

Castulus Kolo | Thomas Döbler | Lars Rademacher [Hrsg.]

Wertschöpfung durch Medien im Wandel



Nomos

Medienökonomie hat zum Ziel, wirtschafts- und kommunikationswissenschaftliche Konzepte bzw. Theorien zur Analyse von Kommunikation und Medien anzuwenden. Sie ist Schnittstelle zwischen Disziplinen, wie Kommunikations-, Medien-, Volks- und Betriebswirtschaftslehre sowie partiell technischen, juristischen und politischen Disziplinen. Sie beschäftigt sich aus theoretischer und praktischer Perspektive mit aktuellen Fragen, die für die Medien relevant sind. Hierbei geht es sowohl um ökonomische Grundlagen, Managementstrategien und Organisationsformen von Medienunternehmen als auch die Analyse und Regulierung der Medien(teil)märkte. In der Reihe „Medienökonomie“ werden Beiträge publiziert, die sich aus makro-, meso- und mikroökonomischer Perspektive mit Medien als ökonomischen Gütern bzw. Dienstleistungen beschäftigen, wobei die Rolle der Medien für Gesellschaft und Unternehmungen thematisiert wird. Die Reihe begleitet Medienwandel und -innovationen zeitnah sowie wissenschaftlich strukturiert. Mit dem breiten Ansatz wird eine Basis für medienökonomische Forschung geschaffen. Kontinuierlich erscheinen in der begutachteten Reihe u.a. die Tagungsbände der Fachgruppe Medienökonomie der DGPK.

Reihe Medienökonomie

herausgegeben von
Dr. Bjørn von Rimscha,
Prof. Dr. Sven Pagel,
Prof. Dr. Dr. Castulus Kolo und
Prof. Dr. Frank Lobigs

Band 3

Castulus Kolo | Thomas Döbler |
Lars Rademacher (Hrsg.)

Wertschöpfung durch Medien im Wandel



Nomos

Bildnachweis Titel: istockphoto.com

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

ISBN 978-3-8329-7329-2

1. Auflage 2012

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2012. Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

Castulus Kolo / Thomas Döbler / Lars Rademacher
Wertschöpfung und Medien
Versuch einer Einordnung von Perspektiven,
Konzepten und Begrifflichkeit9

Kapitel 1: Betriebs- und volkswirtschaftliche Bezüge von Wertschöpfung und Medien

Hans van Kranenburg / Gerrit Willem Ziggers
Strategic Inflection Point and Transformation
of Media Companies21

Bernd W. Wirtz / Linda Mory / Robert Piebler
Geschäftsmodelle im Internet
Auswirkungen des Web 2.0 für die Wertschöpfung im Internet33

Castulus Kolo / Reimar Müller-Thum
Economic value creation and media industries
A quantitative, comparative study across media systems
and national economies47

Kapitel 2: Allgemeine Prozesse des Wandels und neue Werttreiber der Medienwirtschaft

Stefan Werning / Reinhard Kunz
Wertschöpfung in vernetzten Medienunternehmen
Praxisrelevante Phänomene und strategische Implikationen
für Geschäftsmodelle der neuen Medien67

M. Björn von Rimscha / Pamela Przybylski
Managing creativity in media companies85

Marcus Englert / Christian Senft
Digitale Ökosysteme
Neue Werttreiber in der Medienwirtschaft 103

Christopher Buschow / Carsten Winter
Strategische Institutionalisierung als Wertbeitrag für Medienunternehmen 119

Kati Förster
A social me?
Soziale Identität als Werttreiber für das Sozialkapital von TV-Sendern..... 137

**Kapitel 3:
Transformationsprozesse in ausgewählten Medienindustrien**

Olaf Jandura / Lena Ziegler

Bedrohung oder Impuls?

Die Rolle des zeitversetzten Fernsehens in der Wertschöpfungskette

der Fernsehsender..... 157

Sebastian Vogt

Wer nicht mit der Zeit geht, (der) geht mit der Zeit!?

