die sich aus einer Steigerung der Ausbringungsmenge ergebende Gesamtkostenkurve für materielle bzw. immaterielle Medienprodukte, ohne hierbei eine Aussage zu dem jeweiligen relativen Anteil der verschiedenen Kostenkomponenten zu treffen.

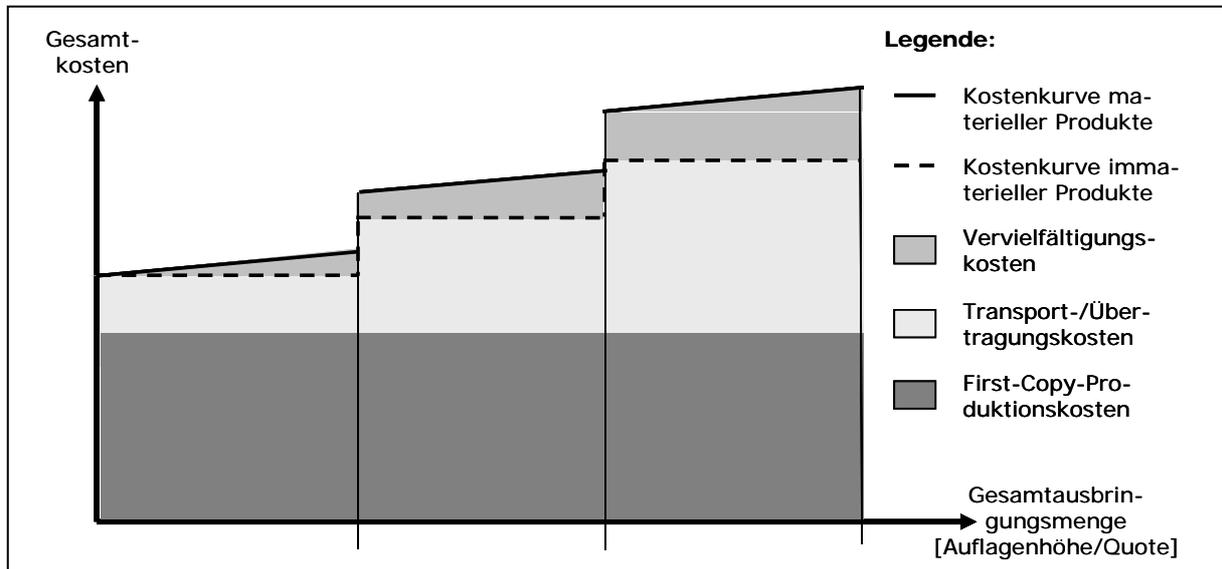


Abb. 2.2.1/1: Kostenkurvenverlauf (im-)materieller Medienprodukte

Die in der obigen Abbildung dargestellten Fixkosten lassen sich im Wesentlichen zum einen auf die technische und personelle Infrastruktur von Medienunternehmen sowie zum anderen auf die Beschaffung von Ressourcen, fremdproduzierten Inhalten und den zugrunde liegenden Nutzungsrechten zurückführen.⁴⁹ Da sich diese Fixkosten in der Regel nicht eliminieren lassen, kann deren relativer Anteil an den anfallenden Gesamtkosten nur durch eine Fixkostendegression infolge einer Steigerung der Gesamtausbringungsmenge reduziert werden.

Der Anteil an fix, d.h. mengenunabhängig anfallenden Produktionskosten an den Gesamtkosten wird in der Medienindustrie üblicherweise als "First-Copy-Costs", eine Fixkostendegression infolge einer Steigerung der Gesamtausbringungsmenge analog als "First-Copy-Cost"-Effekt bezeichnet. Mit Blick auf die unterschiedlichen Kostenstrukturen der verschiedenen Teilbranchen ist hierbei zu berücksichtigen, dass die Fixkostendegression sowie die hiermit einhergehende Stückkostenreduktion positiv mit dem Anteil der Fix- an den Gesamtkosten korrelieren, d.h. die Fixkostendegression fällt umso höher aus, je größer der Fixkostenanteil ausfällt. Die nachfolgende Abbildung 2.2.1/1 veranschaulicht am Beispiel der Zeitschrift „Der Spiegel“ die sich aus dem "First-Copy-Cost"-Effekt ableitende Stückkostenwirkung, der bei ansteigender Ausbringungsmenge eintritt.

⁴⁹ Vgl. Wirtz (2001), S. 26 sowie Shapiro; Varian (1998), S. 19-20.

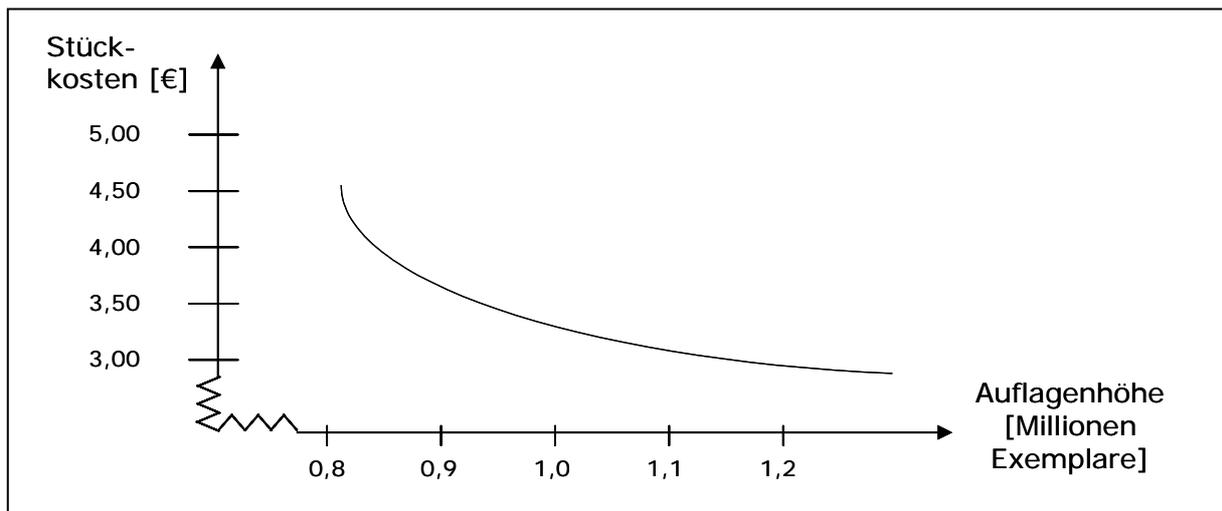


Abb. 2.2.1/2: Kostenwirkung des "First-Copy-Cost"-Effekts
(Abbildung übernommen von Schumann; Hess (2002), S. 69)

Mit Blick auf die Medienindustrie lässt sich beobachten, dass der Fixkostenanteil erheblich zwischen den Teilbranchen variieren: Während er in Zeitungsverlagen bei rund 50% bzw. in Zeitschriftenverlagen bereits bei rund 65% liegt, erreicht er im Rundfunk- und Online-Bereich sogar einen Wert von bis zu 90%.⁵⁰ Aus diesem Grund ist festzustellen, dass sich eine Variation der Ausbringungsmenge in den jeweiligen Teilbranchen in stark unterschiedlichem Maße auf die Gesamtkosten der für diese Teilbranchen charakteristischen Medienprodukte auswirkt.⁵¹

Das Konzept der Mehrfachnutzung zielt in Bezug auf einmal erzeugte Inhalte auf eine günstigere Input-Output-Relation durch Steigerung der Ausbringungsmenge bei (nahezu) gleich bleibendem Einsatz an Inputfaktoren. Der erste zielführende Ansatzpunkt kann hierbei in der Mehrfachverwendung von Inhalten gesehen werden. Mit Blick auf den Wertschöpfungsprozess liegt hierbei der Fokus der Betrachtung auf der Stufe der Bündelung, in deren Rahmen ein Baustein in verschiedene Komponenten eingesetzt werden kann. Mehrfachverwendung scheint aus einer Kostenperspektive heraus sinnvoll zu sein, wenn sich so ein Teil der bei der Erstellung und Bündelung von Inhalten anfallenden Produktionskosten einsparen lässt.⁵² In diesem Fall liegen verwendungsinduzierte "Economies of Scale" vor, die sich zum einen auf die Bündelung von Modulen sowie zum anderen auf die mehrfache Verwendung einmal erzeugter Bausteine und Komponenten zu-

⁵⁰ Vgl. Zerdick et al. (2001), S. 165-166.

⁵¹ Vgl. Altmeppen (1996), S. 265.

⁵² Eine Mehrfachverwendung von Inhalten muss nicht notwendigerweise zu geringeren Kosten führen. Es ist beispielsweise vorstellbar, dass die Kosten einer zielmedienspezifischen Anpassung vorhandener Inhalte höher ausfallen als bei einer zielmedienspezifischen Produktion neuer Inhalte. Daher kann eine ökonomische Vorteilhaftigkeit von Mehrfachverwendung nicht per se angenommen werden, sondern ist jeweils anwendungsspezifisch prüfen.

rückführen lassen.⁵³ Auf Baustein-Ebene kann daher eine steigende Ausbringungsmenge angenommen werden, die sich in unterschiedlichen Komponenten und letztendlich in verschiedenen Produkten konkretisiert, jedoch nicht mit der höheren Ausbringungsmenge eines bestimmten Produktes einhergehen muss.

Der zweite zielführende Ansatzpunkt liegt in einer marktseitigen Mehrfachverwertung von Inhalten. Auf Stufe der Distribution lassen sich sowohl "Economies of Scale" als auch "Economies of Scope" realisieren, indem mehr Kopien bzw. Ausstrahlungen eines Unikats erzeugt oder aus dem gegebenen Content-Bestand heraus verschiedene Zielmedien bedient werden, wodurch üblicherweise wiederum die Produktkonfiguration tangiert wird.⁵⁴ Mehrfachverwertung führt ebenfalls zu einer ansteigenden Ausbringungsmenge, konkretisiert sich in diesem Fall jedoch direkt auf der Produkt-Ebene bzw. in einer entsprechenden Angebotsvielfalt.⁵⁵ Zusammenfassen lässt sich resümieren, dass sowohl die Mehrfachverwendung als auch die Mehrfachverwertung von Inhalten zu einer ansteigenden Ausbringungsmenge führen, die aufgrund des "First-Copy-Cost"-Effekts eine Fixkostendegression nach sich zieht.⁵⁶ Ob und inwiefern Mehrfachnutzung auch zu einem Wirtschaftlichkeitsvorteil in Form einer günstigeren Input-Output-Relation führt, lässt sich jedoch abschließend nur klären, wenn alle möglicherweise anfallenden kosten- bzw. erlöswirksamen Seiteneffekte berücksichtigt werden.

2.2.2 Nicht-Rivalität im und Nicht-Ausschließbarkeit vom Konsum

Obwohl Medienprodukte üblicherweise als private Güter gehandelt werden, weisen sie tendenziell Charakteristika öffentlicher Güter auf, die definitionsgemäß in der Nicht-Rivalität im sowie in der Nicht-Ausschließbarkeit vom Konsum liegen.⁵⁷ Ein relativ geringer Rivalitätsgrad im Konsum bedeutet, dass ein Gut konsumiert werden kann, ohne dass dadurch der Nutzen für weitere Konsumenten deutlich abnimmt.⁵⁸ Bei Medienprodukten kann üblicherweise von einem relativ geringen Rivalitätsgrad ausgegangen werden. Bei einer näheren Betrachtung sind hierbei unbedingt Inhalte und deren Trägermedien zu unterscheiden, da sich nicht Inhalte, wohl aber deren Trägermedien durch Konsum physisch abnutzen bzw. sich

⁵³ Vgl. Detering (2001), S. 46-48.

⁵⁴ Vgl. Detering (2001), S. 46-49.

⁵⁵ Um die Frage, ob eine Mehrfachverwertung von Inhalten zu einer höheren Ausbringungsmenge aller Produkte führt, beantworten zu können, ist zu klären, ob Kannibalisierungseffekte zwischen den Produkten wirken und –wenn diese vorliegen– welche Intensität sie aufweisen. Darüber hinaus ist zu untersuchen, welche Wirkung auf die bisherigen Preise damit einhergeht.

⁵⁶ Siehe hierzu im Detail Abbildung 4.1/1.

⁵⁷ Vgl. Wirtz (2001), S. 30.

⁵⁸ Vgl. Zerdick et al. (2001), S. 48.

die Übertragungsqualitäten verschlechtern können. Hiervon ist insbesondere bei Print-Produkten (Papier parallel nicht nutzbar, Abnutzung durch Konsum) und Online-Diensten (Server-Engpass), nicht jedoch im Rundfunkbereich auszugehen.⁵⁹ Beispielhaft sei letzteres an einem Radiosender veranschaulicht. Es zeigt sich, dass ein innerhalb eines begrenzten geographischen Gebietes ausgestrahltes Hörfunkprogramm von allen Hörern in der gleichen inhaltlichen Zusammensetzung und prinzipiell der gleichen Güte empfangen wird. Die absolute Größe der Hörerschaft hat somit weder auf die Inhalte des Programms noch auf die Qualität der Übertragung bzw. des Empfangs Einfluss. Da der Nutzen, den ein einzelner Hörer aus dem Konsum des Hörfunkprogramms zieht, auch bei ansteigender Höreranzahl nicht abnimmt, ist zu resümieren, dass ein hohes Maß an Nicht-Rivalität im Konsum vorliegt. Für Radio- und Fernsehsender leitet sich hieraus die Möglichkeit ab, innerhalb des eigenen Sendegebietes unendlich viele –zumindest alle erreichbaren– Rezipienten „beliefern“ zu können, das klassische Problem von Produktions- bzw. Lieferengpässen verliert unter diesen Bedingungen an Bedeutung. Darüber hinaus ist explizit hervorzuheben, dass die Inhalte unabhängig von der Anzahl der Konsumakte keinerlei physische Wertminderung erfahren, wodurch aus rein technischer Sicht die Mehrfachnutzung von Inhalten in und durch Medienunternehmen gleich welcher Teilbranche begünstigt wird.⁶⁰

Nicht-Rivalität im Konsum eines Gutes begünstigt üblicherweise eine Nicht-Ausschließbarkeit hiervon, d.h. potenziellen Konsumenten kann die Nutzung eines Gutes auch dann nicht verweigert werden, wenn diese den geforderten Preis nicht bezahlen.⁶¹ Mit Bezug auf das zuvor angeführte Radio-Beispiel äußert sich Nicht-Ausschließbarkeit darin, dass auch Hörer, die keine Rundfunk- bzw. GEZ-Gebühren bezahlen und infolgedessen kein Nutzungsrecht erworben haben, entsprechende Hörfunk-Angebote konsumieren können. Unter diesen Voraussetzungen besteht die Gefahr eines „Free Rider“-Verhaltens, d.h. eines eigennützigen Konsums ohne finanzielle Gegenleistung, das die Idee einer privatwirtschaftlichen Bereitstellung von Medienprodukten konterkarieren kann.⁶² Es ist davon auszugehen, dass Medienunternehmen bei Nicht-Ausschließbarkeit von Konsum und gleichzeitigem „Free Rider“-Verhalten der Rezipienten keinen adäquaten finanziellen Gegenwert für die erbrachte Marktleistung erhalten, infolgedessen kein

⁵⁹ Vgl. Wirtz (2001), S. 30

⁶⁰ Vgl. Zerdick et al. (2001), S. 48.

⁶¹ Vgl. Schumann; Hess (2002), S. 23.

⁶² Vgl. Detering (2001), S. 140.

ökonomisch begründeter Anreiz für eine kommerzielle Tätigkeit vorliegt.⁶³

Zusammenfassend lässt sich über alle Teilbranchen und die in ihnen gehandelten Medienprodukte hinweg festzustellen, dass üblicherweise nur ein geringer Rivalitätsgrad im, in Teilen jedoch ein hohes Maß an Nicht-Ausschließbarkeit vom Konsum vorliegt.⁶⁴ In diesem Zusammenhang ist zu resümieren, dass Nicht-Rivalität im Konsum aus technischer Sicht eine Mehrfachnutzung von Inhalten begünstigt, Nicht-Ausschließbarkeit vom Konsum jedoch dessen ökonomisch verwertbares Nutzenpotenzial –in Verbindung mit einem "Free Rider"-Verhalten auf Seiten der Rezipienten– schmälert, im schlimmsten Fall sogar vollständig eliminiert.

2.2.3 Lagerfähigkeit und Entwertungsgeschwindigkeit

Der Begriff der Lagerung rekuriert auf die Zeitspanne zwischen dem (endgültigen) Abschluss des Produktionsprozesses und vor der marktseitigen Verwertung eines Produktes. In diesem Zusammenhang lassen sich grundsätzlich zwei verschiedene Quellen für möglicherweise anfallende Kosten ausmachen. Zum einen können Kosten direkt durch die Lagerhaltung und spätere Bereitstellung entstehen, sollen aber im Folgenden vernachlässigt werden. Zum anderen können Kosten indirekt infolge einer materiellen oder immateriellen Wertminderung des Produktes anfallen. Da eine materielle Wertminderung auf eine objektive Zustandsverschlechterung des materiellen Trägermediums wie z.B. Papier zurückzuführen ist, können dementsprechende Kosten bei ausschließlich digital gespeicherten Inhalten vernachlässigt werden. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Kosten infolge einer immateriellen Wertminderung eine hohe Bedeutung für Medienprodukte aufweisen, da diese einen erheblichen Einfluss auf die Dauer der zwischenzeitlichen Lagerungszeit nehmen können.

Anders als bei Dienstleistungen, jedoch ebenso wie bei Industrie- besteht grundsätzlich auch bei Medienprodukten die Möglichkeit zu einer zwischenzeitlichen Lagerung, d.h. Lagerfähigkeit kann angenommen werden. Mit Bezug auf die Lagerfähigkeit ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich die zahlungskräftige Nachfrage nach Medienprodukten –sofern es sich nicht um „Klassiker“ oder z.T. auch archivierte Inhalte handelt– im Regelfall mehr oder weniger intensiv –insgesamt aber weitaus stärker als bei Industrieprodukten– zeitsensibel verhält. Aus diesem

⁶³ Rundfunk-Sender finanzieren sich üblicherweise entweder ausschließlich über Werbung (private Sender) oder über einen Erlösmix aus Werbung und Rundfunkgebühren (öffentlich-rechtliche Sender). In beiden Fällen kann davon ausgegangen werden, dass Rezipient für den Konsum von Inhalten üblicherweise kein leistungsmengenabhängiges Entgelt entrichten (Ausnahme Pay-Radio sowie -TV wie z.B. das Angebot des Fernsehsenders Premiere). Daher ist zu konstatieren, dass eine Nicht-Ausschließbarkeit von Konsum –in Verbindung mit einem "Free Rider"-Verhalten- aufgrund der erlösmindernden Wirkung nicht für private, wohl aber für öffentlich-rechtliche, gebührenfinanzierte Sender ein nicht unerhebliches Problem darstellt.

⁶⁴ Vgl. Wirtz (2001), S. 30.

Grund nimmt das ökonomisch verwertbare Nutzenpotenzial von Medienprodukten mit zunehmendem zeitlichen Abstand zum Produktionstermin im Gegensatz zu vielen Industriegütern üblicherweise stark ab.⁶⁵ Analog hierzu sinkt im Zeitverlauf üblicherweise auch der verbleibende (Rest-)Wert von Medienprodukten, sie können sogar vollständig an Wert verlieren. Hieraus lässt sich die Schlussfolgerung ableiten, dass die Dauer einer zwischenzeitlichen Lagerung bei Medienprodukten üblicherweise weniger durch technische als vielmehr durch ökonomische Restriktionen zeitlich begrenzt wird, insofern die Lagerfähigkeit von Inhalten eine ökonomische Fragestellung darstellt. Mit dem Absinken des Restwertes innerhalb einer bestimmten Zeitspanne kommt die Entwertungsgeschwindigkeit von Inhalten zum Ausdruck, deren Ausprägung, wie aus der nachfolgenden Abbildung 2.2.4/1 anhand des Vergleiches eines „klassischen“, eher zeitlosen Buches mit einer tagesaktuellen Zeitung hervorgeht, höchst unterschiedlich ausfallen kann.

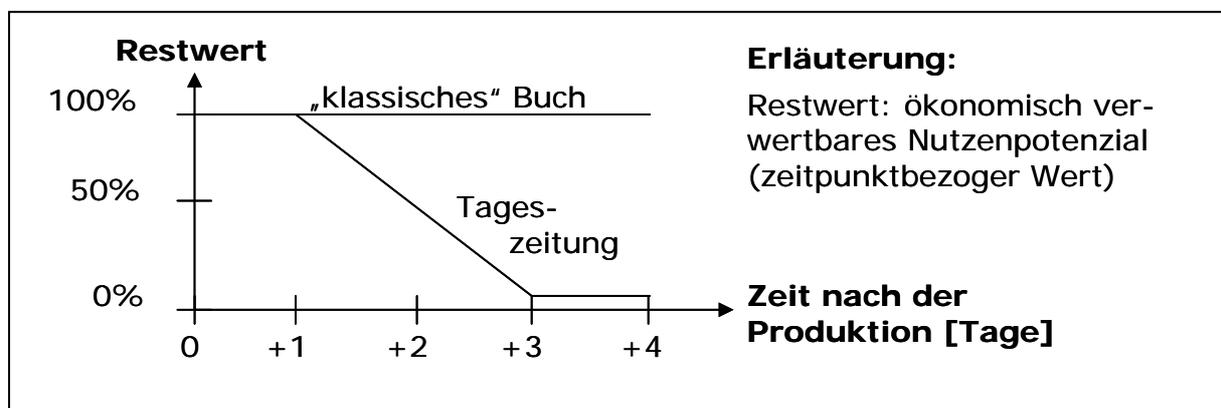


Abb. 2.2.4/1: Entwertungsgeschwindigkeit von Medienprodukten
(Abbildung übernommen von Schumann; Hess (2002), S. 72)

Mit Blick auf das in der obigen Abbildung angeführte Beispiel ist zu konstatieren, dass ein „klassisches“, d.h. zeitloses Buch im Vergleich zu einer Tageszeitung aufgrund einer deutlich geringeren Entwertungsgeschwindigkeit wesentlich länger gelagert werden kann, infolgedessen eine signifikant bessere Lagerfähigkeit aufweist. Hierbei ist zu beachten, dass in beiden Fällen Papier das Trägermedium darstellt. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Schlussfolgerung ableiten, dass die Dauer der ökonomischen Verwertbarkeit bzw. eine diesbezügliche Entwertungsgeschwindigkeit nicht explizit durch die Eigenschaften des Zielmediums vorgegeben ist, sondern sich maßgeblich aus dem Aktualitätsanspruch der Rezipienten, die bestimmte Nutzungserwartungen in Bezug sowohl auf die Inhalte als auch auf die zugrunde liegenden Trägermedien entwickelt haben, ableitet.

⁶⁵ Vgl. Schumann; Hess (2002), S. 22 sowie Bode (1993), S. 42.

2.3 Zwischenfazit: Ökonomische Aspekte der Mehrfachnutzung

In den dreistufigen Wertschöpfungsprozess von Medienunternehmen fließen bestimmte Ressourcen in Form von Vermögenswerten und organisatorischen Fähigkeiten ein, auf deren Basis bzw. durch deren Nutzung sich Medienprodukte erst herstellen lassen. Hierbei können Medienprodukte als eine Einheit von Inhalt und dem damit verbundenen Trägermedium verstanden werden. Mit Blick auf diese analytische Unterscheidung sind zwei Punkte von besonderer Bedeutung. Erstens gehen Verwendung und Verwertung nicht mit einer physischen Wertminderung der originären Inhalte, wohl aber der damit verbundenen materiellen Trägermedien einher. Zweitens weisen unterschiedliche Zielmedien üblicherweise jeweils spezifische Gestaltungsmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten auf der einen sowie Nutzungserwartungen der Rezipienten auf der anderen Seite auf. Daher liegt die Vermutung nahe, dass sich Inhalte mehrfach nutzen lassen, jedoch –sofern sie über mehrere Medien verwertet werden– hinsichtlich Bündelungskonfiguration und Layout jeweils zielmedienspezifisch aufzubereiten sind.

Mit Blick auf die produktspezifischen Besonderheiten, die Einfluss auf eine Mehrfachnutzung von Inhalten nehmen, sind der "First-Copy-Cost"-Effekt, die Nicht-Rivalität im und die Nicht-Ausschließbarkeit vom Konsum sowie die Lagerfähigkeit und Entwertungsgeschwindigkeit hervorzuheben. Hierbei lässt sich aus dem "First-Copy-Cost"-Effekt die Erkenntnis ableiten, dass eine Steigerung der Ausbringungsmenge auf Baustein-, Komponenten- oder Produktebene zu Synergien in Form von „Economies of Scale“ bzw. „Economies of Scope“ führen kann, die für eine Mehrfachnutzung von Inhalten sprechen. Da Konsum nicht mit einer physischen Wertminderung originärer Inhalte einhergeht, findet diese Begründungsgrundlage Verstärkung durch die Nicht-Rivalität im Konsum, wird jedoch geschwächt, wenn die Nicht-Ausschließbarkeit vom Konsum –in Verbindung mit einem "Free-Rider"-Verhalten eine privatwirtschaftliche Bereitstellung konterkariert. Sofern sich Inhalte privatwirtschaftlich verwerten lassen, ist darüber hinaus auch deren Entwertungsgeschwindigkeit bei der intendierten Mehrfachnutzung zu berücksichtigen, da diese die Dauer einer zwischenzeitlichen Lagerung bzw. ökonomischen Verwertbarkeit begrenzt. Die Frage, ob und wie sich Mehrfachnutzung vorteilhaft betreiben lässt, kann allerdings nicht allein aus einer ökonomischen Perspektive heraus beantwortet werden. Ebenso sind insbesondere technologische sowie juristische Aspekte –letztere werden im Rahmen dieser Arbeit bewusst vernachlässigt– mit in die weiteren Überlegungen einzubeziehen.

3 Technologische Grundlagen der Mehrfachnutzung

Die Mehrfachnutzung von Inhalten setzt neben einer juristischen Zuverlässigkeit und ökonomischen Sinnhaftigkeit insbesondere eine technologische Machbarkeit voraus, deren Grundlagen nachfolgend dargelegt werden. Im ersten Teil findet eine Unterscheidung analoger und digitaler Technologien als das jeweilige Fundament von Entwicklungsstufen der Medienindustrie statt. Die mit der voranschreitenden Digitalisierung einhergehenden Auswirkungen auf das Konzept der Mehrfachnutzung von Inhalten werden im zweiten Teil dieses Kapitels dargelegt.

3.1 Zentrale Entwicklungsstufen in der Medienindustrie

Die in der Medienindustrie zum Einsatz kommenden Technologien sind einer fortlaufenden Weiterentwicklung unterworfen, grundsätzlich lassen sich jedoch analoge bzw. digitale Technologien als das jeweilige Fundament einer der beiden zentralen Entwicklungsstufen unterscheiden. Hierbei ist anzumerken, dass eine trennscharfe Abgrenzung nicht gelingt, da von einem schrittweisen, nicht abgeschlossenen Übergang von analogen auf digitale Technologien auszugehen ist.

3.1.1 Analoge Technologien als Fundament

Im Rückblick auf die Geschichte der Medienindustrie lassen sich drei große Phasen ausmachen, in denen sich unter dem Einfluss neuer Technologien die Art und Weise der Produktion und Verwertung von Medienprodukten grundlegend verändert hat. Die erste Phase beginnt Mitte des 15. Jahrhunderts mit der Erfindung des Buchdrucks, die auf verbesserten Verfahren zur Papier-Herstellung sowie einer Mechanisierung der Schriftenproduktion durch den Einsatz von Lettern und Druckerschwärze aufbaut.⁶⁶ Infolgedessen haben sich allmählich professionelle Akteure auf den Wertschöpfungsstufen sowie Literaturmärkte herauskristallisiert.

Die zweite Phase ist durch die Ausbildung neuer Massenmedien ab Mitte des 19. Jahrhunderts gekennzeichnet, auf deren Basis Medienprodukte erstmalig an ein Massenpublikum distribuiert werden können. In diesem Zusammenhang können leistungsstärkere Übertragungstechnologien als eine bedeutsame technologische Grundlage angesehen werden, die eine Vorstellung von und den Anspruch auf Aktualität erzeugen.⁶⁷ Auf dieser Basis vollzieht sich eine enorme Beschleunigung der Nachrichtenübermittlung, die eine rasante Ausdifferenzierung der Produkt-

⁶⁶ Vgl. o.V. (2002a).

⁶⁷ In diesem Zusammenhang ist die Erfindung des elektrischen Schreibtelegraphen durch Samuel Morse 1837 hervorzuheben, worin ein wesentlicher Fortschritt im Vergleich zu bisherigen optischen Übermittlungsverfahren zu sehen ist, vgl. Weischenberg; Hienzsch (1994), S. 464-467.

formen im Print-Bereich, d.h. hier von Zeitschriften und insbesondere Zeitungen nach sich zieht. Darüber hinaus führt die zunehmende Mechanisierung in der Print-Produktion zu einer signifikanten Reduktion von Produktionskosten.⁶⁸

Die beiden ersten Phasen der Mediengeschichte können zu einer ersten zentralen Entwicklungsstufe zusammengefasst werden, die durch den ausschließlichen Einsatz von analogen Technologien und Trägermedien –einige sind bereits genannt worden– gekennzeichnet ist. Aufgrund des analogen Charakters kann von mechanischen bzw. elektrischen Verarbeitungs- und Übertragungsprinzipien ausgegangen werden. Als analog bezeichnet man in diesem Kontext die Codierung, Speicherung und Distribution von Informationen mit Hilfe eines gegenständlichen Zeichensystems im Print-Bereich bzw. die Anwendung von Übertragungsverfahren im Rundfunk-Bereich, in deren Rahmen Signalverläufe Verwendung finden.⁶⁹

Die fortschreitende Entwicklung analoger Technologien bildet die Grundlage nicht nur für effizientere Produktionsprozesse, infolgedessen Medienprodukte zunehmend als Massenprodukte verstanden und konsumiert werden können, sondern auch für eine weitere Ausdifferenzierung der Produktformen. Im diesem Zusammenhang sind die Erfindungen des Telefons und der Bildschirmröhre im Bereich der Übertragungsmedien sowie des Celluloids und des Magnetbands als Speichermedien für Text-, Bild-, Audio- und Video-Inhalte hervorzuheben.⁷⁰ Die angeführten Technologien bilden das Fundament, auf dem sich die Ausbildung von Fotografie, der Film- und Fernsehbranche sowie des Radios vollzieht. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Weiterentwicklung analoger Technologien neue Produkte, Märkte sowie darin agierende Medienunternehmen hervorbracht und somit letztendlich zu einem grundlegenden, nachhaltigen Wandel bestehender ökonomischer Strukturen in der Medienindustrie geführt hat.

