

Martin Schneider

**Crossmedia-Management**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Martin Schneider

# **Crossmedia-Management**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Horst M. Schellhaaß

Deutscher Universitäts-Verlag

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 Köln, 2007

1. Auflage Oktober 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Nicole Schweitzer

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.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 Speicherung 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 978-3-8350-0922-6

## **Geleitwort**

Die Medienwelt befindet sich heute durch die Digitalisierung von Inhalten in einer Umbruchs- und Aufbruchstimmung, die zu einer tiefgreifenden Veränderung der Wertschöpfungskette führen wird. Digitale Aufnahmegeräte, die dem Zuschauer ein zeitversetztes Fernsehen ohne Werbeunterbrechungen ermöglichen, und die Verlagerung von Werbung in das Internet gefährden das bisherige Geschäftsmodell des werbefinanzierten Fernsehens.

Martin Schneider entwickelt mit dem Crossmedia-Management eine Strategie, die die Abhängigkeit vom Werbemarkt verringert, ohne den Wettbewerbsvorteil von Rundfunkmärkten, nämlich als Plattform für zwei unterschiedliche Märkte zu dienen, zu gefährden. Bislang wurde die Zweiseitigkeit der Märkte nur im Hinblick auf einzelne Sendungen genutzt, indem der Sender durch ein attraktives Programm die Zuschauerzahlen maximiert hat, wodurch die Zahlungsbereitschaft der werbetreibenden Industrie für die Finanzierung des Programms abgeschöpft werden konnte. Martin Schneider erweitert mit seinem Vorschlag einer Crossmedia-Strategie die Plattform-Vorteile des Rundfunks auf eine Vielzahl von Programmen und Märkten. Dies erfolgt durch den Aufbau einer starken Marke, die über unterschiedliche Vertriebskanäle Kaufkraft auf verschiedenen Märkten abschöpft.

Es besteht kaum ein Zweifel daran, dass die Bedeutung des Crossmedia-Managements in den nächsten Jahren wachsen wird. Die vorliegende Dissertation zeichnet sich durch ihre Fokussierung auf praktisch relevante Themen aus, wobei sich positiv auswirkt, dass der Autor aus seiner beruflichen Praxis heraus die einzelnen Abläufe in einem Medienunternehmen, aber auch die konkreten Probleme und Herausforderungen kennt. Angesichts der Relevanz und Aktualität des Themas ist dem vorliegenden Buch eine weite Verbreitung zu wünschen.

Prof. Dr. Horst M. Schellhaaß

## **Vorwort**

Für mich persönlich beginnt mit der Veröffentlichung ein neuer Lebensabschnitt. Ich freue mich darüber, dass ich es geschafft habe und fühle mich gleichzeitig sehr vielen Menschen aus meinem privaten, wissenschaftlichen und beruflichen Umfeld zu großem Dank verpflichtet.

Meinen Eltern, Angela und Johannes Schneider, danke ich dafür, dass sie mir durch ihre Erziehung Grundwerte vermittelt haben, die die Basis für diese Arbeit bilden und mir die Energie und Kraft gegeben haben, die Arbeit zu schreiben. Meinen Schwestern Ursula, Monika und Verena gilt auch ein großer Dank für ihre mentale Unterstützung.

Meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Schellhaab danke ich für die vielen nützlichen Impulse, die er mir in zahlreichen Terminen gegeben hat. Nach diesen Besprechungen hatte ich immer den Eindruck, dass die Arbeit in die richtige Richtung gelenkt wurde und das wissenschaftliche Fundament gefestigt wurde. Meinen herzlichen Dank möchte ich auch Herrn Prof. Dr. Günter Sieben für die Übernahme des Zweitgutachtens aussprechen. Wenn man eine Doktorarbeit als Investition betrachtet, hat mir das gesamte Team des Lehrstuhls immer auf eine sehr menschliche Art und Weise das Gefühl gegeben, dass diese Investition in sehr guten Händen liegt. Frau Doris Lohmann hatte im Sekretariat immer ein offenes Ohr für meine Anliegen. Ich möchte mich auch bei ihr für die gute Zusammenarbeit und die zuverlässige Terminkoordination bedanken.

