



Schriften zum europäischen Management

Hrsg.: Roland Berger Strategy Consultants –  
Academic Network

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

Gerrit Karalus

# Wachstumsstrategien in der Medienbranche

Eine Untersuchung des  
ressourcenbasierten Aufbaus  
neuer Geschäftsfelder bei  
deutschen Printmedien

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Gerrit Karalus

## **Wachstumsstrategien in der Medienbranche**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## **Schriften zum europäischen Management**

Herausgegeben von

Roland Berger Strategy Consultants – Academic Network

Herausgeberrat:

Prof. Dr. Thomas Bieger, Universität St. Gallen;

Prof. Dr. Rolf Caspers (†), European Business School,  
Oestrich-Winkel;

Prof. Dr. Guido Eilenberger, Universität Rostock;

Prof. Dr. Dr. Werner Gocht (†), RWTH Aachen;

Prof. Dr. Karl-Werner Hansmann, Universität Hamburg;

Prof. Dr. Alfred Kötzle, Europa Universität Viadrina, Frankfurt/Oder;

Prof. Dr. Kurt Reding, Universität Kassel;

Prof. Dr. Dr. Karl-Ulrich Rudolph, Universität Witten-Herdecke;

Prof. Dr. Klaus Spremann, Universität St. Gallen;

Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß, Universität Bamberg;

Prof. Dr. Burkhard Schwenker, Roland Berger Strategy Consultants

Die Reihe wendet sich an Studenten sowie Praktiker und leistet wissenschaftliche Beiträge zur ökonomischen Forschung im europäischen Kontext.

Gerrit Karalus

# **Wachstumsstrategien in der Medienbranche**

Eine Untersuchung des  
ressourcenbasierten Aufbaus  
neuer Geschäftsfelder bei  
deutschen Printmedien

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Harald Hungenberg

**GABLER EDITION WISSENSCHAFT**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg, 2008

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frauke Schindler / Sabine Schöller

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1014-1

*Für meine Eltern,  
Karin und Gert*

## Geleitwort

Gerrit Karalus widmet sich in der vorliegenden Arbeit den Herausforderungen, denen sich die Printmedienindustrie in Deutschland in den letzten Jahren ausgesetzt sieht: Das Kerngeschäft von Zeitungen und Zeitschriften erodiert und die vormals hohen Reichweitewerte gehen soweit zurück, dass insbesondere jüngere Zielgruppen deutlich weniger als zu früheren Zeiten von den Zeitungen und Zeitschriften erreicht werden. Dies bringt eine Branche in ökonomische Bedrängnis, deren gesellschaftspolitische Bedeutung bereits im Grundgesetz betont wird.

Umso erfreulicher ist es, dass die vorliegende Arbeit Wege aufzeigt, wie die Ressourcenbasis der Printmedienunternehmen genutzt werden kann, um mit Wachstumsaktivitäten neue Umsatzpotenziale zu erschließen und so auch das journalistische Kerngeschäft abzusichern. Gleichzeitig enthält die Arbeit zu Recht eine Warnung, die die handelnden Personen ernst nehmen sollten: Die fragile Ressourcenbasis von Medien beruht umfänglich auf der Attribution von Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit. Werden Wachstumsstrategien nicht entlang dieser Ressourcen ausgerichtet, wird die Ressourcenbasis und mit ihr die ökonomischen Potenziale abschmelzen.

Gerrit Karalus folgt in seinem Forschungsvorgehen konsequent einer ressourcenbasierten Sicht, die aktuellen theoretischen Strömungen entspricht und sich mit den Treibern des Phänomens in der Praxis deckt. Forderten Ramanujam/Varadarajan bereits 1989 an zentraler Stelle zu Recht die stärkere Erforschung des Wachstums- bzw. Diversifikationsprozesses anhand vergleichender Studien einiger weniger Unternehmen, so wird dieser Forderung in dieser Arbeit konsequent gefolgt. Gerrit Karalus kommt hierbei zugute, dass er die deutsche Medienbranche aus mehreren Jahren eigener beruflicher Tätigkeit kennt. Dies hat einerseits die praktische Ausrichtung der Arbeit gefördert, ihre Reliabilität erhöht und nicht zuletzt dazu geführt, dass in den Fallstudien bedeutende Branchenvertreter in die Datenerhebung einbezogen werden konnten.

Die Arbeit ist methodisch einwandfrei konzipiert und kombiniert erfolgreich für die jeweiligen Teilfragestellungen quantitative und qualitative Methoden. Dass Gerrit Karalus an den Beginn der Dissertation eine wissenschaftstheoretische Ausführung und eine umfängliche Darstellung der Branche stellt, ist loblich und erleichtert den Nachvollzug.

Die Arbeit bietet eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für weitere Forschungsvorhaben. Weiterhin sind die Ergebnisse auf die Bedürfnisse des Praktikers ausgerichtet, der durch die konkrete Ausgestaltung der Hypothesen und mittels des abschließenden Modells fast checklistenartig die eigenen Wachstumsstrategien hinterfragen und optimieren kann.

Bei allem Erklärungswert, den die Arbeit bietet, bleibt erstaunlich, dass alltägliche Produkte wie bekannte Romane des 20ten Jahrhunderts, CDs, DVDs, Lexika, Weineditionen, Mobilfunkkarten oder auch Bekleidung durch die Verbindung mit der Ressourcenbasis der Verlage die in der Arbeit dargestellten signifikanten Absatzerfolge erzielen konnten.

Ich wünsche der Arbeit eine umfängliche und positive Rezeption in Theorie und Praxis und Herrn Karalus für die Zukunft alles Gute.

Prof. Dr. Harald Hungenberg  
Nürnberg im April 2008



## Vorwort

Diese Arbeit thematisiert ein aktuelles Phänomen in der Printmedienbranche: Durch die sich wandelnde Medienrezeption der Konsumenten und die damit einhergehenden Änderungen in der Allokation von Marketingbudgets musste die Branche umfangreiche Umsatz- und Ertragseinbrüche hinnehmen. Nachdem die Anpassungen auf Kostenseite zumeist abgeschlossen sind, verfolgen die Unternehmen in den letzten Jahren vermehrt Wachstumsstrategien, die den Aufbau verlagsnaher und auch verlagsferner Geschäftsfelder auf Basis bestehender Ressourcen beinhalten. Zwar existiert "Merchandising" bei Medien schon länger, doch der Umfang der Aktivitäten der letzten Jahre bildet ein Novum in der Branche. Weil es das Ziel ist, mittelbar oder unmittelbar Wachstum zu generieren, um die Rückgänge im Kerngeschäft zu kompensieren, handelt es sich aus Sicht des Autors um neue ressourcenbasierte Wachstumsstrategien, deren Ausgestaltung von theoretischer und praktischer Relevanz ist.

Der Autor – selbst gelernter Verlagskaufmann und Strategieberater für das Management von (Medien-)Unternehmen – begleitete diesen Prozess in Projekten und Gesprächen mit Branchenvertretern und musste feststellen, dass die Planung und Umsetzung dieser Strategie Verlage vor große Herausforderungen stellt, was sich mancherorts in einer mediokren Umsetzung manifestiert.

In dieser Arbeit wird daher erstmals der Versuch unternommen, die Forschungsergebnisse der Betriebswirtschaftslehre, die für diese Herausforderungen relevant sind, in einem ganzheitlichen Handlungsrahmen zusammenzubringen. Somit handelt es sich – wenn auch nicht um einen interdisziplinären – so zumindest um einen disziplinumfassenden Ansatz. Die Ergebnisse dieses Theorieteils werden im Anschluss an den Erfahrungen aus der Praxis gespiegelt, wobei insbesondere erfolgreiche Vorreiter dieser Strategien in den verschiedenen Arten von Printmedien betrachtet werden.

Nach Abschluss der Arbeit möchte ich an erster Stelle sehr herzlich meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Harald Hungenberg danken, der mein Vorhaben auf eine persönliche, stets sehr angenehme Weise unterstützt und konstruktiv begleitet hat. Dieses gilt auch für sein gesamtes Lehrstuhlteam, dem ich für die Zukunft alles Gute wünsche.

Eine solche empirische Arbeit macht die Mithilfe einer Vielzahl von Menschen notwendig, deren Auskünfte dringend benötigt werden. Der Doktorand ist geradezu davon abhängig, dass diese Menschen idealistisch Zeit aus ihren engen Terminkalendern zur Verfügung stellen. Hierfür sei an dieser Stelle Frau Hecker, Frau Hilbert, Frau Jäkel, Frau Kreft sowie Herrn Dr. Dömer, Herrn Rumberg und Herrn Twardy ganz herzlich in der Hoffnung gedankt, ihnen mit dieser Arbeit zumindest ein paar Anregungen für die praktische Anwendung zurückgeben zu können.

Im Vorwort zu einer Dissertationsschrift erwartet der Leser weiterhin Dank für das Verständnis und die Entbehrungen, die Familie und Freunde dem Autor entgegenbringen mussten, damit dieser seine Arbeit fertigstellen konnte. Im Vergleich der Promotionszeit mit den davor liegenden Jahren als Unternehmensberater muss ich diesen Dank jedoch vor allem in eine andere Richtung lenken: Ich danke den Verantwortlichen bei meinem Arbeitgeber Roland Berger Strategy Consultants für das Vertrauen und die Möglichkeit, im Rahmen des Promotionsprogramms diese Arbeit verfasst haben zu können. Die Chance, sich für einen längeren Zeitraum mit einer Thematik fokussiert beschäftigen zu können, birgt einen hohen persönlichen Wert. Der Dank gilt insbesondere meinem sehr geschätzten Mentor, Herrn Dr. Karl Ulrich, sowie Herrn Dr. Burkhard Schwenker als CEO von Roland Berger Strategy Consultants und Verantwortlichem für das Doktorandenprogramm sowie dem Leiter dieses Programms Herrn Dr. Christian Krys.