3.1.2 Digitale Technologien als Fundament

Das 20. Jahrhundert ist durch die schrittweise Überführung von mehr und mehr Energieformen ineinander sowie den allmählichen Abbau von Medienbrüchen gekennzeichnet.⁷¹ Als Auslöser für einen diesbezüglichen Durchbruch und gleichzeitig als Ausgangspunkt der dritten Phase kann das Prinzip der elektronischen Datenverarbeitung angesehen werden, auf deren Basis sich eine noch lange nicht

⁶⁸ Hervorzuheben sind die Erfindungen der Rotationspresse 1848, der automatischen Zeilensetzmachine, der so genannten Linotype, durch Ottmar Mergenthaler 1883 sowie die Entwicklung des Tele-Type-Settings im Bereich der mechanischen Satzherstellung, vgl. o.V. (2002a).

⁶⁹ Vgl. o.V. (2002a) sowie o.V. (2002b).

⁷⁰ Vgl. Hess (2002b), S. 569-601.

⁷¹ Vgl. Weischenberg; Hienzsch (1994), S. 465-466.

abgeschlossene Digitalisierung von Inhalten sowie deren Trägermedien⁷² vollzieht. In diesem Zusammenhang konstituiert Digitalisierung den Übergang von einem analogen in einen digitalen Zustand, d.h. Inhalte werden nicht mehr mit Hilfe eines gegenständlichen Zeichensystems bzw. von Signalen, sondern als Datenmenge in binärer Form repräsentiert, gespeichert und übertragen.⁷³

Das Prinzip der elektronischen Datenverarbeitung bildet das Fundament für die Entwicklung von verschiedenen digitalen Technologien, deren Einsatz mit verschiedenen technologischen sowie ökonomischen Implikationen in Bezug auf die Mehrfachnutzung von Inhalten einhergeht. In diesem Zusammenhang können insbesondere die Reduktion des physischen Speicherbedarfs, die einfache Kopierbarkeit ohne Qualitätsverlust, die flexible Nutzbarkeit von Inhalten sowie die nahezu vollständige Eliminierung des Gebrauchs- und Lagerverschleißes als wesentlich einzuschätzende Vorteile hervorgehoben werden.⁷⁴ Infolgedessen können digital vorliegende Inhalte zu äußerst geringen Kosten und nahezu beliebig erzeugt, modularisiert, konfiguriert, modifiziert, zielmedienübergreifend genutzt sowie in hoher Qualität auch nachträglich bearbeitet werden.⁷⁵

Die Digitalisierung von Inhalten und Trägermedien sowie die Entwicklung von digitalen Technologien lässt sich zusammenfassend nicht nur als Grundlage für flexiblere und kostengünstigere Produktions- und Distributionsprozesse, sondern auch als Ausgangspunkt für die Entwicklung von neuen Produktformen und Medienmärkten ansehen. Mit Blick auf den zuletzt genannten Punkt lassen sich beispielsweise individuell gebündelte Online-Zeitungen sowie interaktives Fernsehen als neue Produktformen sowie das Internet als ein grundsätzlich neuer Medienmarkt anführen. Aus Sicht von Medienunternehmen eröffnen sich daher im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung und technologischen Entwicklung verbesserte, z.T. sogar gänzlich neue Möglichkeiten für einen effizienteren Umgang mit einmal erzeugten Inhalten. Die angesprochenen digitalen Technologien, durch deren Einsatz sich gegebenenfalls neue Synergie- bzw. Chancenpotenziale realisieren lassen, werden in den nachfolgenden Abschnitten in den Grundzügen vorgestellt und mit Blick auf ihre Relevanz für die Mehrfachnutzung eingeordnet.

⁷² Die Umstellung des Rundfunks auf digitale Übertragungsverfahren (DAB bzw. DVB) wird voraussichtlich in Deutschland bis 2015 abgeschlossen sein, vgl. o.V. (2002c) sowie o.V. (2002d).

⁷³ Vgl. o.V. (2002b).

⁷⁴ Vgl. Hess; Anding (2002a), S. 31 sowie Stamer (2002), S. 96-98.

⁷⁵ Vgl. ergänzend Zerdick et al. (2001), S. 16 sowie Rawolle; Hess (2001a), S. 6-7.

3.2 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Mehrfachnutzung

In Medienunternehmen kommen in steigendem Maße neue digitale Technologien zum Einsatz, die einen nicht zu unterschätzenden Einfluss nicht nur auf die Effizienz der Produktionsvorgänge, sondern darüber hinaus auch auf die Möglichkeiten der Mehrfachnutzung von Inhalten nehmen. In diesem Zusammenhang lassen sich übergreifend relevanten Speichertechnologien sowie spezielle, d.h. variantenspezifisch bedeutsame Technologien, Techniken und Systeme ausmachen, die in der nachfolgenden Abbildung 3.2/1 überblicksartig aufgeführt sind.⁷⁶



Abb. 3.2/1: Relevante Technologien der Mehrfachnutzung

Die in Abbildung 3.2/1 angeführten Trends bei den Speichertechnologien hätten allein für sich genommen noch keinen maßgeblichen Einfluss auf das Konzept der Mehrfachnutzung von Inhalten. In Verbindung mit einer Reihe an weiteren digitalen Technologien, Systemen und Techniken bilden sie jedoch eine Grundlage für die Ausbildung von Trends bei der Mehrfachnutzung von Inhalten, die sich aus der technologischen Entwicklung als Konsequenz ableiten.

⁷⁶ Vgl. Hartert (2001), S. 45 sowie Hess; Anding (2002a), S. 32.

3.2.1 Trends bei den Speichertechnologien als Grundlage

In Hinblick auf die technischen Möglichkeiten sowie das ökonomisch sinnvolle Ausmaß einer Mehrfachnutzung kommt der Frage, wie flexibel sich Inhalte verwenden und verwerten lassen, eine herausragende Bedeutung zu. Die Flexibilität von digital vorliegenden Inhalten hängt hierbei in hohem Maße von den Technologien zur Speicherung von Daten ab. In diesem Zusammenhang haben sich die Fragmentierung des Datenbestandes, die Aufhebung der Medienspezifität und die Entwicklung leistungsstärkerer Repräsentationsformen, die nachfolgend diskutiert werden, als besonders relevante technologische Trends herauskristallisiert.

3.2.1.1 Fragmentierung des Datenbestandes

Die zunehmende Fragmentierung des Datenbestandes konkretisiert sich in immer modularen Produktionsansätzen, auf deren Basis vorhandene Komponenten nahezu beliebig in kleinere Einheiten zerlegt und absichtsbezogen in einer anderen als der ursprünglichen Konfiguration zusammengefügt werden können.⁷⁷ In diesem Zusammenhang beschreibt der Begriff Modularisierung das Zerlegen einer Komponente in kleinere Einheiten bzw. Module.⁷⁸ Das Pendant hierzu bildet die (Re-)Konfiguration, die das Zusammenfügen von Modulen zu einer neuen Produktkonfiguration beschreibt. Abbildung 3.2.1.1/1 visualisiert die Kernidee modularer Produktionsansätze und das Zusammenwirken der eingeführten Begriffe.

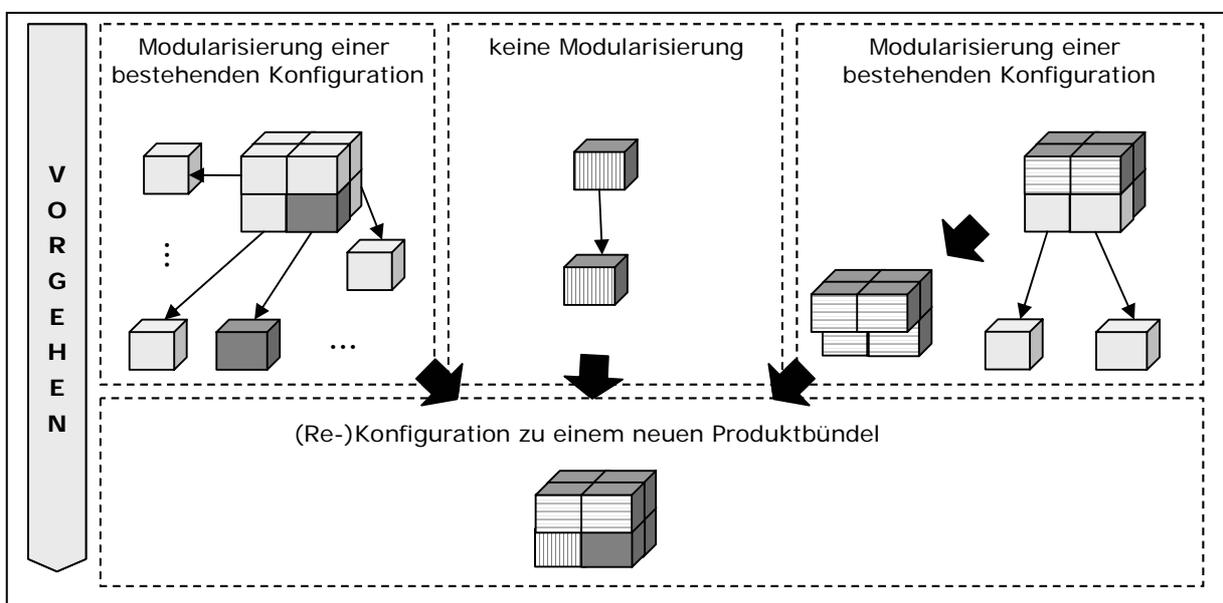


Abb. 3.2.1.1/1: Kernidee modularer Produktionsansätze

Die Modularisierung einer Komponente setzt nicht allein nur aus technischer,

⁷⁷ Modulstrategien finden derzeit insbesondere in der Automobil- und Softwarebranche eine breite Anwendung, vgl. Piëch (2000); Hess (2002b), S. 586 sowie Mertens et al. (2001), S. 195.

⁷⁸ Module können Komponenten oder Bausteine darstellen, siehe hierzu auch Abschnitt 2.1.2.

sondern ebenso auch aus ökonomischer und juristischer Sicht die Notwendigkeit voraus, diese zum Zwecke einer späteren (Re-)Konfiguration in kleinere Einheiten zerlegen zu können bzw. zu dürfen.⁷⁹ Mit Blick auf die angestrebte Modulbildung sind hierbei unbedingt semantische Interdependenzen innerhalb der Komponente zu beachten, da diese eine vom technischen Standpunkt her mögliche Zerlegbarkeit einschränken können, sofern sie im Sinne von Hygiene-Faktoren⁸⁰ erheblichen Einfluss auf das ökonomisch verwertbare Nutzenpotenzial nehmen. In diesem Zusammenhang lässt sich beispielhaft auf Schulbücher verweisen, deren Text- und Bild-Inhalte zusammengenommen eine in sich abgestimmte didaktische Einheit bilden können.⁸¹ In diesem Fall liegen semantische Interdependenzen zwischen den Modulen vor, die einer aus technischer Sicht durchaus möglichen Modularisierung entgegenstehen. Die sich hieraus ableitende Forderung nach semantischer Unabhängigkeit unterstützt auch Cornet, der in Bezug auf die Modularisierung im Automobilbau von einer gleichzusetzenden funktionalen Unabhängigkeit spricht.⁸² Die von ihm ebenfalls hervorgebrachte, darüber hinausgehende Forderung nach physischer Unabhängigkeit von Modulen kann aufgrund der Annahme digital vorliegender Inhalte hier jedoch vernachlässigt werden.

Die (Re-)Konfiguration von Modulen bedingt, dass in Bezug auf den Inhalt hinreichend gute Informationen über dessen Identität und Struktur vorliegen, die ein müheloses (Wieder-)Auffinden bzw. semantisch sinnvolles Zusammenfügen zu einer neuen Produktkonfiguration erlauben. Informationen über die Identität von digital vorliegenden Inhalten werden in Form von Metadaten, d.h. Daten über Daten, angelegt.⁸³ Mit Blick auf die gegenwärtig bekannten Metadatenmodelle kann das so genannte "Dublin Core Metadaten Element Set", das zur eindeutigen Kennzeichnung von Daten auf deskriptive sowie semantische Elemente wie z.B. Titel und Verfasser bzw. Schlagwörter und Kategorie zurückgreift, hervorgehoben werden.⁸⁴ Darüber hinaus bedarf es geeigneter Informationen über die Struktur von Inhalten, da die (Re-)Konfiguration von Modulen ansonsten mit einem hohen manuellen Bearbeitungsaufwand einherginge. Hierbei erscheint es unumgänglich, dass die Struktur von Inhalten nicht durch das Layout, sondern durch eine separate, den einzelnen Modulen zuordenbare Dimension beschrieben wird, da Mo-

⁷⁹ Siehe hierzu auch die Abschnitte 2.1.1 sowie 2.1.2.

⁸⁰ Der Begriff Hygiene-Faktor ist der Zwei-Faktoren-(Führungs-)Theorie von Herzberg entliehen. Er rekuriert auf Faktoren, die bei positiver Ausprägung Unzufriedenheit (bzw. eine Erosion des Nutzenpotenzials) verhindern, im umgekehrten Fall aber keine Zufriedenheit (bzw. eine Ausdehnung des Nutzenpotenzials) herstellen, vgl. Wunderer; Grunwald (1980), S. 189.

⁸¹ Vgl. Heinold (2002), S. 14.

⁸² Vgl. Cornet (2002), S. 48.

⁸³ Vgl. o.V. (2002e), S. 1.

⁸⁴ Vgl. Rothfuss; Ried (2001), S. 49, o.V. (2002f), S. 1 sowie Rawolle (2002), S. 141.

dularisierung ansonsten zu einem Verlust dieser Informationen führen würde.

Aus Sicht von Medienunternehmen eröffnet die nahezu beliebige Modularisierbarkeit digital vorliegender Inhalte die Möglichkeit, Komponenten und Bausteine äußerst flexibel nutzen zu können.⁸⁵ Aus diesem Grund haben sich auf Basis modularer Produktionsansätze, die das Vorliegen hinreichend guter Informationen über die Identität und Struktur von Inhalten bedingen, neuartige sowie günstigere Optionen für die Mehrfachnutzung von Inhalten herauskristallisiert. In diesem Zusammenhang kann zum einen auf die personenspezifische Individualisierung der Bündelungsleistung, zum anderen auf die kostengünstigere und weitaus flexiblere Versionierung eines (Premium-)Produktes verwiesen werden. Trotz der neuartigen bzw. günstigeren Optionen für die Mehrfachnutzung von Inhalten muss an dieser Stelle jedoch kritisch angemerkt werden, dass sich eine Modulstrategie im Produktionsbereich nicht in jedem Fall als vorteilhaft erweist. Es ist zu bedenken, dass infolge der Modularisierung einer Komponente einerseits zwar Erzeugungskosten für neue Inhalte entfallen, andererseits jedoch zusätzliche, schwer abschätzbare Kennzeichnungs- und Bündelungskosten anfallen. Aus diesem Grund lassen sich der resultierende Gesamtkosteneffekt sowie die unterstellte ökonomische Vorteilhaftigkeit nur auf Basis einer differenzierten, an dieser Stelle aber nicht weiter vertieften Betrachtung beurteilen bzw. feststellen.⁸⁶

3.2.1.2 Aufhebung der Medienspezifität von Inhalten

Modulare Produktionsansätze erlauben einen flexibleren Umgang mit Inhalten und begünstigen eine tendenziell intensivere Mehrfachnutzung. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass verschiedene Inhalte einen stark unterschiedlichen Grad an Modularisierbarkeit aufweisen können. In diesem Zusammenhang kann festgestellt werden, dass sich analog vorliegende Inhalte nur begrenzt, digital vorliegende Inhalte hingegen –zumindest aus rein technischer Sicht– nahezu beliebig modularisieren lassen.⁸⁷ Aus diesem Grund kann das "Encoding", d.h. die Speicherung Inhalten in einer digitalen Repräsentation, als Grundlage für immer modularere Produktionsansätze verstanden werden. Als digitale Repräsentationsformen, in denen Text-, Bild-, Audio- und Video-Inhalte gespeichert werden, lassen sich beispielhaft ASCII, GIF, WAVE bzw. Digital Betacam anführen.⁸⁸

Die nahezu beliebige Modularisierbarkeit digital vorliegender Inhalte erlaubt nicht

⁸⁵ Vgl. Vizjak; Ringlstetter (2001), S. 11.

⁸⁶ Vgl. vertiefend Rawolle (2000), S. 162-172.

⁸⁷ Siehe hierzu im Detail auch Abschnitt 3.1.2.

⁸⁸ Vgl. Schmitt (1997).

nur eine flexiblere Variantenbildung durch Modifikation der Produktkonfiguration⁸⁹, sondern darüber hinaus grundsätzlich auch eine zielmedienübergreifende Nutzung unter Beachtung der jeweiligen Gestaltungsmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten des Zielmediums. Als notwendige Voraussetzung hierfür muss das Vorliegen von Medienneutralität zumindest auf der zweiten Stufe des generischen Wertschöpfungsprozesses, d.h. bei der Bündelung, angesehen werden. Die Forderung nach Medienneutralität erweist sich insbesondere bei Text-Inhalten als problematisch, da diesen traditionell von vornherein ein zielmedienspezifisches Layout anhaftet. Aus diesem Umstand leitet sich die Notwendigkeit ab, Inhalte entweder entgegen der bisherigen Vorgehensweise von vornherein medienneutral zu erzeugen oder im Nachhinein von dem anfänglich zugewiesenen Layout zu separieren, d.h. quasi zu "neutralisieren". Angesichts eines hohen Konvertierungsaufwandes, den eine nachträgliche Trennung von Layout und Inhalt nach sich zieht, sowie nicht zu vernachlässigender Kosten einer redundanten Datenspeicherung⁹⁰ ist zu vermuten, dass sich eine medienneutrale Produktion zumindest ab einer bestimmten Ausbringungsmenge als kostengünstiger erweist.⁹¹ Zugleich ist jedoch zu berücksichtigen, dass medienneutral erzeugte, zielmedienspezifisch verwertete Inhalte an Spezifität und somit –in den Augen der Rezipienten– auch an Attraktivität verlieren können, woraus sich unter Umständen eine negative Erlöswirkung ableitet. Daher sind potenzielle Kosten- und Erlöswirkungen einer medienneutralen Produktion sorgfältig einander abzuwägen.

Als ein zurzeit viel diskutiertes Hilfsmittel, um Text-Inhalte bzw. die zugrunde liegenden Daten medienneutral zu speichern, kann die so genannte "Extensible Markup Language", im folgenden mit der gängigen Kurzbezeichnung XML adressiert, angeführt werden.⁹² Bei XML handelt es sich nicht um ein konkretes Ausgabeformat, sondern um eine Metasprache zur Spezifikation von Auszeichnungssprachen (engl. Markup Language), auf deren Basis sich Text-Inhalte attributieren und strukturieren lassen.⁹³ Zu diesem Zweck müssen syntaktische Festlegungen mittels so genannter Marken (engl. Tags) definiert und in Form einer "Document Type Definition" (DTD) abgelegt werden.⁹⁴ Hierbei ist die Qualität der in

⁸⁹ Vgl. Gausemeier; Riepe (2000), S. 55-57.

⁹⁰ Vgl. Rawolle (2002), S. 158.

⁹¹ Vgl. Rawolle; Hess (2001b), S. 229-244.

⁹² Vgl. Hess (2002a).

⁹³ Vgl. Rawolle (2002), S. 54-55 sowie Stamer (2002), S. 99 und siehe Abschnitt 3.2.1.1.

⁹⁴ Vgl. Rawolle (2002), S. 55 sowie Weitzel et al. (1999).

einer DTD abgelegten Strukturinformationen über Text-Inhalte von entscheidender Bedeutung für deren zielmedienübergreifende Verwertbarkeit im Sinne von Cross Media Publishing.⁹⁵ Letzteres bedingt es neben den angesprochenen Strukturinformationen auch zielmedienspezifischer Markup-Regeln, durch die sich die Repräsentation von Text-Inhalten in einem bestimmten Ausgabeformat definieren lässt.⁹⁶ Hierbei stehen semantisch reichhaltige Ausdrucks- und weitreichende Manipulationsmöglichkeiten zur Verfügung, infolgedessen Struktur und Layout in Abhängigkeit von den jeweiligen Gestaltungsnotwendigkeiten zielmedienspezifisch angepasst werden können.⁹⁷ Die zielmedienspezifischen Markup-Regeln, die ebenfalls auf Basis der in einer DTD abgelegten syntaktischen Festlegungen festgelegt werden, sind abgelegt in so genannten Stylesheets. Abbildung 3.2.1.2/1 vermittelt einen Überblick über die im Zusammenhang mit der Strukturinformation auf Basis von XML angelegten Begriffe.

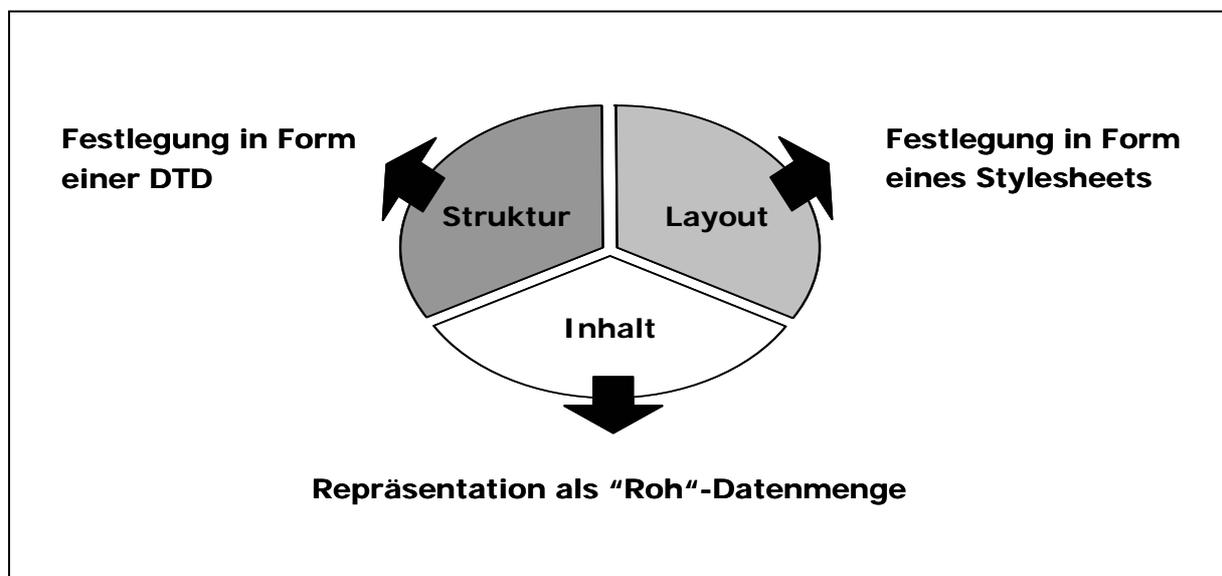


Abb. 3.2.1.2/1: Kernidee der Trennung auf Basis von XML
(Abbildung verändert übernommen von Jablonski; Meiler (2002), S. 107)

Zusammenfassend lässt sich resümieren, dass die Anwendung von XML als Datenformat mit der Ausbildung einer separaten, modulspezifisch zugeordneten Strukturdimension einhergeht, die als Voraussetzung für die Aufhebung der Medienspezifität (zumindest auf der zweiten Stufe des Wertschöpfungsprozesses) verstanden werden kann. Aus diesem Grund bildet XML die Grundlage für eine zielmedienübergreifende Nutzung von Text-Inhalten über mehrere Medien wie

⁹⁵ Vgl. Stamer (2002), S. 105.

⁹⁶ Vgl. Rawolle (2002), S. 66-67.

⁹⁷ Vgl. Stamer (2002), S. 98.

z.B. Papier, digitale Speichermedien sowie Datennetze im Sinne von Cross Media Publishing. Darüber hinaus lässt sich beobachten, dass XML zunehmend auch als Austauschformat im Rahmen des elektronischen Datenaustausches eingesetzt wird, woraus sich eine hohe Relevanz für die effiziente Abwicklung von Online Content Syndication als eine weitere Variante der Mehrfachnutzung ableitet.⁹⁸

3.2.1.3 Entwicklung leistungsstärkerer Repräsentationsformen

Inhalte können als Datenmenge technisch repräsentiert und elektronisch gespeichert werden. In diesem Zusammenhang sind ASCII, GIF, WAVE und Digital Be-tacam als proprietäre Datenformate, die allesamt eine nur geringe Kompressionsrate aufweisen, bereits angesprochen worden. Kompression, verstanden als eine Reduktion des Datenvolumens, stellt das Ergebnis einer Komprimierung dar, in deren Rahmen eine Datenmenge mit Hilfe von Algorithmen durch eine kompaktere Darstellung ersetzt wird.⁹⁹ Hierbei lässt sich grundsätzlich zwischen verlustfreien sowie verlustbehafteten Komprimierungsverfahren unterscheiden.

Bei verlustfreien Komprimierungsverfahren wird eine Reduktion des Datenvolumens ausschließlich durch die Eliminierung redundanter Elemente, die in praktisch allen Formen von Daten enthalten sind, erreicht.¹⁰⁰ Aus diesem Grund können Datenverluste infolge einer Komprimierung ausgeschlossen werden. Mit Hilfe von verlustfreien Komprimierungsverfahren lassen sich Kompressionsraten etwa im Verhältnis von 2:1 erzielen.¹⁰¹ Mit Blick auf die oben angeführten proprietären Datenformate ist zu konstatieren, dass hierbei zum überwiegenden Teil verlustfreie Komprimierungsverfahren zum Einsatz kommen, woraus sich eine Begründung für die als eher gering einzuschätzenden Kompressionsraten ableitet.

Höhere Kompressionsraten lassen sich auf Basis von verlustbehafteten Komprimierungsverfahren erzielen, bei denen –wie der Name schon vermuten lässt– je nach Stärke der Kompression unterschiedlich hohe Datenverluste anfallen. In diesem Zusammenhang macht man sich den Umstand zunutze, dass sich bestimmte Merkmale (fast) vollständig der menschlichen Wahrnehmung entziehen, insofern einem diesbezüglichen Datenverlust praktisch keinerlei Bedeutung für die subjektive Qualität der repräsentierten Inhalte zukommt.¹⁰² Verlustbehaftete Komprimierungsverfahren finden insbesondere bei neueren Bild-, Audio- und Video-Datenformaten wie z.B. JPEG, MP3, bzw. MPEG Anwendung, auf deren Basis

⁹⁸ Vgl. o.V. (2002g).

⁹⁹ Vgl. Hess; Anding (2002), S. 32.

¹⁰⁰ Vgl. Lehner (2001), S. 74.

¹⁰¹ Vgl. Lehner (2001), S. 75.

¹⁰² Vgl. Hess; Anding (2002), S. 32.

sich Kompressionsraten von 2:1 bis sogar hin zu 300:1 erzielen lassen.¹⁰³ Mit Blick auf die vorangegangenen Überlegungen lässt sich abschließend resümiert, dass die Entwicklung leistungsstärkerer Repräsentationsformen auf Basis verbesserter Komprimierungsverfahren zu einem deutlichen Rückgang jeweils benötigter Speicher- bzw. Übertragungskapazitäten geführt hat. Infolgedessen lassen sich insbesondere hoch-komplexen Audio- und Video-Inhalte, die ein relativ hohen Bedarf an Speicher- bzw. Übertragungskapazität aufweisen, flexibler nutzen.

3.2.2 Trends bei der Mehrfachnutzung als Konsequenz

Die Fragmentierung der Datenbasis, die Aufhebung der Medienspezifität von Inhalten sowie die Entwicklung leistungsstärkerer Repräsentationsformen bilden die Grundlage für einen flexibleren Umgang mit digital vorliegenden Inhalten. Die hierbei zugrunde liegenden Technologien eröffnen in Verbindung mit weiteren digitalen Technologien, Systemen und Techniken verbesserte und neue Möglichkeiten für die Mehrfachnutzung von Inhalten. In diesem Zusammenhang lassen sich die Versionierung eines (Premium-)Produktes, die Individualisierung der Bündelungsleistung sowie die Ausdifferenzierung der Vertriebsformen als Trends bei der Mehrfachnutzung hervorheben. In den folgenden Abschnitten werden unter den verschiedenen Ansatzpunkten Media Asset Management- und Content Management-Systeme, "Tracking- & Profiling"-Techniken sowie Customer Relationship Management-Systemen bzw. Netze, Standards, leistungsstärkere Übertragungstechnologien sowie neue mobile und stationäre Endgeräte als Auslöser für eine intensivere Mehrfachnutzung von Inhalten diskutiert.

3.2.2.1 Versionierung eines (Premium-)Produktes

Versionierung durch Modifikation charakteristischer Eigenschaften oder bestimmter, als wesentlich einzuschätzender Merkmale eines (Premium-)Produktes führt zu der Ausbildung von prinzipiell alternativen Produktvarianten.¹⁰⁴ In diesem Zusammenhang lassen sich die qualitative und quantitative Differenzierung, deren Bedeutung aufgrund einer deutlich erweiterten und zugleich wesentlich kostengünstigeren Modifizierbarkeit insbesondere der Les- und Konfigurierbarkeit spürbar zugenommen haben dürfte, als Varianten der Mehrfachnutzung unterscheiden.¹⁰⁵ Die verbesserten Modifikationsmöglichkeiten können insbesondere auf die Digitalisierung und Modularisierung von Inhalten zurückgeführt werden.

Die stark ansteigende Anzahl an Modulen und Produktvarianten wirft die ökonomischen

¹⁰³ Vgl. Hermann (2001), S. 31-32 sowie Lehner (2001), S. 76.

¹⁰⁴ Vgl. Shapiro; Varian (1998), S. 69.