Vom Wandel musikalischer Wertschöpfungsketten im Long Tail..... 171

Ingo Knuth

Wachstumsstrategien im deutschen Werbemarkt

Eine inhaltsanalytische Betrachtung des Aufgabenspektrums

von Mediaagenturen..... 185

Hardy Gundlach / Ulrich Hofmann

Social Media als Treiber des Medienwandels?

Eine Conjoint-Analyse 209

Lothar Funk / Sven Pagel

E-Books und E-Supplements zu Lehrbüchern

Digitalisierung von Produkten und Wertschöpfung in

wirtschaftswissenschaftlichen Fachverlagen 225

Kapitel 4:

Wertbeiträge von Kommunikation und Medien in der Unternehmung

Lars Rademacher

Wertschöpfung durch Kommunikation?!

Zwischen impliziten Wirkungsannahmen und belastbaren Argumentationen

(oder: Ein Gesprächsangebot an die Medienökonomie)..... 245

Annika Ehlers / Harald Rau

Wertorientierung der Unternehmenskommunikation

Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Reputation als Anforderung

für ein neues KPI-System 263

Michael Bürker

No Publics – no Relations?

Meinungsklima und Koorientierung als Indikatoren der Wertschöpfung

durch Kommunikation 283

Patrick Hörmann / Sebastian Scherr

Investor Relations und Corporate Governance

Eine kapitalmarktorientierte Analyse unter Berücksichtigung

medialer Wirkungszusammenhänge 303

Britta M. Gossel / Andreas Will

Neue Medien – neue Wertschöpfung – neue Unternehmen?

Eine theoretische Betrachtung medialer Potenziale

für den Entrepreneurship-Prozess..... 321

Kapitel 5:
**Erweitertes Wertkonzept aus der Perspektive von Medienökonomie
und -management**

Thomas Döbler

Werte und die Schaffung von Werten

Begriffsgeschichte und aktuelle Perspektiven 339

Isabelle Krebs / Loris Russi / Gabriele Siegert

Gesellschaftliche Wertschöpfung klassischer Massenmedien

Die Perspektiven von Medienorganisationen und Publikum

in sechs Europäischen Ländern 361

Anke Trommershausen / Carolin Boeck

Die Macht der Verbraucher

Wandel der Machtdynamiken durch Social Media

in der unternehmerischen Wertschöpfung..... 379

Autorenverzeichnis 397

Wertschöpfung und Medien

Versuch einer Einordnung von Perspektiven, Konzepten und Begrifflichkeit

Castulus Kolo / Thomas Döbler / Lars Rademacher¹

1 Einleitung

Das Konzept der Wertschöpfung ist heute als Strukturierungsansatz für Fragestellungen auf Unternehmens- wie auf volkswirtschaftlicher Ebene weit verbreitet und hat sich längst auch in der Medienökonomie etabliert. Bei genauer Betrachtung zerfällt der Begriff allerdings in zumindest auf den ersten Blick inkompatible *Teiltheorien* (1) bzw. eher *Teilkonzepte* zu unterschiedlichen *Untersuchungsebenen* (2) und damit einhergehend auch unterschiedlichen *Wertmaßstäben* (3). Hinzu kommt, dass auch der *Medienbezug der Wertschöpfung* (4) mindestens zwei Perspektiven beinhaltet: Einerseits Medien auf allen Untersuchungsebenen vom Angebot über die Unternehmung bis zur gesamten Medienwirtschaft² als Gegenstand der Wertschöpfung, andererseits Kommunikation (und damit auch medial vermittelte Kommunikation) als genereller und branchenunabhängiger Wertschöpfungsfaktor.

Überdies erfreut sich der Begriff der Wertschöpfung nicht nur im wissenschaftlichen Umfeld einer zunehmenden Beliebtheit, sondern wird auch politisch instrumentalisiert bzw. ist etabliert als Führungskonzept im Medienmanagement. Diese *Pragmatik des Wertschöpfungsansatzes* hat ihrerseits wieder unterschiedliche Bezüge zum Wertbegriff selbst. Gerade im Bereich der Medien ist zu berücksichtigen, dass dort neben die individuelle Wertschätzung von Medienangeboten die gesellschaftlichen Ef-

¹ An dieser Stelle sei Julia Wiessensz gedankt für Ihre unschätzbare Unterstützung und Sorgfalt bei der Erstellung dieses Bandes und der Organisation der vorausgegangenen Tagung.