Auch meinen Mitdoktoranden am Lehrstuhl sowie im Promotionsprogramm sei für den geistigen Austausch gedankt, der viele Gedanken kultiviert hat. Namentlich sei in diesem Zusammenhang mein Freund Andreas Ramm erwähnt, der mir stets als Sparringspartner zur Verfügung gestanden hat.

Schließlich gebührt ein besonders wichtiger Dank meinen Eltern, meinem Schwiegervater Herrn Prof. Dr. Freimut Leidenberger, meinen Freunden und insbesondere meiner Ehefrau Anna, die sich meine Ideen stets geduldig angehört, die Arbeit redigiert sowie die guten und die schlechten Zeiten einer solchen Entstehung geteilt haben.

Gerrit Karalus

Hamburg im Dezember 2007

## **Inhaltsübersicht**

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Methodik und Struktur der Arbeit .....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Geschäftsmodell, Ressourcenbasis und Marktsituation von Printmedienunternehmen .....</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>Ganzheitlicher theoretischer Bezugsrahmen für ressourcenbasiertes Wachstum .....</b>	<b>60</b>
<b>5</b>	<b>Realisierung von Wachstumsstrategien in der Praxis .....</b>	<b>156</b>
<b>6</b>	<b>Bewertung der Empirie vor dem theoretischen Rahmen und Synthese eines Handlungsmodells .....</b>	<b>280</b>
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung, Fazit und Ausblick .....</b>	<b>347</b>

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	VII
Vorwort.....	IX
Inhaltsübersicht .....	XI
Inhaltsverzeichnis .....	XIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
Abbildungsverzeichnis .....	XIX
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Methodik und Struktur der Arbeit .....</b>	<b>8</b>
2.1 Forschungsmethodik.....	8
2.2 Forschungsdesign .....	13
2.2.1 Hypothesen.....	13
2.2.2 Analysebereich.....	14
2.2.3 Logische Verknüpfung .....	15
2.2.4 Kriterien zur Interpretation der Ergebnisse .....	16
2.3 Struktur der Arbeit.....	16
2.4 Zusammenfassung .....	17
<b>3 Geschäftsmodell, Ressourcenbasis und Marktsituation von Printmedienunternehmen .....</b>	<b>19</b>
3.1 Eingrenzung von Printmedienunternehmen .....	19
3.1.1 Geschäftsmodell, grundlegende Eigenschaften und Fokus der Arbeit .....	19
3.1.2 Zeitungen und ihre spezifischen Eigenschaften .....	23
3.1.3 Die Zeitschrift und ihre spezifischen Eigenschaften .....	25
3.2 Ressourcenbasis von Printmedienunternehmen.....	28
3.3 Branchenstruktur der Printmedien in Deutschland.....	32
3.3.1 Zeitungen .....	34
3.3.2 Zeitschriften .....	39
3.4 Branchenentwicklung der Printmedien in Deutschland.....	43
3.4.1 Zeitungen .....	46
3.4.2 Zeitschriften .....	52

---

3.5	Wachstum als Herausforderung für Printmedienunternehmen .....	54
3.6	Zusammenfassung .....	58
<b>4</b>	<b>Ganzheitlicher theoretischer Bezugsrahmen für ressourcenbasiertes Wachstum .....</b>	<b>60</b>
4.1	Übersicht über die Forschungslage .....	61
4.1.1	Diversifikationsforschung .....	61
4.1.1.1	Forschungsüberblick zur Diversifikation .....	61
4.1.1.2	Relevante Typen neuer Geschäftsfelder und Definition der Wertschöpfungstiefe .....	69
4.1.2	Ressourcenbasiertheit beim Aufbau neuer Geschäftsfelder .....	76
4.1.2.1	Forschungsüberblick über den ressourcenbasierten Ansatz .....	77
4.1.2.2	Relevante Konstrukte des ressourcenbasierten Ansatzes .....	78
4.1.2.3	Limitationen für den ressourcenbasierten Aufbau neuer Geschäftsfelder .....	83
4.1.2.4	Modelle für den ressourcenbasierten Aufbau neuer Geschäftsfelder .....	84
4.1.3	Innovationsforschung und Forschung zur Entwicklung neuer Produkte .....	90
4.1.3.1	Forschungsüberblick über die Ansätze der Innovationsforschung und Forschung zur Entwicklung neuer Produkte .....	92
4.1.3.2	Relevante Themenfelder der Entwicklung neuer Produkte ...	97
4.1.3.3	Relevante Ressourcen für die Entwicklung neuer Produkte .....	98
4.1.4	Medienökonomie .....	100
4.1.5	Zusammenfassung der Ressourcenbasis zum Aufbau neuer Geschäftsfelder .....	102
4.2	Entwurf eines Handlungsmodells als theoretischer Rahmen für die Empirie .....	104
4.2.1	Struktur eines übergreifenden Handlungsmodells .....	104
4.2.2	Kernhandlungsfelder im Detail .....	108
4.2.2.1	Kernhandlungsfelder im Bereich der Konzeption .....	109
4.2.2.2	Steuerung der neuen Geschäftsfelder .....	140
4.3	Leitfragen für die empirische Forschung .....	148
4.4	Zusammenfassung .....	155
<b>5</b>	<b>Realisierung von Wachstumsstrategien in der Praxis .....</b>	<b>156</b>
5.1	Empirischer Überblick über die Wachstumsstrategien von Printmedienunternehmen .....	156
5.1.1	Methodik der Untersuchung .....	156

5.1.2	Ergebnisse der Untersuchung.....	157
5.1.2.1	Umfang des Aufbaus und Bedeutung der neuen Geschäftsfelder .....	157
5.1.2.2	Kontingenzfaktoren der Wachstumsintensität .....	166
5.1.2.3	Motivation für die Wachstumsstrategie .....	168
5.1.2.4	Ressourcenbasiertheit der Wachstumsstrategien .....	171
5.1.2.5	Strategiewahl hinsichtlich der Wertschöpfungstiefe in neuen Geschäftsfeldern.....	173
5.1.2.6	Organisatorische Verantwortung der Wachstumsfelder .....	175
5.1.2.7	Risiken und Herausforderungen bei den Wachstumsstrategien .....	176
5.1.3	Zusammengefasste Ergebnisse der empirischen Befragung.....	178
5.2	Fallstudienbasierte Detaillierung des Aufbaus neuer Geschäftsfelder..	180
5.2.1	Methodik der Fallstudien .....	180
5.2.2	Einzeldarstellung der Fallstudienergebnisse .....	184
5.2.2.1	Süddeutscher Verlag/SÜDDEUTSCHE ZEITUNG .....	185
5.2.2.2	Zeit Verlag Gerd Bucerius/DIE ZEIT .....	209
5.2.2.3	Axel Springer/BILD .....	228
5.2.2.4	Gruner + Jahr/BRIGITTE.....	253
5.2.2.5	Axel Springer/HAMBURGER ABENDBLATT.....	273
5.3	Zusammenfassung .....	279
<b>6</b>	<b>Bewertung der Empirie vor dem theoretischen Rahmen und Synthese eines Handlungsmodells.....</b>	<b>280</b>
6.1	Ausgestaltung von Optionen für neue Geschäftsfelder (Kernhandlungsfeld 1).....	281
6.1.1	Auslöser und Rahmenbedingungen für den Aufbau neuer Geschäftsfelder.....	281
6.1.2	Suche nach Ideen für neue Geschäftsfelder.....	284
6.1.2.1	Beteiligte an der Ideengenerierung .....	284
6.1.2.2	Suchprofil .....	286
6.1.2.3	Kreatives Explorieren und Erfinden .....	289
6.1.2.4	Ressourcenbasiertes Entwickeln und Vernetzung mit Markttrends.....	289
6.1.3	Ausdetaillierung der Optionen .....	296
6.1.3.1	Festlegung der Wertschöpfungstiefe .....	297
6.1.3.2	Fragen des Timings .....	298
6.1.3.3	Pricing und Packaging .....	300
6.1.4	Übersicht über die Hypothesen .....	300
6.2	Markenstrategie (Kernhandlungsfeld 2).....	303
6.2.1	Analyse der Markenattribute .....	303