¹⁰⁵ Vgl. Schumann; Hess (2002), S. 76 sowie Zerdick et al. (2001), S. 19, 191.

misch begründete Notwendigkeit einer adäquaten Systemunterstützung auf, da bei deren Verwaltung ansonsten immense Kosten anfallen können. Aus diesem Grund kommen in Abhängigkeit von den vorliegenden Inhaltstypen sowie der Anzahl an Distributionskanälen in steigendem Maße Media Asset Management- bzw. Content Management-Systeme zum Einsatz. Sofern überwiegend speicherintensive Bild-, Audio- bzw. Video-Inhalte vorliegen, die einer zielmedienübergreifenden Verwertung zugeführt werden sollen, kommen oftmals Media Asset Management- bzw. Multimedia-Datenbank-Systeme zur Anwendung, die nicht nur eine effizientere, sondern u.a. auch eine medienneutrale Strukturierung, Speicherung und Verwaltung von komplexen Daten erlauben.¹⁰⁶ Content Management-Systeme hingegen, deren originäre Aufgabe in der Planung, Erzeugung, Gestaltung, Verwaltung und Publikation von Medienprodukten liegt, sind gegenwärtig für Online-Publikation von Text-Inhalten prädestiniert.¹⁰⁷ Es ist davon auszugehen, dass Content Management Systeme in Richtung auf eine medienneutrale Datenhaltung sowie eine durchgängige Integration von Unternehmensprozessen durch Anbindung von z.B. Digital Rights Management- und Payment-Systemen weiterentwickelt werden.¹⁰⁸ Hiermit geht eine Angleichung an Media Asset Management-Systeme einher, weshalb letztere nicht vertieft werden.

Content Management Systeme können als softwarebasierte Hilfsinstrumente verstanden werden, durch die sich die in Abbildung 3.2.2.1/1 angeführten dispositiven, operativen und unterstützenden Aufgaben effizienter erfüllen lassen.¹⁰⁹

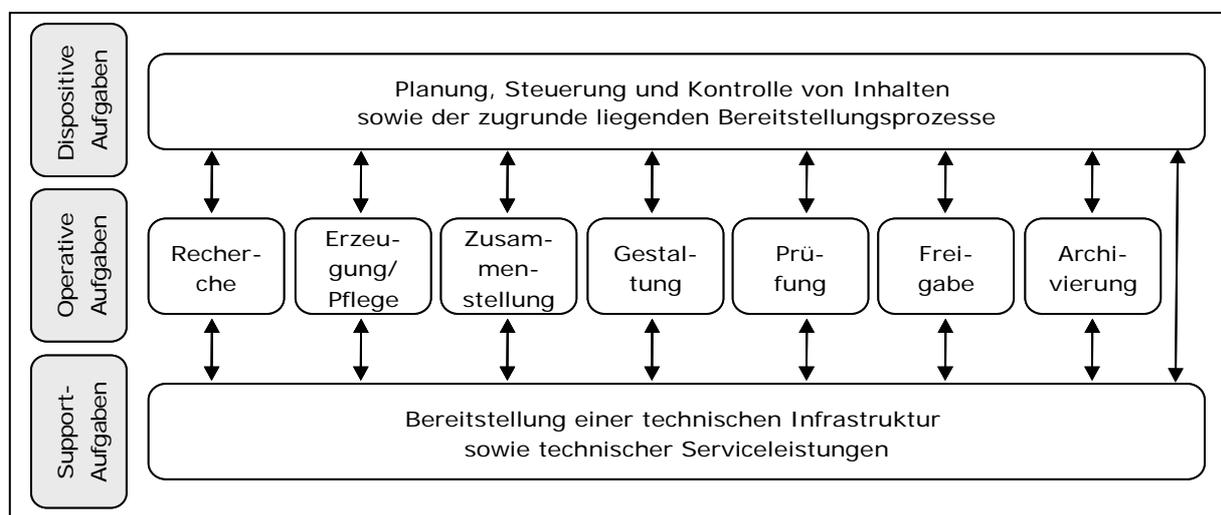


Abb. 3.2.2.1/1: Aufgaben von Content Management-Systemen
(Abbildung verändert übernommen von Rawolle (2002), S. 24)

¹⁰⁶ Vgl. Kleiner, Eppler (2002) sowie Merten; Grauer (1999), S. 54-55.

¹⁰⁷ Vgl. Hess (2002b), S. 576-577.

¹⁰⁸ Vgl. Jablonski; Meiler (2002), S. 118.

¹⁰⁹ Vgl. Rawolle (2002), S. 19-20.

Die Kernfunktion von Content Management-Systemen liegt in der effizienten Publikation von Inhalten auf Basis eines arbeitsteiligen Bereitstellungsprozesses, in dessen Rahmen Module sowie Produktvarianten mehrfach verwendet bzw. verwertet werden können. Als Voraussetzungen hierfür ist die Trennung einerseits von Layout und Struktur sowie andererseits von Layout und Inhalt anzusehen.¹¹⁰ Die nahe liegende Vermutung, dass Content Management-Systeme XML grundsätzlich als Datenformat verwenden, kann jedoch nicht generell bestätigt werden – gegenwärtig wird XML in vielen Fällen „lediglich“ als Austauschformat unterstützt.¹¹¹ Die geforderte Trennung von Layout, Struktur und Inhalt wird stattdessen auf Basis eines so genannten Template-Ansatzes erreicht. In diesem Zusammenhang können Templates als ein strukturiertes Gerüst an Platzhaltern verstanden werden, denen jeweils separat ein vorab definiertes Layout sowie unter Beachtung zulässiger Inhaltstypen ein Modul zugewiesen wird.¹¹² Die nachfolgende Abbildung 3.2.2.1/2 veranschaulicht die zuvor beschriebene Kernidee einer Trennung von Layout, Struktur und Inhalt auf Basis des Template-Ansatzes.

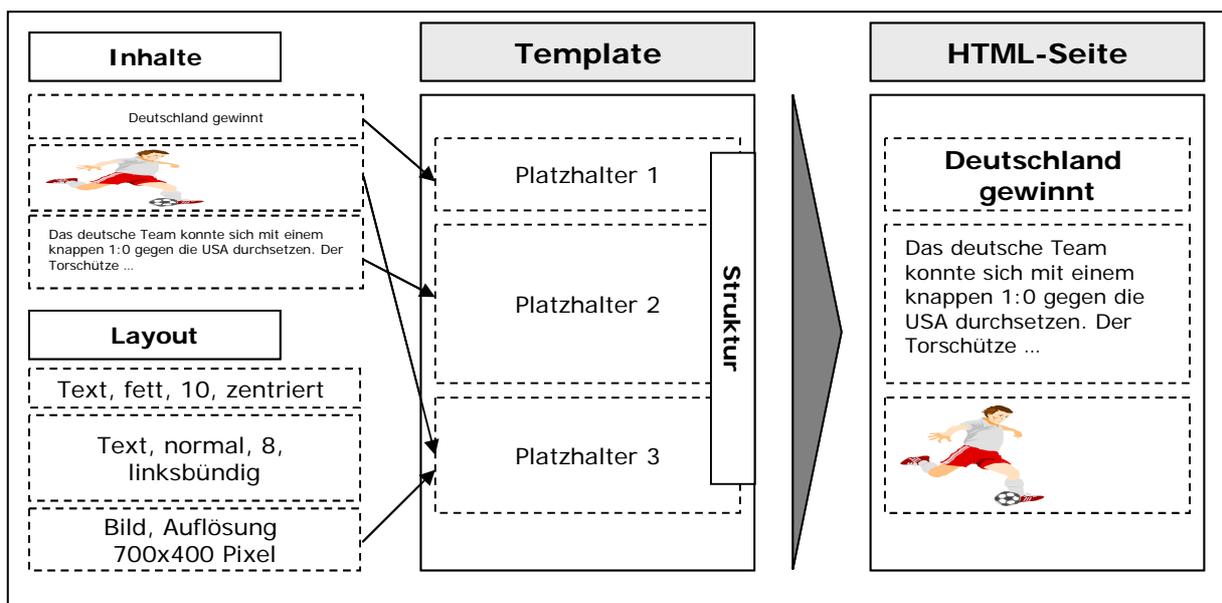


Abb. 3.2.2.1/2: Kernidee der Trennung auf Basis von Templates
(Abbildung verändert übernommen von Rawolle (2002), S. 49).

Mit Bezug auf einen Vergleich von XML mit dem Template-Ansatz ist zu konstatieren, dass zwar beide –in einem gewissen Umfang– eine Trennung von Layout, Struktur und Inhalt erlauben, jedoch nur XML zu einer Aufhebung der Medienspezifität und darüber hinaus zu einer feineren Fragmentierung des Datenbestandes führt.¹¹³ Aus diesem Grund muss XML als notwendige Voraussetzung für das

¹¹⁰ Vgl. Jablonski; Meiler (2002), S. 106.

¹¹¹ Vgl. Jablonski; Meiler (2002), S. 106.

¹¹² Vgl. Rawolle (2002), S. 49.

¹¹³ Vgl. Rawolle (2002), S. 50.

crossmediale Publizieren von Text-Inhalten angesehen werden – eine Trennung von Layout, Struktur und Inhalt auf Basis des Template-Ansatzes greift zu kurz. Angesichts einer zunehmenden Anwendung von Multi Channel-Strategien ist daher zu erwarten, dass Content Management-Systeme nicht nur den Austausch, sondern zukünftig auch die Speicherung von Text-Inhalten in XML unterstützen.

3.2.2.2 Individualisierung der Bündelungsleistung

Auf Basis modularerer Produktionsansätze können digital vorliegende Inhalte nicht nur nahezu beliebig, sondern üblicherweise auch zu wesentlich geringeren Kosten zerlegt und in veränderter Konfiguration neu zusammengefügt werden. Hieraus leitet sich die Möglichkeit einer weitergehenden Individualisierung der Bündelungsleistung ab, infolgedessen Angebotsformen in steigendem Maße an identifizierte Kundenbedürfnisse angepasst werden können. Hierbei liegt das Ziel einer Bereitstellung von individualisierten Angebotsformen darin begründet, einem einzelnen Rezipienten gemäß seiner individuellen Präferenzstruktur ein möglichst maßgeschneidertes Produkt anzubieten, dessen Konsum das subjektiv empfundene Informationsbedürfnis befriedigt und mit der jeweiligen Verwertungssituation weitestgehend harmonisiert.¹¹⁴ Zu diesem Zweck sind notwendigerweise –anders als bei Versioning– detaillierte Informationen über die jeweiligen Konsumpräferenzen zu erheben und im Rahmen des Bündelungsprozesses in entsprechende Angebotsformen zu überführen.¹¹⁵ Hierbei lässt sich festzustellen, dass Ausmaß und Detailgrad benötigter Kundeninformationen positiv mit dem Individualisierungsgrad korrelieren, d.h. er steigt beim Übergang von einer gruppen- hin zu einer personenspezifischen, individualisierten Bündelung deutlich an.

Der Prozess einer individualisierten Produktbündelung lässt sich nach Hess in drei Stufen unterteilen.¹¹⁶ Auf der ersten Stufe sind neben den Konsumpräferenzen, die sich einem bestimmten Rezipienten zuordnen lassen müssen, gegebenenfalls noch weitere persönlichkeitsbezogene sowie soziodemographische Merkmale und Eigenschaften möglich präzise zu erheben.¹¹⁷ Das "Tracking" von Kundeninformationen, besonders gut und kostengünstig im Internet durchführbar, erfolgt entweder direkt oder indirekt durch Befragung bzw. Beobachtung und Exploration.¹¹⁸

Auf der zweiten Stufe kommen "Profiling"-Techniken zum Einsatz, auf deren Basis sich ein erstes personenspezifisches Kundenprofil modellieren lässt.¹¹⁹ Der

¹¹⁴ Vgl. Kundisch; Wolfersberger; Kloepfer (2001), S. 94.

¹¹⁵ Vgl. Piller; Schoder (1999), S. 1121.

¹¹⁶ Vgl. Hess (2002a).

¹¹⁷ Vgl. Link; Schackmann (2000), S. 196.

¹¹⁸ Vgl. Schumann; Hess (2002), S. 70.

¹¹⁹ Vgl. Schumann; Hess (2002), S. 70.

Aussagegehalt dieses ersten Kundenprofils kann erheblich durch "Collaborative Filtering", verstanden als ein Bündel verschiedener Techniken zur Clusterung und Analyse von relativ homogenen Konsumentengruppen, verbessert werden.¹²⁰ Durch den Vergleich ähnlicher Kundenprofile lässt sich auf Gruppeneigenschaften bzw. -präferenzen und somit letztendlich auf personenspezifische, bislang unbekannte Konsumpräferenzen bzw. -bedürfnisse schließen.¹²¹ Darüber hinaus existieren mit z.B. regelbasierten Systemen, Clickstream-Analysen sowie der Cookie-Abfrage weitere Modellierungstechniken, die "Collaborative Filtering" vorge-schaltet bzw. ergänzend zur Seite gestellt werden können.¹²²

Auf der dritten und letzten Stufe erfolgt ein Abgleich einerseits zwischen den ermittelten Präferenzen, modelliert im Kundenprofil, sowie andererseits den thematisch kategorisierten Inhalten unter Einsatz leistungsfähiger Softwaresysteme. Hierbei werden aus dem Kundenprofil Anforderungen an die Bündelung der semantisch interpretierten Module abgeleitet und in eine entsprechend individualisierte Produktkonfiguration überführt. Aus diesem Grund kann das "Matching" als Basis für eine individualisierte Produktbündelung verstanden werden, die eine hohe Fragmentierung des Datenbestandes voraussetzt. Abbildung 3.2.2.2/1 visualisiert den skizzierten Prozess der individualisierten Produktbündelung, auf dessen Basis sich personenspezifisch gebündelte Produkte bereitstellen lassen.¹²³

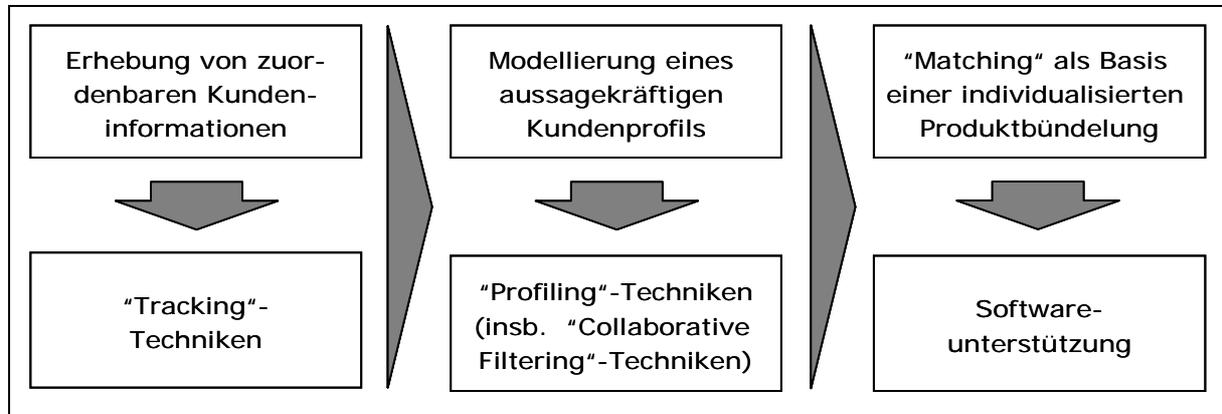


Abb. 3.2.2.2/1: Prozess der individualisierten Produktbündelung

Aus dem skizzierten Prozess leitet sich eine hohe Relevanz aussagekräftiger Kundenprofile für die Individualisierung der Bündelungsleistung ab. Hierbei lassen sich die für deren Modellierung notwendigerweise zu erhebenden Kundeninformationen durch Befragung bzw. Beobachtung und Analyse des Konsumverhaltens ermitteln. Es ist zu vermuten, dass eine direkte Interaktion zwischen Rezipient

¹²⁰ Vgl. Goldhammer (2001), S. 171.

¹²¹ Vgl. Hess (2002a).

¹²² Vgl. Brenner; Zarnekow (1999), S. 36.

¹²³ Vgl. Hess (2002a).

und Medienunternehmen zu aussagekräftigeren Kundenprofilen führt. Aus diesem Grund kann angenommen werden, dass die zunehmende Verbreitung rückkanalfähiger Distributionskanäle insbesondere im Online- und digitalem Rundfunk-Bereich die Erhebung von Konsumpräferenzen und somit letztendlich die Bereitstellung individualisierter Produktbündel begünstigt. In diesem Zusammenhang kann beispielhaft der Online-Dienst AvantGo angeführt werden, der eine personenspezifische Zusammenstellung verschiedener Content-Quellen als Voraussetzung für die Bereitstellung eines individualisierten Nachrichtenangebotes ermöglicht. Es ist zu erwarten, dass die Individualisierung der Produktbündelung aufgrund der voranschreitenden Fragmentierung der Massengesellschaft sowie der schrittweisen Digitalisierung von Inhalten, Medien sowie des Konsums weiter zunehmen wird. Einschränkend ist jedoch anzumerken, dass Rezipienten nicht in jedem Fall den Konsum individualisierter Produktbündel favorisieren. Als mögliche Gründe hierfür können das Bedürfnis nach einem gemeinsamen Kenntnisstand oder auch nach einem Gemeinschaftserlebnis –beispielhaft sei auf die Bindungswirkung von „Daily Soaps“ im Fernsehen verwiesen– angeführt werden.

Die immer intensivere Interaktion zwischen Rezipient und Medienunternehmen begünstigt den Übergang von einer „anonymen“ uni- hin zu einer „persönlichen“ bidirektionalen Kommunikation, infolgedessen Rezipienten in zunehmendem Maße aktiv-gestaltend in den Bündelungsprozess einbezogen werden können.¹²⁴ Infolgedessen lassen sich zunehmend aussagekräftige Kundenprofile erstellen, deren Überführung in entsprechend individualisierte Produktbündel das Vorliegen von ausreichend großen bzw. guten Kapazitäten und Kompetenzen zur Auswertung und Verarbeitung von erhobenen Kundeninformationen bedingt. Aus diesem Grund postuliert Hartert, dass in Medienunternehmen leistungsstarke Customer Relationship Management (CRM)-Systeme zum Einsatz kommen müssen.¹²⁵ In diesem Zusammenhang können CRM-Systeme als datenbankgestützte Hilfsmittel verstanden werden, durch die sich erhobene Kundeninformationen systematischer und effizienter auswerten und nutzen lassen.¹²⁶ Obwohl CRM-Systeme in zunehmendem Maße Anwendung in Medienunternehmen finden, muss noch immer davon ausgegangen werden, dass der zentrale Engpass bezüglich der Individualisierung von Bündelungsleistungen noch immer weniger die Erhebung von geeigneten Kundeninformationen, als vielmehr in deren Verarbeitung und Überführung in entsprechende Angebotsformen liegt.¹²⁷

¹²⁴ Vgl. vertiefend Kotler; Bliemel (1995), S. 424-425.

¹²⁵ Vgl. Hartert (2001), S. 47.

¹²⁶ Vgl. Mertens et al. (2001), S. 101.

¹²⁷ Vgl. Hartert (2001), S. 53.

3.2.2.3 Ausdifferenzierung der Vertriebsformen

Die Ausdifferenzierung der Vertriebsformen –auf die strategisch relevante Unterscheidung von Fremd- und Eigenvertrieb wird hier verzichtet– zielt auf Basis unterschiedlicher Logiken auf eine effizientere marktseitige Verwertung von Inhalten. Unter diesem Ansatzpunkt lassen sich an derzeit bekannten Varianten (Online) Content Syndication, Timing, Windowing und Cross Media Publishing subsumieren. In Bezug auf diese Varianten sind Netze, Standards, Übertragungstechnologien sowie Endgeräte des elektronischen Datenaustausches, auf die nachfolgend eingegangen wird, als besonders relevante Technologien hervorzuheben.

Content Syndication lässt sich als eine Vertriebsform verstehen, in deren Rahmen ein einmal erzeugter Inhalt an mehrere, d.h. mindestens zwei gewerbliche Kunden zum Zwecke einer ökonomischen Weiterverwertung gegenüber Endkonsumenten distribuiert wird.¹²⁸ Als eine Frühform des Content Syndication kann das Geschäft der Nachrichtenagenturen, die redaktionell aufbereitete Inhalte traditionell an verschiedene Zeitungsverlage gleichzeitig distribuieren, ab Mitte des 19. Jahrhunderts angesehen werden. Im Zuge der Digitalisierung von Inhalten und Medien hat sich die Möglichkeit eröffnet, Inhalte auch über elektronische Datennetze austauschen zu können – Content Syndication lässt sich infolgedessen auch Online betreiben. Mit Blick auf die elektronischen Datennetze ist die Entwicklung und äußerst rasante Verbreitung des Internets hervorzuheben, da es einen schnellen, automatisierbaren und unter bestimmten Voraussetzungen äußerst kostengünstigen Austausch von digital vorliegenden Inhalten zwischen einer vom technischen Standpunkt her nahezu unbegrenzten Anzahl an Tauschpartnern erlaubt.¹²⁹ Das Internet stellt vereinfachend betrachtet einen Zusammenschluss von lokalen Netzwerken dar, zwischen denen Informationen auf Basis der Protokollfamilie TCP/IP elektronisch ausgetauscht werden können.¹³⁰

Die Standardisierung von Austauschformaten kann als eine Voraussetzung für den kostengünstigen Datenaustausch angesehen werden, da ansonsten erhebliche Konvertierungskosten anzufallen drohen, die etwaige Einsparpotenziale des Fremdbezugs anstelle der Eigenherstellung schnell überkompensieren können. Aus diesem Grund kommt z.B. den Austauschformaten NIFT, abgeleitet aus dem XML-basierten ICE-Protokoll, im Zeitungs- sowie DAB und DVB im Rundfunkbereich eine hohe Bedeutung für den Datenaustausch über das Internet zu.¹³¹ Es ist zu erwarten, dass sich eine weitergehende Standardisierung und Verbreitung von

¹²⁸ Siehe Abbildung 4.4.1/1 und vgl. Anding; Hess (2002), S. 551.

¹²⁹ Vgl. Schumann; Hess (2002), S. 113.

¹³⁰ Vgl. Mertens et al. (2001) S. 44, 45.

¹³¹ Vgl. o.V. (2002h) sowie Dreyer (2001), S. 6.

Austauschformaten günstig auf Online Content Syndication auswirken wird.

Elektronische Datennetze –allen voran das Internet– bilden nicht nur die Grundlage für Online Content Syndication, sondern erweitern zugleich maßgeblich auch die Anwendungsmöglichkeiten von Timing, Windowing sowie insbesondere von Cross Media Publishing. Hierbei sind Timing und Windowing als Synonyme für sequentielle Vertriebsstrategien zu verstehen, in deren Rahmen insbesondere Video-Inhalte in einem bzw. in mehreren Verwertungsfenstern, den so genannten "Profit Windows", zeitlich gestaffelt angeboten werden.¹³² Im Zuge der Ausbildung elektronischer Datennetze hat sich die Anzahl belegbarer Verwertungsfenster weiter erhöht. Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass gerade digitale Video-Inhalte trotz leistungsstärkerer Repräsentationsformen¹³³ noch immer relativ großen Datenmengen darstellen. Aus diesem Grund liegt der zentrale Engpass bei der Verwertung von Video-Inhalten über elektronische Datennetze (im Sinne von Timing und Windowing) oftmals in deren begrenzter Übertragungskapazität.

Mit Blick auf die begrenzte Übertragungskapazität elektronischer Datennetze lassen sich leistungsstärkere Breitband-Netze sowie Streaming als optimierte Übertragungstechnik hervorheben. Breitband-Netze, denen die so genannte ATM-Technologie als verbindungsorientierte Übertragungstechnik zugrunde liegt, erlauben Übertragungsgeschwindigkeiten von bis zu 2,5 GBit/s, weisen insofern eine wesentlich höhere Leistungsfähigkeit als bislang gängige Schmalband-Netze auf.¹³⁴ Aus diesem Grund „öffnen“ sich –bildlich gesprochen– infolge des schnell voranschreitenden Ausbaus von Breitband-Netzen auch zusätzliche digitale Verwertungsfenster gerade für komplexe Video-Inhalte, z.B. in Form von Video-on-Demand oder auch des digitalen Fernsehens.¹³⁵ Als eine weitere bedeutsame Technologie ist Streaming hervorzuheben, auf dessen Basis sich bereits Teile einer Audio- oder Video-Datei betrachten lassen, noch bevor die Datenübertragung komplett abgeschlossen ist.¹³⁶ Hierdurch wird das Problem, dass kontinuierliche, im Internet jedoch paketbasiert übertragene Inhalte vor einer Rezeption bislang immer als komplette Datei abgespeichert werden mussten, gelöst.¹³⁷ Infolgedessen haben sich für digital vorliegende Musik- und Video-Inhalte zusätzliche Verwertungsoptionen gerade im Internet z.B. in Form von Live-Streaming eröffnet.

Die Ausdifferenzierung der Vertriebsformen konkretisiert sich schließlich auch in

¹³² Vgl. Owen; Wildman (1992), S. 27.

¹³³ Siehe hierzu im Detail auch Abschnitt 3.2.1.3.

¹³⁴ Vgl. Schrape (2001), S. 6 sowie Häckelmann; Petzold; Strahringer (2000), S. 151, 311

¹³⁵ Vgl. Schrape (2001), S. 6.

¹³⁶ Vgl. Lehner (2001), S. 73.

¹³⁷ Vgl. Gaida (2001), S. 27 sowie Lehner (2001), S. 193.

der Variante des Cross Media Publishing, worunter die mehrfache Verwertung von einmal erzeugten, in einer Datenbank zentral abgelegten Inhalten über verschiedene Medien zum Zwecke einer effizienteren Umsetzung von Multi Channel-Strategien verstanden werden kann.¹³⁸ Multi Channel-Strategien, denen die Annahme eines Multi-Touchpoint-Konsumenten zugrunde liegt, zielen auf die Bereitstellung alternativer bzw. komplementärer Inhalte über mehrere Zielmedien.¹³⁹ Abbildung 3.2.2.3/1 veranschaulicht beispielhaft einen Ausschnitt der Multi Channel-Strategie der Axel Springer AG, in deren Rahmen originäre Print-Inhalte nicht nur in Form einer Zeitung sowie eines Fax-Abrufangebotes, sondern darüber hinaus auch als WWW-, WAP- und SMS-Angebot bereitgestellt werden.¹⁴⁰

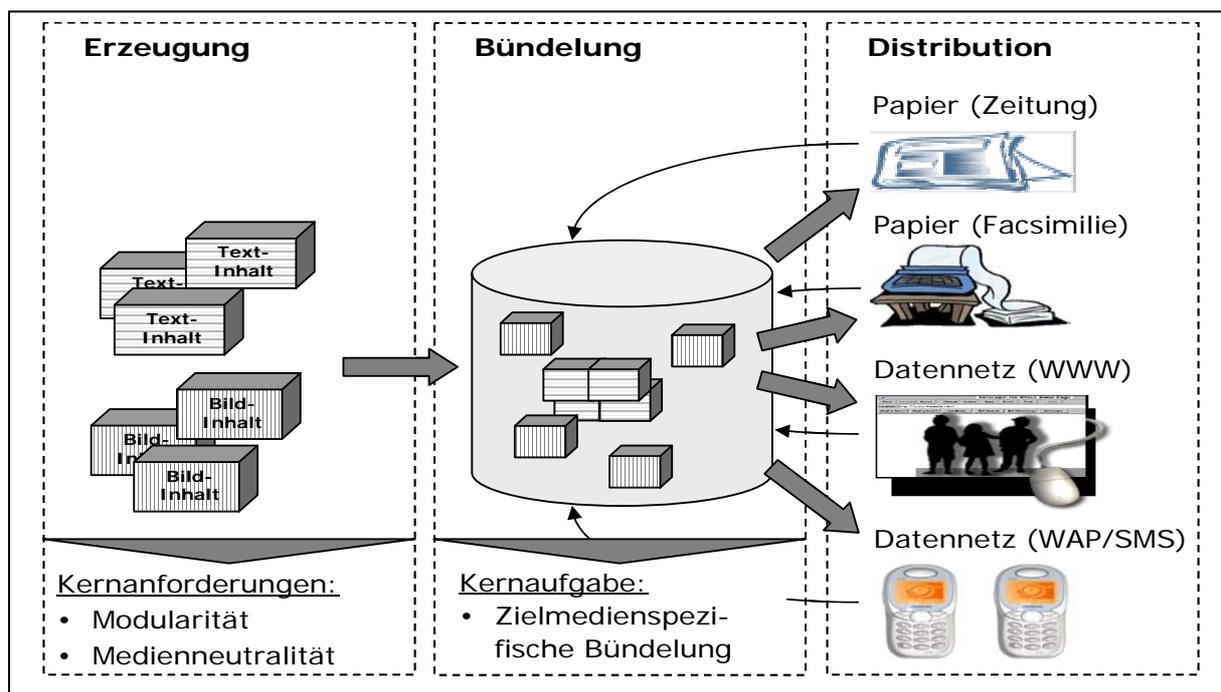


Abb. 3.2.2.3/1: Beispiel für eine Multi Channel-Strategie

Als technologische Grundlagen einer zielmedienübergreifenden Mehrfachverwertung im Sinne von Cross Media Publishing können neben der Medienneutralität von Inhalten als notwendige und modulareren Produktionsansätzen als hinreichende Bedingung¹⁴¹ insbesondere die Ausstattung der Rezipienten mit geeigneten Endgeräten angesehen werden. In Bezug auf den Empfang von digital übertragenen Inhalten lassen sich stationäre und mobile Endgeräte unterscheiden, z.B. Desktop-PCs und Fernseher bzw. Notebooks, Tablet PCs, PDAs, mp3player, eBooks und Mobiltelefone.¹⁴² Die angeführten Endgeräte eignen sich –allein schon

¹³⁸ Vgl. Fritsche (2001), S. 11 sowie Rawolle (2002), S. 94.

¹³⁹ Vgl. Middelhoff (1997), S. 422 sowie Stamer (2002), S. 90.

¹⁴⁰ Vgl. Handel (2002), S. 5-6.

¹⁴¹ Siehe hierzu im Detail auch die Abschnitte 3.2.1.1 sowie 3.2.1.2.