² „Medienwirtschaft“ soll in diesem Sinne ganz allgemein als konstituiert durch die Gesamtheit der Unternehmen betrachtet werden, deren wirtschaftlicher Erfolg wesentlich abhängt von ihrem Beitrag zur Entwicklung, Produktion und Distribution von informierenden und/oder unterhaltenden Inhalten, die als Selbstzweck genutzt werden; im Gegensatz zur Nutzung von Medien etwa im Zuge von E-Commerce oder zur Direkt- und Außenwerbung, deren primäres Ziel das Triggern einer Anschlusshandlung ist (vgl. Aris / Bughin 2009: 1).

fekte, hier Wertbeiträge, wesentlich sind. Der Anwendung des Konzepts liegen daher nicht nur verschiedene Kalküle zugrunde, was wertbestimmend bzw. werttreibend ist, sondern es handelt sich auch um jeweils andere Subjekte des Werturteils.

Diese Vielfalt der Bezüge von Wertschöpfung und Medien bei gleichzeitiger Relevanz der entsprechenden Begriffe im medienpolitischen Diskurs sowie in Strategieprozessen von (Medien)unternehmen ist Anlass der vorliegenden Aufsatzsammlung (vgl. Kolo / Döbler / Rademacher 2012). Wir erwarten, dass dieser Fundus nicht nur unmittelbar neue Einsichten liefert, sondern auch ein Beitrag für den weitergehenden Diskurs zum Thema ist.

Um diesen Diskurs zu katalysieren, wird im einleitenden Artikel zunächst versucht, als Ausgangspunkt die historischen und disziplinären Bezüge in ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten zusammenfassend aufzuzeigen. Im zweiten Abschnitt folgt dann die Übersicht zur Struktur des Bandes sowie zu den einzelnen Artikeln, um drittens und abschließend mögliche Synthesen der Teilkonzepte, Untersuchungsgegenstände und Perspektiven sowie daraus resultierende Forschungsfragen zu skizzieren.

2 Historische und disziplinäre Bezüge als Ausgangspunkt

Historisch ist der Wertschöpfungsbegriff mit zahlreichen Konnotationen beladen; noch mehr der Wertbegriff selbst. Letzterer verweist auf die ethische Wertediskussion der Philosophie wie auch auf die dort jeweils grundlegenden Konzepte der nationalökonomischen Wertschöpfung bzw. Wertsteigerung der Unternehmung in der Volks- bzw. Betriebswirtschaftslehre und deren gesellschaftlichen und individuellen Grundlegungen in der Soziologie und Psychologie. Die Diskussion um Werte lässt sich dabei zurückverfolgen in die Ursprünge der Sozial- bzw. Geisteswissenschaften. Das ist nicht verwunderlich, sind Werte doch als „charakteristische Konzeption des Wünschenswerten“, so der Soziologe Kluckhohn (1962: 395), für ein Individuum oder eine Gruppe konstitutiv für ein Gemeinwesen, aber ihrerseits auch von diesen konstituiert.

Weniger abstrakt wird das Wünschenswerte im Handeln, hier speziell etwa in der Kauf- und Nutzungsentscheidung des individuellen Medienkonsumenten bzw. in der Beteiligung an Medienunternehmen oder Medienprojekten. So konkretisiert sich eine Werthaltung in einem Werturteil freilich nach unterschiedlich weit nachvollziehbaren, differierenden Kal-

külen. Die reine Werthaltung ist dabei nur indirekt erschließbar und löst auch nur sehr bedingt eine beobachtbare bzw. messbare Handlung aus – schon gar nicht, wenn die Werthaltung auf einer anderen Ebene entwickelt wurde, als auf derjenigen, auf der gehandelt wird. Dass die Übersetzung von kollektiv Wünschenswertem in individuelles Handeln nicht trivial ist, wissen nicht nur Proponenten des *Public Value* in der Medienpolitik oder Medienpädagogen.