---

6.2.2	Fragen der Markenarchitektur im Zusammenhang mit neuen Geschäftsfeldern.....	305
6.2.3	Markendiversifikation und Grenzen der Markendehnung.....	307
6.2.4	Übersicht über die Hypothesen .....	309
6.3	Organisation der Innovation und Entwicklung (Kernhandlungsfeld 3).....	311
6.3.1	Die Notwendigkeit von Überkapazitäten .....	311
6.3.2	Organisation für die Entwicklung einzelner neuer Produkte bzw. Geschäftsfelder .....	312
6.3.3	Langfristige Organisation für verlagsferne und verlagsnahe Aktivitäten jenseits des Kerngeschäftes .....	316
6.3.4	Herausforderungen einer innovativen Kultur und die Überwindung von Wandelbarrieren .....	320
6.3.5	Übersicht über die Hypothesen .....	322
6.4	Filter für Optionen (Kernhandlungsfeld 4).....	325
6.4.1	Filterparameter der Ressourcenbasis.....	326
6.4.2	Marktseitige Filterparameter .....	327
6.4.3	Business-Planung .....	328
6.4.4	Übersicht über die Hypothesen .....	330
6.5	Launchvermarktung und Distribution (Kernhandlungsfeld 5) .....	332
6.5.1	Vermarktung bei der Einführung neuer Produkte .....	332
6.5.2	Distribution neuer Produkte .....	334
6.5.3	Übersicht über die Hypothesen .....	336
6.6	Steuerung der neuen Geschäftsfelder (Kernhandlungsfeld 6) .....	337
6.6.1	Sourcing .....	337
6.6.2	Systemische und prozessuale Integration.....	338
6.6.3	Portfolio- und Risikomanagement.....	339
6.6.4	Erfolgskontrolle und Effizienzsteigerung.....	341
6.6.5	Übersicht über die Hypothesen .....	343
6.7	Zusammenfassendes Modell eines ressourcenbasierten Aufbaus neuer Geschäftsfelder in Printmedienunternehmen .....	344
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung, Fazit und Ausblick.....</b>	<b>347</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>355</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Anm.	Anmerkung
AS	Axel Springer AG
BDZV	Bundesverband deutscher Zeitungsverleger
CRM	Customer Relationship Management
D	Deutschland
d.h.	das heißt
DCF	discounted cash-flow
EBIT	earnings before interest and taxes
EBITDA	earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
EUR	Euro
Expl.	Exemplare
ext.	extern
G+J	Gruner + Jahr
ggf.	gegebenenfalls
HA	Hamburger Abendblatt
Hj.	Halbjahr
i.O.	im Original
int.	intern
IP TV	Interaktives Fernsehen unter Nutzung des Internet-Protokolls (IP)
IVW	Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.
Kap.	Kapitel
M&A	Unternehmenszusammenschlüsse und -aufkäufe ("Mergers and Acquisitions")
MA	Media-Analyse
Mo.	Montag
n.v.	nicht verfügbar
NPD	New Product Development
NVD	New Venture Division
o.	ohne



p.a.	pro Jahr (per annum)
PF	pro forma
POS	Point of Sale
RBV	Ressourcenbasierter Ansatz ("Resourced based view")
ROI	Return on investment
Sa.	Samstag
SIC	Standard Industry Classification ("SIC-Code")
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
Std. Abw.	Standard Abweichung
SZ	Süddeutsche Zeitung
tsd.	tausend
tw.	teilweise
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
Verf.	Verfasser
VDZ	Verband deutscher Zeitschriftenverleger
vgl.	vergleiche
Ztg.	Zeitung
Zts.	Zeitschrift

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Überblick über das Vorgehen .....	6
Abb. 2-1:	Relevante Situationen für verschiedene Forschungsstrategien .....	10
Abb. 2-2:	Phasenschema für die Bearbeitung von Fallstudien .....	12
Abb. 2-3:	Grundsätzliche Kausalkette der vorliegenden Arbeit .....	13
Abb. 2-4:	Struktur der Arbeit.....	17
Abb. 3-1:	Grundsätzliches Geschäftsmodell eines (Print-)Medienunternehmens .....	20
Abb. 3-2:	Strukturierung der Branche nach Medien und Wertschöpfung.....	22
Abb. 3-3:	Zeitungsverkauf nach Arten .....	24
Abb. 3-4:	Kosten- und Erlösstruktur bei Zeitungen .....	25
Abb. 3-5:	Titelanzahl und Auflage nach Zeitschriftengattungen .....	26
Abb. 3-6:	Verteilung der verkauften Auflage auf Segmente der Publikumszeitschriften .....	27
Abb. 3-7:	Glaubwürdigkeit der Medien .....	29
Abb. 3-8:	Wertschöpfungskette eines Zeitungs-/Zeitschriftenverlages .....	31
Abb. 3-9:	Übersicht über die bedeutsamsten Zeitungen je Gattung.....	35
Abb. 3-10:	Marktanteile und Konzentrationsgrad im Tageszeitungsmarkt .....	36
Abb. 3-11:	Top Ten Publikumszeitschriften nach Auflage.....	40
Abb. 3-12:	Top Ten der Zeitschriftenverlage nach Anzeigenaufkommen .....	41
Abb. 3-13:	Entwicklung der Mediennutzungsdauer .....	44
Abb. 3-14:	Netto-Werbeinnahmen erfassbarer Werbeträger.....	45
Abb. 3-15:	Veränderungen der Umfänge bezahlter Anzeigen in regionalen Abonnementzeitungen .....	46
Abb. 3-16:	Veränderung der Titelanzahl und Auflage bei Tageszeitungen .....	47
Abb. 3-17:	Entwicklung der Reichweite tagesaktueller Medien.....	48
Abb. 3-18:	Veränderung der Titelanzahl/Auflage bei Sonntagszeitungen.....	49
Abb. 3-19:	Veränderung der Titelanzahl/Auflage bei Wochenzeitungen .....	49
Abb. 3-20:	Umsatzentwicklung bei Tageszeitungen .....	50
Abb. 3-21:	Beispiele für Personalabbau als Reaktion auf die Krise .....	51
Abb. 3-22:	Veränderung der Titelanzahl und Auflage bei Publikumszeitschriften .....	52
Abb. 3-23:	Entwicklung der Netto-Werbeerlöse bei Publikumszeitschriften ...	53
Abb. 4-1:	Bedeutsame Strömungen empirischer Diversifikationsforschung.....	64
Abb. 4-2:	Strukturierung von Diversifikation .....	66
Abb. 4-3:	Produkt-Markt-Strategien für Wachstum .....	70
Abb. 4-4:	Vertrautheits-Matrix zur Kategorisierung neuer Geschäftsfelder .....	73
Abb. 4-5:	Alternative Normstrategien zum Eintritt in neue Geschäftsfelder .....	75

---

Abb. 4-6:	Verwendete Aufgliederung der Ressourcen .....	83
Abb. 4-7:	Erklärungsmodell zum fähigkeitsbasierten Diversifikationserfolg .....	86
Abb. 4-8:	Ressourcenbasiertes Modell des Erfolges neuer Produkte.....	89
Abb. 4-9:	Ressourcenbasis für den Aufbau neuer Geschäftsfelder in der Medienindustrie .....	103
Abb. 4-10:	Ganzheitliches Modell des Aufbaus neuer Geschäftsfelder.....	107
Abb. 4-11:	Vergleich der verschiedenen Markenstrategien.....	119
Abb. 4-12:	Leitfragen für die empirische Forschung.....	150
Abb. 5-1:	Umsatzverteilung bei Verlagen und Erwartungen.....	158
Abb. 5-2:	Entwicklung der Anzahl von Zeitungen mit Online-Angeboten ..	159
Abb. 5-3:	Übersicht über realisierte Wachstumsoptionen .....	160
Abb. 5-4:	Realisierte Wachstumsoptionen im Detail.....	162
Abb. 5-5:	Häufigkeitsverteilung der Anzahl realisierter Wachstumsaktivitäten.....	163
Abb. 5-6:	Überblick über realisierte bzw. geplante Wachstumfelder.....	164
Abb. 5-7:	Detaildarstellung der realisierten bzw. geplanten Wachstumfelder .....	165
Abb. 5-8:	Potenzialeinschätzung nach Wachstumfeldern .....	166
Abb. 5-9:	Unterschiede zwischen Zeitungen und Zeitschriften hinsichtlich der Wachstumsintensität .....	167
Abb. 5-10:	Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Wachstumsintensität .....	168
Abb. 5-11:	Motivation für den Aufbau neuer Geschäftsfelder .....	169
Abb. 5-12:	Bedeutung von Kompetenzen beim Aufbau verlagsnaher Zusatzprodukte .....	171
Abb. 5-13:	Bedeutung von Kompetenzen beim Aufbau verlagsferner Zusatzprodukte .....	172
Abb. 5-14:	Strategiewahl zur Definition der Wertschöpfungstiefe bei verlagsnahen neuen Produkten .....	173
Abb. 5-15:	Strategiewahl zur Definition der Wertschöpfungstiefe bei verlagsfernen neuen Produkten.....	174
Abb. 5-16:	Organisatorische Verantwortung der Wachstumfelder .....	175
Abb. 5-17:	Befürchtete Effekte bei dem Aufbau neuer Geschäftsfelder.....	177
Abb. 5-18:	Übersicht über die Aktivitäten zur Datenerfassung der Fallstudien .....	181
Abb. 5-19:	Auflage- und Anzeigenumsatzentwicklung der SÜDDEUTSCHEN ZEITUNG .....	187
Abb. 5-20:	Auflage- und Anzeigenseitenentwicklung der ZEIT .....	210
Abb. 5-21:	Verteilung der Umsätze bei der ZEIT.....	211
Abb. 5-22:	Auflagen- und Anzeigenumsatzentwicklung der BILD.....	230