¹⁴² Vgl. Rawolle; Hess (2000), S. 89 sowie Kamp (2001).

aufgrund der variierenden Portabilität und Funktionalität– für tendenziell unterschiedliche Konsumsituationen. Aus diesem Grund eröffnet die Entwicklung und zunehmende Verbreitung geeigneter Endgeräte in Bezug auf die Distribution im Online- und Rundfunk-Bereich die Möglichkeit, Inhalte immer besser medien-, situations- und somit letztendlich rezipientengerecht bereitstellen zu können.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Digitalisierung von Inhalten, Medien sowie Produktions- und Distributionstechnologien eine Verwertbarkeit über elektronische Datennetze erlaubt, die zu einer noch lange nicht abgeschlossenen Ausdifferenzierung von Vertriebsformen geführt hat. In diesem Zusammenhang lassen sich die Ausweitung des Content Syndication auf das Internet, die Ergänzung der Varianten des Timing und Windowing um Online-Verwertungsfenster sowie die Vervielfachung von prinzipiell belegbaren Verwertungsfenstern als Grundlage für ein weitaus intensiveres Cross Media Publishing hervorheben.

3.3 Zwischenfazit: Technologische Aspekte der Mehrfachnutzung

Die Fragmentierung des Datenbestandes, Aufhebung der Medienspezifität sowie leistungsstärkere Repräsentationen erlauben digital vorliegende Inhalte nicht nur nahezu beliebig modularisieren sowie (re-)konfigurieren und somit mehrfach verwenden, sondern darüber hinaus auch zielmedienübergreifend und somit mehrfach verwerten zu können. In diesem Zusammenhang sind Informationen über die Struktur und über die Identität als Grundlage modularerer Produktionsansätze, Encoding –und bei Text-Inhalten die Trennung vom Layout durch XML– als Grundlage für Medienneutralität sowie leistungsfähigere Repräsentationsformen als Ergebnis verbesserter Komprimierungsverfahren diskutiert worden.

Speichertechnologien eröffnen in Verbindung mit weiteren Technologien, Techniken und Systemen verbesserte, z.T. sogar neuartige Möglichkeiten für die Mehrfachnutzung von Inhalten, woraus sich verschiedene Trends ableiten. In diesem Zusammenhang lassen sich die effiziente Versionierung eines Produktes mit Hilfe von Media Asset Management- sowie Content Management-Systemen, die Individualisierung der Bündelungsleistung auf Basis von "Tracking & Profiling"-Techniken und CRM-Systemen sowie die Ausdifferenzierung der Vertriebsformen anführen. Mit Blick auf die unter dem zuletzt angeführten Ansatzpunkt subsumierten Varianten (Online) Content Syndication, Timing, Windowing und Cross Media Publishing sind Netze, Standards, Übertragungstechnologien sowie (Empfangs-)Endgeräte des elektronischen Datenaustauschs thematisiert worden. Mit Hilfe von Abbildung 3.3./1 erfolgt nachfolgend eine Einordnung der angeführten Technologien in Bezug auf deren Relevanz für die Mehrfachnutzung von Inhalten.

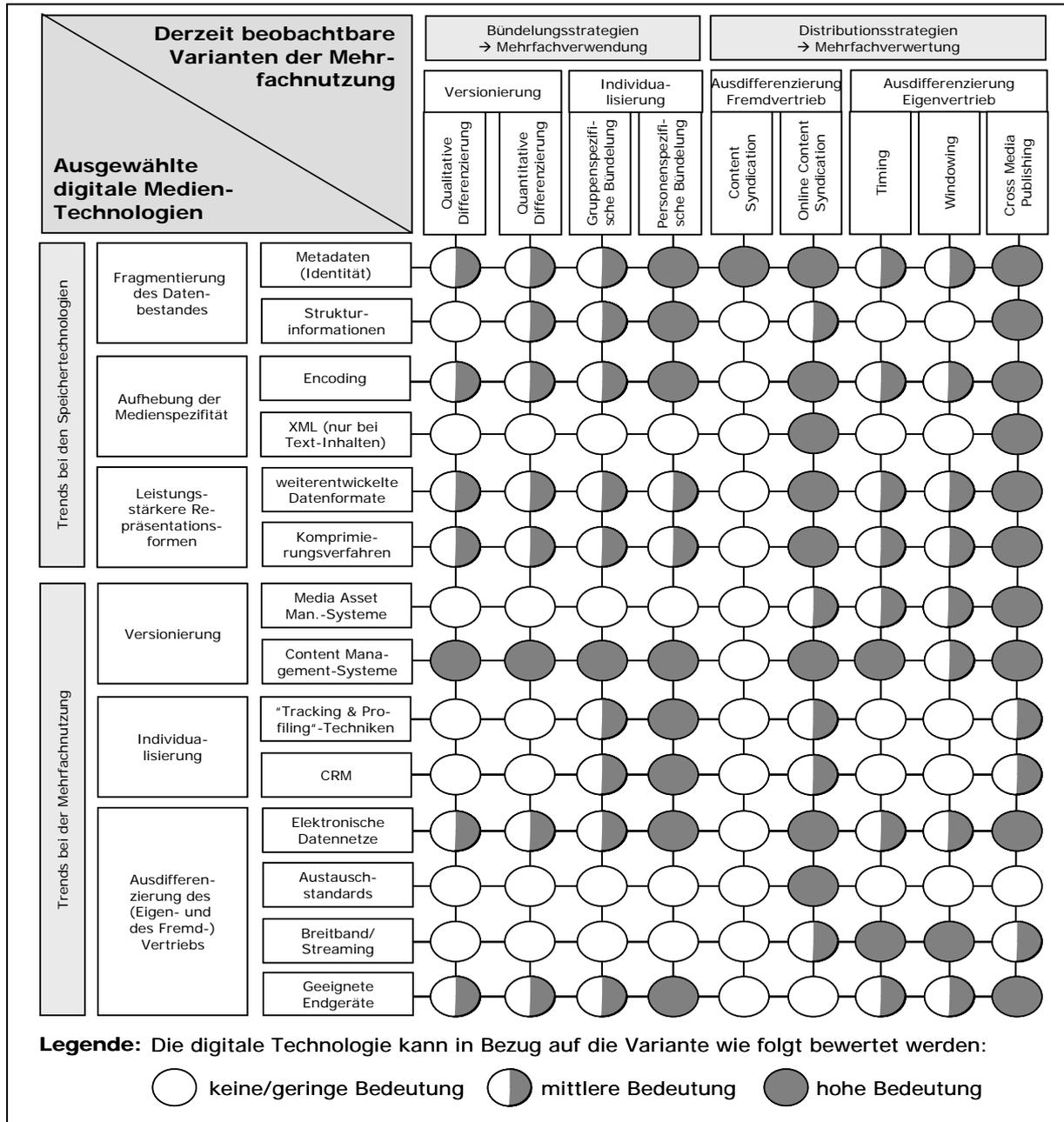


Abb. 3.3/1: Relevanz von Technologien für die Mehrfachnutzung

Mit Blick auf die Abbildung 3.3/1 zugrunde liegenden Überlegungen lässt sich verallgemeinernd der Schluss ziehen, dass die Varianten der Versionierung, die gruppenspezifische Individualisierung, Content Syndication, Timing, Windowing sowie in einem geringen Umfang Cross Media Publishing bereits auf Basis analoger Technologien möglich sind, jedoch durch die Digitalisierung hinsichtlich des möglichen Ausmaßes sowie der ökonomischen Vorteilhaftigkeit begünstigt werden. Im Gegensatz dazu müssen digitale Technologien als notwendige Voraussetzung für die personenspezifische Individualisierung, Online Content Syndication und ein umfangreich betriebenes Cross Media Publishing angesehen werden.

4 Bekannte Varianten der Mehrfachnutzung

Das vierte Kapitel thematisiert die Kernidee, zentrale Merkmale sowie Anforderungen und Nutzenpotenziale der Mehrfachnutzung von Inhalten. In Abhängigkeit von den grundsätzlich zu unterscheidenden Ausprägungsformen der Mehrfachverwendung bzw. -verwertung lassen sich jeweils zwei verschiedene Ansatzpunkte ausmachen, denen derzeit bekannte Varianten untergeordnet werden können.

4.1 Kernidee und Ausprägungen des Konzepts

Das Konzept der Mehrfachnutzung von Inhalten umfasst sowohl die mehrfache Verwendung von Bausteinen bzw. Komponenten im Rahmen von Bündelungsprozessen, die jeweils in der Fertigstellung einer "First Copy" münden (1:a- bzw. 1:b-Beziehung zwischen Baustein bzw. Komponente und "First Copy", $a \geq 2$ oder $b \geq 2$), als auch die mehrfache marktseitige Verwertung von Produkten in unterschiedlichen Angebotsformen (1:c-Beziehung zwischen der "First Copy" als Produkt sowie der abgeleiteten Angebotsform, $c \geq 2$). Dementsprechend kann von einer Mehrfachnutzung von Inhalten ausgegangen werden, wenn Bausteine, Komponenten oder die "First Copy" mehrfach, d.h. mindestens zweimal verwendet bzw. verwertet werden. Hingegen muss von einer „Einmalnutzung“ von Inhalten ausgegangen werden, wenn die Mindestvoraussetzung nicht erfüllt ist. Abbildung 4.1/1 veranschaulicht die Kernidee der Mehrfachnutzung von Inhalten sowie die Bedingungen der zugrunde liegenden Mindestvoraussetzung.¹⁴³

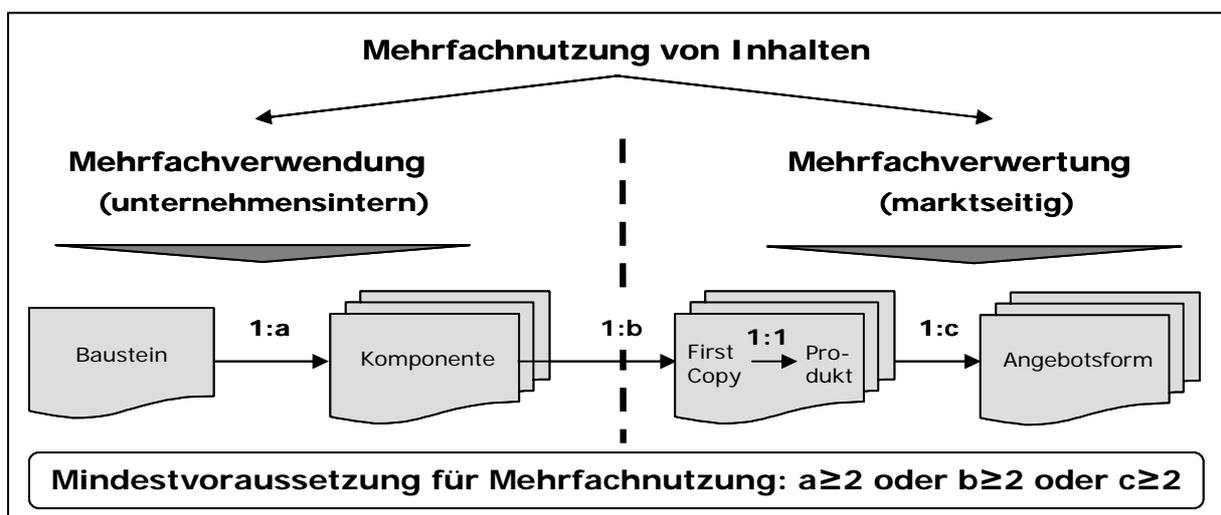


Abb. 4.1/1: Kernidee der Mehrfachnutzung von Inhalten

Die derzeit bekannten Varianten lassen sich grundsätzlich nach der jeweiligen Form der Mehrfachnutzung von Inhalten unterscheiden.¹⁴⁴ Sofern Bausteine oder

¹⁴³ Siehe hierzu im Detail auch Abschnitt 2.1.2 und insbesondere Abbildung 2.1.2/1.

¹⁴⁴ Siehe hierzu im Detail auch Abschnitt 1.2 und insbesondere Abbildung 1.2/1.

Komponenten mehrfach genutzt werden, kann von speziellen Bündelungsstrategien ausgegangen werden, die mit einer unternehmensinternen Mehrfachverwendung von Inhalten einhergehen. Falls jedoch eine "First Copy" in mehreren Angebotsformen Verwertung findet, ist von speziellen Distributionsstrategien auszugehen, deren charakteristisches Merkmal in der Mehrfachverwertung von Inhalten liegt. Hierbei möglicherweise anfallende Synergien konkretisieren sich produktionsseitig in Kosteneinsparungen bzw. marktseitig in Erlössteigerungen.

4.2 Mehrfachverwendung bei der Bündelung

Mit Blick auf die Mehrfachverwertung lassen sich mit Versionierung und Individualisierung zwei verschiedene Bündelungsstrategien ausmachen, die sich hinsichtlich der Anzahl an angebotenen Produkten, der Frage nach Selbstselektion, der möglichen Formen von Preisdifferenzierung sowie der Spezifität von in den Bündelungsprozess einbezogenen Kundeninformationen unterscheiden. Abbildung 4.2/1 fasst nachfolgend die zentralen Unterscheidungsmerkmale zusammen.

| Ansatzpunkte Zentrale Unterscheidungsmerkmale | Versionierung durch Produktmodifikation | Individualisierung durch Kundenintegration |
|--|--|---|
| Anzahl angebotener Produkte | mehrere | eines |
| Selbstselektion der Rezipienten | ja | nein |
| Mögl. Formen der Preisdifferenzierung | 2. Grades | 1. bzw. 3. Grades |
| Spezifität einbezogener Kundeninformationen (in den Bündelungsprozess) | gering | mittel - hoch |

Abb. 4.2/1: Unterscheidungsmerkmale von Bündelungsstrategien

Die Versionierung eines (Premium-)Produktes profitiert von dem Einbezug geeigneter Kundeninformationen, setzt diese jedoch –im Gegensatz zu einer Individualisierung der Bündelungsleistung– nicht notwendigerweise vor. Sofern Kundeninformationen erhoben und im Rahmen der Bündelung berücksichtigt werden, kann ein geringerer Detailgrad als bei Individualisierung angenommen werden.

4.2.1 Versionierung eines (Premium-)Produktes

Im Folgenden werden die Kernidee des Ansatzpunktes, die hierunter subsumierten Varianten sowie die Anforderungen und Nutzenpotenziale einer Mehrfachnutzung im Sinne einer Versionierung eines (Premium-)Produktes erläutert.

4.2.1.1 Kernidee dieses Ansatzpunktes

Die Kernidee der Versionierung (engl. Versioning) besteht darin, durch die Modifikation von charakteristischen Eigenschaften oder bestimmten, als wesentlich

einzuschätzenden Merkmalen eines bereits vorliegenden (Premium-)Produktes prinzipiell alternative Produktvarianten hervorzubringen, die eine Ausdifferenzierung der Produktlinie nach sich ziehen.¹⁴⁵ Sofern die angebotenen Produktvarianten wahrnehmbare Unterschiede hinsichtlich des Nutzenpotenzials aufweisen, eröffnet sich für Medienunternehmen die Möglichkeit, auch auf hoch transparenten Märkten unterschiedliche Preise durchsetzen zu können.¹⁴⁶ Die hiermit angesprochene Preisdifferenzierung lässt sich als eine Strategie verstehen, auf deren Basis verschiedene Produktvarianten zu unterschiedlichen Preisen verkauft werden, ohne dass dementsprechende Produktionskostenunterschiede vorliegen.¹⁴⁷

Die Versionierung eines (Premium-)Produktes geht hervor aus der Modifikation von Merkmals- bzw. Eigenschaftsausprägungen. Hierbei ist jedoch festzustellen, dass die Mehrfachverwendung von Bausteinen und Komponenten lediglich bei den in Abbildung 4.2.1.1/1 grau gekennzeichneten Fällen Anwendung findet.

| Dimensionen | Merkmal/Eigenschaft | Mögliche Ausprägungen |
|-------------|---|---|
| Zeit | Aktualität | Verzögerter oder sofortiger Zugriff |
| | Dauer der Verfügbarkeit | eher kurz- oder eher langfristige Nutzung |
| Qualität | Präsentationsform | durchschnittliches oder anspruchsvolles Layout |
| | Lesbarkeit | eher geringe oder eher hohe Auflösung |
| Quantität | Leistungsumfang | Minimal- oder Maximalausstattung |
| | Publikationsumfang (Reichweite, Auflagenhöhe) | begrenzt/regional oder Unbegrenzt/international |

Prinzip der Mehrfachverwendung
 Prinzip der Mehrfachverwertung

Abb. 4.2.1.1/1: Ansatzpunkte für die Versionierung
(Abbildung verändert übernommen von Zerdick et al. (2001), S. 190)

Die in Abbildung 4.2.1.1/1 angeführte Modifikation nach der Dimension Zeit tangiert nicht die Bündelung des Produktes, sondern ausschließlich dessen Distribution. Aus diesem Grund lassen sich unter dem Ansatzpunkt der Versionierung nur die qualitative und quantitative Differenzierung als Varianten der Mehrfachverwendung von Inhalten subsumieren. Die zeitliche Differenzierung hingegen ist den Distributionsstrategien zuzurechnen, da diese eine mehrfache marktseitige Verwertung einer "First Copy" in unterschiedlichen Angebotsformen erlaubt. Dennoch kann für einen Großteil der nachfolgenden Ausführung angenommen

¹⁴⁵ Vgl. Shapiro; Varian (1998), S. 69; Zerdick et al. (2001), S. 19 sowie Büschken; von Thaden (2000), S. 555.

¹⁴⁶ Vgl. Detering (2001), S. 155 sowie Brandtweiner (2000), S. 108.

¹⁴⁷ Vgl. Link; Schackmann (2000), S. 195 sowie Skiera; Spann (2002), S. 270, 276.

werden, dass diese Gültigkeit für eine zeitliche Differenzierung aufweisen.

Das Angebot prinzipiell alternativer Produktvarianten wirft aus Rezipientensicht die Notwendigkeit auf, auf Basis von Präferenzstruktur und Zahlungsbereitschaft eine Auswahlentscheidung zu treffen. Hierbei kann eine unmittelbare Vergleichbarkeit der zur Auswahl stehenden Produktvarianten nur innerhalb des gleichen Zielmediums angenommen werden.¹⁴⁸ Ansonsten liegen unterschiedliche Gestaltungserfordernisse bzw. -möglichkeiten sowie daraus abgeleitete Nutzungserwartungen der Rezipienten vor, infolgedessen deren Auswahlentscheidung nicht nur von den Produktattributen, sondern zugleich von der subjektiven Einstellung bezüglich des Mediums abhängt. Aus diesem Grund ist davon auszugehen, dass an ein und den denselben Inhalt in verschiedenen Medien unterschiedliche Nutzungserwartungen gestellt werden, so dass eine Vergleichbarkeit nur bedingt gegeben ist.¹⁴⁹ Mit Blick auf Cross Media Publishing lässt sich hieraus die Vermutung ableiten, dass erstens die Befriedigung der jeweiligen Nutzungserwartungen eine zielmedienspezifische Aufbereitung bedingt und zweitens, dass eine Kannibalisierung zwischen verschiedenen Medien nicht zwangsläufig eintritt.

4.2.1.2 Varianten

Unter dem Ansatzpunkt der Versionierung eines (Premium-)Produktes lassen sich die qualitative sowie die quantitative Differenzierung als grundsätzlich zu unterscheidende Varianten einer Mehrfachverwendung von Inhalten ausmachen.

4.2.1.2.1 Qualitative Differenzierung

Die Variante der qualitativen Differenzierung führt durch Modifikation der Präsentationsform bzw. Lesbarkeit¹⁵⁰ eines (Premium-)Produktes zu der Ausbildung von mindestens zwei, prinzipiell alternativen Produktvarianten. Angesichts der stetig voranschreitende Digitalisierung von Inhalten und Technologien ist zu vermuten, dass sich die Möglichkeiten einer intendierten Modifikation, durch die nachfragewirksame Qualitätsunterschiede zwischen verschiedenen Produktvarianten herbeigeführt werden können, erheblich ausdifferenziert und verbessert haben.

Das Attribut der Präsentationsform bezieht sich auf die graphisch-künstlerische Aufbereitung von Inhalten, die sich üblicherweise in einem eher durchschnittlichen oder einem eher anspruchsvollen Layout konkretisiert. Hierbei umfasst das Layout neben den Merkmalen Farbe, Format, Schriftart und Schriftgröße auch zusätzliche Produktkennzeichnungen wie beispielsweise eine persönliche Signatur

¹⁴⁸ Vgl. Theis-Berglmair (2002), S. 54.

¹⁴⁹ Vgl. Schumann; Hess (2002), S. 39.

¹⁵⁰ Siehe Abbildung 4.2.2/1.

des Autors, durch die ebenfalls ein subjektiv empfundener Qualitätsunterschied zwischen Produktvarianten herbeigeführt werden kann. Die qualitative Differenzierung der Präsentationsform eignet sich vermutlich bei besonders wertvollen, eher zeitlosen Büchern wie z.B. Klassikern der belletristischen Literatur oder auch der Bibel, die sich entweder als handelsübliche Standard- oder aber als verzierte Antiquitätsausgabe für Liebhaber aufbereiten lassen.¹⁵¹ Hierbei kann die erhöhte Zahlungsbereitschaft für Produktvarianten mit einem anspruchsvollen Layout vermutlich auf den subjektiv empfundenen Besitzwert von Büchern zurückgeführt werden. Außerhalb des Buchbereiches ist hingegen zu vermuten, dass die graphisch-künstlerische Aufbereitung den subjektiv empfundenen Besitzwert in einem geringeren Maße beeinflusst, infolgedessen eine qualitative Differenzierung durch Modifikation der Präsentationsform eine geringere Bedeutung aufweist.

Als ein zweiter Ansatzpunkt für die qualitative Differenzierung lässt sich die intendierte Modifikation der Lesbarkeit eines (Premium-)Produktes anführen, die ebenfalls zu der Ausbildung von mindestens zwei Produktvarianten führt. Hierbei konkretisiert sich die Modifikation der Lesbarkeit üblicherweise in einer eher geringen oder einer eher hohen Auflösung. In diesem Zusammenhang ist zu vermuten, dass die Modifikation der Lesbarkeit insbesondere bei Bild-, Audio- und Video-Inhalten von Bedeutung für das rezipientenseitige Nutzenempfinden und somit letztendlich für deren Zahlungsbereitschaft sein kann. Sofern sich die qualitativen Unterschiede zwischen den angebotenen Produktvarianten auf die jeweilige Zahlungsbereitschaft von Rezipienten auswirken, erlaubt eine Modifikation der Lesbarkeit das Abschöpfen zusätzlicher Erlöspotenziale. In diesem Zusammenhang kann beispielhaft auf die Bilddatenbank der Getty Image Inc. verwiesen werden, die ihren Kunden prinzipiell alternative Produktvarianten mit jeweils unterschiedlicher Auflösung zu verschiedenen Preisen anbietet.¹⁵²

4.2.1.2.2 Quantitative Differenzierung

Als Ansatzpunkte für eine quantitative Differenzierung lassen sich die Attribute Leistungsumfang sowie Publikationsumfang bzw. -zugriff ausmachen, deren Modifikation zu der Ausbildung prinzipiell alternativer Produktvarianten führt.¹⁵³ Bei näherer Betrachtung ist festzustellen, dass sich das zuerst angeführte Attribut auf die Bündelung, das zuletzt angeführte Attribut hingegen auf die marktseitige

¹⁵¹ Das simultane Angebot der Hardcover- und Taschenbuchausgabe eines Buches kann ebenfalls als qualitative Produktdifferenzierung verstanden werden. Sofern jedoch eine zeitliche Staffelung der „Release“-Zeitpunkte stattfindet, liegt eine sequentielle Vertriebsstrategie im Sinne des Windowing vor, siehe hierzu im Detail Abschnitt 4.3.2.2.1.

¹⁵² Siehe <http://creative.gettyimages.com> (Stand 15.11.2002).

¹⁵³ Siehe hierzu auch Abbildung 4.2.1.1/1.

Verwertung von Medienprodukten bezieht. Aus diesem Grund wird die Modifikation des Publikationsumfangs hier den Distributionsstrategien zugerechnet.¹⁵⁴

Der Leistungsumfang von Produktvarianten rekuriert auf deren Ausgabelänge im Sinne der Seitenanzahl, Textlänge oder Sende- bzw. Spieldauer und konkretisiert sich bei polarer Betrachtung in einer Minimal- oder Maximalausstattung. Als Anwendungsbeispiel für die Modifikation des Leistungsumfangs lässt sich die quantitative Differenzierung von Spielfilmen anführen, die als DVD neuerdings sowohl in einer günstigen Standard- als auch teureren, um herausgeschnittene Szenen wie z.B. den "Director's Cut" erweiterten Sammlervariante angeboten werden.¹⁵⁵ Mit Blick auf die Versionierung ist hierbei zu berücksichtigen, dass die Vorstellung über die Vorteilhaftigkeit in Abhängigkeit von der jeweiligen Konsumsituation und dem Charakter der Inhalte variieren kann. So zeigt sich, dass bestimmte Rezipienten wie z.B. Führungskräfte üblicherweise eine prägnante, komprimierte Aufbereitung informativer Inhalte präferieren, woraus sich die Erkenntnis ableiten lässt, dass der Leistungsumfang angebotener Produktvarianten nicht zwangsläufig positiv-linear mit der Zahlungsbereitschaft der Rezipienten korreliert.

4.2.1.3 Anforderungen und Nutzenpotenziale

Die Versionierung eines (Premium-)Produktes durch qualitative bzw. quantitative Differenzierung setzt voraus, dass erstens durch die Modifikation eines Attributes prinzipiell alternative Produktvarianten erzeugt werden und zweitens, dass diesen aus Rezipientensicht ein unterschiedliches Maß an Bedürfnisbefriedigung und Zahlungsbereitschaft zugrunde liegt.¹⁵⁶ Sofern die angeführten Voraussetzungen erfüllt werden, lassen sich auf Basis einer Strategie der simultanen Produkt- und Preisdifferenzierung zusätzliche Erlöspotenziale nahezu kostenneutral abschöpfen, indem neue Kundengruppen erreicht und bisherige Kunden erlösmaximierend bearbeitet werden.¹⁵⁷ Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass Rezipienten in einer Situation der vollständigen Konkurrenz nicht nur zwischen prinzipiell alternativen Produktvarianten, sondern auch zwischen unterschiedlichen Anbietern auswählen zu können. Aus diesem Grund sind Medienunternehmen bei der Versionierung eines (Premium-)Produktes gefordert, einem drohenden Anbieterwechsel durch die Bereitstellung möglichst attraktiver Produktvarianten vorzubeugen. Hieraus leitet sich die Notwendigkeit einer sorgsam Auswahl der zu modifizierenden Merkmale und Eigenschaften ab. In diesem Zusammenhang ist

¹⁵⁴ Siehe hierzu im Detail auch Abschnitt 4.3.1.3.

¹⁵⁵ Vgl. Varian (2001), S. 9.

¹⁵⁶ Vgl. Varian (2001), S. 9 sowie Shapiro; Varian (1998), S. 76.

¹⁵⁷ Vgl. Faßnacht (1996), S. 30-33 sowie Zerdick et al. (2001), S. 188.

zu vermuten, dass sich beispielsweise die Qualität der journalistischen Tätigkeit oder auch der Übertragung von Rundfunk- und Online-Diensten nicht als Ansatzpunkte für Variantenbildung eignen, da die Wahrscheinlichkeit eines Anbieterwechsels bei einem negativen Konsumerlebnis als hoch einzuschätzen ist.

Versionierung eröffnet Medienunternehmen die Möglichkeit, Preisdifferenzierung zweiten Grades betreiben, in deren Rahmen sich Rezipienten durch die Auswahl von preislich differenzierten Produktvarianten selbstselektierend einer bestimmten, einheitlich behandelten Nachfragergruppe zuordnen. Aus diesem Grund geht die Variantenbildung de facto mit einer Aufspaltung des Gesamtmarktes in Teilmärkte einher. Hierbei stellt sich Medienunternehmen die Frage nach der erlös-optimalen Anzahl an Produktvarianten bzw. Marktsegmenten. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass eine zu geringe Variantenanzahl dem vollständigen Abschöpfen der Konsumentenrente im Wege steht, eine zu hohe den Suchaufwand für Rezipienten übermäßig erhöht und daher ebenfalls nicht zu einem optimalen Ergebnis führt.¹⁵⁸ Aufgrund der aus Marketing bekannten Aversion von Konsumenten gegenüber Extremen ("extremeness aversion") ist –sofern keine gegenteiligen Marktinformationen vorliegen– zu vermuten, dass die optimale Variantenzahl üblicherweise nicht bei zwei, sondern bei drei liegt.¹⁵⁹

Die voranschreitende Digitalisierung ermöglicht zunehmend, Inhalte nahezu beliebig und zu extrem geringen Kosten zu bündeln bzw. zu entbündeln, infolgedessen sich die Versionierung eines (Premium-)Produktes immer flexibler und kostengünstiger umsetzen lässt.¹⁶⁰ Aus diesem Grund scheint es möglich, den bislang herrschenden Zielkonflikt zwischen Produktdifferenzierung und Produktivität lösen und verschiedene Produktvarianten eines Ausgangsproduktes nahezu kostenneutral anbieten zu können.¹⁶¹ Aus Unternehmenssicht lassen sich auf Basis einer Produkt- und daran gekoppelten Preisdifferenzierung zusätzliche Erlöspotenziale abschöpfen und weitere Deckungsbeiträge realisieren, sofern etwaige Kannibalisierungseffekte gering gehalten werden.¹⁶² Mit Blick auf die Rezipienten ist zu konstatieren, dass diese unter Berücksichtigung von begrenzten Finanzmitteln jene Produktvariante auswählen können, deren Konsum gemäß der individuellen Präferenzstruktur und Zahlungsbereitschaft den subjektiv größten Nutzen stiftet. Hiermit geht tendenziell ein höheres Maß an Bedürfnisbefriedigung einher.

¹⁵⁸ Vgl. Shapiro; Varian (1998), S. 67.

¹⁵⁹ Vgl. Brandtweiner (2000), S. 117.

¹⁶⁰ Vgl. Brandtweiner (2000), S. 115.

¹⁶¹ Vgl. Link; Schackmann (2000), S. 195.

¹⁶² Vgl. Brandtweiner (2000), S. 113.

4.2.2 Individualisierung der Bündelungsleistung

Im Folgenden werden die Kernidee des Ansatzpunktes, die hierunter subsumierten Varianten sowie die Anforderungen und Nutzenpotenziale einer Mehrfachnutzung im Sinne einer Individualisierung der Bündelungsleistung erläutert.