In der Betriebswirtschaftslehre ist der Begriff der Wertschöpfung auf Unternehmensebene auch außerhalb des Medienkontextes heute fest etabliert (vgl. z.B. Porters Vorschlag 1985). Auch Konzepte von Geschäftsmodellen hängen damit über die *Architektur der Wertschöpfung* zusammen. Verbreitet ist ein sequentielles Modell mit den entsprechenden Metaphern: Solche *Wertketten* oder *Wertschöpfungsstufen* in der *Modellierung von Geschäftsaktivitäten* spielen auch in Medienunternehmen eine bedeutende Rolle (vgl. z.B. Wirtz 2011). Für die Bestimmung des Gesamtwerts eines Unternehmens (etwa als Preisvorschlag bei M&A-Aktivitäten, Beteiligungen oder Börsengängen) sowie bei der Bewertung einzelner Projekte bzw. Business-Pläne existiert ein ausdifferenzierter Fundus von Berechnungsverfahren. Das Wertkalkül setzt hier quasi auf einer Mesoebene an, basiert aber wesentlich darauf, dass der individuelle Kunde im Mittel bereit ist, für bestimmte Gratifikationen einen Preis zu zahlen, der auch längerfristig zu einem positiven Unternehmensergebnis führt. Das Wertkalkül auf der Unternehmens- oder Projektebene ist also verbunden mit einem individuellen Wertkalkül auf der Mikroebene. Unberücksichtigt bleiben hier externe Effekte wie etwa der gesamtgesellschaftliche Beitrag der Medien zur politischen Willensbildung, die z.B. auch die Meritorik von Medienprodukten begründen.

Auf der makroökonomischen Ebene sind Maße wie das Bruttoinlandsprodukt als Gesamtwert aller Güter, die in einer Volkswirtschaft für den Endverbrauch hergestellt wurden, zentral; auch als politische Ziel- bzw. Steuerungsgrößen, freilich mit angemahnten Modifikationen (z.B. European Commission 2009), die über das Wohlergehen der heimischen Wirtschaft hinaus auch das gesellschaftliche Zusammenleben in lebenswerter Umwelt berücksichtigen. In jedem Fall geht es hier um einen kollektiven Wertbegriff. Auch in der Medienökonomie tritt neben der individuellen Kosten-Nutzen-Bewertung das Konzept des *Public Value* (vgl. z.B. Hasebrink 2007). Dass Letzteres bis heute Anlass kontroverser medienökonomischer Diskurse ist (z.B. Gundlach 2010), liegt auch daran, dass hier Kalküle, die für verschiedene Untersuchungsgegenstände bzw.

-ebenen entwickelt wurden, gegenübergestellt werden und dies auch nicht frei von normativen Grundhaltungen.

Medienökonomisch relevant ist aber nicht nur der Wertbegriff selbst, sondern relevant sind auch die deutlichen Anzeichen, dass Wertschöpfungsarchitekturen als solche wie auch die Vielfalt und Anzahl der Akteure auf den einzelnen Stufen der Wertschöpfung einem tiefgreifendem Wandel unterliegen. Beispiele liefern u.a. die in ihrer quantitativen Bedeutung neuartigen Formen der Wertschöpfung durch Social-Media (Facebook und Co.) oder die teils dramatischen Veränderungen traditioneller Strukturen (bis hin zu deren Auflösung), wie sie etwa durch neue Möglichkeiten der Content-Produktion (z.B. so genannter „User-generated-content“), in neuen Rezipientenmärkten (u.a. Mobile Games, Online-TV-Angebote) oder auf Basis neuer Distributionskanäle (etwa mobile Anwendungen auf Tablets und Smartphones) bedingt werden.