Dem gesamten Team von Super RTL gilt mein Dank für den praktischen Input bei vielen Fragestellungen. Bei der gesamten Geschäftsleitung von Super RTL, insbesondere meinem Chef Matthias Büchs, möchte ich mich dafür bedanken, dass sie die Rahmenbedingungen für die Arbeit geschaffen haben, d. h. ein Umfeld in dem man gerne arbeitet. Für das Lektorat bedanke ich mich bei meinen Kollegen Klaus Engels und Michael Stricker sowie meinem ehemaligen Kommilitonen Stephan Schmidt.

Dr. Martin Schneider

## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsverzeichnis .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XIII
1 Einführung .....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung.....	4
2 Planung einer Crossmedia-Strategie.....	12
2.1 Analyse des Strukturwandels in der Medienbranche.....	12
2.1.1 Machtverhältnisse im Zuschauer- und Werbemarkt .....	12
2.1.2 Konvergenz der neuen Medien .....	18
2.2 Formulierung der Ziele für die Geschäftseinheit.....	25
2.2.1 Crossmedia im Kontext des strategischen Managements .....	25
2.2.2 Crossmediale Strategietypen .....	31
2.3 Diversifikation auf Basis von Reputation und ungenutzter Kapazität.....	35
2.3.1 Das Reputationsmodell .....	35
2.3.2 Markenstrategische Optionen im Wettbewerb.....	41
2.4 Planung einer Crossmedia-Strategie am Beispiel von Super RTL.....	46
2.4.1 Analyse der Triebkräfte des Wettbewerbs .....	46
2.4.2 Die Positionierung der Marken TOGGO und TOGGOLINO.....	52
3 Umsetzung einer Crossmedia-Strategie.....	58
3.1 Analyse der Wertschöpfung .....	58
3.1.1 Analyse der crossmedialen Abläufe.....	58
3.1.2 Crossmediale Synergien.....	63
3.2 Entwicklung aufbauorganisatorischer Strukturen.....	67
3.2.1 Bildung von Abteilungen .....	67
3.2.2 Konfiguration des crossmedialen Leitungssystems .....	73
3.3 Budgetierung.....	80
3.3.1 Systemkoppelnde Koordination .....	80
3.3.2 Systembildende Koordination.....	85
3.4 Umsetzung einer Crossmedia-Strategie am Beispiel von Super RTL.....	94
3.4.1 Kernprozesse.....	94
3.4.2 Supportprozesse .....	97
4 Kontrolle einer Crossmedia-Strategie.....	100
4.1 Entwicklung einer Balanced Scorecard für Medienunternehmen .....	100
4.1.1 Festlegung des Zielsystems .....	100
4.1.2 Beziehungen innerhalb des Zielsystems .....	106
4.2 Aufbau eines Informationssystems.....	111
4.2.1 Konzeption und Architektur.....	111
4.2.2 Auswertungen und Berichte.....	119
4.3 Bewertung der Crossmedia-Strategie .....	124

4.3.1 Portfolio crossmedialer Strategietypen .....	124
4.3.2 Auswirkungen der Strategie auf den Unternehmenswert.....	129
4.4 Die Kontrolle einer Crossmedia-Strategie am Beispiel von Super RTL.....	135
4.4.1 Interessen der Stakeholder .....	135
4.4.2 Beurteilung crossmedialer Aspekte.....	138
5 Zusammenfassung und Ausblick .....	146
Literaturverzeichnis .....	151