4.2.2.1 Kernidee dieses Ansatzpunktes

Das Ziel einer Individualisierung der Bündelungsleistung liegt in der Bereitstellung einer "maßgeschneiderten" Angebotsform, die zu einem möglichst hohen Grad den in der Präferenzstruktur enthaltenen Konsumerwartungen einer bestimmten Rezipientengruppe bzw. eines einzelnen Rezipienten entspricht. Hierbei geht es wohlgemerkt nicht um eine individuelle Produktion im Sinne einer Einzelanfertigung, sondern um die Bündelung einmal erzeugter Bausteine und Komponenten zu einer kundenindividuellen Angebotsform, womit eine Mehrfachverwendung von Inhalten in verschiedenen Produktkonfigurationen einhergeht.¹⁶³ Mit Blick auf den Individualisierungsgrad und die daraus hervorgehende Angebotsform lassen hierbei mit der gruppen- bzw. personenspezifischen Bündelung zwei verschiedene Varianten unterscheiden, die sich durch Bezugsobjekt sowie Spezifität einbezogener Kundeninformationen abgrenzen lassen. Die nachfolgende Abbildung 4.2.2.1/1 veranschaulicht die Kernidee und die Unterscheidungsmerkmale der beiden Varianten einer Individualisierung der Bündelungsleistung.¹⁶⁴

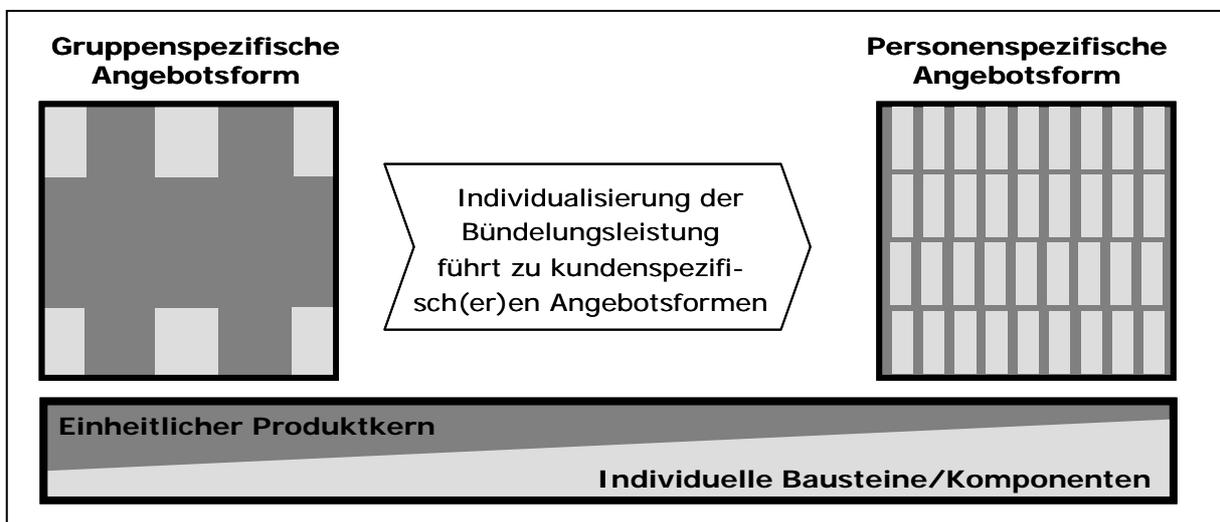


Abb. 4.2.2.1/1: Varianten der Individualisierung im Vergleich

Sowohl bei der gruppen- als auch bei der personenspezifischen Bündelung

¹⁶³ Zum verwertungsseitigen Trend und Prozess einer Individualisierung der Bündelungsleistung, siehe hierzu im Detail Abschnitt 3.2.2.2 sowie insbesondere Abbildung 3.2.2.2/1.

¹⁶⁴ Die Angebotsformen werden im Rahmen dieser Arbeit durch den relativen Anteil an kundenindividuell hinzugefügten Bestandteilen voneinander abgegrenzt. Bei einem Anteil von mindestens 50% liegen eher gruppen-, ansonsten eher personenspezifische Angebotsformen vor.

kommt dem Einbezug geeigneter Kundeninformationen eine erfolgskritische Bedeutung zu,¹⁶⁵ unterscheidet sich jedoch signifikant hinsichtlich erforderlichem Ausmaß und Detailgrad. In diesem Zusammenhang lässt sich verallgemeinernd feststellen, dass bei einem ansteigenden relativen Anteil an kundenspezifisch hinzugefügten Bestandteilen bzw. Bausteinen und Komponenten der Individualisierungsgrad einer Angebotsform sowie üblicherweise auch Ausmaß und Detailgrad der im Rahmen einer Bündelungsleistung benötigten Kundeninformationen zunehmen. Die zu vermutende positive Korrelation zwischen Individualisierungsgrad und Kundeninformationsbedarf ist auf den Anspruch zurückzuführen, durch verbesserte Abstimmung von Produktkonfiguration und Präferenzstruktur der bzw. des Rezipienten ein steigendes Maß an Bedürfnisbefriedigung zu erreichen. Dementsprechend liegt das Ziel einer personenspezifischen Individualisierung darin, einem bestimmten Rezipienten jene Inhalte in einer für ihn angemessenen Form bereitzustellen, die dessen Informationsbedürfnis weitestgehend befriedigen und möglichst im Einklang mit der jeweiligen Konsumsituation stehen.¹⁶⁶

Mit Blick auf die Versionierung ist abgrenzend festzustellen, dass die konstituierende Selbstselektion zwischen verschiedenen Produktvarianten –verstanden als Alternativenwahl– im Fall einer Individualisierung durch das Medienunternehmen vorweggenommen und nicht mehr dem Rezipienten überlassen wird.¹⁶⁷ Es steht lediglich eine Angebotsform „zur Auswahl“. Aus diesem Grund entfällt aus Rezipientensicht auch jener transaktionskostenrelevante Suchaufwand, der im Fall der Versionierung anfiel, um aus der erforderlichen Anzahl an Produktvarianten diejenige auszuwählen zu können, die zu einem gleich hohen Maß an Bedürfnisbefriedigung führt wie kundenspezifisch gebündelte Angebotsform.¹⁶⁸

4.2.2.2 Varianten

Unter dem Ansatzpunkt der Individualisierung der Bündelungsleistung lassen sich die gruppen- sowie die personenspezifische Bündelung als grundsätzlich zu unterscheidende Varianten einer Mehrfachverwendung von Inhalten ausmachen.

4.2.2.2.1 Gruppenspezifische Bündelung

Die Individualisierung der Angebotsform kann als das Ergebnis einer dementsprechenden Bündelungsleistung verstanden werden, das Bezug nimmt auf die identifizierte Präferenzstruktur der bzw. des Rezipienten. Sofern es sich bei dem

¹⁶⁵ Vgl. Piller; Schoder (1999), S. 1116-1118 sowie Reichwald; Piller; Möslein (2000), S. 1.

¹⁶⁶ Vgl. Kundisch; Wolfersberger; Kloepfer (2001), S. 94.

¹⁶⁷ Vgl. Link; Schackmann (2000), S. 196.

¹⁶⁸ Vgl. Link; Schackmann (2000), S. 196.

Betrachtungsgegenstand um eine Personengruppe handelt, deren Mitglieder zum einen ein spezielles, ihnen gemeinsames Interesse aufweisen und die zum anderen nach geographischen, soziodemographischen oder persönlichkeitsbezogenen Kriterien eindeutig gegenüber anderen Rezipienten abgegrenzt werden können, lässt sich eine gruppenspezifische Bündelung vornehmen. Die hieraus resultierende gruppenspezifische Angebotsform zeichnet sich durch einen dominierenden, auch für alle anderen Gruppen einheitlichen Produktkern sowie ergänzende, gruppenspezifisch ausgewählte Bausteine und Komponenten aus.¹⁶⁹ Als ein prominentes Anwendungsbeispiel für gruppenspezifische Bündelung lässt sich die in Augsburg ansässige Presse-Druck- und Verlags-GmbH anführen, die einen einheitlichen Mantelteil als Produktkern sowohl für die Hauptausgabe, die Augsburgische Zeitung, als auch für eine Vielzahl unterschiedlicher, gruppenspezifisch aufbereiteter Regionalausgaben, deren Zielkunden nach geographischen Kriterien ein- bzw. abgegrenzt werden, verwendet. Abbildung 4.2.2.2.1/1 veranschaulicht die Mehrfachverwendung des Mantelteils in verschiedenen Ausgaben des Verlags.

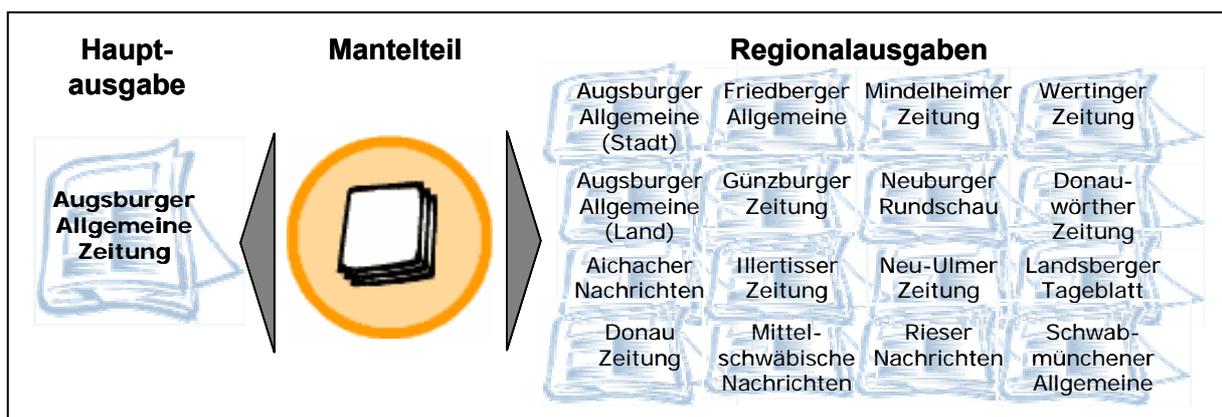


Abb. 4.2.2.2.1/1: Beispiel für gruppenspezifische Bündelung

Die Inhalte des angesprochenen Mantelteils weisen den Charakter überregionaler Nachrichten z.B. aus den Bereichen Politik, Wirtschaft und Sport auf, die dem allgemeinen Informationsbedürfnis der Zeitungslesern –gleich welcher Ausgabe– entsprechen. Der einheitliche Produktkern wird um gruppenspezifische Bestandteile wie z.B. lokale Sportnachrichten oder Wohnungsmarktanzeigen ergänzt, die dem speziellen, in diesem Fall regional geprägten Informationsbedürfnis der jeweiligen Zielkunden Rechnung tragen. Es ist zu resümieren, dass eine Mehrfachverwendung „lediglich“ in Bezug auf die Inhalte des Mantelteils, dessen Layout an das Erscheinungsbild der jeweiligen Zielausgabe angepasst wird, stattfindet.

Die gruppenspezifische Bündelung von Inhalten findet zum gegenwärtigen Zeitpunkt besonders intensiv in der Zeitungsbranche,¹⁷⁰ darüber hinaus aber auch

¹⁶⁹ Siehe hierzu auch Abbildung 4.2.2.1/1.

¹⁷⁰ Vgl. Löffelholz; Altmeppen (1994), S. 584.

zunehmend im Rundfunkbereich sowie in der Zeitschriften- und –in abgewandelter Form– in der Buchbranche Anwendung. Im Hörfunkbereich kann beispielhaft auf die Betriebsgesellschaft radio NRW GmbH verwiesen werden, die das Mantel- bzw. Rahmenprogramm für 44 Lokal- und Regionalsendern in Nordrhein-Westfalen produziert.¹⁷¹ Analoge Beispiele lassen sich auch unter den national tätigen Fernsehsendern mit Vollprogramm finden, in denen ein einheitlicher Produktkern um gruppenspezifische, regional geprägte Bestandteile in Form von Lokalberichterstattungen ergänzt wird. Während sich mit Blick auf die Zeitungsbranche sowie den Rundfunkbereich –nicht zuletzt wegen eines Mangels an detaillierteren Informationen– üblicherweise eine geographische Abgrenzung der Zielkunden beobachten lässt, finden in der Zeitschriften- und Buchbranche hingegen eher persönlichkeitsbezogene Kriterien wie z.B. Lifestyle, Hobbies oder die Berufsgruppenzugehörigkeit Berücksichtigung. In Bezug auf die Buchbranche sei beispielhaft auf die Buchclubs der Bertelsmann AG verwiesen, die ihren Mitgliedern eine vorselektierte Sortimentsauswahl gegen eine Mindestabnahmeverpflichtung zu günstigeren Verkaufspreisen anbieten. Es ist erklärtes Ziel und lässt sich insbesondere in den USA bereits beobachten, dass die General-Interest- allmählich in Special-Interest-Clubs überführt werden, um eine kundenspezifischere Sortimentsauswahl –hier zu verstehen als Angebotsform– unterbreiten zu können.¹⁷²

4.2.2.2 Personenspezifische Bündelung

Lange Zeit sind Medienunternehmen insbesondere aufgrund ökonomischer Restriktionen, die eng mit dem Phänomen der z.T. sehr hohen "First-Copy-Costs" zusammenhängen, nicht in der Lage gewesen, eine personenspezifische Bündelung im großen Stil bzw. für ein Massenpublikum zu betreiben.¹⁷³ Im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung von Inhalten, Technologien und Medien hat sich jedoch die Möglichkeit eröffnet, den Gesamtmarkt in immer kleinere Segmente aufzuspalten und diese mit personenspezifischen Angebotsformen auf wirtschaftliche Art und Weise bedienen zu können. Hierbei ist zu beachten, dass personenspezifische Angebotsformen bislang insbesondere im Internet bereitgestellt werden, was sich auf drei zentrale Gründe zurückführen lässt. Erstens spielt der "First-Copy-Cost"-Effekt, durch den Skaleneffekte bei ansteigender Ausbringungsmenge beschrieben werden, bei digitalen Produkten eine geringere Rolle als bei physischen.¹⁷⁴ Zweitens lassen sich Konsumpräferenzen im Internet ten-

¹⁷¹ Siehe <http://www.radionrw.de> (Stand 17.11.2002) und vgl. Sjurts (1996), S. 143.

¹⁷² Vgl. Hamann (2002), S. 10.

¹⁷³ Vgl. Schumann; Hess (2002), S. 70.

¹⁷⁴ Vgl. Schumann, Hess (2002), S. 22-27.

denziell nicht nur genauer, sondern auch kostengünstiger ermitteln.¹⁷⁵ Und drittens erlaubt das Internet nicht nur eine individuelle Ansprache, sondern auch eine nicht-physische, nahezu kostenlose Distribution.¹⁷⁶ Angesichts der rasanten Entwicklung des Internets ist zu vermuten, dass die personenspezifische Bündelung und dementsprechende Angebotsformen zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen.¹⁷⁷ Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass eine Individualisierung der Bündelungsleistung rezipientenseitig aufgrund des Bedürfnisses nach Gruppenkonsum, unternehmensseitig aufgrund von begrenzten Fähigkeiten zur Erfassung und Verarbeitung von Kundeninformationen eine Begrenzung findet.¹⁷⁸

Die personenspezifische Bündelung, deren Betrachtungsgegenstand ein einzelner, identifizierbarer Rezipient darstellt, bedingt die Ermittlung und Verarbeitung geeigneter, hinreichend detaillierter Kundeninformationen. Aus diesem Grund lässt sich oftmals beobachten, dass die personenspezifische Bündelung in eine langfristig ausgelegte Kundenbeziehung eingebettet ist, zu deren Beginn Kundenpräferenzen abgefragt und im Zeitverlauf ergänzt werden. Der nachfolgende Screenshot¹⁷⁹ dokumentiert die Erhebung von Kundenpräferenzen bei der erstmaligen Registrierung für die Online-Zeitung „Wall Street Journal Online“ (WSJ Online).

The screenshot shows the 'Setup Center' for a user named John Smith. The page is titled 'THE WALL STREET JOURNAL ONLINE' and includes a navigation menu on the left. The main content area is titled 'one-stop Setup' and contains a text block explaining the purpose of the Setup Center. A central box titled 'SETUP CENTER' lists various options for 'Personalized Home Page Setup' and 'Other Setup'.

one-stop Setup

Setup Center is the one place you can go for every type of personalization in the Online Journal, from updating your billing information to organizing the personalized news on your Online Journal Home page. To get to Setup Center, click the Setup Center link in the left column of every page.

SETUP CENTER for John Smith. If you are not John Smith, click to [log out](#)

Personalized Home Page Setup

| | |
|---|--|
| Companies Put headlines about selected companies on your WSJ.com Home page. | Columns Select weekly columns to follow on your WSJ.com Home page. |
| Industries Put headlines about selected industries on your WSJ.com Home page. | Markets Select stock indexes to display on your WSJ.com Home page. |
| Topics Put headlines about selected topics on your WSJ.com Home page. | Layout Rearrange the personalized content on your WSJ.com Home page. |

Other Setup

| | |
|---|---|
| Portfolio Create or edit up to 5 portfolios. | Billing Information Review and update your credit card information, name and address. |
| Global Edition Select the U.S., Asia or Europe edition as your default WSJ.com Home Page. | My Profile Access your profile data. |
| E-Mail Setup Sign up for new WSJ.com e-mails or edit your e-mail settings. | Change Password Change your password to the Online Journal. |

Abb. 4.2.2.2/1: Beispiel für personenspezifische Bündelung

Die Ermittlung hinreichend detaillierter Kundenpräferenzen –im Fall der WSJ On-

¹⁷⁵ Vgl. Brandtweiner (2000), S. 111.

¹⁷⁶ Vgl. Hartert (2001), S. 48 sowie Zerdick et al. (2001), S. 237.

¹⁷⁷ Vgl. Hess (2002b); Shapiro; Varian (1998), S. 37 sowie Goldhammer (2001), S. 175.

¹⁷⁸ Siehe hierzu im Detail Abschnitt 3.2.2.2 und vgl. Reichwald; Piller; Möslin (2000), S. 1.

¹⁷⁹ Siehe <http://online.wsj.com/j2tour/info.html> (Stand 15.11.2002).

line in Bezug auf Nachrichtenrubriken und Präsentationsform– versetzt Medienunternehmen in die Lage, eine personenspezifische Angebotsform bereitstellen zu können. Als ein weiteres Beispiel für die Bereitstellung einer personenspezifischen Angebotsform im Internet können neben der individualisierten Online-Zeitung auch entsprechende Online-Newsletter angeführt werden.¹⁸⁰

4.2.2.3 Anforderungen und Nutzenpotenziale

Mit Blick auf eine intendierte Individualisierung der Bündelungsleistung lassen sich aus Unternehmenssicht drei erfolgskritische Anforderungen ausmachen. Erstens müssen sich Inhalte auf wirtschaftliche Art und Weise bündeln bzw. entbündelt lassen können, womit die Notwendigkeit einer sowohl flexiblen als auch effizienten Modularisierbarkeit angesprochen ist. Die vorangegangenen Ausführungen legen in diesem Zusammenhang die Vermutung nahe, dass ein Vorliegen der zu verarbeitenden Inhalte in digitaler Form zumindest ab einem bestimmten Individualisierungsgrad als unumgänglich anzusehen ist. Zweitens muss sich eine bestimmte Personengruppen bzw. Person hinreichend gut identifizieren, von anderen abgrenzen und adressieren lassen, da ansonsten eine Zuordnung von Präferenzstruktur und Angebotsform nicht gelingen kann. Und drittens besteht die Notwendigkeit, deren bzw. dessen Konsumpräferenzen hinreichend detailliert ermitteln und im Rahmen des Bündelungsprozess in eine gruppen- bzw. personenspezifische Angebotsform überführen zu können. Es ist zu resümieren, dass der Individualisierungsgrad einer kundenspezifischen Bündelungsleistung von der Frage abhängt, inwiefern die angeführten Anforderungen erfüllt werden.

Aus Unternehmenssicht ist zu vermuten, dass die Nutzenpotenziale einer Individualisierung der Bündelungsleistung in erster Linie in einer intensiveren Kundenbindung sowie in erweiterten Preisgestaltungsspielräumen liegen. Die Bereitstellung einer individualisierten Angebotsform zielt darauf ab, dem Rezipienten einen größeren Nutzen zu stiften als bei einer Alternativenwahl zwischen Produktvarianten möglich wäre, indem zum einen Suchkosten eliminiert und zum anderen Konsumbedürfnisse durch gruppen- bzw. personenspezifische Bündelung besser befriedigt werden. Hierfür bedarf es geeigneter, hinreichend detaillierter Kundeninformationen, deren Ermittlung eine anspruchsvolle Herausforderung darstellt und deshalb oftmals in langfristig angelegte, individuell geführte Kundenbeziehungen eingebettet ist.¹⁸¹ Hieraus leitet sich ein Lock-In-Effekt im Sinne einer intensiven Bindung des Kunden an das Unternehmen ab, die sich auf signifikante Wechselkosten im Sinne eines zumindest zeitlichen Aufwands für das abermalige

¹⁸⁰ Vgl. Goldhammer (2001), S. 186.

¹⁸¹ Vgl. Piller (2000), S. 887.

Anzeigen von Konsumpräferenzen bei einem Anbieterwechsel zurückführen lässt.¹⁸² Aus diesem Grund ist zu vermuten, dass die Individualisierung der Angebotsform zu einer intensiveren, daher langfristigeren Kundenbindung führt, die den Preisgestaltungsspielraum von Medienunternehmen tendenziell erweitert. Ob und inwiefern sich auf dieser Basis eine gruppen- oder gar personenspezifische Preisdifferenzierung dritten bzw. ersten Grades durchsetzen lässt, hängt davon ab, ob eine linear-positive Korrelation zwischen dem Individualisierungsnutzen sowie der Zahlungsbereitschaft vorliegt. In diesem Zusammenhang lässt sich jedoch beobachten, dass die Individualisierung der Angebotsform nur in wenigen Fällen mit einem Anstieg der Zahlungsbereitschaft auf Seiten der Rezipienten einhergeht.¹⁸³ Aus diesem Grund postulieren Piller und Zipkin unabhängig voneinander, die Möglichkeit einer Preisdifferenzierung sehr kritisch zu prüfen, im Zweifelsfall eine individualisierte Angebotsform zum Preis eines Standardproduktes anzubieten.¹⁸⁴ Mit Blick auf die vorangegangenen Ausführungen ist zu vermuten, dass sich eine Individualisierung der Bündelungsleistung und dementsprechenden Angebotsform weniger für eine progressive, erlösmaximierende Preisgestaltung als vielmehr für ein Ausscheren aus dem Preiswettkampf eignet, womit eine weitestgehende Konservierung des bisherigen Preisniveaus einherginge.

Die Individualisierung der Angebotsformen trägt einer voranschreitenden Fragmentierung der Massengesellschaft Rechnung.¹⁸⁵ Es stellt sich aus Sicht von Medienunternehmen jedoch die Frage, ob und inwieweit eine ökonomische Vorteilhaftigkeit vorliegt, wenn keine höheren Preise erhoben werden können. In diesem Zusammenhang kommt den digitalen Technologien eine entscheidende Rolle zu, da sich auf deren Basis der traditionell vorliegende Trade-Off zwischen dem potenziellen Nutzenvorteil einer Einzelfertigung und dem Kostenvorteil einer standardisierten Massenproduktion überwinden lässt.¹⁸⁶ Infolgedessen können bei nahezu gleich bleibenden Produktionskosten individualisierte Angebotsformen bereitgestellt werden, die zu einer intensiveren Kundenbindung führen, in deren Rahmen zusätzliche Cross-Selling-Potenziale erschlossen werden können. In diesem Zusammenhang kann Cross-Selling als Verkauf von weiteren Produkten an einen bestehenden Kunden verstanden werden, durch den bei praktisch gleich bleibenden Beziehungskosten –und einem unveränderten Preisniveau– zusätzliche Deckungsbeiträge im Sinne eines Wirtschaftlichkeitsvorteils erzielt werden.

¹⁸² Vgl. Schumann; Hess (2002), S. 62.

¹⁸³ Vgl. Zipkin (2002), S. 77.

¹⁸⁴ Vgl. Piller (2000), S. 885 sowie Zipkin (2002), S. 77.

¹⁸⁵ Mit Blick auf die Individualisierung spielt auch die zeitgerechte Bereitstellung im Sinne eines „On-Demand“-Angebotes eine immer stärkere Rolle, ist aber mit Blick auf das Thema der vorliegenden Arbeit nicht weiter zu vertiefen, vgl. vertiefend Hess; Tzouvaras (2001), S. 239-246.

¹⁸⁶ Vgl. Piller (2000), S. 887.

4.3 Mehrfachverwertung bei der Distribution

Der Geschäftszweck von Medienunternehmen liegt nach Schumann und Hess in der Erzeugung, Bündelung und Distribution von Inhalten.¹⁸⁷ In Bezug auf den zuletzt angesprochenen Aspekt sind Medienunternehmen bestrebt, durch die Mehrfachverwertung von Inhalten zusätzliche Erlöspotenziale abzuschöpfen, ohne dass –im gleichen Maße– die zugrunde liegenden Produktionskosten ansteigen. Die ökonomische Grundlage dieses Bestrebens bildet die Nicht-Rivalität im Konsum, der keinerlei physische Wertminderung von Inhalten nach sich zieht.¹⁸⁸

Mit Blick auf die Mehrfachverwertung von Inhalten lassen sich verschiedene Strategien danach unterscheiden, ob die Distribution der Medienprodukte direkt über eigene oder indirekt über fremde Vertriebsstrukturen erfolgt. Während Medienunternehmen in dem ersten Fall in einer direkten Geschäftsbeziehung mit Endkunden stehen, verwerten sie die Inhalte in dem zweiten Fall üblicherweise über mehrere rechtlich und wirtschaftlich selbständige Intermediäre. In diesem Zusammenhang lassen sich verschiedene zentrale Einflussfaktoren ausmachen, die –unter Umständen auch in entgegengesetzter Richtung– Einfluss auf die Vertriebswegewahl nehmen können. Abbildung 4.3/1 zeigt nachfolgend die Wirkungsrichtung ausgewählter Einflussfaktoren der Vertriebswegewahl auf.

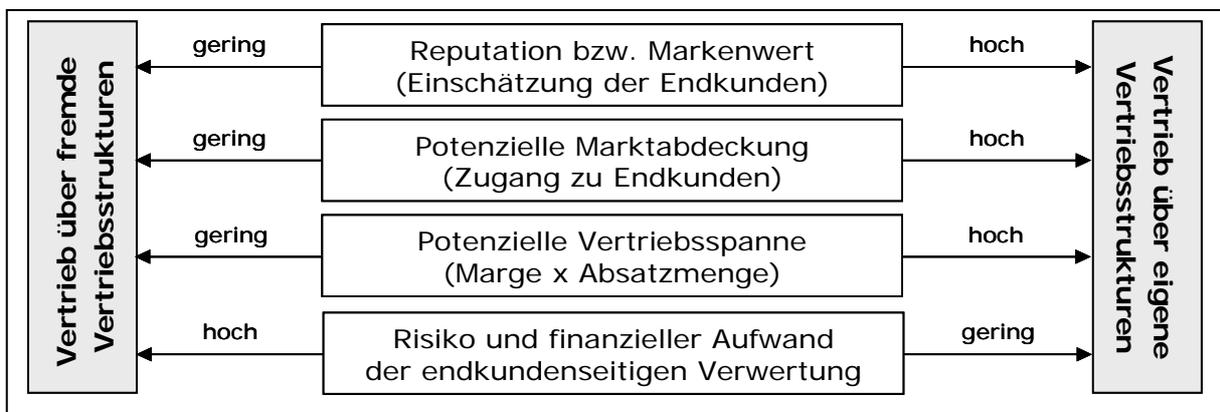


Abb. 4.3/1: Ausgewählte Einflussfaktoren der Vertriebswegewahl

Aus Abbildung 4.3/1 geht hervor, dass ein geringes Maß an Unternehmensreputation bzw. Markenwert, an potenzieller Marktabdeckung und an potenzieller Vertriebsspanne sowie ein hohes Maß an Risiko und finanziellem Aufwand bei endkundenseitiger Direktverwertung tendenziell den Vertrieb von Inhalten über fremde, bei entgegengesetzter Ausprägung dementsprechend über eigene Vertriebsstrukturen begünstigen. Hierbei muss die Entscheidung bezüglich der Auswahl des Vertriebsweges jedoch nicht notwendigerweise eindeutig ausfallen, eine

¹⁸⁷ Vgl. Schumann; Hess (2002), S. 11.

¹⁸⁸ Siehe hierzu im Detail Abschnitt 2.2.2.

Kombination von Fremd- und Eigenvertrieb –insbesondere im internationalen Kontext– ist nicht nur möglich, sondern unter Umständen sogar unumgänglich.

4.3.1 Ausdifferenzierung des Fremdvertriebs

Im Folgenden werden die Kernidee des Ansatzpunktes, die hierunter subsumierten Varianten sowie die Anforderungen und Nutzenpotenziale einer Mehrfachnutzung von Inhalten durch Ausdifferenzierung des Fremdvertriebs erläutert.

4.3.1.1 Kernidee dieses Ansatzpunktes

Die Kernidee von Content Syndication liegt in der simultanen Distribution von Inhalten an mehrere, d.h. mindestens zwei gewerbliche Abnehmer zum Zwecke einer ökonomischen Weiterverwertung gegenüber Endkunden.¹⁸⁹ In Abgrenzung zu einem „einfachen“ Fremdvertrieb, in dessen Rahmen Inhalte lediglich über einen Abnehmer und somit praktisch exklusiv endkundenseitig verwertet werden, kann Content Syndication daher als eine Distributionsstrategie verstanden werden, die eine Ausdifferenzierung des Fremdvertriebs konstituiert. Hierbei ist zu vermuten, dass Inhalte unter bestimmten Bedingungen von einer höheren Anzahl an Endkunden rezipiert werden als bei einem „einfachen“ Fremdvertrieb.

