

# Rezensionen



## Verlagswirtschaft

**Wulf D. v. Lucius**  
**UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz 2005,**  
**368 Seiten, 19,90 Euro, ISBN: 3-8252-2652-2**

Welches sind die Bezugspunkte einer Rezension? Der im Vorwort artikulierte Selbstanspruch des Autors? Mögliche Ansprüche der Zielgruppe? Der Anspruch des Rezensenten an ein Lehrbuch? Wenn im Folgenden versucht wird, die Sichtenvielfalt konstruktiv zu integrieren, dann sei darauf hingewiesen, dass der vorgegebene Umfang des Beitrages lediglich punktuelle Würdigungen und Anregungen erlaubt.

Lucius' Verlagswirtschaft ist in sieben Kapitel mit minimal 41 und maximal 56 Seiten formal gleichgewichtig aufgeteilt; inhaltlich erlebt der Leser die Aufgaben, Tätigkeiten und Entscheidungssituationen eines Verlegers aus dem Blickwinkel der Betriebswirtschaftslehre. Praxisnah werden sichernde und einschränkende rechtliche Aspekte (Kapitel 1, Märkte und Rahmendaten; Kapitel 7, Rechtsschutz für geistiges Eigentum und Verlagspraxis) sowie moderne Produktformen (Kapitel 6, Digitale Produkte) als erweiternder Handlungsaspekt beschrieben. Alle anderen Kapitel beinhalten die Adaption genereller betriebswirtschaftlicher Tatbestände auf die speziellen Belange der Verlagswirtschaft.

Mit einem veränderten Aufbau könnte aus der Sicht des Rezensenten ein ganzheitlicher Orientierungs- und Bezugsrahmen für die angestrebten Zielgruppen erreicht werden. So würde z.B. am Buchanfang eine zusammenhängende Darstellung der Kapitel 1 und 7, ergänzt um betriebswirtschaftlich relevante technische Aspekte des Contentmanagements und der Contentproduktion sowie die konsequente Ausrichtung am Prozessmodell der Wertkette in Medienunternehmen, das Grundverständnis für die Verlagswirtschaft erhöhen.

Würde ergänzend auf das gleichermaßen informative wie geschlossene Kapitel 5, Zeitschriften, verzichtet, entstünde ein Fachbuch, das den Titel Buchverlagswirtschaft zu Recht trüge. Dass Zeitschriften zu den Diversifikationsfeldern von Buchverlagen gehören, ist damit ebenso wenig bestritten wie die Tatsache weiterer cross-medialer Verwertung von

Content, wie beispielsweise im Kapitel 6, Digitale Produkte, dargestellt.

Neben dieser strukturell inhaltlichen Sicht sei zu den einzelnen Kapiteln folgendes angemerkt:

Märkte und Rahmendaten (Kapitel 1). In „Books are different“ zeichnet der Autor den Spannungsbogen zwischen dem Selbstverständnis eines Verlegers und dem Primat der Ökonomie als existenzsichernder notwendiger Bedingung. Der folgende hochinformativ Überblick über die verlagsrechtlichen Rahmenbedingungen sowie die aktuellen Strukturen des Buchmarktes und seiner Entwicklungstendenzen verdeutlicht eindrucksvoll das Umfeld verlegerischer Arbeit.

Mit Planung, Organisation und Controlling (Kapitel 2) wird versucht, dieses Umfeld zu beherrschen. Die mit erhöhter Unsicherheit behaftete (Programm-)Planung wird ebenso plastisch beschrieben wie die gleichermaßen abwägend wie zielführend argumentierten alternativen Organisationsformen. Der Abschnitt Finanzen, Rechnungslegung, Controlling erläutert die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen verlegerischen Handelns durch die finalen Werte des dokumentierenden Rechnungswesens. Der Unterabschnitt über das Controlling gerät extrem kurz. Eine inhaltliche Fusion mit Kapitel 3, Herstellung, Kosten und Kalkulation, das die Essentials auf 42 Seiten kompakt wiedergibt, würde dieser betriebswirtschaftlichen (Querschnitts-)Funktion besser gerecht.