Dieser Wandel wird voraussichtlich weitere, auch grundsätzliche Konsequenzen haben hinsichtlich der Strategie, der operativen Managementherausforderungen sowie des normativen Selbstverständnisses von Unternehmen bzw. Management. Medienunternehmen stehen an einem „strategic inflection point“ (vgl. Grove 2009). Das Konzept der Wertschöpfung erscheint dabei – trotz aller wohl notwendigen Anpassungen – als analytischer Rahmen geeignet, die Diskussion zu Treibern, Begleiterscheinungen und den unterschiedlichen Aspekten des Wandels zu strukturieren (vgl. Wirtz 2011); allerdings nicht zwingend als *lineare Wertkette*, sondern möglicherweise als *Netzwerk* in einem *Media Ecosystem*.

Schließlich macht das Konzept der Wertschöpfung auch den Beitrag von Medien bzw. generell von Kommunikationsprozessen zur Entwicklung in Bereichen außerhalb der Medienwirtschaft bis zur allgemeinen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft einer Quantifizierung zugänglich. Es ist dabei eng verbunden mit weiteren zentralen Begriffen der Medienökonomie wie Konvergenz, Crossmedialität, Diversifikation, Intermediation und Virtualisierung, ohne hier auf Fragestellungen zum Beitrag der Digitalisierung beschränkt zu bleiben.

Die nachfolgende Übersicht der Beiträge zu diesem Band spannt denn auch den Bogen von der aktuellen Einbettung des Wertschöpfungsbegriffs in den betriebs- und volkswirtschaftlichen Kontext und generelle Überlegungen zu neuen, veränderten Werttreibern und Geschäftsmodellen und Konstanten in der Medienwirtschaft über spezifische Befunde von Transformationsprozessen in einzelnen Medienindustrien bis hin zum Wertbeitrag von (medial vermittelter) Kommunikation generell in

der Unternehmung in Zeiten der Digitalisierung und gelangt als Abschluss zu einer kritischen Sicht auf Werte- bzw. Wertschöpfungskonzepte und deren mögliche Weiterungen.

3 Zu den Beiträgen dieses Bandes

Im ersten Kapitel werden *betriebs- und volkswirtschaftliche Bezüge von Wertschöpfung und Medien* thematisiert. Im einführenden Beitrag nehmen *Hans van Kranenburg* und *Gerrit W. Ziggers* eine Anbindung des Wertschöpfungsdiskurses an die allgemeine Strategiedebatte der Medienökonomie vor. Sie stellen für die traditionellen Medienunternehmen fest, dass in Zeiten, in denen sich Wertschöpfungsarchitekturen radikal verändern (den „strategic inflection points“), auch organisatorisch reagiert werden muss. Neben der weiterhin notwendigen Effizienzoptimierung im bestehenden Geschäft (z.B. durch crossmediale Verwertung vorhandener Inhalte) muss substanziell Neugeschäft erschlossen werden. Das Nebeneinander von „exploitation“ bzw. „exploration“ erfordert quasi eine „Beidhändigkeit“ („ambidexterity“) in Organisation und Führung, die nicht allen gelingen wird. Der bereits durch das Aufkommen der Internetökonomie grundgelegte Wandel setzt sich heute in einem nächsten evolutionären Schritt mit dem Web 2.0 fort. *Bernd W. Wirtz*, ordnet mit *Linda Mory* und *Robert Piehler* seine mittlerweile schon klassisch zu nennenden Geschäftsmodelle im Internet unter besonderer Berücksichtigung des Web 2.0 neu und entwickelt sie weiter. Das Fazit der Autoren: Geschäftsmodelle im Internet sind unterschiedlich sensitiv auf die Entwicklung des Web 2.0 (und das über die Medienwirtschaft hinaus). Im dritten Beitrag dieses Abschnitts vergleichen *Castulus Kolo* und *Reimar Müller-Thum* in einer nationalökonomisch-komparativen Studie den volkswirtschaftlichen Wertbeitrag der Medien in Europa, Amerika, Asien und Afrika. Sie können nicht nur die bekannte Korrelation zwischen einem prosperierenden Mediensektor und dem Bruttosozialprodukt mit ihren Daten belegen, sondern sehen auch einen Zusammenhang zwischen einem zu erwartenden, überproportionalen Wachstum der Medienmärkte und einem ebenfalls überproportionalen allgemeinen ökonomischen Wachstum. Die jeweils in unterschiedlichem Umfang unterhaltenden bzw. informierenden, traditionellen und neuen Medienindustrien haben darauf erwartungsgemäß unterschiedlich starken Einfluss.