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Systematisierung der Umsetzungsprobleme.....	3
Abb. 1.2:	Übersicht über die Ziele dieser Arbeit.....	5
Abb. 1.3:	Aufbau der Arbeit.....	7
Abb. 1.4:	Teilschritte der Planungsphase einer Crossmedia-Strategie.....	8
Abb. 1.5:	Teilschritte der Umsetzungsphase einer Crossmedia-Strategie.....	9
Abb. 1.6:	Teilschritte der Kontrollphase einer Crossmedia-Strategie.....	10
Abb. 2.1:	Nettowerbeausgaben in Deutschland.....	14
Abb. 2.2:	Bruttoumsatzstatistik des TV-Werbemarktes in Mio. Euro.....	15
Abb. 2.3:	Marktanteile im TV-Werbemarkt.....	16
Abb. 2.4:	Einschaltquoten der gesamten Zuschauer von 3-3 Uhr.....	17
Abb. 2.5:	Formen der Marktconvergenz.....	19
Abb. 2.6:	Vergleich OSI- und TCP/IP-Referenzmodell.....	23
Abb. 2.7:	Ebenen und Aufgaben der Unternehmensplanung.....	26
Abb. 2.8:	Crossmediale Strategietypen.....	32
Abb. 2.9:	Reputationsmodell.....	36
Abb. 2.10:	Übertragung der Reputation auf neue Märkte.....	38
Abb. 2.11:	Erlöse und Kosten in Abhängigkeit von der Reichweite.....	39
Abb. 2.12:	Chancen und Risiken markenstrategischer Optionen.....	44
Abb. 2.13:	Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs.....	47
Abb. 2.14:	SWOT-Matrix für Super RTL.....	51
Abb. 2.15:	Zuordnung von Marken zu Marktsegmenten.....	53
Abb. 2.16:	Programmschema von Super RTL.....	55
Abb. 3.1:	Crossmediale Wertkette.....	61
Abb. 3.2:	Aufgabenanalyse nach Mediengattung und Wertschöpfungsphase.....	63
Abb. 3.3:	Synergien entlang der crossmedialen Wertkette.....	67
Abb. 3.4:	Abteilungsplan einer mehrdimensionalen Organisation.....	69
Abb. 3.5:	Beispiel für ein handlungsorientiertes Liniensystem.....	70
Abb. 3.6:	Mehrliniensystem nach produkt- und funktionsorientierten Kriterien.....	71
Abb. 3.7:	Beispiel für eine Matrixorganisation.....	72
Abb. 3.8:	Einliniensystemmatrix mit Profit-Centern je Redaktion.....	73
Abb. 3.9:	Das Controller-Leitbild.....	81
Abb. 3.10:	Handlungsorientierte Kostenstellenstruktur.....	89
Abb. 3.11:	Zielorientierte Profit-Center Struktur.....	90
Abb. 3.12:	Integration der Kostenstellenstruktur in die Profit-Center Rechnung.....	91
Abb. 3.13:	Überleitung von der Kostenstellen- und Profit-Center Struktur zur GuV.....	93
Abb. 4.1:	Strategy-Map einer Crossmedia-Strategie.....	105
Abb. 4.2:	Lern- und Entwicklungsperspektive.....	106
Abb. 4.3:	Interne Perspektive.....	107
Abb. 4.4:	Perspektive der Endkunden.....	108
Abb. 4.5:	Perspektive der Werbekunden.....	109
Abb. 4.6:	Finanzielle Perspektive.....	110
Abb. 4.7:	Beispiel für ein Entity-Relationship-Modell.....	113
Abb. 4.8:	Beziehungen zwischen Kunden, Werbeträgern und - inseln.....	114
Abb. 4.9:	Elemente einer "Ereignisgesteuerten Prozesskette" (EPK).....	115
Abb. 4.10:	Architektur eines Informationssystems.....	116
Abb. 4.11:	ERM eines Star-Schema.....	122
Abb. 4.12:	Prozess „Rechnung bearbeiten“.....	123