Marketing, Werbung und Vertrieb (Kapitel 4) ist inhaltlich, wie zuvor Kapitel 3, sehr buchorientiert. Es enthält die klassischen Marketingpolitiken mit punktuell und beispielhaft ausgeführten Methoden. Eine stärkere inhaltliche Verknüpfung zum Controlling wäre für dieses Kapitel wünschenswert.

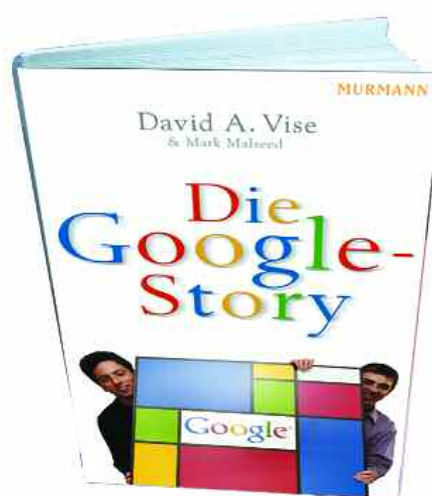
Kapitel 5 (Zeitschriften) und Kapitel 6 (Digitale Produkte) öffnen Diversifizierungsfelder von Buchverlagen mit ihren betriebswirtschaftlichen Implikationen. Mit der zu Beginn angeregten Darstellung des Wertkettenmodells ließen sich die Inhalte beider Kapitel schlüssig einordnen; jedoch wäre dem digitalisierten Vorstufenbereich mehr Raum zu geben als aktuell im Kapitel 3, Herstellung.

Rechtsschutz für geistiges Eigentum und Vertragspraxis (Kapitel 7). Nützliche Adressen aus der Verlagsbranche sowie ein Literaturverzeichnis runden das Buch ab.

Lucius' Verlagswirtschaft fokussiert Buchverlage. Es reiht sich damit in eine weniger dicht besetzte Publikationsnische ein. Das Buch richtet sich an Berufsanfänger „... insbesondere solche[...], die in Führungspositionen streben“ (S. 5), Studenten und Wissenschaftler medienpezifischer und

mediennaher Fachrichtungen. Es ist ein lesenswertes und hoch informatives Fachbuch. Mit (fast) inhaltsgleichem aber strukturell abweichendem Aufbau, Anreicherungen mit Hinweisen auf vertiefende Spezialliteratur sowie wissenschafts-üblicher Zitiertechnik entstünde daraus ein einführendes, an der Praxis orientiertes Lehrbuch nach dem Verständnis des Rezensenten, der den Wunsch des Autors nach einer zweiten Auflage nachhaltig unterstützt. Vielleicht sind diese Anmerkungen „höchst willkommen“, wie vom Autor im Vorwort (S. 6) artikuliert.

**Prof. Dr. Ulrich Raubach, FH-Wedel**



## Die Google-Story

**David A. Vise / Mark Malseed**  
**Murmann Verlag, Hamburg 2006, 300 Seiten,**  
**19,90 Euro, ISBN 3-938-01756-2**

Amazon, Ebay, Google und noch wenige andere – die Liste der Unternehmen, die im Internet nachhaltig erfolgreich sind, ist kurz, die Liste der Internet-Unternehmen mit mäßigem oder ohne jeden Erfolg ist dagegen sehr lang. Wer möchte da nicht wissen, wie es Google als jüngstes der besonders erfolgreichen Unternehmen geschafft hat, zumal Google anders als Amazon und Ebay Medienunternehmen in ihrem Kerngeschäft direkt Konkurrenz macht und mit einer Börsenkapitalisierung weit über etablierten Medien- oder Technologieunternehmen glänzt? Ein Buch mit dem Titel „Die Google-Story“ verspricht Antworten auf diese Frage, zumal das Buch von David Vise und Mark Malseed und damit von zwei renommierten amerikanischen Journalisten verfasst wurde. Das Buch liegt nun auch in der deutschen Übersetzung vor.