---

Abb. 5-23: Veröffentlichte Absatzzahlen zu den neu erschlossenen Geschäftsfeldern bei der BILD-Zeitung .....	236
Abb. 5-24: Bisherige und geplante Umsatzentwicklung von Gruner + Jahr... 254	
Abb. 5-25: Auflage- und Anzeigenseitenentwicklung der BRIGITTE.....	257
Abb. 5-26: Auflagenentwicklung des HAMBURGER ABENDBLATTES... 274	
Abb. 6-1: Wettbewerbsumfeld für Printmedien.....	295
Abb. 6-2: Schema für die Entwicklung von Ansatzpunkten für neue Geschäftsfelder .....	296
Abb. 6-3: Hypothesen für die erfolgreiche Ausgestaltung der Optionen (Kernhandlungsfeld 1).....	301
Abb. 6-4: Hypothesen für eine erfolgreiche Ausgestaltung der Markenstrategie (Kernhandlungsfeld 2).....	310
Abb. 6-5: Dimensionierung und organisatorische Abbildung des für neue Geschäftsfelder verantwortlichen Bereiches.....	317
Abb. 6-6: Hypothesen für die Organisation der Innovation und Entwicklung (Kernhandlungsfeld 3).....	323
Abb. 6-7: Hypothesen für die Filterung der Optionen (Kernhandlungsfeld 4).....	331
Abb. 6-8: Hypothesen für die Launchvermarktung und Distribution (Kernhandlungsfeld 5).....	336
Abb. 6-9: Hypothesen für die Steuerung der neuen Geschäftsfelder (Kernhandlungsfeld 6).....	343
Abb. 6-10: Modell des ressourcenbasierten Aufbaus neuer Geschäftsfelder in Printmedienunternehmen.....	346

*"Die erste Freiheit der  
Presse besteht darin, kein Gewerbe zu sein."*

Karl Marx

*"Kommerzielle Zwänge müssen [bei Medien]  
nicht zwangsläufig zu Qualitätseinbußen führen."*

Horst Köhler

# 1 Einleitung

Joseph Schumpeter wusste, dass sich Organisationen erneuern müssen, um langfristig in dynamischen Märkten überleben zu können<sup>1</sup>. Die Märkte der deutschen Printmedien sind dynamisch und der Vergleich mit dem Hyperwettbewerb D'Avenis, in dem kein Wettbewerbsvorteil mehr von Dauer ist<sup>2</sup>, bietet sich an. Bei der Sicht auf die Konvergenz der Medien<sup>3</sup> und die Neuerungen der Branche in Form von Internet, mobilen Anwendungen, IP TV etc. liegt es weiterhin nahe, den Begriff der disruptiven Innovation zu verwenden<sup>4</sup>. Wie in solchen Situationen zu erwarten, sah sich die Branche im letzten Jahrzehnt einer Umsatzerosion ausgesetzt. Man begann erst allmählich, den langfristigen Verlust von profitablen Vertriebs- und Anzeigenumsätzen zu realisieren und, anstatt weiterhin konjunkturelle Klagen zu erheben, mit gezielten Maßnahmen wie Kostensenkung auf der einen und der Entwicklung ergänzender Umsatzsäulen auf der anderen Seite dagegen anzugehen<sup>5</sup>. Denn nicht die zweifelsohne problematische Konjunktur bildet die zentrale Herausforderung, sondern die Verlagerung des Medienkonsums der Menschen, die mit einer Verschiebung der Marketingbudgets der werbetreibenden Wirtschaft einhergeht.

Mittlerweile wird die Notwendigkeit von neuen Wachstumsstrategien auch in der Branche offen diskutiert und so formuliert der Verleger Hubert Burda ganz in Schumpeterschem Duktus:

"Nur was sich wandelt, bleibt: Entscheidend wird die Veränderungsbereitschaft der Printhäuser sein, sich stärker und schneller auf die Bedürfnisse sowohl neuer Leser- und Nutzerschichten als auch auf die veränderten Ansprüche der Werbungtreibenden einzustellen. Unsere Stärke ist die Symbiose von Tradition und Innovation. Kreative Medienmarken verknüpft mit digitaler Kompetenz, Vernetzungs- und Vermarktungsstärke – das ist unser Potenzial für die Zukunft."<sup>6</sup>

Den Beginn dieser Entwicklung kennzeichnen aus Sicht des Autors die Aktivitäten der Süddeutschen Zeitung als eine der drei bedeutenden überregionalen Ta-

---

<sup>1</sup> Vgl. z.B. die Aussage von "schöpferischer Zerstörung" in Schumpeter (2002), S. 409.

<sup>2</sup> Vgl. D'Aveni (1995), S. 22ff. und so auch Schwenker (2003), S. 454.

<sup>3</sup> Vgl. Gasson (1996), S. 142.

<sup>4</sup> Vgl. Christensen/Raynor (2006).

<sup>5</sup> Vgl. Chan-Olmsted/Chang (2003), S. 230; Gilbert (2001), S. 1.

<sup>6</sup> Burda (2007), S. 7.

geszeitungen Deutschlands. Nach einer schweren Krise und der folgenden Restrukturierung setzte sich im Jahr 2003 in der Geschäftsführung des Verlages die Sicht durch, dass nun Wachstum zur weiteren Stabilisierung des Unternehmens notwendig sei<sup>7</sup>. Es galt, die Umsatzverluste zu kompensieren<sup>8</sup>. Man übertrug die Ideen für neue Produkte jenseits des Kerngeschäftes, die sich im Ausland bewährt hatten, auf den deutschen Markt und erzielte mit der "Süddeutschen Zeitung Bibliothek" im Jahr 2004 einen großen Erfolg mit Umsätzen im zweistelligen Millionen-Euro-Bereich. Es wurden Nachdrucke von 50 Romanen des 20. Jahrhunderts zum günstigen Preis von 4,95 Euro angeboten. Der Erfolg führte nicht nur bei der Süddeutschen Zeitung zu einem Aufbruch in Richtung der Diversifikation des Produktportfolios, sondern auch bei direkten und indirekten Wettbewerbern. So wurden verlagsnahe und auch verlagsferne Produkte von Medienunternehmen auf den Markt gebracht, die sich von der "Volkszahnbürste" und Dessous (BILD) über Weineditionen (ZEIT, Süddeutsche Zeitung) bis zu einer Vielzahl von CD-, DVD- und Buchreihen erstrecken. Auch Aktivitäten im Internet, im herkömmlichen bzw. interaktiven Fernsehen bzw. auf mobilen Endgeräten werden von Unternehmen angeboten, die früher ausschließlich Printmedien produziert haben.

Allen neuen Aktivitäten gemeinsam sind die Nutzung der Medienmarke und weiterer verlagsspezifischer Ressourcen sowie die Absicht, direkt oder indirekt Umsätze zu realisieren. Dass diese Strategie erste Erfolge nach sich zieht, unterstreicht der Medienwissenschaftler Röper:

"Beigetragen zur betriebswirtschaftlichen Gesundung vieler Verlagsunternehmen haben deren Aktivitäten außerhalb des Zeitungsmarktes. Die Diversifikation trägt Früchte. [...] Die Verlage nutzen dabei ihre eingeführten Marken sowie die gegebenen Kundenkontakte und die werblichen Möglichkeiten ihrer Produkte."<sup>9</sup>

Hiermit ist kurz das Realphänomen beschrieben, dem sich die vorliegende Arbeit widmet. In der Praxis wurde jedoch schnell deutlich, dass die Branche bei dem Aufbau der neuen Geschäftsfelder den Weg von "Versuch und Irrtum" ging. Es war zwar durchaus ein großer Teil der verwendeten Fähigkeiten und Ressourcen

---

<sup>7</sup> So auch Picard (1995), S. 37.

<sup>8</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden auch Röper (2004), S. 269.

<sup>9</sup> Röper (2006c), S. 286.

in den Unternehmen vorhanden, aber es existierten keine Erfahrungen, wie der Prozess eines solchen Aufbaus neuer Geschäftsfelder in dieser sehr speziellen Branche effektiv ablaufen kann und welche Produkte erfolversprechend sind. Dies lag darin begründet, dass der Innovationsprozess dieser Unternehmen bislang ausschließlich darin bestand, neue journalistische Produkte im Kerngeschäft "Printmedien" zu entwickeln. Diese Erfahrungen waren kaum auf die neuen Herausforderungen übertragbar.

Vor diesem Hintergrund ergab sich – Popper folgend – die Themenstellung der vorliegenden konzeptionellen Arbeit, denn:

"Die Erkenntnis beginnt nicht mit Wahrnehmungen oder Beobachtungen oder der Sammlung von Daten oder von Tatsachen, sondern sie beginnt mit Problemen."<sup>10</sup>

Die Wissenschaft konnte bislang zur direkten Lösung der praktischen Problemstellung nur wenig beitragen. Zwar existiert eine Vielzahl von nutzbaren Fragmenten sowohl in der auf die Medienbranche gerichteten Managementforschung und umso mehr in der allgemeinen Strategieforschung, aber die Betrachtung von Innovationsprozess, Diversifikationsstrukturen, Erfolgsfaktoren bei neuen Produkten sowie die Sicht auf Unternehmensressourcen, all das stellt sich wenig verbunden dar und ist für den Praktiker kaum operationalisierbar:

So betonen auch Ramanujam/Varadajan in ihrem für die Diversifikationsforschung immer noch zentralen Artikel, dass die bisherige Forschung zu sehr auf den Inhalt der Diversifikation fokussiert habe und zu wenig auf den Prozess<sup>11</sup>. Diesem komme jedoch zunehmend Bedeutung zu. Im Kontext der Diversifikationsforschung müsse es gewagt werden, tief in den Prozess selbst, seine Rahmenbedingungen und die damit einhergehende Komplexität vorzudringen<sup>12</sup>. Sie empfehlen vergleichende Studien einiger weniger Unternehmen, um so die komplexen Zusammenhänge und Rahmenbedingungen des Aufbaus neuer Geschäftsfelder näher zu beleuchten. Hierzu will die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten.