In Bezug auf Content Syndication lassen sich mit dem „Producer“, der Inhalte erzeugt, dem „Syndicator“, der diese an gewerbliche Abnehmer distribuiert, sowie dem „Distributor“, der die Inhalte endkundenseitig verwertet, drei Rollen unterscheiden, die jedoch nicht zwangsläufig auch von verschiedenen Akteuren wahrgenommen werden müssen.¹⁹⁰ Aufgrund der dieser Arbeit zugrunde liegenden Annahme eines (weitestgehend) integrierten Medienunternehmens¹⁹¹ kann hier von einem produzierenden Syndikator ausgegangen werden, der ausschließlich Fremdbetrieb –wie Abbildung 4.3.1.1/1 aufzeigt– ausdifferenziert betreibt.

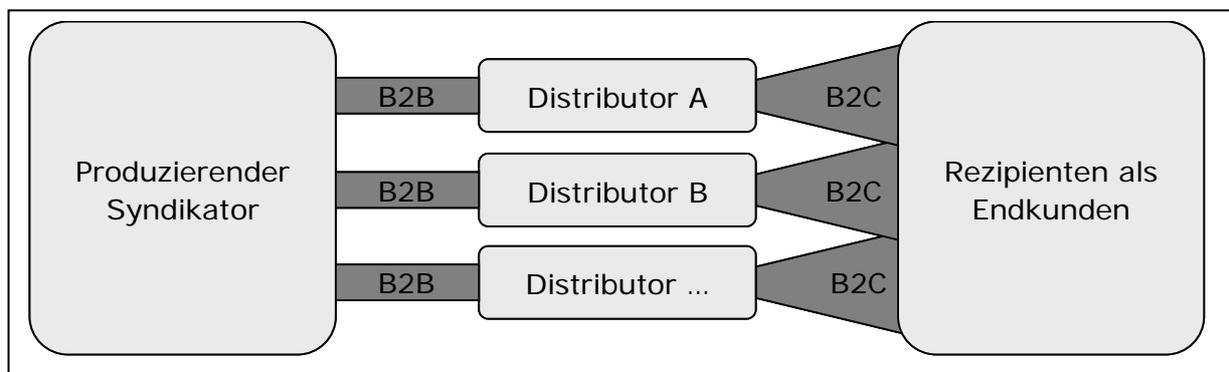


Abb. 4.3.1.1/1: Kernidee einer Ausdifferenzierung des Fremdvertriebs

¹⁸⁹ Siehe Abbildung 4.4.1/1 und vgl. Anding; Hess (2002), S. 551.

¹⁹⁰ Vgl. Werbach (2000), S. 87.

¹⁹¹ Siehe hierzu im Detail Abschnitt 1.3.

Abbildung 4.3.1.1/1 skizziert eine Situation, in der ein Medienunternehmen, das zugleich die Rollen des "Producer" sowie des "Syndicator" im Sinne eines produzierenden Syndikators ausfüllt, seine Inhalte ausschließlich indirekt, d.h. über fremde Vertriebsstrukturen bzw. rechtlich und wirtschaftlich selbständige Distributoren endkundenseitig verwertet. In diesem Zusammenhang ist zu bedenken, dass Content Syndication nicht ausschließlich betrieben werden muss, sondern eine Distribution über eigene Vertriebsstrukturen auch ergänzen kann.

4.3.1.2 Varianten

Unter dem Ansatzpunkt der Ausdifferenzierung des Fremdvertriebs lassen sich Content Syndication sowie Online Content Syndication als grundsätzlich zu unterscheidende Varianten einer Mehrfachverwertung von Inhalten ausmachen.

4.3.1.2.1 Content Syndication

Die historischen Wurzeln des Content Syndication gehen zumindest bis auf die Mitte des 19. Jahrhunderts zurück. Jene Zeit ist maßgeblich durch eine enorme Beschleunigung und Ausweitung des Nachrichtengeschäftes auf Basis stark verbesserter Übertragungstechniken gekennzeichnet, die eine dementsprechende Nachfrage nach sich ziehen.¹⁹² In der Folgezeit gründen sich diverse Nachrichtenagenturen, die eine Vielzahl eigen- sowie fremderzeugter Inhalte kundengerecht bündeln und gezielt an eine schnell anwachsende Anzahl von Zeitungsverlagen zum Zwecke einer endkundenseitigen Verwertung distribuieren. In der Folgezeit hat die Kernidee des Content Syndication in verschiedenen Teilbranchen Anklang gefunden, infolgedessen die Anwendung von Content Syndication heutzutage weit über die Grenzen der Zeitschriftenbranche hinausgeht. In diesem Zusammenhang lassen sich beispielsweise neben den Nachrichtenagenturen Associated Press, Agence France de Presse und Reuters (für Zeitungen) mit teleschau (für Zeitschriften), BBC und ProSieben (für Fernsehsender) sowie radio NRW und Altus media (für Radiosender) noch viele weitere Medienagenturen in anderen Teilbranchen anführen, die Content Syndication in der Rolle eines produzierenden Syndikators ausschließlich oder in Ergänzung zu einem Eigenvertrieb betreiben.

4.3.1.2.2 Online Content Syndication

Die Entwicklung und rasante Verbreitung des Internets hat die Möglichkeit eröffnet, Inhalte heutzutage auch Online austauschen bzw. distribuieren zu können.¹⁹³ In diesem Zusammenhang lässt sich Online Content Syndication als jene Form

¹⁹² Siehe hierzu im Detail auch Abschnitt 3.1.1 und vgl. Weischenberg; Hienzsch (1994), S. 465.

¹⁹³ Zu technologischen Grundlagen, insbesondere Austauschstandards, siehe Abschnitt 3.2.2.3.

von Content Syndication verstehen, bei der die Distribution der Inhalte an gewerbliche Abnehmer, nicht jedoch notwendigerweise auch die endkundenseitige Verwertung über das Medium Internet abgewickelt wird. Obwohl Online Content Syndication in konzeptioneller Hinsicht einen hohen Übereinstimmungsgrad mit dem „traditionellen“ Content Syndication aufweist, lassen sich doch bei der praktischen Umsetzung einige Besonderheiten ausmachen. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass sich der Austausch von Inhalten über das Internet zu einem sehr hohen Grad automatisieren lässt, infolgedessen im Vergleich zu einer Distribution über „Offline“-Medien erhebliche Beschleunigungs- und Kostensenkungspotenziale realisiert werden können.¹⁹⁴ Darüber hinaus begünstigen weiterentwickelte digitale Technologien wie z.B. Content Management- oder auch Digital Rights Management-Systeme den effizienten Austausch von immer größeren Datenmengen bzw. Content-Volumen.¹⁹⁵ Vor diesem Hintergrund sowie angesichts mit der zunehmenden Verbreitung des Internets sowie der voranschreitenden Standardisierung von Austauschformaten ist zu vermuten, dass die Verbreitung und Bedeutung von Online Content Syndication weiter zunehmen wird.¹⁹⁶ Als erste erfolgreiche Beispiele für den Betrieb von Online Content Syndication können der Syndicator Pinnacor (ehemals Streaming Media) sowie das Geschäftsfeld Content Syndication des Wissensportals wissen.de angeführt werden.

4.3.1.3 Anforderungen und Nutzenpotenziale

Die Ausdifferenzierung des Fremdvertriebs im Sinne von Content Syndication eröffnet die Möglichkeit, im Vergleich zu einem „einfachen“ Fremd- oder einem Eigenvertrieb zusätzliche Erlöspotenziale für einmal erzeugte Inhalte abzuschöpfen. In diesem Zusammenhang lassen sich mit Blick auf die Nachfragerstruktur und die Nachfrageentscheidung zwei erfolgskritische Anforderungen an Content Syndication ausmachen. Erstens muss eine Nachfragerstruktur vorliegen, die sich durch eine genügend große Anzahl an potenziellen Abnehmern auszeichnet.¹⁹⁷ Zweitens muss der Fremdbezug von Inhalten eine ökonomische Vorteilhaftigkeit gegenüber der Eigenproduktion aufweisen, d.h. der gewerbliche Abnehmer kann im Rahmen von Content Syndication einen wirtschaftlichen Vorteil erzielen. Hieraus erwächst für den Syndikator die Herausforderung, die zu syndizierenden Inhalte gemäß den abnehmerspezifischen Präferenzen bereitzustellen, woraus Werbach die Forderung nach einem modularen Produktionsansatz ableitet.¹⁹⁸ Darüber

¹⁹⁴ Vgl. Anding; Hess (2002), S. 552.

¹⁹⁵ Siehe hierzu im Detail auch die Abschnitte 3.2.2.1 sowie 3.2.2.3.

¹⁹⁶ Vgl. Anding; Hess (2001), S. 8.

¹⁹⁷ Vgl. Werbach (2000), S. 87.

¹⁹⁸ Vgl. Werbach (2000), S. 86 und siehe hierzu im Detail auch Abschnitt 3.2.1.1.

hinaus sind die an die zu syndizierenden Inhalte gebundenen Nutzungsrechte z.B. hinsichtlich Reichweite und Auflage bzw. Häufigkeit dementsprechend anzupassen.¹⁹⁹ Hierbei leitet sich aus der Ausgestaltung der beiden Attribute ab, in welchem geographischen Gebiet bzw. mit welcher Häufigkeit oder in welcher Anzahl der Distributor die syndizierten Inhalte endkundenseitig verwerten darf.

Die Mehrfachverwertung von Inhalten geht aufgrund des "First-Copy-Cost"-Effekts mit abnehmenden Stückkosten einher, die sich bei nahezu gleich bleibenden Produktionskosten auf zusätzliche Deckungsbeiträge zuführen lassen. Hieraus leitet sich mit Blick auf die beiden Varianten, die den Charakter eines Massengeschäftes tragen, die Annahme einer ökonomischen Attraktivität ab. Es ist jedoch zu konstatieren, dass sich insbesondere Online Content Syndication bislang noch nicht in den zu erwartenden Umfang hat durchsetzen können. Erste Forschungsarbeiten legen die Vermutung nahe, dass die Erfolgsfaktoren eines dementsprechenden Geschäftsmodells in der Fokussierung auf bestimmte Content-Bereiche, in dem Aufbau vertrauensvoller, langfristig ausgelegter Geschäftsbeziehungen sowie in der Festsetzung akzeptabler Provisionssätze –in „Negativbeispielen“ betragen diese bis zu 70% des Transaktionswertes– liegen.²⁰⁰

4.3.2 Ausdifferenzierung des Eigenvertriebs

Im Folgenden werden die Kernidee des Ansatzpunktes, die hierunter subsumierten Varianten sowie die Anforderungen und Nutzenpotenziale einer Mehrfachnutzung von Inhalten durch Ausdifferenzierung des Eigenvertriebs erläutert.

4.3.2.1 Kernidee dieses Ansatzpunktes

Die Mehrfachverwertung von Inhalten auf Basis unternehmenseigener Vertriebsstrukturen eröffnet im Gegensatz zu einer „Einmalverwertung“ die Möglichkeit, zusätzliche Deckungsbeiträge bei im besten Fall nahezu gleich bleibenden Produktionskosten zu realisieren, die dem produzierenden Medienunternehmen in voller Höhe zufließen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass sich die Frage nach einer ökonomischen Vorteilhaftigkeit des Eigen- gegenüber dem Fremdvertrieb nur unter Berücksichtigung andiskutierter Einflussfaktoren beantworten lässt.²⁰¹

Unter dem Ansatzpunkt einer Ausdifferenzierung des Eigenvertriebs können mit Timing, Windowing sowie Cross Media Publishing drei grundsätzlich zu unterscheidende Varianten der Mehrfachverwertung von Inhalten subsumiert werden, deren charakteristischen Merkmale Abbildung 4.3.2.1/1 zu entnehmen sind.

¹⁹⁹ Siehe hierzu auch Abbildung 4.2.1.1/1.

²⁰⁰ Vgl. Hess; Anding (2002b), S. 165 sowie Karszt (2001), S. 4.

²⁰¹ Siehe hierzu im Detail Abschnitt 4.3.

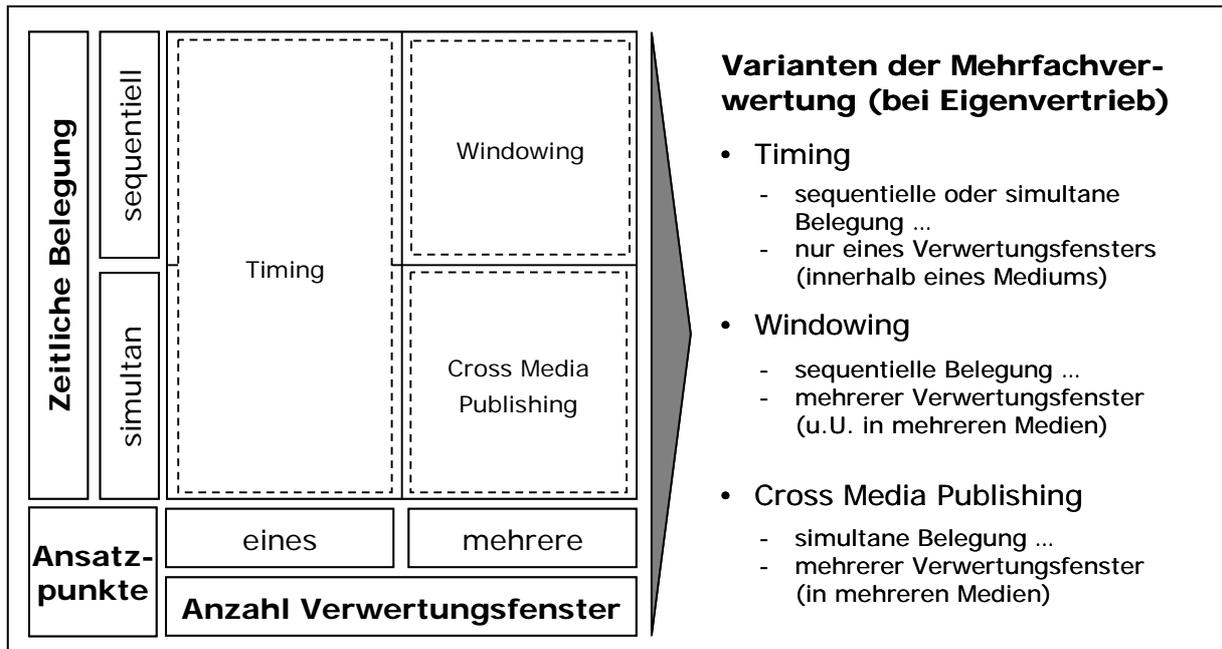


Abb. 4.3.2.1/1: Kernidee einer Ausdifferenzierung des Eigenvertriebs

Die drei angeführten Varianten lassen sich im Wesentlichen nach der Anzahl sowie der zeitlichen Belegung von Verwertungsfenstern unterscheiden. In diesem Zusammenhang ist zu konstatieren, dass innerhalb eines Verwertungsfensters prinzipiell vergleichbare Rahmenbedingungen für die Verwertung bzw. den Konsum von Inhalten vorliegen, infolgedessen die Nutzungssituation weder aus Anbieter- noch aus Nachfragersicht differiert. Im Gegensatz dazu ist von unterschiedlichen Verwertungsfenstern auszugehen, wenn der Verwertung bzw. dem Konsum von Inhalten unterschiedliche Rahmenbedingungen zugrunde liegen, selbst wenn diese innerhalb des gleichen Mediums angesiedelt sind. Die vorangegangenen Ausführungen lassen sich beispielhaft an einem Vergleich des Free-TV mit dem Pay-TV veranschaulichen. In diesem Fall können innerhalb des gleichen Mediums verschiedene Verwertungsfenster unterstellt werden, da die Nutzungssituationen insbesondere hinsichtlich der Finanzierung der angebotenen Medieninhalte sowie der (Nicht-)Ausschließbarkeit vom Konsum differieren.

4.3.2.2 Varianten

Unter dem Ansatzpunkt der Ausdifferenzierung des Eigenvertriebs lassen sich Timing, Windowing sowie Cross Media Publishing als grundsätzlich zu unterscheidende Varianten einer Mehrfachverwertung von Inhalten ausmachen.

4.3.2.2.1 Timing

Der Begriff des Timing ist dem Marketingkontext entliehen, in dem hierunter Pionier- und Folgerstrategien (bzw. "First-Mover"- und "Follower"-Strategien) als grundsätzliche Optionen hinsichtlich der Wahl des günstigsten Markteintrittszeit-

punktes –gerade im internationalen Kontext– diskutiert werden.²⁰² Mit Blick auf das Thema der vorliegenden Arbeit werden unter dem Begriff Timing²⁰³ jedoch verschiedene Ausprägungen verstanden, die allesamt durch eine bewusste Ausgestaltung der zeitlichen Eigenschaft eines Medienproduktes zu dessen Mehrfachverwertung innerhalb nur eines einzigen Verwertungsfensters führen. Die nachfolgende Abbildung 4.3.2.2.1/1 veranschaulicht die Merkmale der verschiedenen Ausprägungen, in denen sich die Variante Timing konkretisieren kann.

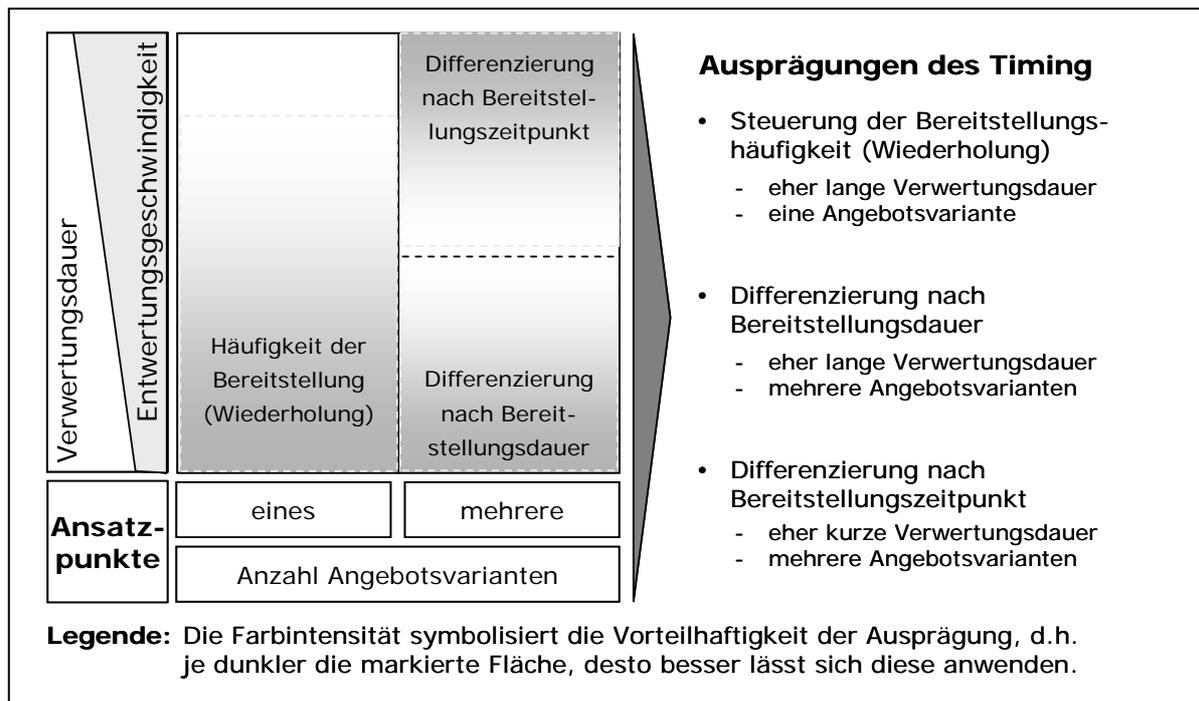


Abb. 4.3.2.2.1/1: Kernidee und Ausprägungen des Timing

Die verschiedenen Ausprägungen des Timing können nach der Anzahl der endkundenseitig offerierten Angebotsvarianten unterschieden werden. In diesem Zusammenhang ist zu konstatieren, dass sich aus einem Produkt mehrere, d.h. mindestens zwei Angebotsvarianten ableiten lassen, indem der Zeitpunkt oder die Dauer bzw. Verfügbarkeit seiner Bereitstellung modifiziert wird.²⁰⁴ Hiermit geht eine Differenzierung nach der Dimension Zeit einher, die zu der Bereitstellung von prinzipiell alternativen Angebotsvarianten führt, zwischen denen ein Rezipient gemäß seiner individuellen Präferenzstruktur frei auswählen kann.

Die Ausprägung einer Differenzierung des Bereitstellungszeitpunktes findet insbesondere bei Inhalten mit einer tendenziell hohen Entwertungsgeschwindigkeit Anwendung. In diesem Fall machen sich Medienunternehmen den Umstand zu-

²⁰² Vgl. Kutschker; Schmid (2002), S. 950.

²⁰³ Der Englische Begriff "Timing" kann im Deutschen alternativ übersetzt werden mit „Wahl des richtigen Zeitpunktes“, „gute zeitliche Koordination“ oder auch „Takt“, vgl. o.V. (2003).

²⁰⁴ Siehe hierzu im Detail auch Abschnitt 4.2.1.1 sowie insbesondere Abbildung 4.2.1.1/1.

nutze, dass die Zahlungsbereitschaft von Rezipienten stark positiv mit der subjektiv empfundenen Aktualität der bereitgestellten Inhalten korreliert.²⁰⁵ Hierbei ist zu berücksichtigen, dass das „Aktualitätsempfinden“ der Rezipienten nicht nur von den Inhalten selbst, sondern auch von den transportierenden Medien abhängt. Aus diesem Grund findet Differenzierung nach dem Bereitstellungszeitpunkt insbesondere im Internet, dem tendenziell ein sehr hoher Aktualitätsanspruch von Seiten der Rezipienten zugrunde liegt, bei Inhalten mit Nachrichtencharakter wie z.B. bei Sportergebnissen, Börsenkursen oder Schlagzeilen statt.²⁰⁶

Sofern von einer geringeren Entwertungsgeschwindigkeit bzw. längeren Verwertungsdauer ausgegangen werden kann, bietet sich eine Differenzierung nach der Dauer bzw. Verfügbarkeit der Bereitstellung eines Produktes an, sofern hiermit eine stark positive Korrelation der Zahlungsbereitschaft von Rezipienten einhergeht. Aus diesem Grund scheinen hierfür insbesondere Inhalte mit „Bibliothekscharakter“ geeignet zu sein, da eine längere Verfügbarkeit tendenziell mit einem Nutzenzuwachs auf Rezipientenseite einhergeht. Eine Differenzierung nach der Zugriffsdauer bietet sich z.B. bei der Nutzung von Wissensdatenbanken an.

Im Gegensatz zu den beiden vorangegangenen Ausprägungen lässt sich in Bezug auf die Steuerung der Bereitstellungshäufigkeit feststellen, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt lediglich eine einzige Angebotsvariante bereitgestellt wird. In diesem Fall folgt die Mehrfachverwertung von Inhalten aus einer Wiederholung der Produktbereitstellung in ein und demselben Verwertungsfenster. Als ein prominentes Beispiel für diese Ausprägung lassen sich Disney's Zeichentrickfilme anführen, die alle fünf bis zehn Jahre im Kino wiederholt verwertet werden.²⁰⁷ Hierbei macht sich Disney den Umstand zunutze, dass bei Zeichentrickfilmen – anders als bei Spielfilmen – alle fünf Jahre eine völlig neue Zuschauergeneration heranwächst, die zum Zeitpunkt der Erstausstrahlung noch keine Zielkundengruppe darstellte bzw. nicht „konsumfähig“ gewesen ist. Aus diesem Grund „öffnet“ sich – bildlich gesprochen – das Verwertungsfenster zum wiederholten Male, das Produkt lässt sich infolgedessen mehrfach verwerten. Darüber hinaus ist auch eine Wiederholung denkbar, die zwar innerhalb des gleichen Verwertungsfensters, jedoch unter einer anderen Marke erfolgt. In diesem Zusammenhang können die Verwertung von Sportberichterstattungen innerhalb einer Senderfamilie wie der Kirch-Gruppe (ehemals u.a. bestehend aus den Fernsehsendern

²⁰⁵ Es ist möglich, dass sich die Entwertung von Inhalten im Zeitverlauf wieder umkehrt. Beispielfhaft sei auf archivierte Inhalte bei Spiegel Online verwiesen, wie innerhalb der ersten drei Monate nach Veröffentlichung kostenlos, danach nur noch kostenpflichtig bezogen werden können, siehe <http://www.spiegel.de/archiv/hilfe/0,1518,201244,00.html> (Stand 15.11.2002).

²⁰⁶ Vgl. Hess (2002b), S. 579.

²⁰⁷ Vgl. Holtmann (1998), S. 29.

Premiere, SAT 1, ProSieben, DSF, Kabel 1 und N24) oder auch von Reportagen innerhalb einer Verlagsgruppe wie dem Gong-Verlag (vertriebt u.a. die Zeitschriften Gong, TVdirekt, Bild+Funk und die aktuelle) als Beispiele für die wiederholte Bereitstellung von Inhalten unter verschiedenen Marken angeführt werden.²⁰⁸

4.3.2.2.2 Windowing

Windowing lässt sich als eine sequentielle Vertriebsstrategie verstehen, in deren Rahmen ein und derselbe Inhalt zeitlich gestaffelt über eine Abfolge von aufeinander abgestimmten Verwertungsfenstern, die das "Profit Window" bilden, verwertet wird.²⁰⁹ Hierbei findet nicht unbedingt eine trennscharfe zeitliche Abgrenzung der jeweiligen Belegungsdauer, wohl aber eine gute zeitliche Koordination der verschiedenen "Release"-Zeitpunkte statt, um den Trade-Off zwischen den einzelnen Verwertungsfenstern im Sinne einer Nachfragesubstitution durch vorangegangenen Konsum möglichst gering zu halten. Hierin kann einer von mehreren Gründen gesehen werden, warum die Verwertungsfenster nur eingeschränkt miteinander um die Aufmerksamkeit der Rezipienten konkurrieren. Darüber hinaus ist zu konstatieren, dass ein und derselbe Inhalt in verschiedenen Verwertungsfenstern tendenziell zu subjektiv unterschiedlich empfundenen, qualitativ ungewollt variierenden Konsumerlebnissen führt. In diesem Zusammenhang kann beispielhaft auf die Rezeption von Spielfilmen verwiesen werden, die in einem Kino mit modernster technischer (Dolby Surround-)Ausstattung üblicherweise zu einem anderen Konsumerlebnis führt als zuhause im eigenen Wohnzimmer, das eventuell mit einem älteren Stereo-Fernseher ausgestattet ist.

Die sequentielle Belegung von aufeinander abfolgenden Verwertungsfenstern erlaubt die Durchsetzung einer Preisdifferenzierungsstrategie, die sich entlang der Wertungskette in sinkenden Endkundenpreisen konkretisiert.²¹⁰ Hierbei ist bei einem hohen Einstiegspreis zu beobachten, dass anfänglich nur Rezipienten mit einer entsprechend hohen Zahlungsbereitschaft konsumieren. Nachfragergruppen mit einer geringeren Zahlungsbereitschaft werden vom Konsum zwar nicht grundsätzlich ausgeschlossen, müssen sich jedoch gedulden, bis der zu entrichtende Preis in einem nachfolgenden Verwertungsfenster auf ein für sie akzeptables Niveau absinkt. Hieraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass sich Konsumenten des Inhaltes entsprechend der jeweiligen Zahlungsbereitschaft selbst-

²⁰⁸ Vgl. Englert (2002), S. 208 sowie Dilk (2002), S. 28.

²⁰⁹ Vgl. Owen; Wildman (1992), S. 27.

²¹⁰ Vgl. Detering (2001), S. 84.

bestimmt in ein oder mehrere Fenster der Wertungskette einordnen.²¹¹

Die Reihung innerhalb der Wertungskette orientiert sich prinzipiell an dem jeweiligen Erlöspotenzial der einzelnen Wertungsfenster, wobei zu berücksichtigen ist, dass sich deren jeweilige Belegungsdauer üblicherweise signifikant auf das Erlöspotenzial von nachfolgenden Wertungsfenstern auswirkt.²¹² Aus diesem Grund liegt ein Optimierungsproblem vor, dass sich in der Koordination der jeweiligen Belegungsdauer einzelner Wertungsfenster zum Zwecke einer Erlösmaximierung entlang der gesamten Wertungskette konkretisiert.²¹³ Abbildung 4.4.2.2/1 veranschaulicht nachfolgend die gegenläufigen Nachfragesubstitutions- und -stimulationseffekte zwischen Wertungsfenstern und führt zwei Beispiele für den Aufbau von Wertungsketten in der Medienindustrie an.