Das zweite Kapitel fokussiert auf *allgemeine Transformationsprozesse und neue, aber auch unverändert relevante Werttreiber der Medienwirtschaft*, die sich allenfalls in ihrer Konkretisierung wandeln. Hier wenden sich *Stefan Werning* und *Reinhard Kunz* zunächst der Vernetzung in Medienunternehmen als

wertschöpfungsbeeinflussender Variable zu. Am Beispiel von „Micro Business Models“ (MBM) untersuchen sie die Verknüpfung von Mediennutzungsformen mit Wertschöpfungskonzepten. Anschließend behandeln *Björn M. von Rimscha* und *Pamela Przybylski* in ihrem Beitrag das Management von Kreativität in Medienunternehmen als bleibend substantziellen Wertschöpfungsbeitrag, bevor dann *Markus Englert* und *Christian Senft* den grundlegenden Wandel vom einzelnen Unternehmen, das auf einer klar abgrenzbaren Wertschöpfungsstufe operiert, hin zu offenen „Ökosystemen“, das sie über verschiedene Stufen hinweg in einem Geflecht ausdifferenzierter Kooperationsformen nachzeichnen. Der Grad der Offenheit wird hier zu einem wesentlichen Treiber der Wertschöpfung. Im nachfolgenden Beitrag beziehen sich *Christopher Buschow* und *Carsten Winter* auf die Umfeldgestaltung bzw. auf die Umfeldintegration der Organisation, indem sie Public Affairs und Lobbying medienökonomisch als „strategische Institutionalisierung“ beschreiben und am Fallbeispiel der Leistungsschutzrechte für Presseverlage exemplifizieren. Abschließend wendet *Kati Förster* Bourdieus Konzept der „sozialen Identität“ auf Medienunternehmen an und fragt, ob die Markenidentität das Sozialkapital von Medienunternehmen, hier Fernsehsender, beeinflussen kann, sich mithin auch nennenswert auf die Wertschöpfung auswirken könnte.

Der dritte Abschnitt widmet sich *Fallbeispielen zu ausgewählten Medienindustrien*, die exemplarisch für den bzw. besonders betroffen vom Wandel sind. *Olaf Jandura* und *Lena Ziegler* untersuchen hier zunächst die Effekte des zeitversetzten Fernsehens in der erweiterten Wertkette von TV-Sendern, was die Nutzungsdauer verändert und damit potenziell Auswirkungen auf den Werbekontakt der Nutzer und die Reichweite hat. Die Auswirkungen des medialen Wandels auf die Wertschöpfung in der Musikindustrie stellt *Sebastian Vogt* in der Ökonomie des „Long Tail“ dar, die die Relevanz ökonomischer Effekte in Nischen und Peer Groups und die Demokratisierung von Produktion und Distribution aufzeigt. *Ingo Knuth* arbeitet danach mithilfe einer umfangreichen Inhalts- und Literaturanalyse die Wachstumsstrategien im deutschen Werbemarkt heraus. Er untersucht dabei insbesondere die Strategien zur Geschäftsfeldausweitung von Mediaagenturen und bewegt sich hier auf weitgehend unbearbeitetem Terrain. Mittels einer Conjointanalyse untersuchen *Hardy Gundlach* und *Ulrich Hofmann* anschließend, ob bzw. in welchem Umfang Social Media Treiber des gegenwärtigen Medienwandels sind. Den Abschluss des Kapitels bildet die Analyse von *Lothar Funk* und *Sven Pagel* über E-Books und Online-Supplements als Beitrag zur Wertschöpfung

von Fachverlagen. Hier kommen auch abgeleitete Kaufanreize wie negative Studierendenevaluationen bei Nicht-Zugang zu Dozenten-Material in den Blick.