Abb. 4.13: BCG-Matrix.....	126
Abb. 4.14: Klassifizierung der Stakeholder von Super RTL.....	136
Abb. 4.15: Kontaktverteilung und Kontaktkonzentration .....	140
Abb. 4.16: Kontaktkonzentration bei Mono- und Crossmedia-Kampagnen .....	141
Abb. 4.17: Autonomie- und Kommunikationskosten.....	143

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AOL	America Online
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
Aufl.	Auflage
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BCG	Boston Consulting Group
BLM	Bayerische Landeszentrale für neue Medien
CD	Compact Disk
CRM	Customer Relationship Management
DAB	Digital Audio Broadcasting
DCF	Discounted Cash Flow
d. h.	das heißt
DRM	Digital Rights Management
DVB-T	Digital Video Broadcasting-Terrestrial
DVD	Digital Versatile Disk
EBIT	Earnings before interest and taxes
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EPK	Ereignisgesteuerte Prozessketten
ERM	Entity Relationship Modell
et al.	et alii
etc.	et cetera
FASMI	Fast Analysis of Shared Multidimensional Information
FCF	Free Cash Flow
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GEMA	Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung e. V.
Ggf.	gegebenenfalls
GKV	Gesamtkostenverfahren
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRP	Gross Rating Points
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HBR	Harvard Business Manager
HDTV	High Definition Television
HGB	Handelsgesetzbuch
HHFmK	Haushaltsführende mit Kind
H-OLAP	Hybrides OLAP
HTML	Hypertext Markup Language
IGC	International Group of Controlling
Infrastrukt.	Infrastruktur
IP	Information et Publicité
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie

IVW	Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e. V.
J.	Jahre
KG	Kommanditgesellschaft
KIM	Kinder und Medien
kurzfr.	kurzfristig
LAN	Local Area Network
Mbit	Mega binary digit
Mio.	Millionen
MFPS	Medienpädagogische Forschungsverbund Südwest
M-OLAP	multidimensionales OLAP
MP3	MPEG-1 Audio Layer 3
MPEG	Moving Picture Experts Group
Mrd.	Milliarden
MTV	Music Television
NTV	Nachrichtenfernsehen GmbH & Co. KG
OLAP	Online Analytical Processing
o. S.	ohne Seite
OSI	Open System Interconnection
o. V.	ohne Verfasser
PC	Personal Computer
PDA	Personal Digital Assistant
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PR	Public Relations
R-OLAP	relationales OLAP
RTL	Radio Télévision Luxembourg
SQL	Structured Query Language
SWOT	Strength, Weakness, Opportunités and Threads
TCP/IP	Transmission Control Protocol/IP Internet Protocol
TV	Television
UKV	Umsatzkostenverfahren
VDSL	Very high bitrate digital subscriber line
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
VOX	VOX Film- und Fernseh-GmbH & Co. KG
WACC	Weighted Average Cost of Capital
W-LAN	Wireless Local Area Network
w/o	without
WWW	World Wide Web
ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft
z. B.	zum Beispiel
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

# 1 Einführung

## 1.1 Problemstellung

In den 80er Jahren konzentrierten sich zahlreiche Forschungsbemühungen auf die Gewinnung von Erkenntnissen zur Entwicklung von Strategien. In diesem Zeitraum war das unternehmerische Denken oft durch die Vorstellung geprägt, dass allein die Formulierung von Strategien sich langfristig positiv auf die Unternehmensergebnisse auswirkt. Dieser Standpunkt wurde im Verlauf der 90er Jahre scharf kritisiert, da der gewünschte Erfolg trotz individueller Strategien oftmals nicht eintrat. Die Einführung neuer Strategien führt auch heute häufig nicht zu dem erhofften Erfolg. Im Extremfall wird durch den Versuch der strategischen Neuausrichtung eines Unternehmens sogar eine kontraproduktive Wirkung erzielt. Grundsätzlich lässt sich solch ein Misserfolg entweder auf eine falsche Strategie oder auf eine unzureichend strukturierte Umsetzung zurückführen. Das Scheitern von sinnvollen Strategien wird oft als „Implementierungslücke“ oder „strategisches Dilemma“ bezeichnet, das auf das Fehlen eines geeigneten Instrumentes zur Implementierung zurückzuführen ist.<sup>1</sup>