---

<sup>10</sup> Popper (1967), S. 104, vgl. auch Ulrich et al. (1976), S. 140.

<sup>11</sup> Vgl. Ramanujam/Varadarajan (1989), S. 528.

<sup>12</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden Ramanujam/Varadarajan (1989), S. 544.



Auch die Forschung zur Innovation bzw. zur Entwicklung neuer Produkte als erster Schritt innerhalb der betrachteten Wachstumsstrategien kann nur fragmentarische Erkenntnisse beisteuern. In einem Überblick über den Forschungsstand sehen Brown/Eisenhardt deutlichen Bedarf für die Klärung vieler offener Fragen und bezeichnen den Prozess der Entwicklung neuer Produkte als "Black Box"<sup>13</sup>.

Die industrieorientierte Erforschung des "Medienmanagements" als dritter relevanter Forschungszweig im hier relevanten Kontext steht ebenso wie vergleichbare Spezialdisziplinen unter einem grundsätzlichen Rechtfertigungsdruck<sup>14</sup>. Allerdings:

"Manch einer glaubt, dass Medienunternehmen nicht anders zu führen seien als eine Fabrik für Kochtöpfe oder ein landwirtschaftliches Kollektiv. Angesichts des offenkundigen Versagens vieler Entscheidungsträger in spezifisch medienwirtschaftlichen Fragen scheint eine Ausdifferenzierung angebracht, wie sie in analoger Form bei der Bankbetriebslehre, Handelsbetriebslehre oder Industriebetriebslehre seit längerem forciert wird."<sup>15</sup>

Naturgemäß muss aber eine solche Forschungsnische darunter leiden, viel zu wenig Ressourcen und fachliche Rezeptionsfläche zur Verfügung zu haben, um wirklich eigenständige Beiträge zu einzelnen inhaltlichen Forschungsrichtungen geben zu können. So wird das Thema Wachstum auf Basis von Diversifikation zwar gestreift, die konkreten inhaltlichen Herausforderungen werden aber nicht detailliert thematisiert<sup>16</sup>. Eindeutig ist zumindest, dass es sich bei den hier betrachteten Aktivitäten nicht mehr um die schon seit den 60er Jahren existierenden Nebengeschäfte – oft als "Merchandising" bezeichnet<sup>17</sup> – handelt. Vielmehr wird das neue Verlagsgeschäftsfeld heute "Diversifikation" oder "neue Produkte" genannt, denn den Aktivitäten liegt eine direkte oder indirekte Gewinnerzielungsabsicht zugrunde<sup>18</sup>. Aber wie diese Strategien erfolgreich zu planen und umzusetzen sind, dazu existieren auch in diesem Zweig keine Forschungsergebnisse<sup>19</sup>. Dass jedoch die Wachstumsstrategien bzw. die damit einher-

---

<sup>13</sup> Vgl. Brown/Eisenhardt (1995), S. 372, 375.

<sup>14</sup> Vgl. Scholz (2006), S. 37ff.; Heinrich (2001), S. 22.

<sup>15</sup> Scholz (2006), S. 14.

<sup>16</sup> Vgl. z.B. Heinrich (2001), S. 260; Loebbecke (2006), S. 362; Vogelsang/Fischer (2007), S. 526.

<sup>17</sup> Für eine grundlegende Sicht auf Merchandising in den Medien vgl. Böll (1996).

<sup>18</sup> Vgl. Häty (1989), S. 48.

<sup>19</sup> So auch Dreppenstedt (2007), S. 28.

gehende Diversifikation in der Medienindustrie eine zentrale Herausforderung darstellen, ist hingegen unstrittig und wird sogar als zentraler Bereich identifiziert<sup>20</sup>.

Für die vorliegende Arbeit ergibt sich gemäß der dargestellten Forschungslücke das Ziel, einen ganzheitlichen Theorierahmen aus den existierenden Fragmenten aufzubauen, ihn mit der Medienpraxis abzugleichen und daraus ein hypothesengetriebenes Handlungsmodell als Synthese abzuleiten. Dieses Vorgehen dient einerseits der theoretischen Weiterentwicklung<sup>21</sup> und liefert andererseits dem Praktiker einen Handlungsleitfaden, wie der Aufbau neuer Geschäftsfelder erfolgreich zu gestalten ist. Auf dieser Basis können möglicherweise Ableitungen für andere Branchen getroffen werden und sich Konsequenzen für die sonstige Unternehmensarchitektur von Medienunternehmen ergeben.

Das Problem, dem sich die vorliegende Arbeit entsprechend stellt, ist in der folgenden Forschungsfrage zusammengefasst:

**Wie verläuft der ressourcenbasierte Aufbau neuer Geschäftsfelder bei deutschen Printmedien und wie sollten Planung und Umsetzung gestaltet werden, um langfristig profitables Wachstum zu erzielen?**

Der dargestellte Weg folgt der methodischen Forderung Ulrichs, dass sich die Probleme, derer sich die Wissenschaft annimmt, aus dem Anwendungszusammenhang der Praxis ergeben sollen<sup>22</sup>. Weiterhin habe die wissenschaftliche Bearbeitung das Ziel der Rückgabe von Lösungen an die Praxis. Das in dieser Arbeit entsprechend vorgegangen wird, verdeutlicht der Überblick über das Vorgehen der Arbeit in Abb. 1-1.

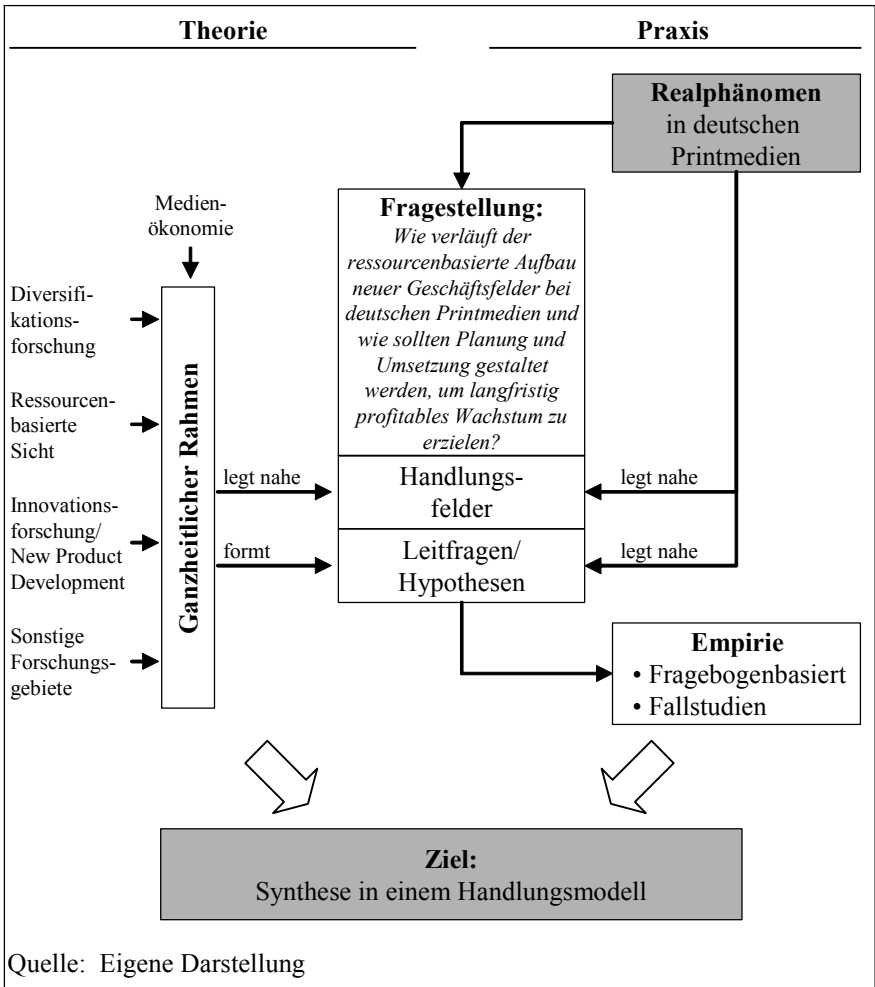
---

<sup>20</sup> Vgl. Stephan (2005), S. 85.

<sup>21</sup> Vgl. Lichtenthaler (2005), S. 698.

<sup>22</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden Ulrich (1984), S. 175.

**Abb. 1-1: Überblick über das Vorgehen**



Wie aus der Abbildung ersichtlich, wird die gewählte Fragestellung pragmatisch in Handlungsfelder aufgegliedert und es werden entsprechende Leitfragen gebildet. Diese werden dann empirisch durch die Auswertung einer Befragung sowie der Fallstudienmethodik beantwortet und in einem Handlungsmodell synthetisiert.

Die Wahl der Methodik für die Bearbeitung verschiedener Fragestellungen der Managementforschung ist nicht unumstritten. Dieser Unwegsamkeit wird dadurch Rechnung getragen, dass sich Kapitel 2 der wissenschaftstheoretischen Sicht und der hieraus resultierenden Forschungsmethodik für die Fragestellung widmet. Dort wird auch die Struktur der Arbeit detailliert.

An dieser Stelle sei nur überblicksartig dargestellt, dass im Anschluss an das Methodikkapitel ein Überblick über Medienunternehmen und ihre Branche gegeben und das Wachstumsziel hergeleitet wird (Kapitel 3). Davon ausgehend wird der theoretische Rahmen aufgespannt (Kapitel 4), der die empirische Untersuchung leitet. Die Ergebnisse der empirischen Forschung sind in Kapitel 5 einzeln dargestellt und werden dann untereinander sowie mit dem theoretischen Rahmen abgeglichen (Kapitel 6). Als Synthese entsteht ein Handlungsmodell in Form von Thesen. Die Arbeit wird abschließend zusammengefasst und ein Ausblick auf die praktische und theoretische Relevanz gegeben (Kapitel 7).