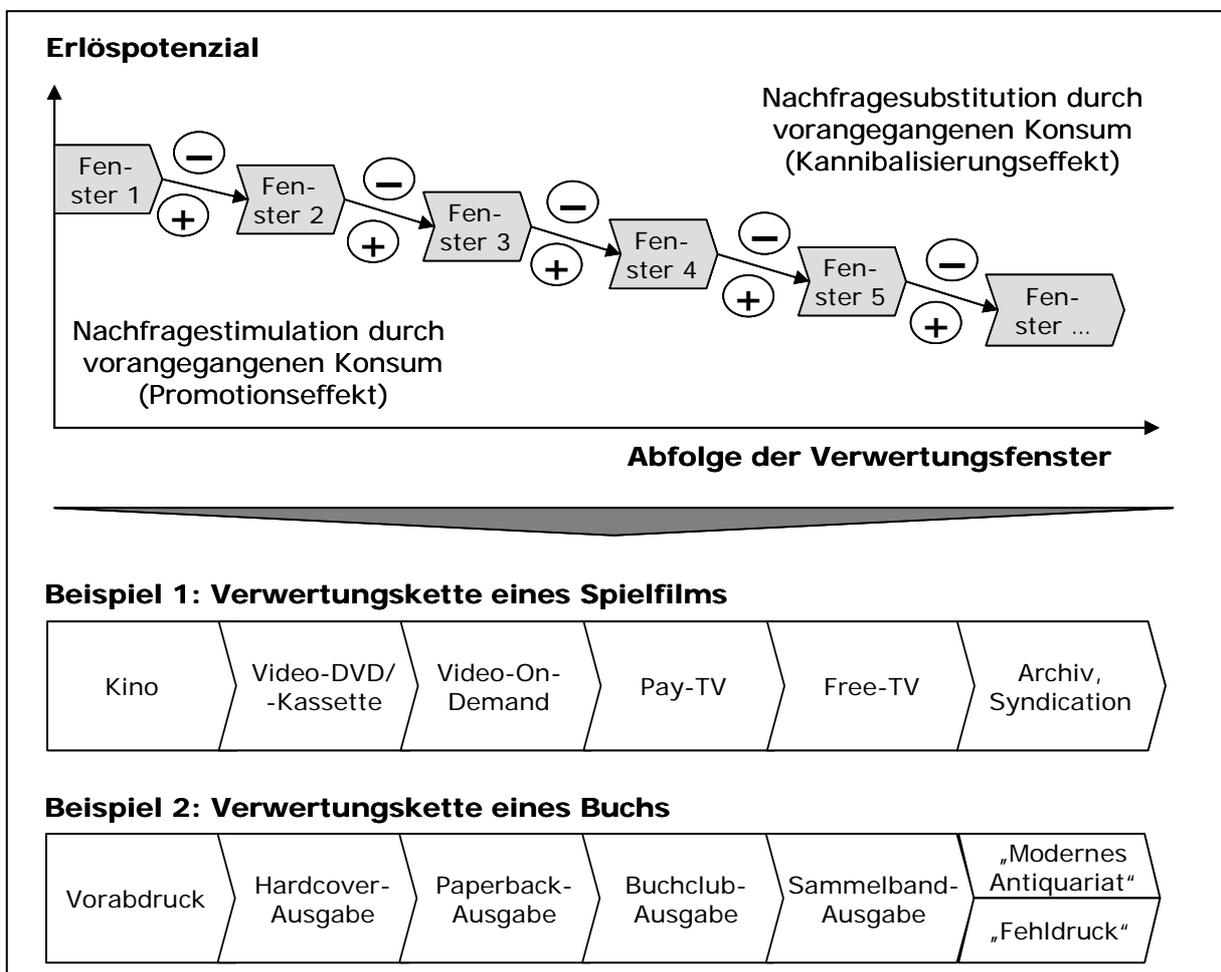


Abb. 4.4.2.2/1: Kernidee von und Beispiele für Wertungsketten

Die Kernidee des Windowing liegt in der Ausdehnung des "Profit Windows" von Medienprodukten, indem diese über eine Abfolge an zeitlich koordinierten Ver-

²¹¹ Vgl. Owen; Wildman (1992), S. 27, 29.

²¹² Vgl. Zerdick et al. (2001), S. 66, 71.

²¹³ Vgl. Detering (2001), S. 85

wertungsfenstern mit abnehmenden Endkundenpreisen verwertet werden. Als ein prominentes Anwendungsbeispiel hierfür lässt sich die in Abbildung 4.4.2.2./1 skizzierte Verwertung von Spielfilmen anführen, die im günstigsten Fall über die Verwertungsfenster Kino, Video-DVD bzw. -Kassette und Video-On-Demand, Pay-TV, werbefinanziertes Free-TV sowie Syndication und Programmarchive und somit insgesamt fünfmal, d.h. mehrfach erfolgt.²¹⁴ In der Buchbranche lässt sich ein vergleichbares, ebenfalls in Abbildung 4.4.2.2./1 skizziertes Anwendungsbeispiel vorfinden. In Bezug auf die angeführten Verwertungsketten ist explizit zu betonen, dass sich deren grundsätzliche Zusammensetzung sowie die Reihenfolge und Belegungsdauer der einzelnen Verwertungsfenster infolge technologischer Entwicklungen nachhaltig verändern kann.²¹⁵ So liegt die Vermutung nahe, dass die heute dominierend vorherrschende Video-Kassette sukzessive durch DVD abgelöst und daher auf mittlere Sicht weitestgehend vom Markt verschwinden wird.

4.3.2.2.3 Cross Media Publishing

Die rasante Verbreitung elektronischer Datennetze, insbesondere des Internets, und damit einhergehende Ausdifferenzierung des Rezipienten- und Werbepartnerverhaltens konfrontiert Medienunternehmen in zunehmendem Maße mit der Handlungsnotwendigkeit, Inhalte simultan in mehreren Verwertungsfenstern und Medien bereitzustellen.²¹⁶ Aus diesem Grund kommt Mehrkanal- bzw. Multi Channel-Strategien, die auf eine zielmedienübergreifende Bereitstellung von Inhalten gerichtet sind, eine zunehmend erfolgskritische Bedeutung für die Absicherung bzw. Erschließung von Erlöspotenzialen in Medienmärkten zu.²¹⁷ Angesichts einer voranschreitenden Digitalisierung liegt es hierbei für Medienunternehmen nahe, einmal erzeugte Inhalte zielmedienübergreifend zu verwerten, zumal die Zahlungsbereitschaft gerade für Online-Produkte derzeit nur in wenigen Fällen die im Rahmen einer rein zielmedienspezifischen Produktion anfallenden Kosten deckt.

Die Variante Cross Media Publishing, d.h. die zielmedienübergreifende und somit mehrfache Verwertung von einmal erzeugten Inhalten, findet gegenwärtig insbesondere bei Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen sowie Radiosendern und Musikverlagen Beachtung.²¹⁸ So lässt sich beobachten, dass eine ansteigende Anzahl

²¹⁴ Vgl. Zerdick et al. (2001), S. 71 sowie Hess; Anding (2002a), S. 32-33.

²¹⁵ Die sequentielle Verwertung eines Medienproduktes entlang der gesamten Verwertungskette bedingt eine genügend hohe Attraktivität der Inhalte, da sich ansonsten in nachgelagerten Verwertungsfenstern keine zusätzlichen Deckungsbeiträge mehr erwirtschaften lassen.

²¹⁶ Siehe Abschnitt 3.2.2.3 und vgl. Stamer (2002), S. 90 sowie Müller-Kalthoff (2002), S. 21.

²¹⁷ Vgl. Middelhoff (1997), S. 422 sowie Rawolle (2002), S. 92-104.

²¹⁸ Siehe hierzu im Detail auch Abbildung 4.4.1/1.

an Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen die originär für die Printausgabe erzeugten Inhalte z.B. auch im Rahmen eines Online-Auftritts oder auf Basis digitaler Speichermedien verwertet.²¹⁹ Ebenso kann mit Blick auf Radiosender und Musikverlage festgestellt werden, dass diese Inhalte –neben den herkömmlichen Distributionskanälen– zunehmend auch über das Internet verwerten. In diesem Zusammenhang kann aus rein technischer Sicht die Medienneutralität von Inhalten als notwendige Voraussetzung für crossmediales Publizieren verstanden werden – die Verwertung von Text-Inhalten bedingt daher den Einsatz von XML.²²⁰

Als im Nachhinein wenig glücklich hat sich das Verhalten von Zeitungsverlagen in der Frühphase des Internets erwiesen, die originär für eine Printausgabe erzeugte Inhalte oftmals ohne zielmedienspezifische Überarbeitung, demnach also quasi 1:1, in das Internet zu übernehmen.²²¹ Hierbei ist in Bezug auf das Medienprodukt außer Acht gelassen worden, dass einem Medium, dem üblicherweise eine spezielle Nutzungserwartung von Seiten der Rezipienten zugrunde liegt, nicht nur eine reine Träger-, sondern zugleich auch eine bedeutsame Gestaltungsfunktion zukommt.²²² Inzwischen findet jedoch üblicherweise eine zielmedienspezifische Anpassung von Inhalten insbesondere hinsichtlich der jeweiligen Bündelungskonfiguration des späteren Produktes statt. In diesem Zusammenhang lässt sich beispielhaft auf den in Abbildung 4.3.2.2.3/1 dargestellten Aufbau von Text-Nachrichten in verschiedenen Online-Verwertungsfenstern anführen.²²³

| Verwertungsfenster Modul | WWW | WAP | PDA |
|-----------------------------|-----|-----|-----|
| Dachzeile | X | | X |
| Überschrift | X | X | X |
| Teaser | X | | X |
| Abstract | X | X | |
| Vorspann | X | | X |
| Haupttext | X | | X |

*Abb. 4.3.2.2.3/1: Nachrichtenaufbau nach Verwertungsfenstern
(Darstellung übernommen von Pöler; Skrabs; Paust (2001), S. 204)*

Aus der Anpassung von Bündelungskonfigurationen an die Gestaltungsmöglich-

²¹⁹ Siehe hierzu im Detail auch Abschnitt 3.2.2.3 und vgl. Neuberger (2000a), S. 106.

²²⁰ Siehe hierzu im Detail auch Abschnitt 3.2.1.2.

²²¹ Vgl. Neuberger (2000b), S. 310.

²²² Vgl. Brandtweiner (2000), S. 151-154 sowie Bode (1993), S. 37.

²²³ Siehe hierzu die Abschnitte 3.2.1.1, 3.2.1.2 und vgl. Pöler; Skrabs; Paust (2001), S. 204.

keiten bzw. -erfordernisse des späteren Zielmediums leitet sich neben der Forderung nach Medienneutralität von Inhalten auch eine nach deren Modularität ab, die insbesondere für Text-Inhalte eine hohe Bedeutung für crossmediales Publizieren aufweist.²²⁴ Sofern den Forderungen Rechnung getragen wird, können Inhalte in verschiedenen Verwertungsfenstern jeweils in einer adäquaten Darstellungsform (Layout) und Bündelungskonfiguration (Struktur) bereitgestellt und somit zielmedienübergreifend, d.h. mehrfach verwertet werden.²²⁵ Hieraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass Cross Media Publishing nicht nur die Distributions-, sondern oftmals auch die Produktionsseite berührt, infolgedessen eine hohe Komplexität aufweist. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass sowohl marktseitig als auch unternehmensintern Gründe vorliegen können, die das Ausmaß crossmedialen Publizierens begrenzen. In diesem Zusammenhang lässt sich beispielhaft ein Verlust von medienneutral produzierten Inhalten an Spezifität, der Erlösrückgänge nach sich ziehen kann,²²⁶ bzw. ein Mangel an Wandlungsbereitschaft oder Qualifikation in den Redaktionen anführen.²²⁷ Aus den angeführten Gründen fällt die Bewertung von Cross Media Publishing z.T. äußerst kritisch aus, ohne dass die Umsetzbarkeit jedoch grundsätzlich in Frage gestellt wird.²²⁸

4.3.2.3 Anforderungen und Nutzenpotenziale

Die unter dem Ansatzpunkt einer Ausdifferenzierung des Eigenvertriebs subsumierten Varianten zielen allesamt auf die Realisation zusätzlicher Erlöspotenziale durch die Mehrfachverwertung von einmal erzeugten Inhalten über eigene Vertriebsstrukturen. In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass die zentrale Herausforderung bei Timing in einer bewussten Ausgestaltung der zeitlichen Eigenschaft eines Medienproduktes, das lediglich innerhalb eines einzigen Verwertungsfensters verwertet wird, liegt. Darüber hinaus schließt Windowing die Koordination von mehreren Verwertungsfenstern mit ein. Schließlich ist mit Blick auf Cross Media Publishing festzustellen, dass sich deren Umsetzung trotz der Vorstellung einer simultanen Belegung von Verwertungsfenstern allein schon aufgrund der medienspezifischen Rückkopplung auf den zweiteiligen Produktionsprozess von Inhalten als hoch-komplex erweist. Aus diesem Grund ist zu vermuten, dass der einer Umsetzung jeweils zugrunde liegende Komplexitätsgrad von Timing über Windowing bis hin zu Cross Media Publishing tendenziell ansteigt.

Die Variante Timing konkretisiert sich in verschiedenen Ausprägungen, die alle-

²²⁴ Siehe hierzu im Detail auch Abschnitt 3.2.1.1.

²²⁵ Vgl. Kundisch; Wolfersberger; Kloepfer (2001), S. 94.

²²⁶ Vgl. Goldhammer (2001), S. 158.

²²⁷ Vgl. Neuberger (2002), S. 115; Neuberger (2000c) sowie Dutta (2002), S. 118.

²²⁸ Vgl. Englert, S. 205.

samt durch eine bewusste Ausgestaltung der zeitlichen Eigenschaft ein und desselben Medienproduktes zu dessen Mehrfachverwertung innerhalb nur eines einzigen Verwertungsfensters führen. Mit Blick auf die Ausprägungen lassen sich eine Differenzierung nach dem Bereitstellungszeitpunkt bzw. nach der Bereitstellungsdauer von einer Steuerung der Bereitstellungshäufigkeit im Sinne einer absichtsbezogenen Wiederholung voneinander unterscheiden. Hierbei ist festzustellen, dass eine zeitliche Produkt- und simultane Preisdifferenzierung grundsätzlich zum einem Zahlungsbereitschaft von Seiten der Rezipienten sowie zum anderen eine gewisse Elastizität der zahlungskräftigen Nachfrage bedingt. Aus diesem Grund ist zu vermuten, dass sich die endkundenseitige Anwendung von Ausprägungen einer zeitlichen Differenzierung beispielsweise insbesondere im Internet, weniger jedoch im Free-TV anbieten, da Fernsehkonsumenten kein leistungsabhängiges Entgelt für die Nutzung entrichten. Im Gegensatz dazu setzt die wiederholte Bereitstellung eines Medienproduktes z.B. in unterschiedlichen Sendern oder Verlagen einer Sender- bzw. Verlagsgruppe nicht notwendigerweise Zahlungsbereitschaft auf Seiten von Endkunden voraus, sondern kann sich auch ausschließlich über Werbeeinnahmen finanzieren. Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass Timing verschiedene, technisch nahezu problemlos umsetzbare Möglichkeiten für die Realisierung von zusätzlichen Erlöspotenzialen eröffnet.

Windowing kann als eine Strategie der sequenziellen, preislich differenzierten Verwertung von Inhalten über mehrere Verwertungsfenster verstanden werden, die bereits seit Anfang der 20er Jahren im Film-, zunehmend auch im Buch- sowie allmählich im Musikbereich Anwendung findet.²²⁹ Die hohe Relevanz in diesen Teilbranchen lässt sich insbesondere auf die eher geringe Entwertungsgeschwindigkeit bzw. lange Lagerungsdauer der entsprechenden Inhalte sowie mit Einschränkung auf deren relativ hohe Produktionskosten zurückführen, die in wenigen Fällen durch eine Verwertung in nur einem Verwertungsfenster gedeckt werden.²³⁰ In diesem Zusammenhang erlaubt Windowing zum einen die Verlängerung der Gesamtlebens- bzw. -verwertungsdauer sowie zum anderen –sich hieraus partiell ableitend– die Vergrößerung des "Profit Windows". Infolgedessen lassen sich zusätzliche Erlöspotenziale bei nur unterproportional ansteigenden Produktionskosten realisieren, sofern eine private Folgenutzung und Weitergabe zwischen den einzelnen Rezipienten möglichst gering gehalten werden kann.²³¹ Vor diesem Hintergrund ziehen Owen und Wildman die Schlussfolgerung, dass es sich bei Windowing um einen gewinnmaximierenden Ansatz für eine mehrfache

²²⁹ Vgl. Fletcher (1993), S. 284 sowie o.V. (2002i).

²³⁰ Siehe Abschnitt 2.2.3 und vgl. Seufert (1999), S. 117 sowie Döbler; Schenk (2001), S. 123.

²³¹ Vgl. Owen; Wildman (1992), S. 27-28.

Verwertung von Inhalten über eine Abfolge von Verwertungsfenstern handelt.²³² Hierbei kommt der Reihenfolge und Dauer der zeitlichen Belegung von Verwertungsfenstern eine erfolgskritische Bedeutung zu, da eine partielle Erlösmaximierung das Streben nach einem Gesamtoptimum konterkariert.²³³ Das Streben nach einer Kontrolle über die gesamte Verwertungskette kann daher als zentraler Erklärungsansatz für die insbesondere von Medienunternehmen aus dem Filmbereich verfolgten Strategie einer vertikalen (Vorwärts-)Integration entlang der Wertschöpfungs- und Verwertungskette, mit der auch eine Internalisierung von jeweils anfallenden Gewinnmargen einhergeht, herangezogen werden.²³⁴

Als dritte Variante einer Mehrfachverwertung von Inhalten auf Basis eigener Vertriebsstrukturen lässt sich Cross Media Publishing anführen, dessen Kernidee in der simultanen Verwertung eines einmal erzeugten Inhalts über mehrere Verwertungsfenster liegt. Auf Basis von Cross Media Publishing eröffnet sich die Möglichkeit, im Rahmen von zielmedienübergreifenden Multi Channel-Strategien bedeutsame Synergiepotenziale insbesondere im Produktionsbereich zu realisieren, sofern den technisch anspruchsvollen Forderungen nach Medienneutralität und Modularität von Inhalten in angemessener Weise Rechnung getragen werden kann. Hierfür ist mit Blick auf die Erlösseite festzustellen, dass sich die von Medienunternehmen vielfach angeführte Befürchtung einer bloßen Verlagerung von Aufmerksamkeit und Zahlungsbereitschaft der Rezipienten bislang nicht bestätigt hat. Stattdessen kommt beispielsweise Neuberger im Rahmen einer Redaktionsbefragung bei crossmedial publizierenden Zeitungsverlagen gar zu dem Ergebnis, dass sich ein attraktives Online-Angebot eher positiv als negativ sowohl auf die Abonnentenzahlen als auch die Vertriebs- und Werbeerlöse der Printausgabe als Ursprungsmedium auswirkt.²³⁵ Trotzdem findet Cross Media Publishing bislang nur in einem begrenzten Umfang Anwendung.²³⁶ Die technischen Grenzen des crossmedialen Publizierens lassen sich vermutlich insbesondere darauf zurückführen, dass verschiedene Inhalte eine höchst unterschiedliche Eignung in Bezug auf die geforderte Modularisierung bzw. Aufhebung der Medienspezifität aufweisen.²³⁷ Darüber hinaus ist zu vermuten, dass Wandlungsbarrieren auf Seiten von bislang zielmedienspezifisch ausgerichteten Redakteure vorliegen, die eine Umsetzung von Cross Media Publishing entgegen wirken.²³⁸

²³² Vgl. Owen; Wildman (1992), S. 30.

²³³ Vgl. Detering (2001), S. 85; Owen; Wildman (1992), S. 30 sowie Wirtz (2001), S. 9.

²³⁴ Vgl. Burr (2001), S. 337-339.

²³⁵ Vgl. Neuberger (2000b), S. 312.

²³⁶ Vgl. Neuberger (2000b), S. 312, Karszt (2001), S. 4.

²³⁷ Vgl. Hess (2002b), S. 587.

²³⁸ Vgl. Theis-Berglmair (2002), S. 49-76.

4.4 Zwischenfazit: Konzeptionelle Aspekte der Mehrfachnutzung

Die Formulierung von Content-Strategien in Medienunternehmen, die auf eine möglichst gewinnbringende Nutzung von Inhalten zielen, geht im Wesentlichen mit grundsätzlichen Entscheidungen zum einen über die zu bedienenden Medien sowie den Umfang der erforderlichen Nutzungsrechte, zum anderen über die Produktion bzw. Beschaffung von Inhalten und deren Publikationszyklus einher. Darüber hinaus stellt die zunehmend erfolgskritische Frage, wie sich einmal erzeugte Inhalte mehrfach nutzen lassen, um auf Verwendungs- bzw. Verwertungsseite bislang unerschlossene Synergiepotenziale abschöpfen und somit einen Wettbewerbsvorteil erzielen zu können. Mit Blick die Mehrfachnutzung von Inhalten sind vorangehend verschiedene Varianten diskutiert worden, deren Anwendbarkeit je nach Inhalte- und Unternehmenstyp variiert. Abbildung 4.5/1 kann als ein Versuch verstanden werden, die Relevanz derzeit bekannter Varianten hinsichtlich der jeweiligen Anwendbarkeit in den Teilbranchen einzuordnen.²³⁹

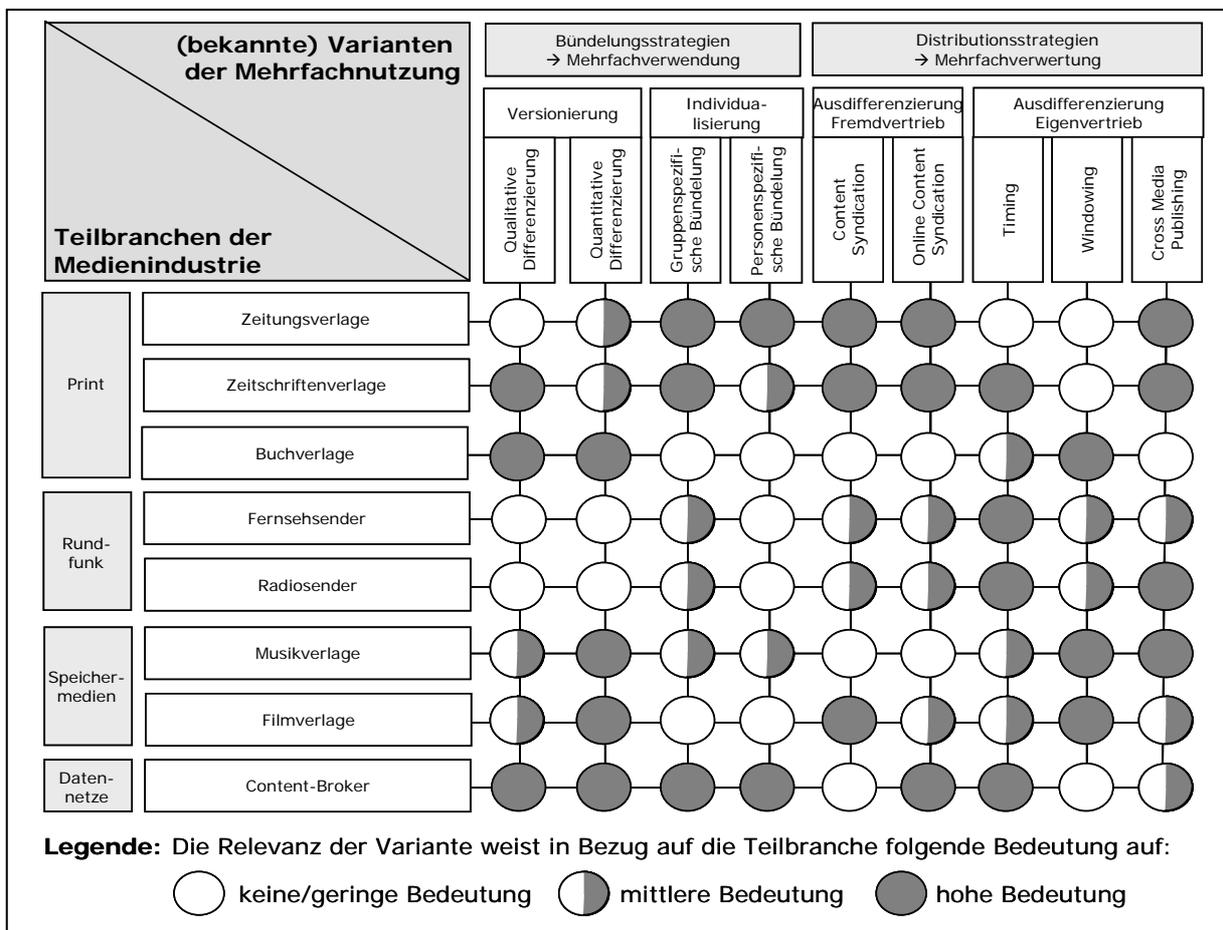


Abb. 4.5/1: Relevanz von Varianten in den Teilbranchen

Mit Blick auf Abbildung 4.5/1 ist zu konstatieren, dass sich die Anwendbarkeit

²³⁹ Der Online-Bereich wird in diesem Rahmen nicht als eigenständige Teilbranche, sondern als Querschnittsbereich verstanden, siehe Abschnitt 2.1.3 und insbesondere Abbildung 2.1.3/1.

derzeit bekannter Varianten in den verschiedenen Teilbranchen im Zuge technologischer Entwicklungen durchaus verändern kann. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise zu vermuten, dass die zunehmende Leistungsfähigkeit von Datenetzen, Übertragungstechnologien und Komprimierungsverfahren auf mittlere Sicht eine signifikante Bedeutungszunahme von Cross Media Publishing für Unternehmen aus der Fernseh- und Filmbranche nach sich ziehen wird.²⁴⁰ Darüber hinaus ist die Ausbildung derzeit noch unbekannter Varianten denkbar.

Die Auswahl und Ausgestaltung von Varianten kann als eine zentrale strategische Herausforderung im Rahmen einer intendierten Mehrfachnutzung von Inhalten verstanden werden. Hierbei muss die zu treffende Auswahlentscheidung nicht notwendigerweise zugunsten nur einer Variante ausfallen, sondern kann auch auf eine zielgerichtete Kombination von mehreren Varianten hinauslaufen. Mit Blick auf den zuletzt angeführten Aspekt ist beispielsweise eine Kombination von Windowing und quantitativer Produktdifferenzierung denkbar, insofern ein Spielfilm über eine organisierte Abfolge an Verwertungsfenstern, in denen eine Auswahl zwischen prinzipiell alternative Produktvarianten zu treffen wäre, verwertet werden könnte. Hierbei liegt die Vermutung nahe, dass sich bei nahezu gleich bleibenden Produktionskosten zusätzliche Erlöspotenziale zum einen durch die Vergrößerung des ursprünglichen "Profit Windows", zum anderen durch ein intensiveres Abschöpfen von Zahlungsbereitschaften realisieren lassen.

Abschließend ist zu konstatieren, dass der Mehrfachnutzung von Inhalten nicht nur eine ökonomische Sinnhaftigkeit, sondern darüber hinaus auch eine juristische Zulässigkeit sowie eine technologische Machbarkeit zugrunde liegen müssen. Aus diesem Grund sind beispielsweise substituierende Nachfrageeffekte zwischen verschiedenen Verwertungsfenstern oder Produktvarianten ebenso zu berücksichtigen wie der Umfang vorhandener Nutzungsrechte oder die eingeschränkte Modularisierbarkeit von bestimmten Inhalten, die eine Intensivierung bzw. eine konkrete Ausgestaltung von Mehrfachnutzung begrenzen können. Insofern kann das Vorliegen bestimmter Restriktionen oder Rahmenbedingungen dazu führen, dass sich eine teilmedienspezifisch grundsätzlich geeignete Variante in einem konkreten Anwendungsfall nicht in adäquater Weise und mit dem angestrebten wirtschaftlichen Erfolg umsetzen lässt. Aus diesen Überlegungen leitet sich die Schlussfolgerung ab, dass die Auswahl und anschließende Ausgestaltung von Varianten der Mehrfachnutzung eine umfassende Analyse der Unternehmensum- und -inwelt bedingen, in deren Rahmen fallspezifisch relevante ökonomische, juristische und technologische Aspekte zu bestimmen sind.

²⁴⁰ Siehe hierzu im Detail auch Abschnitt 3.2.2.3

5 Fazit: Grundlagen und Varianten der Mehrfachnutzung

Die Kernidee von Mehrfachnutzung besteht darin, durch die mehrfache unternehmensinterne Verwendung bzw. marktseitige Verwertung eines einmal erzeugten Inhalts Synergiepotenziale zu erschließen, die letztendlich zu einem effizienteren Umgang mit den einem Medienunternehmen eigenen Ressourcen führen. In diesem Zusammenhang können Synergien als Wirtschaftlichkeitsvorteil eines integrierten Ganzen verstanden werden, der sich nach Ansoff in Form von Verkaufs-, Produktions-, Investitions- bzw. Management-Synergien konkretisieren.²⁴¹

Das Konzept der Mehrfachnutzung von Inhalten ist in der Medienindustrie nicht grundsätzlich neu. Schon früh haben Medienunternehmen versucht, sich verwendungsseitig den "First-Copy-Cost"-Effekt, der eine Fixkostendegression infolge einer Mengenausweitung auf Baustein-, Komponenten- oder Produkt-Ebene beschreibt, sowie verwertungsseitig die Nicht-Rivalität im Konsum zunutze zu machen. Mit Bezug auf letzteres ist zu betonen, dass Inhalte unabhängig von der Anzahl der Konsumakte nicht in ihrem immateriellen Wert gemindert werden. Die beiden angeführten Phänomene, der "First-Copy-Cost"-Effekt sowie die Nicht-Rivalität im Konsum, können als ökonomische Grundlagen der Mehrfachnutzung von Inhalten in und durch Medienunternehmen beliebiger Teilbranchen verstanden werden. Darüber hinaus ist auf die Entwertungsgeschwindigkeit von Inhalten, die deren Verwertungsdauer in zeitlicher Hinsicht begrenzt, zu verweisen.

Die begrenzte Leistungsfähigkeit analoger Medientechnologien schränkte lange Zeit sowohl die Variantenvielfalt als auch das Ausmaß einer intendierten Mehrfachnutzung ein. Erst die schrittweise Digitalisierung von Inhalten und Medien einerseits sowie die Entwicklung neuer digitaler Technologien andererseits führen zu einem Durchbruch, durch den sich sowohl der Gestaltungsraum als auch die praktische Relevanz des Konzepts spürbar erweitert hat. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass sich digital vorliegende Inhalte zu extrem geringen Kosten vervielfältigen, modifizieren, nahezu beliebig entbündeln und bündeln sowie crossmedial verwerten lassen. Schließlich erlauben neue digitale Technologien einen wesentlich effizienteren Umgang mit Inhalten, infolgedessen es möglich zu sein scheint, den vorherrschenden Zielkonflikt zwischen Differenzierung versus Standardisierung auflösen und einem Massenpublikum kundenspezifisch gebündelte Produkte zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten zu können.²⁴² Es ist zu konstatieren, dass digitale Technologien die Grundlage für eine intensivere Umsetzung des Konzepts der Mehrfachnutzung bilden. Aus diesem Grund liegt

²⁴¹ Vgl. Ansoff (1966), S. 101.

²⁴² Vgl. Link; Schackmann (2000), S. 195.

eine zentrale Herausforderung für Medienunternehmen in der Beherrschung entsprechender Medientechnologien (zumindest auf der Managementebene).

Auf Basis des gegenwärtigen technologischen Entwicklungsstandes können neun derzeit bekannte Varianten einer Mehrfachnutzung von Inhalten identifiziert werden, die sich entsprechend der zugrunde liegenden Mehrfachnutzungsform entweder den Bündelungs- oder den Distributionsstrategien zuordnen lassen. Mit Blick auf Bündelungsstrategien, die eine Mehrfachverwendung von Inhalten konstituieren, sind Versionierung und Individualisierung als Ansatzpunkte zu unterscheiden. Analog können die Ausdifferenzierung des Fremd- bzw. Eigenvertriebs als Ansatzpunkte für Distributionsstrategien, die eine marktseitige Mehrfachverwertung von einmal erzeugten Inhalten konstituieren, angeführt werden.