Obwohl in Theorie und Praxis mittlerweile ein Konsens darüber besteht, dass es neben einer systematischen Strategieentwicklung auch einer konsequenten Strategieumsetzung bedarf, gibt es noch kein allgemein anerkanntes Vorgehen für die Medienbranche, das die „Implementierungslücke“ schließt. In der Literatur finden sich zu diesem Thema zwar Beiträge aus unterschiedlichen wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsbereichen, doch betrachten sie zumeist nur einen Teilaspekt der Strategieumsetzung. Die Tatsache, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt so viele Strategien an der konkreten Umsetzung scheitern und die Literatur Fragen der Strategieimplementierung nur unzureichend behandelt, weist auf dringenden Forschungsbedarf zur Lösung dieses „strategischen Dilemmas“ hin.<sup>2</sup>

Die Medienwelt befindet sich heute in einer Umbruchs- und Aufbruchsstimmung, die durch die Digitalisierung<sup>3</sup> von Inhalten wie beispielsweise Musik, Literatur und Videos ausgelöst wird. Diese Entwicklung verstärkt den Forschungsbedarf. Die Anzahl der Wege, über die Kunden Inhalte abrufen können, hat sich innerhalb kürzester Zeit vervielfacht. Neben den klassischen Medien wie z. B. TV, Hörfunk und Zeitungen gewinnen neue Me-

---

<sup>1</sup> Vgl. Meffert (2000), S. 1101 f.

<sup>2</sup> Vgl. Bea, Haas (2001), S. 188.

<sup>3</sup> Zur Digitalisierung von Informationen vgl. Heinrich (2001), S. 196 f.

dien wie das Internet, die Mobilfunktechnologie oder das digitale Fernsehen zunehmend an Bedeutung. Die Digitalisierung führt zu einer tief greifenden Veränderung der Wertschöpfungskette, die sowohl Risiken als auch Chancen für die heutigen TV-Sender birgt.<sup>4</sup> Marktanteile und Einschaltquoten etablierter Unternehmen sind gefährdet, wenn Konkurrenten neue digitale Kanäle nutzen, um in bestehende Märkte einzudringen. Des Weiteren verändert der Einsatz digitaler Technik in Endgeräten das Nutzungsverhalten der Konsumenten, beispielsweise sind heute digitale Aufnahmegeräte am Markt verfügbar, die dem Zuschauer ein zeitversetztes Fernsehen ohne Werbeunterbrechungen ermöglichen.<sup>5</sup> Traditionelle TV-Sender befürchten einen Rückgang der Reichweite von Fernsehwerbung und eine damit verbundene Verringerung der klassischen Werbeerlöse, wodurch das Geschäftsmodell des werbefinanzierten Fernsehens gefährdet wird. Die Bedrohungen durch die Digitalisierung sind ernst zu nehmen. Medienmanager brauchen eine Strategie, mit der sie den Entwicklungen begegnen können.