## 2 Methodik und Struktur der Arbeit

Wie die Einleitung zeigt, wurde die Fragestellung, die dieser Arbeit zugrunde liegt, aus der Beobachtung aktueller Aktivitäten in der Medienbranche abgeleitet. Weiter wurde deutlich, dass für die Planung und Umsetzung der Wachstumsstrategien offensichtlich keine etablierten Gestaltungsregeln existieren. Sie sollen daher in dieser Arbeit durch Abgleichen eines theoretischen Rahmens mit der Praxis erarbeitet werden. In der Betriebswirtschaftslehre existieren allerdings sehr unterschiedliche methodische Vorgehensweisen für die Forschung. Daher wird im vorliegenden Kapitel kurz die hier gewählte Forschungsmethodik dargestellt, aus der sich das später angewendete Forschungsdesign ergibt. Abschließend wird die Struktur der Arbeit dargestellt.

### 2.1 Forschungsmethodik

Der Autor erachtet die Betriebswirtschaftslehre bzw. insbesondere die Managementforschung<sup>23</sup> als eine angewandte Wissenschaft<sup>24</sup> und in dieser Folge wurde auch das Erkenntnisobjekt aus der (Management-)Praxis gewählt. Der Gestaltungsauftrag und Anwendungszusammenhang stehen anstelle der reinen Erklärung im Vordergrund<sup>25</sup>. Die Ergebnisse sollen explizit Praxisrelevanz aufweisen<sup>26</sup>. Die Betonung der Praxis und das damit einhergehende stark explorative Vorgehen anstelle rein deduktiv-testender Forschung decken sich mit sehr aktuellen Strömungen der Forschungsleitbilder in der Managementforschung. Praxisrelevanz wird als Kriterium für "interessante" und gute empirische Forschung zunehmend betont<sup>27</sup>.

---

<sup>23</sup> Vgl. für die Verengung der Betriebswirtschaftslehre auf die Management- oder Führungslehre Ulrich (1984), S. 168.

<sup>24</sup> Vgl. Raffée (1993), S. 64.

<sup>25</sup> Vgl. Ulrich (1981), S. 5 und Hauschildt (2003), S. 9.

<sup>26</sup> So auch Ulrich (1981), S. 10; Ulrich (1984), S. 191 und Grand (2003), S. 602.

<sup>27</sup> Vgl. Bartunek et al. (2006), S. 13, Hauschildt (2003), S. 22, Carlile/Christensen (2005), S. 1.

In ihrer Grundkonzeption steht die vorliegende Arbeit in der von Popper geprägten Tradition des kritischen Rationalismus<sup>28</sup>. Eine solche Orientierung ist auch bei betriebswirtschaftlichen Forschungen durchaus üblich<sup>29</sup>. Dies hat insbesondere die Auswirkung, dass im späteren Vergleich von theoretischen Gestaltungsregeln und empirischer Beobachtung ein induktiver Schluss vermieden werden muss, da dieser grundsätzlich nicht zulässig ist<sup>30</sup>. Die Bedeutung der Induktion liegt vielmehr im Entdeckungszusammenhang<sup>31</sup>. Diese Sicht betonen auch Carlile/Christensen und formulieren für die Managementforschung ein iteratives Konzept induktiver Theoriebildung und deduktiver Theorietestung<sup>32</sup>. An dieses Konzept lehnt sich die vorliegende Arbeit an.

Theorien bzw. theoretischen Gestaltungsmodellen kommt die Rolle zu, Beobachtungen zu leiten. Gerade für die in dieser Arbeit aufgeworfene breite Fragestellung wäre es wenig hilfreich, nicht auf bestehenden theoretischen Konstrukten aufzubauen<sup>33</sup>, weil einerseits die gewählte Fragestellung eine Vielzahl von Theorien (z.B. aus der Diversifikations- und Innovationsforschung, aber auch dem Marketing und der Organisationsforschung) berührt und andererseits diese Forschungszeige zumeist weit entwickelt sind<sup>34</sup>. Die Summe der verwendeten Theorien liefert Kirsch folgend den Bezugsrahmen, den dieser wie folgt definiert:

"In erster Linie dient ein theoretischer Bezugsrahmen dazu, das Denken über komplexe reale Systeme zu ordnen und exploratorische Beobachtungen zu leiten, die mit der Zeit eine genügend große Zahl von Beobachtungsaussagen erbringen, um konkrete Modelle mit konkreten Gesetzeshypothesen zu formulieren. Diese exploratorischen Beobachtungen sind gleichzeitig Tests des Bezugsrahmens."<sup>35</sup>

So soll auch in dieser Arbeit auf Basis der bestehenden Forschungsergebnisse ein Bezugsrahmen aufgebaut und mit der Praxis abgeglichen werden. Sind die getesteten Theorieelemente auch dort anzutreffen, festigt dies die Theorien. Andern-

---

<sup>28</sup> Vgl. Popper (1994).

<sup>29</sup> Vgl. z.B. Lingnau (1995) sowie Ulrich (1984), S. 169.

<sup>30</sup> Vgl. Chalmers (2001), S. 41ff.

<sup>31</sup> Vgl. Hauschildt (2003), S. 15.

<sup>32</sup> Vgl. Carlile/Christensen (2005), S. 2.

<sup>33</sup> Vgl. für eine solche "grounded theory" Glaser/Strauss (1967).

<sup>34</sup> So z.B. für die Diversifikation Hutzschenreuter (2003), S. 202.

<sup>35</sup> Kirsch (1984), S. 752.

falls gilt es, den Bezugsrahmen entsprechend zu ergänzen<sup>36</sup>. Da eine gänzliche Verifikation der Theorien prinzipiell nicht möglich ist, stehen am Ende dieser Arbeit Thesen, die in weiteren Forschungsprojekten konfirmatorisch zu untersuchen und so weiter zu festigen sind. Nur auf diesem Weg können grundsätzlich eine Kumulation von Forschungen und entsprechend eine wissenschaftliche Weiterentwicklung erreicht werden<sup>37</sup>.

Nach den Vorüberlegungen zum wissenschaftstheoretischen Standpunkt soll nun die Offenlegung des logischen Plans folgen, mit dem das Forschungsvorhaben von der Fragestellung hin zu den angestrebten Ergebnissen gelangen soll, wie z.B. von Yin gefordert<sup>38</sup>. Dieser legt für verschiedene Situationen verschiedene Forschungsstrategien nahe, wie Abb. 2-1 zeigt:

**Abb. 2-1: Relevante Situationen für verschiedene Forschungsstrategien**

<b>Forschungsstrategie</b>	<b>Form der Fragestellung</b>	<b>Kontrolle über Ausgestaltung</b>	<b>Fokus auf Gegenwärtigem</b>
<b>Experiment</b>	Wie, warum?	Ja	Ja
<b>Befragung</b>	Wer, was, wo, wieviel(e)	Nein	Ja
<b>Archivanalyse</b>	Wer, was, wo, wieviel(e)	Nein	Ja/nein
<b>Historie</b>	Wie, warum?	Nein	Nein
<b>Fallstudie</b>	Wie, warum?	Nein	Ja

Quelle: Eigene Darstellung nach Yin (2003), S.5

<sup>36</sup> So auch Chalmers (2001), S. 14.

<sup>37</sup> Vgl. Carlile/Christensen (2005), S. 14, Adams/White (1994).

<sup>38</sup> Vgl. Yin (2003), S. 20.

Die in der Einleitung dargestellte Fragestellung legt ihren Schwerpunkt auf die konkrete Ausgestaltung der Planung und Umsetzung sowie der Rahmenbedingungen der Wachstumsstrategien für die Medienindustrie. Mit dieser Fokussierung auf eine Branche geht die Möglichkeit und Notwendigkeit einher, die Kontextfaktoren und Vielzahl der relevanten Variablen präziser herauszuarbeiten, als dieses in einer branchenübergreifenden Studie möglich wäre. So wird der dargestellten Forderung von Ramanujam/Varadajan entsprochen<sup>39</sup>. Dieser Fokus legt nahe, eine Fallstudienmethodik zu verwenden, deren Vorteil es gerade ist, komplexe kausale Zusammenhänge und multidimensionale Hypothesen untersuchen zu können<sup>40</sup>. Diese Festlegung wird ebenfalls durch die Form der Fragestellung ("Wie ...?") und die Tatsache unterstützt, dass das Phänomen gegenwärtig ist. Weiterhin hat der Autor keinerlei Kontrolle über die tatsächliche Ausgestaltung der Strategieumsetzung im Einzelfall, wie dies z.B. in einem Experiment möglich wäre.

Die Ziele einer Fallstudie sind typischerweise die Beschreibung von Realphänomenen, der Test von Theorie und die Generierung von neuer Theorie<sup>41</sup>. Das Anliegen der vorliegenden Arbeit zeugt von einem genau so gelagerten epistemologischen Ziel.