Die unter dem Ansatzpunkt Versionierung subsumierten Varianten einer qualitativen bzw. quantitativen Produktdifferenzierung gehen infolge der Modifikation von charakteristischen Eigenschaften oder bestimmten, als wesentlich einzuschätzenden Merkmalen eines bereits vorliegenden (Premium-)Produktes mit einer Ausdifferenzierung der Produktlinie einher. Hierbei erlaubt das Angebot prinzipiell alternativer, preislich differenzierter Produktvarianten, zusätzliche Erlöspotenziale zu realisieren, indem neue Kunden hinzugewonnen und die Zahlungsbereitschaften vorhandener Kunden besser abgeschöpft werden. Im Gegensatz dazu führen die unter dem Ansatzpunkt Individualisierung subsumierten Varianten einer gruppen- bzw. personenspezifischen Bündelung zu der Bereitstellung lediglich einer Angebotsform, die jedoch entsprechend der identifizierten Präferenzstrukturen zu einem gewissen Grad kundenspezifisch ausgestaltet ist. Aus diesem Grund zieht die Individualisierung der Angebotsform üblicherweise eine Intensivierung der Kundenbeziehung nach sich, mit der eine zumindest konservierende Wirkung auf den Preisgestaltungsspielraum einhergeht. Infolgedessen lassen sich ökonomisch relevante Nutzenvorteile weniger auf Basis einer progressiven Preisgestaltung, als vielmehr durch Cross-Selling, d.h. die Erzielung zusätzlicher Kundenerlöse bei nahezu gleich bleibenden Beziehungskosten, realisieren.

Mit Blick auf die Bündelungsstrategien lassen sich unter dem Ansatzpunkt der Ausdifferenzierung des Fremdvertriebs die Varianten Content Syndication sowie Online Content Syndication anführen, deren gemeinsame Kernidee in der simultanen Distribution von Inhalten (über das Internet) an mehrere, d.h. mindestens zwei gewerbliche Abnehmer zum Zwecke einer ökonomischen Weiterverwertung gegenüber Endkunden liegt. Die beiden angeführten Varianten des Fremdvertriebs, die sich im Wesentlichen hinsichtlich der zugrunde liegenden Technologien unterscheiden, können separat oder auch in Verbindung mit einem simultanen Eigenvertrieb verfolgt werden. In diesem Zusammenhang lassen sich unter dem

Ansatzpunkt einer Ausdifferenzierung des Eigenvertriebs mit Timing, Windowing sowie Cross Media Publishing drei weitere Varianten der Mehrfachverwertung ausmachen, die nach der Anzahl und zeitlichen Belegung von Verwertungsfenstern unterschieden werden können. Hierbei umfasst Timing je Menge an Ausprägungen, die durch eine bewusste Ausgestaltung der zeitlichen Eigenschaft eines Medienproduktes zu deren Mehrfachverwertung innerhalb nur eines einzigen Verwertungsfensters führen. Im Gegensatz hierzu lässt sich Windowing als eine sequenzielle Distributionsstrategie verstehen, die eine zeitlich gestaffelte und preislich differenzierte Verwertung eines Medienproduktes über mehrere Verwertungsfenster vorsieht. Schließlich ist die Variante Cross Media Publishing anzuführen, deren Kernidee in der simultanen Verwertung eines einmal erzeugten Inhalts über mehrere Verwertungsfenster liegt. Zusammenfassend ist festzustellen, dass die drei angeführten Varianten allesamt auf die Realisation von zusätzlichen Erlöspotenzialen zielen, darüber hinaus Cross Media Publishing jedoch auch noch auf eine Reduktion von Produktionskosten gerichtet ist.

Die Auswahl und Ausgestaltung von Varianten kann als eine zentrale strategische Herausforderung für Medienunternehmen verstanden werden, das sich infolge einer erfolgreichen Mehrfachnutzung von Inhalten z.T. erhebliche Synergiepotenziale realisieren lassen. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass die Mehrfachnutzung von Inhalten nicht nur eine ökonomische Sinnhaftigkeit bedingt, sondern darüber hinaus auch mit einer juristischen Zulässigkeit sowie einer technologischen Machbarkeit einhergehen muss. Aus diesem Grund sind möglicherweise relevante Restriktionen und Rahmenbedingungen in der Unternehmensum- und -inwelt sorgfältig zu analysieren, bevor eine sinnvolle, Erfolg versprechende Auswahl und Ausgestaltung der Varianten erfolgen kann.

Trotz der unterstellten ökonomischen Vorteilhaftigkeit ist die praktische Relevanz der Mehrfachnutzung von Inhalten hinter den Erwartungen bislang zurück geblieben.²⁴³ Die maßgeblichen Ursachen scheinen weniger in den Grenzen des technisch Machbaren als vielmehr in der strategischen und organisationalen Komplexität des Konzepts zu liegen. Aus diesem Grund lässt sich die Auswahl und Ausgestaltung von Varianten, die in der Umsetzung oftmals auch eine adäquate Anpassung der Managementsysteme bedingt, als eine nicht-triviale, jedoch zunehmend erfolgskritische Herausforderung für das Management von Medienunternehmen verstehen. Hieraus leitet sich für die Forschung u.a. das Interesse ab, eine für die Auswahl der „richtigen“ Option geeignete Methodik zu entwickeln.

²⁴³ Vgl. Brandtweiner (2000), S. 113.

Literaturverzeichnis

- Altmeppen, K. D. (1996): Märkte der Medienkommunikation – Publizistische und ökonomische Aspekte von Medienmärkten und Markthandeln, in: Altmeppen, K. D. (Hrsg.): Ökonomie der Medien und des Mediensystems, Opladen 1996, S. 251-272.
- Anding, M.; Hess, T. (2001): Content Syndication - Basic Concept and Case Studies, Arbeitsbericht der Abteilung Wirtschaftsinformatik II der Universität Göttingen, Göttingen 2001.
- Anding, M.; Hess, T. (2002): Online Content Syndication - A critical Analysis from the Perspective of Transaction Cost Theory, in: European Conference on Information Systems 2002, S. 551-563.
- Anding, L.; Köhler, L.; Hess, T. (2003): Produktplattformen für Medienunternehmen – ein konzeptioneller Rahmen, Konferenzbeitrag für die 6. Internationale Tagung der Wirtschaftsinformatik in Dresden vom 17.-19.09.2003, München 2003 (Status: eingereicht).
- Ansoff, I. (1966): Managementstrategie, New York 1966.
- Bakos, Y.; Brynjolfsson, E. (1996): Bundling Information Goods: Pricing, Profits and Efficiency, in: <http://www.gsm.uci.edu/~bakos/big/big96-12.html> (Abruf am 23.07.2002).
- Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Jg. 17, Nr. 1, 1991, S. 99-120.
- Beck, D. (2001): Sportübertragungen am Fernsehen – Vom Publikationsmagneten zum teuren Verlustgeschäft?, in: http://www.medienheft.ch/kritik/bibliothek/k16_BeckDaniel.pdf (Abruf am 02.05.2002).
- Bode, J. (1993): Betriebliche Produktion von Information, Wiesbaden 1993.
- Brandtweiner, R. (2000): Differenzierung und elektronischer Vertrieb digitaler Informationsgüter, Düsseldorf 2000.
- Brenner, W.; Zarnekow, R. (1999): Innovative Ansätze zur digitalen Bereitstellung multimedialer Inhalte, in: Schumann, M.; Hess, T. (Hrsg.): Medienunternehmen im digitalen Zeitalter: neue Technologien – neue Märkte – neue Geschäftsansätze, Wiesbaden 1999, S. 33-50.
- Büschken, J.; von Thaden, C. (2000): Produktvariation, -differenzierung und -diversifikation, in: Albers, S., Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle, Wiesbaden 2000, S. 554-573.
- Burr, W. (2001): Theoretische Ansätze zur Erklärung der vertikalen Integration von Medienunternehmen – am Beispiel der Film- und Fernsehbranche, in: von der Oelsnitz, D.; Kammel, A. (Hrsg.): Kompetenzen moderner Unternehmensführung: Joachim Hentze zum 60. Geburtstag, Bern, Stuttgart, Wien 2001, 335-360.
- Chmielewicz, K. (1994): Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 3. Auflage, Stuttgart 1994.
- Cornet, A. (2002): Plattformkonzepte in der Automobilentwicklung, Wiesbaden 2002.
- Davies, S. (1991): Vertical Integration, in: Clarke, R.; McGuiness, T. (Hrsg.) The Economies of the Firm, Oxford 1991, S. 83-106.
- Detering, D. (2001): Ökonomie der Medieninhalte: Allokative Effizienz und soziale Chancengleichheit in den Neuen Medien, Münster, Hamburg, London 2001.
- Dilk, H. (2002): Spargeldiät für alle! Der gleiche Text in jedem Blatt - ist das die Zukunft des Journalismus?, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Ausgabe vom 7. Juli 2002, S. 28.

- Döbler, T.; Schenk, M. (2001): Eine ressourcenorientierte Analyse von Medienunternehmen: Kernkompetenzen und Strategien auf dem audiovisuellen Markt am Beispiel der Kinowelt Medien AG, in: Karmasin, M.; Knoche, M.; Winter, C. (Hrsg.): Medienwirtschaft und Gesellschaft I: Medienunternehmen und die Kommerzialisierung von Öffentlichkeit, Münster 2001, S. 121-130.
- Dreyer, R. (2001): Content Syndication wird zum Megatrend im Internet – Teil 2: XML-Standards sind die Säulen des Content Syndication, in: Deutscher Drucker, Ausgabe vom 15. März 2001, S. 30-34.
- Dutta, S. (2002): Zeitungen gehen online: Eine neue Herausforderung für alte Medien, in: Bieger, T.; Bickhoff, N.; Caspers, R.; von Knyphausen-Aufseß, D.; Reding, K. (Hrsg.): Zukünftige Geschäftsmodelle. Konzept und Anwendung in der Netzwerkökonomie, Berlin 2002, S. 117-150.
- Ehrensberger, S. (1993): Synergieorientierte Unternehmensintegration: Grundlagen und Auswirkungen, Wiesbaden 1993.
- Englert, M. (2002): Cross-Media Branding – die mediale Markenfamilie führen, in: Müller-Kalthoff, B. (Hrsg.): Cross-Media-Management: Content-Strategien erfolgreich umsetzen, Berlin et al. 2002, S. 203-244.
- Faßnacht, M. (1996): Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen: Implementationsformen und Determinanten, Wiesbaden 1996.
- Fletcher, J. E. (1993): The Syndication Marketplace, in: Alexander, A.; Owers, J.; Carveth, R. (Hrsg.): Media Economics – Theory and practice, Hillsdale 1993, S. 283-307.
- Frese, E. (1988): Koordination und Organisationsstruktur: Teil 1, in: Das Wirtschaftsstudium, Jg. 17, 1988, S. 32-35.
- Frese, E. (1992): Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1706-1733.
- Fritsche, H. P. (2001): Cross Media Publishing, Bonn 2001.
- Gaida, K. (2001): Mobile Media: Digital TV@Internet, Bonn 2001.
- Ganz, M. (1991): Die Erhöhung des Unternehmenswertes durch die Strategie der externen Diversifikation, Stuttgart 1991.
- Gausemeier, J.; Riepe, B. (2000): Komplexitätsbeherrschung in den frühen Phasen der Produktentwicklung, in: Industrie Management, Jg. 5, Nr. 16, 2000, S. 54-58.
- Goldhammer, K. (2001): Rundfunk online: Entwicklung und Perspektiven des Internets für Hörfunk- und Fernsehanbieter, 3. Auflage, Berlin 2001.
- Goold, M.; Campbell, A. (2000): Taking Stock of Synergy – A Framework for Assessing the Linkages Between Businesses, in: Long Range Planning, Jg. 33, Nr. 1, 2000, S. 72-96.
- Hamann, G. (2002): „Ansprüche erfüllt“: Interview mit Klaus Eierhoff, Chef der Direct Group Bertelsmann, über die neue Strategie des Buchclubs und Erfolge im Internet, in: DIE ZEIT, Nr. 12, 2002, S. 10.
- Handel, U. (2002): Die Multimedialisierung hat längst begonnen: Crossmediale Markenstrategien der Axel Springer AG, in: Friedrichsen, M.; Gläser, M. (Hrsg.): MW Zeitschrift für Medienwirtschaft und Medienmanagement, Jg. 1, Nr. 1, 2002, S. 5-7.
- Häckelmann, H.; Petzold, H. J.; Strahinger, S. (2000): Kommunikationssysteme: Technik und Anwendung, Wiesbaden 2000.

- Hartert, D. (2001): IT in der Medienindustrie – Trends und Anforderungen, in: Buhl, H. U.; Huther, A.; Reitwiesner (Hrsg.): Information Age Economy, 5. Internationale Tagung der Wirtschaftsinformatik 2001, S. 43-54.
- Heinold, E. F. (2002): Single Source – Multi Channel im Verlagsbereich, Vortrag am 25.04.2002, <http://www.coremedia.com/de/Company/Presentations/SiSoMuChaAKCM2,property=source.pdf> (Abruf am 17.12.2002).
- Hermann, M. (2001): Ökonomische Potenziale der Individualisierung audiovisueller Informationsprodukte, München 2001.
- Hess, T. (2002a): Medienunternehmen im Spannungsfeld von Mehrfachverwertung und Individualisierung – eine Analyse für statische Inhalte, in: Zerdick, A.; Picot, A.; Silverstone, R.; Schrape, K. (Hrsg.): E-MERGING MEDIA: Digitalisierung der Medienwirtschaft, Berlin et al. 2002 (Druck in Vorbereitung).
- Hess, T. (2002b): Implikationen des Internets für die Medienbranche – eine strukturelle Analyse, in: Keuper, F. (Hrsg.): Electronic Business und Mobile Business – Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle, Wiesbaden 2002, S. 569-601.
- Hess, T. (2002c): Netzwerkcontrolling. Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung, Wiesbaden, 2002.
- Hess, T.; Anding, M. (2002a): Schlechte Zeiten für Videotheken, in: Einsichten, Nr. 2, S. 30-33.
- Hess, T.; Anding, M. (2002b): Online Content Syndication - eine transaktionskostentheoretische Analyse, in: Gabriel, R.; Hoppe, U. (Hrsg.): Electronic Business, Heidelberg 2002, S. 163-189.
- Hess, T.; Tzouvaras, A. (2001): Books-on-Demand: Ansatz und strategische Implikationen für Verlage, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, H. 4, 2001, S. 239-246.
- Holtmann, K. (1998): Programmbeschaffung und -entwicklung werbefinanzierter TV-Programmanbieter aus der Perspektive der Programmplanung, Arbeitspapier des Instituts der Rundfunkökonomie der Universität zu Köln, H. 106, Köln 1998.
- Homp, C. (2000): Entwicklung und Aufbau von Kernkompetenzen, Wiesbaden 2000.
- Huber, F.; Kopsch, A. (2000): Produktbündelung, in: Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle, Wiesbaden 2000, S. 575-605.
- Hungenberg, H.; Hutzschenreuther, T.; Wulf, T. (1997): Ressourcenorientierung und Organisation, Arbeitspapier der Handelshochschule Leipzig, Nr. 10, Leipzig 1997.
- Jablonski, S.; Meiler, C. (2002): Web-Content-Managementsysteme, in: Informatik Spektrum, Jg. 25, Nr. 2, 2002, S. 101-119.
- Kamp, G. (2001): Multichannel-Publishing, in: <http://www.higher-order.de/de/Press/MediaCoverage/PDF/MultiChannel,property=source.pdf> (Abruf am 06.11.2002).
- Karszt, J. (2001): Aktuelle Trends in der Verlagsbranche bei der Mehrfachnutzung von Content, in: <http://www.ems-ag.de/events/images/Aktuelle%20Trends.pdf> (Abruf am 23.10.2002).
- Kleiner, C.; Eppler, T. (2002): Media Asset Management: Klärung der Begrifflichkeiten und Abgrenzung von MAM gegenüber CM, DM und KM Systemen, in: <http://www.internetmanagement.ch/index.cfm/fuseaction/shownews/newsid/391> (Abruf am 06.01.2003).
- Kotler, P.; Bliemel, F. (1995): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1995.
- Kuhn, A.; Hellingrath, B. (2000): Supply Chain Management - Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette, Berlin u.a., 2000.

- Kundisch, D.; Wolfersberger, P.; Klopfer, E. (2001): Enabling Customer Relationship Management: Multi-Channel Content Model and Management for Financial eServices, in: The International Journal on Media Management, Jg. 3, Nr. 2, 2001, S. 91-104.
- Kutschker, M.; Schmid, S. (2002): Internationales Management, 2., bearbeitete Auflage, München, Wien 2002.
- Lehner, F. (2001): Einführung in Multimedia: Grundlagen, Technologien und Anwendungsbeispiele, Wiesbaden 2001.
- Link, H.; Schackmann, J. (2000): Ein ökonomisches Modell für die Produktion individueller digitaler Produkte, in: Bodendorf, F.; Grauer, G. (Hrsg.): Verbundtagung Wirtschaftsinformatik 2000, Aachen 2000, S. 192-207.
- Löffelholz, M.; Altmepfen, K.-D. (1994): Kommunikation in der Informationsgesellschaft, in: Merten, K.; Schmidt, S. J.; Weischenberg, S. (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien – Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Opladen 1994, S. 570-592.
- Mertens, P.; Bodendorf, F.; König, W.; Picot, A.; Schumann, M. (2001): Grundzüge der Wirtschaftsinformatik, 7., neu bearbeitete Auflage, Berlin et al. 2001.
- Middelhoff, T. (1997): Entwicklung einer Multimediastrategie für Medienunternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 57, Nr. 3, 1997, S. 411-422.
- Müller-Kalthoff, B. (2002): Cross-Media als integrierte Management-Aufgabe, in: Müller-Kalthoff, B. (Hrsg.): Cross-Media-Management: Content-Strategien erfolgreich umsetzen, Berlin et al. 2002, S. 19-40.
- Mortsiefer, H. (2001): Sport-Übertragungsrechte: Im Wettbewerb um Sportrechte explodieren die Preise – die Regeln folgen der Logik der Fernseh-Ökonomie, in <http://www2.tagesspiegel.de/archiv/2001/03/10/ak-wi-556383.html> (Abruf am 02.05.2002).
- Nayyar, P. R. (1992): The Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence from Large U.S. Service Firms, in: Strategic Management Journal, Jg. 13, Nr. 3, 1992, S. 219-235.
- Neuberger, C. (2000a): Massenmedien im Internet 1999, in: MEDIA PERSPEKTIVEN, Nr. 3, Frankfurt am Main 2000, S. 102-109.
- Neuberger, C. (2000b): Journalismus im Internet: Auf dem Weg zur Eigenständigkeit?, in: MEDIA PERSPEKTIVEN, Nr. 7, Frankfurt am Main 2000, S. 310-318.
- Neuberger, C. (2000c): Online-Angebote: Quellen, Überarbeitung, Zusatzelemente und Querverbindungen, Teilergebnisse aus dem Habilitationsprojekt „Journalismus und Internet“, in: <http://www1.ku-eichstaett.de/SLF/JOUR/projekt/jourinternet/angebote.htm> (Abruf am 25.11.2002).
- Neuberger, C. (2002): Das Engagement deutscher Tageszeitungen im Internet: Zwischen „Cross media“-Strategien und Zweitverwertung, in: Altobelli, C. F. (Hrsg.): Print contra Online?: Verlage im Internetzeitalter, München 2002, S. 113-118.
- o.V. (2001a): Volles Programm! Chancen und Risiken crossmedialer Präsenz von Medienmarken, Umfrageergebnisse der Zeitschrift Horizont, http://www.medientage-muenchen.de/archiv/pdf_2001/pawlenka_horizont.pdf (Abruf am 17.12.2002).
- o.V. (2001b): Medien Trends 2/2001 – Deutschland: Januar bis Juni 2001, Studie der Bauer Media KG auf einer Zahlenbasis der ACNielsen Werbeforschung S+P, http://www.bauermedia.com/pdf/service/medien_trends_2001_2.pdf (Abruf am 25.07.2002).
- o.V. (2002a): Kommunikation, Studienbuch der Evangelischen Medienakademie, Nr. 1, in: http://www.evangelische-medienakademie.de/40_306.htm (Abruf am 29.10.2002).
- o.V. (2002b): Glossar: Analog, in: <http://www.eicta.org/copyrightlevies/germany/faqs/glossary.html> (Abruf am 04.07.2002).

- o.V. (2002c): Alles über Digital Radio, in: <http://www.digitv.de/radio/digiradio.shtml> (Abruf am 31.10.2002).
- o.V. (2002d): Digitales Fernsehen über die Hausantenne, in: <http://www.digitv.de/dvbt/dvbt.shtml> (Abruf am 31.10.2002).
- o.V. (2002e): Was sind Metadaten?, in: <http://www2.sub.uni-goettingen.de/intrometa.html> (Abruf am 31.10.2002).
- o.V. (2002f): Dublin Core Metadata Element Set, Version 1.1: Reference Description, in: <http://www.dublincore.org/documents/1999/07/02/dces> (Abruf am 31.10.2002).
- o.V. (2002g): Extensible Markup Language (XML), in: <http://www.w3.org/XML> (Abruf am 03.11.2002).
- o.V. (2002h): Information and Content Exchange: An XML based Distribution Protocoll, in: <http://www.icestandard.org/servlet/RetrievePage?site=ice&page=home> (Abruf am 6.11.2002).
- o.V. (2002i): Buchverlage im Zeitalter des Internets, in: <http://www.abseits.de/verlagszukunft.htm> (Abruf am 21.11.2002).
- o.V. (2003): Timing, in: <http://dict.leo.org/?search=timing&searchLoc=0&relink=on&spellToler=std§Hdr=off&tableBorder=1&cmpType=relaxed&lang=de> (Abruf am 29.01.2003).
- Owen, B. S.; Wildman, S. S. (1992): Video Economics, Cambridge, London 1992.
- Picot, A.; Reichwald R.; Wigand, R. T. (2001): Die Grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2001.
- Piech, F. (2000): Association of European Automotive Analysts´ Meeting: Darstellung der Strategie von Volkswagen am 06.12.2000 in der Autostadt, dokumentierter Vortrag, in: http://www.volkswagen-ir.de/deutsch/08/html/piech_s.html (Abruf am 19.06.2002).
- Piller, F. T.; Schoder, D. (1999): Mass Customization und Electronic Commerce: Eine empirische Einschätzung zur Umsetzung in deutschen Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 69, H. 10, 1999, S. 1111-1136.
- Piller, F. T. (2000): Mass Customization, in: Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle, 2. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 883-907.
- Pöler, A.; Skrabs, G.; Paust, R. P. (2001): Handelsblatt.com – Online-Präsenz, Wettbewerbsstrategien und neue Erlösmodelle traditioneller Printmedien, in: Vizjak, A.; Ringlstetter, M. (Hrsg.): Medienmanagement: Content gewinnbringend nutzen, Wiesbaden 2001, S. 200-210.
- Rawolle, J.; Hess, T. (2000): New Digital Media and Devices – An Analysis for the Media Industry, in: The International Journal of Media Management, Jg. 2, H. 11, 2000, S. 89-99.
- Rawolle, J.; Hess, T. (2001a): Integrierte Medienprodukte – Grundlagen, Ausprägungen und Beispiele, Arbeitsbericht der Abteilung Wirtschaftsinformatik II der Universität Göttingen, Göttingen 2001.
- Rawolle, J.; Hess, T. (2001b): Ökonomische Aspekte des Einsatzes von XML-Standards in der Medienindustrie, in: Turowski, K.; Fellner, K. J. (Hrsg.): XML für betriebliche Anwendungen – Standards, Möglichkeiten und Praxisbeispiele, 1. Auflage, Heidelberg 2001, S. 229-244.
- Rawolle, J. (2002): Content Management integrierter Medienprodukte – Ein XML-basierter Ansatz, Wiesbaden 2002.

- Reichwald, R.; Piller, F. T.; Möslin, K. (2000): Mass Customization Concepts for the E-Conomy: Four Strategies to Create Competitive Advantage With Customized Goods and Services on the Internet, Conference Paper for the International NAISO Congress on Information Science Innovations ISI, Workshop on Information Systems for Mass Customization 2000, <http://www.mass-customization.de/download/pil2001-1.pdf> (Abruf am 16.11.2002).
- Rothfuss, G; Ried, C. (2001): Content Management mit XML, 2., überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg 2001.
- Rühli, E. (1995): Ressourcenmanagement: Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen, in: Die Unternehmung, Jg. 49, Nr. 2, 1995, S. 91-105.
- Schmitt, A. (1997): Multimedia – Ein Überblick: Datenformate und Kompressionsverfahren, http://i31www.ira.uka.de/docs/mm+ep/01_MM_Ueberblick/node10.html#SECTION00132000000000000000 (Stand 05.01.2003).
- Scholz, C. (1992): Effektivität und Effizienz, organisatorische, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 533-552.
- Schräpe, K. (2001): Das Potenzial der deutschen Breitbandkabelnetze im Multimedia-Zeitalter, Vortrag anlässlich des mecon-Kongresses beim Medienforum NRW am Mittwoch, den 27. Juni 2001, Basel 2001.
- Schumann, M.; Hess, T. (2002): Grundfragen der Medienwirtschaft, 2. verbesserte und erweiterte Auflage, Berlin et al. 2002.
- Shapiro, C.; Varian, H. R. (1998): Information Rules – A Strategic Guide to the Network Economy, Harvard Business School Press 1998.
- Simon, H. (2002): Was ist Strategie?, [http://www.competence-site.de/strategmanagement.nsf/CDBC821BEC7BFC49C1256BA500514FD5/\\$File/1h02x_020_schell_240402.pdf](http://www.competence-site.de/strategmanagement.nsf/CDBC821BEC7BFC49C1256BA500514FD5/$File/1h02x_020_schell_240402.pdf) (Abruf am 16.12.2002).
- Sjurts, I. (1996): Die deutsche Medienbranche: eine unternehmensstrategische Analyse, Wiesbaden 1996.
- Sjurts, I. (2002): Cross-Media-Strategien in der deutschen Medienbranche: Eine ökonomische Analyse zu Varianten und Erfolgsaussichten, in: Müller-Kalthoff, B. (Hrsg.): Cross-Media Management: Content-Strategien erfolgreich umsetzen, Berlin et al. 2002, S. 3-18.
- Skiera, B.; Spann, M. (2002): Preisdifferenzierung im Internet, in: Schögel, M.; Tomczak, T.; Belz, C. (Hrsg.): Roadm@p to E-Business – Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen, St. Gallen 2002, S. 270-285.
- Stamer, S. (2002): Technologie als Enabler für effizientes Cross-Media Publishing, in: Müller-Kalthoff, B. (Hrsg.): Cross-Media Management: Content-Strategien erfolgreich umsetzen, Berlin et al. 2002, S. 89-121.
- Strauß, R.; Schoder, D. (2002): eReality - Das e-business-Baustein-konzept. Strategien und Erfolgsfaktoren für das e-business-Management, Frankfurt a. M. 2002.
- Szeless, G. (2001): Diversifikation und Unternehmenserfolg: Eine empirische Analyse deutscher, schweizerischer und österreichischer Unternehmen, [http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/strategy.nsf/SysWebRessources/DissSzeless/\\$FILE/Diss_Szeless.pdf](http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/strategy.nsf/SysWebRessources/DissSzeless/$FILE/Diss_Szeless.pdf) (Abruf 16.12.2002).
- Theis-Berglmair, A. (2002): Tageszeitungsverlage und das Thema Internet. Vom schwierigen Umgang mit einer neuen Situation, in: Theis-Berglmair, A. (Hrsg.): Internet und die Zukunft der Printmedien: Kommunikationswissenschaftliche und medienökonomische Aspekte, Münster et al. 2002, S. 49-76.
- Varian, H. R. (2001): Economics of Information Technology, <http://www.sims.berkeley.edu/~hal/Papers/mattioli.pdf> (Abruf am 15.11.2002).

- Vizjak, A.; Ringlstetter, M. (2001): Content entscheidet über Wachstum und Profitabilität in der Medienbranche, in: Vizjak, A.; Ringlstetter, M. (Hrsg.): Medienmanagement: Content gewinnbringend nutzen, Wiesbaden 2001, S. 9-16.
- Weischenberg, S.; Hienzsch, U. (1994): Die Entwicklung der Medientechnik, in: Merten, K.; Schmidt, S. J.; Weischenberg, S. (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien – Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Opladen 1994, S. 455-480.
- Weitzel, T; Buxmann, P.; Ladner, F.; König, W. (1999): XML - Konzept und Anwendungen der Extensible Markup Language, Arbeitsbericht SFB 403, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main 1999, <http://caladan.wiwi.uni-frankfurt.de/IWI/projectb3/deu/publikat/xml/index.htm> (Abruf am 15.02.2002).
- Werbach, K. (2000): Syndication – The Emerging Model for Business in the Internet Era, in: Harvard Business Review, Jg. 78, Nr. 3, 2000, S. 85-93.
- Wernerfeld, B. (1984): A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Jg. 5, Nr. 2, 1984, S. 171-180.
- Westerloo, E. van (1996): Sportrechte: Preisskala nach oben offen? Der Kampf um die Sportrechte im Fernsehen, in: MEDIA Perspektiven, Jahresband, Frankfurt am Main 1996, S. 514-529.
- Wirtz, B. W. (2001): Medien- und Internetmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2001.
- Wirtz, B. W.; Schwarz, J. (2001): Strategic Implications of the Segment of one TV: The Evolution of the Personalised Television Structure, in: The International Journal on Media Management, Jg. 3, Nr. 1, 2001, S. 15-25.
- Wunderer, R.; Grunwald, W. (1980): Führungslehre: Band 1 – Grundlagen der Führung, Berlin, New York 1980.
- Zerdick, A.; Picot, A.; Schrape, K.; Artopé, A.; Goldhammer, K.; Heger, D. K.; Lange, U. T.; Vierkant, K. E.; López-Escobar, E.; Silverstone, R. (2001): Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin et al. 2001.
- Zipkin, P. (2002): Massenprodukte kundenspezifisch fertigen – rentabel nur in wenigen Branchen, in: HARVARD BUSINESS manager, Jg. 24, Nr. 1, 2002, S. 70-78.