Diese Arbeit schafft ein Bewusstsein dafür, dass die Digitalisierung nicht nur ein Risiko darstellt, sondern auch gleichzeitig eine Chance ist, die Reichweite zu erhöhen und neue Märkte zu erschließen, indem vorhandene Inhalte über zusätzliche digitale Vertriebskanäle vermarktet werden. Die medienübergreifende Vernetzung der digitalen und traditionellen Verbreitungswege unter einer starken Marke bietet TV-Sendern die Chance, Wettbewerbsvorteile aufzubauen und Einbußen bei klassischen Werbebuchungen durch Erlöse aus neuen Geschäftsfeldern zu kompensieren. Die Weiterentwicklung eines traditionellen TV-Senders hin zu einem crossmedialen Medienunternehmen mit mehreren unterschiedlichen Vertriebskanälen und einem starken Markenportfolio ist eine Herausforderung für das Management.<sup>6</sup>

In Medienunternehmen, die zur Einführung neuer Strategien kein systematisches Vorgehen verankert haben, besteht die Gefahr, bereichsübergreifende Interdependenzen durch eine organisatorische Trennung in funktionale Bereiche zu zerschneiden. Wenn Strategien beispielsweise in der Marketingabteilung entwickelt werden, ohne die Interessen anderer Abteilungen mit einzubeziehen, kann dies unter anderem ein Grund für den Misserfolg einer strategischen Neuausrichtung sein. In der Literatur werden die am häufigsten genannten

---

<sup>4</sup> Vgl. Schuster, Weiß (2001), S.109.

<sup>5</sup> Vgl. Hegner (2005), o. S.

<sup>6</sup> Vgl. Vizjak, Ringelstetter (2001), S. 9 ff.

Probleme der Strategieumsetzung nach sach- und personenbezogenen Umsetzungsmängeln kategorisiert, die in Abb. 1.1 stichpunktartig aufgezählt sind.<sup>7</sup>

sachbezogen	personenbezogen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zu komplizierte oder unkonkrete strategische Planung</li> <li>- keine Prioritäten und Maßnahmenpläne</li> <li>- unklare Definition von Umsetzungsverantwortlichen</li> <li>- nicht genügend Ressourcen</li> <li>- mangelhafte Verknüpfung zwischen Planung und Umsetzung</li> <li>- fehlende Abstimmung von Strategie, Organisationsstruktur und Führungssystem</li> <li>- unzureichende Koordination der Umsetzungsmaßnahmen</li> <li>- ungeeignete Informationssysteme und Controlling-Strukturen zur Beurteilung des Umsetzungserfolges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine persönliche Identifikation der Manager mit der Strategie</li> <li>- Strategie passt nicht zur Unternehmenskultur</li> <li>- unzureichende Fähigkeiten und fehlende Durchsetzungsfähigkeit der Umsetzungsverantwortlichen</li> <li>- zu wenig Schulungsmaßnahmen und Anweisungen auf operativer Ebene</li> <li>- zu geringes Engagement für die neue Strategie</li> <li>- Widerstände der Betroffenen</li> <li>- zu kurzfristiges Denken der Umsetzungsverantwortlichen</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an Lanner (2001), S. 33.

**Abb. 1.1:** Systematisierung der Umsetzungsprobleme

Zur Lösung der Umsetzungsprobleme werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit die folgenden vier Kernfragen gestellt und beantwortet:

- Welche Vorgehensweise ist bei der Einführung einer Crossmedia-Strategie empfehlenswert (Kapitel I)?

---

<sup>7</sup> Vgl. Ansoff, Mc Donnell (1990), S. 403 ff.; vgl. auch Kühn (1994), S. 12.

- Wie sehen Crossmedia-Strategien aus und welche Chancen bieten sie für Fernsehsender (Kapitel II)?
- Welche Organisationsstruktur empfiehlt sich TV-Sendern mit crossmedialer Ausrichtung (Kapitel III)?
- Wie ist ein Controllingsystem zu gestalten, um den Erfolg der strategischen Neuausrichtung messen und steuern zu können (Kapitel IV)?

Die Forschungsergebnisse sollen bekannte Konzepte der Betriebswirtschaftslehre um medienwirtschaftliche Aspekte erweitern mit dem Ziel, Medienmanagern als Leitfaden zur Implementierung einer Crossmedia-Strategie zu dienen.