Ist die Fallstudie die gewählte Forschungsmethodik, existieren vor allem zwei anerkannte Vorgehensmodelle: Das Vorgehen nach Eisenhardt<sup>42</sup> und das nach Yin<sup>43</sup>. Hauptsächlichster Unterschied beider Vorgehen ist der Grad, in dem ein vorab erarbeiteter theoretischer Rahmen das Forschungsprojekt leitet. So fordert Eisenhardt, idealerweise gänzlich ohne Hypothesen und Theorien die Forschung zu beginnen<sup>44</sup>. Yin hingegen sieht ein theoriegeleitetes Vorgehen als geradezu essentiell an<sup>45</sup>. Für die vorliegende Arbeit wird in Anwendung des oben dargestellten wissenschaftstheoretischen Standpunktes Yin gefolgt.

---

<sup>39</sup> Vgl. Kapitel 1.

<sup>40</sup> Vgl. Meyer (2003), S. 475, 478, Remenyi et al. (2005), S. 162 und Yin (2003), S. 13.

<sup>41</sup> Vgl. Eisenhardt (1989), S. 534.

<sup>42</sup> Vgl. Eisenhardt (1989).

<sup>43</sup> Vgl. Yin (2003).

<sup>44</sup> Vgl. Eisenhardt (1989), S. 536.

<sup>45</sup> Vgl. Yin (2003), S. 60.



Wird die Theoriefreiheit als Zielsetzung bei Eisenhardt ausgeklammert, ähneln sich die Vorgehensweisen Eisenhardts und Yins: Beiden liegt ein Phasenschema zugrunde, das durchaus kombinierbar ist. Einem entsprechenden Schema soll in der vorliegenden Arbeit gefolgt werden (vgl. Abb. 2-2).

**Abb. 2-2: Phasenschema für die Bearbeitung von Fallstudien**

<b>Schritt</b>	<b>Aktivität</b>
<b>Entwurf Forschungsdesign</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition der Fragestellung</li> <li>• Definition von ersten Hypothesen</li> <li>• Festlegung des Analysebereiches bzw. der Fälle</li> <li>• Festlegung der Forschungsinstrumente</li> <li>• Festlegung von Kriterien zur Interpretation der Ergebnisse</li> </ul>
<b>Entwicklung Theorierahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines theoretischen Rahmens auf Basis der Literatur zur Fokussierung und Orientierung für die Feldforschung</li> </ul>
<b>Feldforschung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung der gewählten Forschungsinstrumente</li> <li>• Parallele Weiterentwicklung des Theorierahmens</li> <li>• Dokumentation der Forschungsergebnisse</li> </ul>
<b>Datenanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelfall-Analyse ("within-case analyses")</li> <li>• Suche nach Zusammenhängen zwischen Fällen ("cross-case analyses")</li> </ul>
<b>Theorie-modifikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgleich der Analyse-Ergebnisse mit der bestehenden Literatur</li> <li>• Umfassende Ergänzung und Modifikation der Theorie auf Basis der Schlüsse aus der Feldforschung</li> </ul>
<b>Ergebnis-formulierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulierung der Ergebnisse nach Vorliegen einer theoretischen Saturiertheit</li> <li>• Ggf. Formulierung von Handlungsanweisungen</li> </ul>
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Yin (2003), S.21, 50 und Eisenhardt, S. 533	

Da eine Einzelfallstudie nicht wesentlich tiefer greifen könnte, wird im Sinne der Robustheit das Verfahren der multiplen Fallstudien gewählt<sup>46</sup>.

<sup>46</sup> Vgl. Yin (2003), S. 46 und so auch Herriott/Firestone (1983).

## 2.2 Forschungsdesign

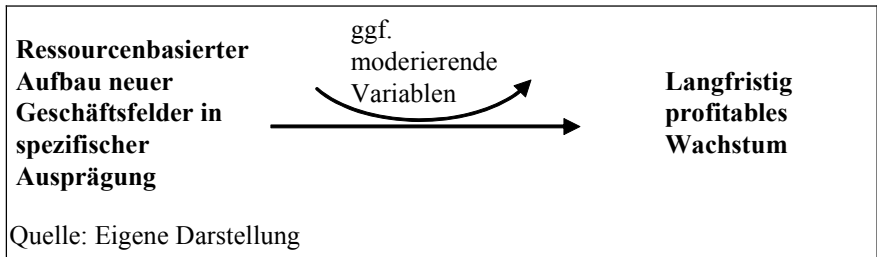
Nachdem ein Phasenschema zur Bearbeitung des Forschungsvorhabens etabliert wurde, soll dieses nun entsprechend konkretisiert werden. Der erste Schritt, die Festlegung des Forschungsdesigns, besteht aus fünf Elementen<sup>47</sup> (vgl. erneut Abb. 2-2). Zu Beginn steht die (hier aus der Praxis abgeleitete) Fragestellung, die bereits in der Einleitung formuliert wurde. Die weiteren Punkte werden im Folgenden kurz in Bezug auf die vorliegende Arbeit erläutert:

### 2.2.1 Hypothesen

Gemäß dem an Yin angelehnten Phasenschema sind aus der Theorie abgeleitete Eingangshypothesen erstrebenswert, um die Datensammlung und Analyse zu leiten<sup>48</sup>. Somit ist es zielführend, die der dargestellten Fragestellung zugrunde liegende Basishypothese als Kausalkette formalisiert zu erfassen<sup>49</sup>.

Die Basishypothese lautet, dass eine spezifische Ausprägung des ressourcenbasierten Aufbaus neuer Geschäftsfelder (möglicherweise unter bestimmten Rahmenbedingungen) zu langfristig profitablen Wachstum führt (vgl. Abb. 2-3).

**Abb. 2-3: Grundsätzliche Kausalkette der vorliegenden Arbeit**



Wie obenstehend bereits erläutert, existiert bislang kein ganzheitlicher Gestaltungsrahmen für den ressourcenbasierten Aufbau neuer Geschäftsfelder. In den verschiedenen Gebieten der Managementforschung lässt sich jedoch eine Viel-

<sup>47</sup> Vgl. Yin (2003), S. 21.

<sup>48</sup> Vgl. Yin (2003), S. 14.

<sup>49</sup> So auch Carlile/Christensen (2005), S. 2f.

zahl von Gestaltungsregeln (im Folgenden auch als Normstrategien bezeichnet) finden, die Teilaspekte thematisieren und so die "spezifische Ausprägung" beleuchten. Diese Gestaltungsregeln werden in Kapitel 4 erarbeitet.

### 2.2.2 Analysebereich

Die Festlegung des Analysebereichs beschreibt den Gesamttraum, in dem eine Untersuchung durchgeführt wird, und entscheidet auch über die Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse.

Die gewählte Fragestellung legt nahe, den Analysebereich und somit die Generalisierbarkeit auf die deutschen Printmedien zu begrenzen. Wie in Kapitel 3 dargestellt werden wird, bietet dieser Analysebereich annehmbar homogene Rahmenbedingungen als wichtigen Punkt für die Generalisierbarkeit und weiterhin eine ausreichende Varianz des Untersuchungsgegenstandes (siehe Kapitel 5.1). Aus dem gleichen Grund wird der Printmedienbereich weiterhin auf "Publikationspublikationen" eingeschränkt, die sich systematisch von "Fachinformationen" abgrenzen lassen<sup>50</sup>. Letztere sind durch eine komplett andere Zielgruppe hinsichtlich der Wachstumsaktivitäten anderen Mechanismen unterworfen und müssten somit eigenständig behandelt werden.

Auch die in den Fallstudien betrachteten neuen Geschäftsfelder müssen selektiert werden, um die Ergebnisse handhabbar und vergleichbar zu machen. Hierfür werden untenstehend eine Definition aus der Diversifikationsforschung genutzt und weiterhin Geschäftsfelder betrachtet, die typisch für das betrachtete Phänomen sind<sup>51</sup>. Um hierfür einen ersten grundlegenden Überblick in Form der Ausgestaltung der Aktivitäten in der Praxis zu erhalten, wird vor der beschriebenen Fallstudienanalyse eine empirische Befragung von Medienunternehmen ausgewertet. Hierfür konnte dankenswerterweise auf einen Datensatz zurückgegriffen werden, den der Verband der Zeitschriftenverleger (VDZ) im Jahr 2006 erhoben hat. Dieser Überblick ermöglicht es, die Auswahl der Fallstudien und der betrachteten Geschäftsfelder im Sinne der Relevanz zu lenken.

---

<sup>50</sup> Vgl. Heinrich (2001), S. 306, Faulstich (2004), S. 459, entsprechend Faulstich wird im weiteren Verlauf der Arbeit die Gliederung der IVW verwendet.

<sup>51</sup> Auf die Frage, welche Geschäftsfelder typisch für das Phänomen sind, gibt Kapitel 5.1 Auskunft.

Bereits umfassender erforschte Teilgebiete – wie die speziellen Internetstrategien von Printmedienunternehmen<sup>52</sup> – werden im Sinne des Erkenntnisgewinns nur am Rand betrachtet.

Hinsichtlich der Festlegung des betrachteten Zeitraums wird für die Voruntersuchung der Wachstumsnotwendigkeit der Zeitraum zwischen den Jahren 1996 und 2006 betrachtet. Innerhalb der eigentlichen Fallbetrachtung markiert das Erscheinen der "Süddeutschen Zeitung Bibliothek" am 20. März 2004 den Startpunkt der Untersuchung. Der Zeitraum wird entsprechend der Fallstudienhebung somit auf die Jahre 2004 bis Mitte 2007 eingeschränkt.