Vise und Malseed zeichnen in 26 Kapiteln auf rund 300 Seiten die Entwicklung von Google bis zur heutigen Größe nach. Die „Story“ beginnt bei den Doktoranden Sergey Brin und Larry Page, die auf der Suche nach einer guten Idee für ihre Doktorarbeit an der Stanford University Mitte der 90er Jahre mit der Entwicklung des Systems „PageRank“ begonnen haben. Deren Idee, die Relevanz einer Website nicht nur allein durch das Zählen von Worten oder Links zu ermitteln, war zu diesem Zeitpunkt neu, adressierte gleichzeitig ein zentrales Problem des Internets und war bezogen auf das schnelle Wachstum des Internets auch zukunftsfähig. Der Leser erfährt auch eine Reihe netter Details, so z. B. dass der Begriff „Google“ die leicht modifizierte Variante des Begriffs „Googol“ ist (der für eine sehr große Zahl steht), wie das erste Büro von Google in einer Garage aussah und welche Wirkung das Interview der beiden Gründer im sonst nicht unbedingt für Finanzmarktinformationen bekannten „Playboy“ vor dem Börsengang hatte. Genauso beschreibt das Buch auch die offensichtlichen Zutaten des bisherigen Erfolgs von Google: Konzentration auf das Kundenproblem der Suche im Internet, die innovationsfreundliche Unternehmenskultur sowie das Vertrauen von Google auf Erlöse aus themenbezogenen Anzeigen. Genauso finden sich im Buch auch Hinweise auf bisher weniger bekannte und teilweise noch im Teststadium befindliche Produkte wie Google Scholar, Google Books und Google Earth, die Suchen in wissenschaftlicher Literatur, in Büchern bzw. in Landkarten erlauben. Des Weiteren finden sich ein paar Kennzahlen zur finanziellen Entwicklung von Google, die Google als frühzeitig profitables Unternehmen mit einem Umsatz über 3 Mrd. USD in 2004 ausweisen. Nicht zuletzt charakterisiert das Buch auch die beiden Gründer und die wichtigsten Mitarbeiter, Investoren und Förderer von ihrer persönlichen Seite. Insgesamt liegt damit ein Buch vor, das auf Basis einer Vielzahl von Details die Entwicklung von Google anschaulich und unterhaltend skizziert. Derjenige, der an die bekannten Voraussetzungen für erfolgreiche Unternehmensgründungen erinnert werden möchte, findet, was er sucht. Motivierend wirkt das Buch sicherlich auf potenzielle Unternehmensgründer, die auf der Suche nach ihrem eigenen „Google“ sind. Auch sei das Buch allen Unternehmen und Managern aus der Medienbranche empfohlen, die die fortschreitende Digitalisierung ihrer Branche noch immer oder schon wieder als Randthema betrachten. Wirklich Neues findet sich in diesem Buch allerdings nicht, weder zu Google und seiner Entstehung noch zur Entstehung von Internet-Unternehmen. Auch fehlt dem Buch an manchen Stellen die kritische Distanz zum Unternehmen und seinen Gründern, die man gerade von Journalisten als Autoren hätte erwarten können. Aber der Gesamteindruck bleibt: Die „Google-Story“ wird in diesem Buch ansprechend erzählt, mehr darf man sich aber auch nicht erwarten.

**Prof. Dr. Thomas Hess, Ludwig-Maximilians-Universität München**



## Produktinnovationen in der Medienindustrie

**Lutz Köhler**  
**Deutscher Universitätsverlag, München 2004,**  
**213 Seiten, 49,90 Euro, ISBN 3-8244-8282-7**

Die Medienindustrie steckt in einem Dilemma: Zum einen muss sie fortwährend und im zunehmenden Maße Neues produzieren. Zum anderen ist das Marktrisiko strukturell hoch, beispielsweise scheitern in Deutschland rund sechzig Prozent der erstausgestrahlten TV-Serien. Die steigende Zahl an Distributionskanälen mit unterschiedlichen Verwertungslogiken und die „Baumolsche Kostenkrankheit“ von Kulturprodukten verschärfen diese Situation fortwährend. Dementsprechend stark sind Lösungsansätze gefragt, um den Entwicklungs- und Markteinführungsprozess von Medienprodukten möglichst effizient und effektiv zu gestalten. Lutz Köhler geht in seiner Dissertation dieser Frage nach: „Wie kann die Produktinnovation in der Medienbranche organisiert werden?“ (S.1) Dabei untersucht er neben aufbau- und ablauforganisatorischen Aspekten auch die Unterstützung von Entwicklung und Markteinführung durch eine entsprechende IT-Organisation. Auf 213 Seiten erörtert der Autor das Thema aus drei Perspektiven, die zugleich den Hauptteil der Arbeit gliedern.