## 1.2 Zielsetzung

Zu Beginn ist es sinnvoll, jede wissenschaftliche Arbeit eindeutig zu positionieren, dazu zählt die Formulierung von *Forschungszielen*, die Explikation der wissenschaftstheoretischen *Grundposition* und die Wahl der *Forschungsmethode*.

Grundsätzlich verfolgt die Betriebswirtschaftslehre ein *Erkenntnisziel* und ein *Gestaltungsziel*, zu deren Erfüllung zum einen ein methodischer und zum anderen ein praktischer Auftrag existiert.<sup>8</sup> Mit dem Erkenntnisziel ist der Wunsch des Verständnisses gegebener Sachverhalte verknüpft, demgegenüber bezieht sich das Gestaltungsziel auf die Veränderung von Sachverhalten auf der Grundlage der erkenntnisgeleiteten Forschung. Beide Aufträge leisten einen Beitrag zum Erkenntnis- und zum Gestaltungsziel der Betriebswirtschaftslehre. Im Rahmen dieser Arbeit liefert die Analyse der aktuellen Entwicklungen in der Medienbranche einen Beitrag zum Erkenntnisziel, indem ein Transfer von betriebswirtschaftlichen Methoden auf die Medienbranche stattfindet. Die Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Strategieumsetzung verfolgt das Gestaltungsziel. Durch die Kombination verschiedener Methoden zu einer Gesamtmethode wird über die Vorgehensweise ein Zusammenhang zwischen Einzelmethoden geschaffen. Das Vorgehensmodell wird anschließend im Sinne des praktischen Auftrags auf den Fernsehsender Super RTL bezogen, um das Gestaltungsziel anhand eines praktischen Beispiels zu konkretisieren.

---

<sup>8</sup> Vgl. Wöhe (2002), S. 33 ff.

	Erkenntnisziel	Gestaltungsziel
methodischer Auftrag	Transfer betriebswirtschaftlicher Methoden auf die Medienbranche	Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Strategieumsetzung
praktischer Auftrag	Analyse aktueller Entwicklungen in der Medienbranche	Anwendung des Vorgehensmodells am Beispiel von Super RTL

**Abb. 1.2:** Übersicht über die Ziele dieser Arbeit

Das *Gesamtziel* dieser Dissertation besteht darin, die „Implementierungslücke“ durch einen Beitrag zur theoretischen Erforschung und praktischen Auflösung der Dichotomie zwischen strategischer Planung und organisatorischer Umsetzung zu schließen. Theoretische Erforschung bedeutet, dass die aus einer Crossmedia-Strategie resultierenden organisatorischen Anforderungen systematisch mit dem Ziel analysiert werden, Organisationsstrukturen zu entwickeln, die optimal zu einer Crossmedia-Strategie passen. Die praktische Auflösung der Dichotomie erfordert die Entwicklung eines Vorgehensmodells zur prozessorientierten Strategieumsetzung. Dabei steht der praktische Nutzen für einen TV-Sender im Vordergrund. Ein Vorgehensmodell besitzt einen Empfehlungscharakter und gliedert die Aktivitäten, die zur Zielerreichung notwendig sind, in verschiedene Phasen.<sup>9</sup>

Im nächsten Schritt stellt sich die Frage nach der wissenschaftlichen Grundposition. In der wissenschaftlichen Diskussion werden die *epistemologische und ontologische Grundpositionen* des nach Erkenntnis strebenden Individuums unterschieden.

Die *Epistemologie*<sup>10</sup> beschreibt die Beschaffenheit unserer Erfahrung von der Welt und versucht, zu erklären, wie Erkenntnis entsteht<sup>11</sup>, auf welchem Weg wir zu dieser Erkenntnis gelangen und wie das Verhältnis zwischen Erkenntnis und Wirklichkeit ist.<sup>12</sup> Die Meinun-

<sup>9</sup> Zum Begriff des Vorgehensmodells vgl. Seibt (1997), S. 38-39.