### 2.2.3 Logische Verknüpfung

Die logische Verknüpfung bezeichnet den Teil des Forschungsdesigns, in dem vorausgeplant wird, wie die Hypothesen und Daten miteinander verbunden werden können<sup>53</sup>. Auf der einen Seite stehen somit die Gestaltungsregeln, die aus einer problemgeleiteten Theorieverwendung<sup>54</sup> generiert werden. Da auch auf diesem Gebiet der Managementforschung nicht nur eine, sondern ein "Geflecht von Theorien"<sup>55</sup> existiert, ist es wie beschrieben notwendig, einen ganzheitlichen Bezugsrahmen aufzuspannen. Im Anschluss wird dieser Bezugsrahmen mit den Fallstudieninterviews und anderen erfassten Informationen abgeglichen. Diese "Triangulation"<sup>56</sup> gewährleistet ein möglichst objektiv erfasstes Bild. Das Vorgehen entspricht somit prinzipiell dem von Yin empfohlenen Musterabgleich ("Patternmatching")<sup>57</sup>.

Durch diesen Abgleich können einerseits neue Theorieelemente gebildet werden bzw. andererseits bestehende Elemente für den hier betrachteten Zusammenhang gefestigt bzw. verworfen werden. Der Grad der Festigung bzw. die Qualität neuer Theorieelemente hängt davon ab, wie stringent die Argumentation ist, für die die umfassend ausgeleuchtete Situation der Fallstudie die Fakten liefert. Yin vergleicht diese analytische Generalisierung der vorgefundenen Fälle

---

<sup>52</sup> Vgl. z.B. Gilbert (2001), Kolo/Vogt (2004) oder für Deutschland Lehr (1999).

<sup>53</sup> Vgl. Yin (2003), S. 26.

<sup>54</sup> Vgl. Hauschildt (2003), S. 13.

<sup>55</sup> Hauschildt (2003), S. 14.

<sup>56</sup> Vgl. Eisenhardt (1989), S. 538 und Jick (1979).

<sup>57</sup> Vgl. Yin (2003), S. 26f.

(im Gegensatz zur statistischen Generalisierung) mit detektivischer Arbeit oder der juristischen Indizienkette<sup>58</sup>. Diese lückenlose Argumentation ist für jede Fallstudienarbeit – und so auch für die vorliegende – die größte Herausforderung. Gleichwohl wird so ein umfassender Erklärungswert erhofft, weil nicht bloße Korrelation das Ergebnis ist. Im Gegenteil wird die inhaltliche Begründung für die Kausalität gleich in der Theorieentstehung geliefert.

#### *2.2.4 Kriterien zur Interpretation der Ergebnisse*

Die Kriterien zur Interpretation der Ergebnisse ergeben sich nahezu zwangsläufig aus dem Vorangestellten:

Es gilt festzustellen, ob die aus den Theorien vorhergesagten Muster im konkreten Fall anzutreffen sind bzw. ob und wie der Bezugsrahmen modifiziert werden muss. In jedem Fall ist es notwendig, in einer Evidenzkette darzustellen, dass die Ergebnisse zwangsläufig sowie nachvollziehbar<sup>59</sup> sind und so die analytische Generalisierbarkeit gegeben ist.

### **2.3 Struktur der Arbeit**

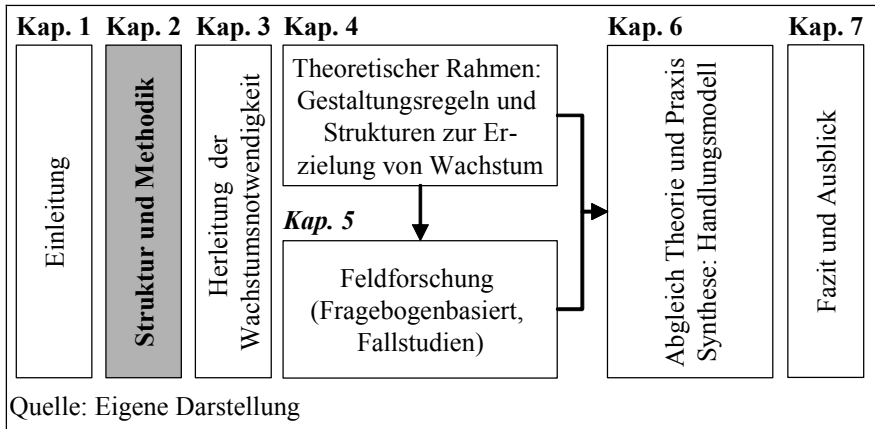
Aus dem vorstehend Dargestellten ergibt sich die Struktur der vorliegenden Arbeit wie in Abb. 2-4 skizziert. Nach der Einleitung und dem vorliegenden Methodikkapitel wird die Wachstumsnotwendigkeit in Kapitel 3 aus einer Branchenanalyse hergeleitet. Der theoretische Rahmen für die Untersuchung wird in Kapitel 4 aufgespannt und in Kapitel 5 mit der Realität konfrontiert. Hierbei werden sowohl die Ergebnisse der empirischen Befragung dargestellt, als auch die Detailanalysen der ausgewählten Fälle. In Kapitel 6 werden die Ergebnisse miteinander und mit der Theorie abgeglichen sowie ein hypothesengetriebenes Handlungsmodell entworfen. Abschließend wird in Kapitel 7 der Ausblick für weitere Forschung gegeben.

---

<sup>58</sup> Vgl. Yin (2003), S. 105.

<sup>59</sup> Vgl. Hauschildt (2003), S. 21.

**Abb. 2-4: Struktur der Arbeit**



## 2.4 Zusammenfassung

Im vorliegenden Kapitel wurde dargestellt, dass die praktische Fundierung der Fragestellung für das Forschungsprojekt zulässig und bei Betrachtung aktueller Forschungstendenzen sogar erstrebenswert ist. Weiterhin wurde erläutert, dass die Arbeit in der Grundtradition des kritischen Rationalismus steht. Im Sinne des Erkenntnisgewinns wird einem iterativen Vorgehen induktiver Theoriebildung und deduktiver Theorietestung gefolgt. So ergibt sich, dass – soweit möglich – ein theoretischer Rahmen zur Fokussierung der Forschung im Vorwege aufgestellt wird. Aus dem forschungstheoretischen Standpunkt und der Tatsache, dass für den Forschungsgegenstand eine Vielzahl von Parametern Relevanz erlangen werden, ergibt sich eine Fallstudienforschungsmethodik, die Yin folgt. Da dieses Vorgehen die Zusammenführung verschiedener Forschungswerkzeuge erlaubt, besteht das Forschungsdesign aus drei wesentlichen Elementen: Das Wachstumsziel wird anhand einer Branchenanalyse der gewählten Untersuchungseinheit "Printmedien in Deutschland" hergeleitet. Dann wird eine empirische Befragung von Medienunternehmen ausgewertet, um einen Überblick über die bereits durchgeführten sowie geplanten Aktivitäten zu erhalten. Auf dieser Basis werden relevante Fallstudien selektiert, mit denen der entworfene theoretische Rahmen

abgeglichen und ggf. modifiziert wird. Das hieraus synthetisierte Handlungsmodell besteht aus Hypothesen und erhält seine Validität durch die möglichst lückenlose Argumentation auf Basis der in den Fallstudien vorgefundenen Situationen. Der genannten Abfolge entspricht auch die Struktur der vorliegenden Arbeit.

### **3 Geschäftsmodell, Ressourcenbasis und Marktsituation von Printmedienunternehmen**

Das vorliegende Kapitel thematisiert die Ausgangslage und die Herausforderungen, mit denen die Unternehmen der Printmedienindustrie konfrontiert sind. Dabei wird insbesondere die Wachstumsnotwendigkeit der Unternehmen begründet. Das Ziel zu wachsen wird mit Hilfe von Thesen aus der Branchenstruktur und -entwicklung der letzten zehn Jahre abgeleitet. Die darzustellenden Zusammenhänge leiten jedoch nicht nur das Wachstumsziel ab, sondern liefern für die spätere Fallstudienforschung auch einen Überblick über den Kontext, in dem sich die betrachteten Systeme befinden. Denn eine Untersuchung wie die vorliegende muss stets sowohl die Fälle selbst als auch ihren Kontext untersuchen<sup>60</sup>. Aus diesem Grund wird das Kapitel mit einer Darstellung der grundlegenden Eigenschaften der Branche, ihrer Erzeugnisse sowie der speziellen Ressourcenbasis in der Medienindustrie eingeleitet. Im letzten Teil des Kapitels wird das Wachstumsziel untergliedert. Diese Unterteilung wird in der weiteren Auseinandersetzung als Basis verwendet werden.

#### **3.1 Eingrenzung von Printmedienunternehmen**

##### *3.1.1 Geschäftsmodell, grundlegende Eigenschaften und Fokus der Arbeit*

Die Medienbranche kann grundsätzlich über ihr Geschäftsmodell charakterisiert werden, das gegenüber anderen Handelsprodukten eine bedeutsame Spezialität aufweist: So wird nicht nur ein Produkt verkauft – im Falle der Medien ist es die Information in verschiedenster Aufbereitung – und dafür ggf. ein Preis erhoben<sup>61</sup>. Medien verkaufen darüber hinaus die Aufmerksamkeit an Werbetreibende, die ihre Kunden dem Produkt entgegenbringen. Der Kunde, im Falle der Printmedien der Leser, erhält somit einerseits die gewünschte Information, darüber

---

<sup>60</sup> Vgl. Yin (2003), S. 39.

<sup>61</sup> Das Privatfernsehen, der private Rundfunk, einige Printpublikationen und auch überwiegend das Internet verzichten auf diese Einnahmequelle.