In einem ersten Schritt (Kapitel 3) wird das Konzept der Produktplattform auf die Medienindustrie übertragen. Produktplattformen sind dabei „vergleichbar mit einem Baukasten und ermöglichen es einem Unternehmen, ein differenziertes Angebot auf Basis modularisierter Produkte am Markt anzubieten.“ Nach einer kurzen Einführung wird das Konzept auf Medienprodukte angewandt: Medienprodukte sind demnach in Content-, Semantik- und Layoutmodule zerlegbar, Baupläne bestimmen dabei, welche Module mit welchen Methoden (z.B. Anlegen, Löschen) bearbeitet werden

können. Diese der Softwareentwicklung entlehnte Herangehensweise führt Köhler theoretisch stichhaltig aus. Diese „normative“ Herleitung, vor allem wenn sie so konzise ist wie bei Köhler, hat durchaus ihren Erkenntniswert – lässt aber auch ihre Schwäche deutlich hervortreten. So ist es zu kurz gesprungen, wenn bei einer Abhandlung „auf Metaebene“ die spezifischen Besonderheiten der Medienproduktstellung außen vor bleiben. Zwar lassen sich schematisierte Herangehensweisen noch sehr erfolgreich auf Programmbündelung oder -distribution übertragen. Allerdings ist zu bezweifeln, ob der zentrale Bereich der Medieninputproduktion nach diesem Prinzip funktioniert. Medienprodukte können zwar ex post analytisch in verschiedene Module zerlegt werden. Es besteht jedoch ein begründeter Zweifel, ob sich aus diesen Bestandteilen ein Produkt nach einem vorgegebenen Bauplan erfolgreich synthetisieren lässt. Nur bei äußerst standardisierten Medienprodukten (z.B. Print-Nachrichten) erscheint dies erfolgversprechend, bei TV-Filmen oder literarischen Werken hingegen wohl kaum. Zudem stellt sich die Frage, wie die beschriebenen Module auf die verschiedenen Medienformen angepasst werden müssen (und ob sich dieser Aufwand lohnt). Text ist nicht gleich Text – je nachdem ob er in der Zeitung, im Teletext oder Internet erscheint, wie zahlreiche gescheiterte Epigonen der Synergie-Anhänger bitter haben lernen müssen. Hier wäre zumindest ein Beispiel hilfreich gewesen, das die de facto auftretenden Probleme vorausahnt, da es sich hier um die eigentliche Kernproblematik handelt.

Die gleichen Stärken und Schwächen finden sich auch im folgenden Abschnitt wieder. In Kapitel 4 untersucht Köhler mögliche Aufbauorganisationen für die optimale Generierung von Produktinnovationen. Dazu wird zunächst die verfügbare Literatur einer Zusammenschau unterzogen und verschiedene mögliche Prozessmodelle werden vorgestellt. Zu Recht betont der Autor, dass sich auf dieser wenig hochauflösenden Ebene keine allgemeingültigen Erfolgsfaktoren identifizieren lassen. Darauf aufbauend entwickelt der Autor ein Rahmenkonzept des Produktinnovationsprozesses in sechs Phasen (Analyse, Ideengenerierung, Gesamtkonzeption, Feinkonzeption, Realisierung und Markteinführung), die von drei phasenübergreifenden Aufgaben begleitet werden (Kundenintegration, Controlling, Produktplattform). Dieser Ansatz ist auch hier theoretisch sehr fundiert und umfassend, beschreibt aber eher einen idealen Prozessablauf, wie an den Beispielen aus Print und Rundfunk deutlich wird, da Marktinterdependenzen nur in gewissem Maße berücksichtigt werden.