<sup>10</sup> Der Begriff Erkenntnistheorie wird häufig als Synonym für Epistemologie verwendet.

<sup>11</sup> Vgl. Hume (1984), S. 35-51. Zum einen werden Erfahrungen bzw. Sinneseindrücke als Erkenntnisquelle angesehen. Zum anderen kann der Verstand auch als Quelle der Erkenntnis angenommen werden.

<sup>12</sup> Vgl. Seiffert (1975), S. 111 f.

gen über dieses Verhältnis unterteilen sich in verschiedene Strömungen. Der Realismus geht davon aus, dass die objektive Wahrnehmung einer unabhängigen Wirklichkeit möglich ist. Demgegenüber basiert die Erkenntnis im Verständnis des Idealismus auf einer rekonstruierten Welt, so dass die erkannte Wirklichkeit immer subjektiv erscheint.<sup>13</sup>

Die *Ontologie* beschreibt die Beschaffenheit der Welt an sich. Ontologie ist also die Wissenschaft, die Theorie oder die Untersuchung des Seins bzw. die Erforschung dessen, „was ist“ und „wie es ist“.<sup>14</sup>

Die Epistemologie und die Ontologie bilden die Basis für die Ableitung unterschiedlicher wissenschaftstheoretischer Positionen. Ausgehend von einer idealistischen, epistemologischen Grundposition wird in dieser Arbeit der *Konstruktivismus*<sup>15</sup> vertreten, der auf der Annahme beruht, dass Wissen nur in dem Kopf des denkenden Subjektes existiert und auf der Grundlage eigener Erfahrung konstruiert werden kann.<sup>16</sup> Folgende Konsequenzen ergeben sich aus der eingenommenen konstruktivistischen wissenschaftstheoretischen Position für die Argumentation in der vorliegenden Arbeit:

- *Epistemologische Position:* Erkenntnisse basieren sowohl auf Erfahrungen als auch auf dem Verstand als Erkenntnisquellen. Eine objektive Wahrnehmung der Realität ist nicht möglich, da sich alle Erkenntnisse auf eine subjektiv konstruierte Wirklichkeit beziehen. Alle Erkenntnisse werden als subjektvermittelt angenommen, d. h. Objektivität ist in keiner Hinsicht erreichbar. Des Weiteren können sich Erkenntnisse aus epistemologischer Sicht sowohl durch Induktion als auch durch Deduktion ergeben.<sup>17</sup>
- *Ontologische Position:* Die ontologische Position bleibt in dieser Arbeit offen, da aufgrund der Annahme einer subjektiven Wirklichkeit keine Festlegung hinsichtlich der Existenz einer objektiven Realwelt erforderlich ist.

---

<sup>13</sup> Vgl. Roth (1994), S. 339-363.

<sup>14</sup> Vgl. von Foerster (1993), S. 364-370.

<sup>15</sup> Es existieren verschiedene Varianten des Konstruktivismus. Zur Abgrenzung des methodischen und radikalen Konstruktivismus vgl. Janich (1996), S. 105 ff.

<sup>16</sup> Vgl. von Glasersfeld (1998), S. 22; SCHULMEISTER definiert den Konstruktivismus folgendermaßen: „Der Konstruktivismus ist keine Theorie des Seins, formuliert keine Aussagen über die Existenz der Dinge an sich, sondern ist eine Theorie der Genese des Wissens von den Dingen, eine genetische Erkenntnistheorie. Für den Konstruktivismus ist Wissen kein Abbild der externen Realität, sondern eine Funktion des Erkenntnisprozesses.“, zitiert nach Schulmeister (1996), S. 67.

<sup>17</sup> Zur ausführlichen Darstellung der Begriffe Induktion und Deduktion vgl. Seiffert (1975), S. 133-246; vgl. auch Wöhe (2002), S. 34 f.