Interessanter ist daher das abschließende fünfte Kapitel, in dem „aufbauorganisatorische Gestaltungskonzepte für die Produktinnovation in der Medienindustrie“ im Zentrum stehen. Zunächst einmal skizziert Köhler die verschiedenen zwischen- bzw. innerbetrieblichen Organisationsformen,

bevor er am Beispiel der RTL-Sendung „Deutschland sucht den Superstar“ das Modell der cross-medialen Produktfamilie skizziert, das auf einem Projektnetzwerk basiert. Die Organisationsform der Projektnetzwerke wird dann einer vertieften Analyse unterzogen, bei der Köhler ein Vier-Stufen-Modell eines sich sukzessiv mit dem Fortschreiten des Innovationsprozesses erweiternden Projektnetzwerkes vorstellt.

Insgesamt bietet die Arbeit eine fundierte und sehr stringente Einführung in die Organisation der Innovation. Während die Arbeit durchgängig theoretisch sehr kenntnisreich argumentiert, wäre an einigen Stellen ein stärkerer Praxisbezug wünschenswert und auch nötig gewesen, da so die Darstellung manchmal zu idealisiert bleibt und strukturelle Einflussgrößen, die gerade den Bereich der Produktinnovation im Medienbereich prägen, nicht angemessen berücksichtigt werden. Daher überzeugt vor allem das letzte Kapitel, in dem zwar abstrahierend, aber unter Rückbezug auf den tatsächlichen Markt ein Vier-Phasen-Konzept zur Produktinnovation im Mediensektor entwickelt wird. Hier hätte ein weiteres Herunterbrechen auf einzelne Teilbereiche der Medienindustrie und die Berücksichtigung ihrer konkreten Verfasstheit einen noch größeren Erkenntnisgewinn gebracht.

*Christian Zabel, HMR International GmbH & Co. KG*



# Ausblick

Die neue Ausgabe 3/2006 erscheint Ende September



Foto: © TEA - FOTOLIA

## Abhandlungen

### Jörg M. Dautwiz: Medienökonomische Diversifikationsforschung – State of the Art und neue Perspektiven

Obgleich in der Medienbranche cross-medial aufgestellte Konzerne mittlerweile an der Tagesordnung sind, wurden die Diversifikationsstrategien internationaler Medienunternehmen bislang kaum einer wissenschaftlichen Betrachtung unterzogen. Diesem vernachlässigten Thema wendet sich Jörg Dautwiz zu. Sein Beitrag liefert einen Überblick zum aktuellen Stand medienökonomischer Diversifikationsforschung, zeigt zentrale Themenfelder der Literatur auf und identifiziert offene Forschungsfragen.

## Praxisforum

### Thomas Friederichs/Jun.-Prof. Dr. Berthold H. Hass: Der Markt für Hörbücher

Hörbücher erfreuen sich seit Mitte der 1990er Jahre immer größerer Beliebtheit. Allein zwischen 1996 und 1999 hat sich der Umsatz des Hörbuchmarktes verdreifacht. Gleichzeitig handelt es sich um ein besonders profitables Segment, das gegen den Branchentrend wächst. Friederichs/Hass geben einen aktuellen Überblick über den Markt für Hörbücher, analysieren Marktstruktur und Marketingstrategien und thematisieren den immer wichtiger werdenden nicht-physischen Vertrieb von Hörbüchern per Download über das Internet.

### Dr. Bernd Beckert/Peter Zoche: Sechs Schritte zur Digitalisierung des deutschen Kabelfernsehnetzes

Fernsehsender, Mediendienstleister, Netzbetreiber, Gerätehersteller und die Politik sind sich einig: Das Kabelfernsehnetz sollte möglichst rasch digitalisiert werden, um im Wettbewerb mit dem digitalen Satellitenempfang, der digitalen Terrestrik und neuerdings auch DSL und WLAN bestehen zu können. Hinter diesen Wünschen bleibt die Realität jedoch deutlich zurück: Seit Jahren kommt die Digitalisierung des Kabels in Deutschland nur schleppend voran, Digitalisierungsanläufe scheiterten immer wieder. Beckert und Zoche behaupten: In sechs Schritten können die Akteure gemeinsam das Ziel der Digitalisierung erreichen.



Foto: © Tom Davison - FOTOLIA

# Anzeige U3

# Anzeige U4