Der Topos *Wertschöpfung durch Medien im Wandel* beinhaltet nicht nur den *Wandel der Medien*, sondern auch den *Wandel der Wertschöpfung durch (medial vermittelte) Kommunikation ganz generell im Organisationskontext* - diesem wendet sich der vierte Abschnitt zu. Zum Einstieg in diese Diskussion schlägt *Lars Rademacher* eine Brücke zwischen dem Wertschöpfungsdiskurs der Medienökonomie und dem des Kommunikationsmanagements, indem er Forschungsdesiderata aufzeigt und ein Gesprächsangebot an die Medienökonomie formuliert. Nachfolgend stellen *Annika Ehlers* und *Harald Rau* Überlegungen zu einem neuen Kennzahlensystem vor, das Konstrukte wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Reputation aus Perspektive der Unternehmenskommunikation erfassen soll. *Michael Bürker* erweitert das Modell der Wertschöpfungsstufen der Kommunikation um die Aspekte der „Koorientierung“ und des Meinungsklimas. Der gängige Bezugsrahmen der PR-Fachverbände wird von ihm ergänzt um die „Outlime“-Perspektive. Die Wirkungen von Investor Relations und Corporate Governance schließlich werden von *Patrick Hörmann* und *Sebastian Scherr* untersucht. Sie zeigen auf, wie im Rahmen eines Principal-Agent-Ansatzes Wertschöpfungsbeiträge durch Corporate Governance und Compliance erzielt werden können. Der abschließende Text von *Andreas Will* und *Britta Gossel* verlässt das PR-Umfeld im engeren Sinne und beschäftigt sich mit den Auswirkungen des Medienwandels auf Entrepreneurship-Aktivitäten: Wie verändert dieser Wandel in den Kommunikationsmöglichkeiten und tatsächlichen Kommunikationspraxen das Gründungsgeschehen?

Im fünften und letzten Abschnitt geht es um eine *Diskurserweiterung des Wertschöpfungskonzeptes selbst*. Einleitend wendet *Thomas Döbler* sich zunächst der Frage zu, wovon überhaupt die Rede ist, wenn von Werten und Wertschöpfung gesprochen wird. Er geht der Semantik des Wertbegriffs nach und referenzialisiert ihn nationalökonomisch, betriebswirtschaftlich bzw. managementtheoretisch. Anschließend erweitert er die Perspektive hin zur aktuellen Diskussion um den „Public Value“ und klärt abschließend, welchen Bezug Medien zum allgemeinen Wertediskurs aufweisen. *Isabelle Krebs*, *Loris Russi* und *Gabriele Siegert* stellen im nächsten Beitrag die Frage nach einer gesellschaftlichen Wertschöpfung durch klassische Massenmedien. Anhand eines Vergleichs über sechs europäische Länder hinweg zeigen sie die Übereinstimmungen in gesellschaftlichen Zielsetzungen auf. Im finalen Beitrag des Bandes behandeln

Anke Trommershausen und *Carolin Boeck*, ausgehend von Foucaults „Panoptismus“, veränderte Machtdynamiken zwischen Anbieter und Verbraucher, wie sie etwa durch Social Media hervorgerufen werden.

4 Mögliche Synthese der Zugänge zum Thema Wertschöpfung und Desiderata an die Forschung

Besonders erfreulich ist die disziplinäre und inhaltliche Öffnung durch die Beiträge in diesem Band: Einerseits in Richtung Strategie, Management sowie Betriebswirtschaftslehre, andererseits an den Wertschöpfungsdiskurs der Unternehmenskommunikation und schließlich auch an den kulturwissenschaftlichen Diskurs um Werte sowie die Rollen von Medien und Kommunikation in der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung.

Die konzeptionelle und begriffliche Vielfalt zu konturieren und ein möglichst vollständiges Gesamtbild sind denn auch Voraussetzungen dafür, die verschiedenen Teilkonzepte komplementär zu verbinden oder eben klar abzugrenzen. Dafür liefern die einzelnen Beiträge eine gute Basis. Für eine Synthese bleibt allerdings noch Einiges zu tun, da die Überlegungen und Feststellungen noch überwiegend eher der Detaillierung von Partikularperspektiven folgen. Die Diskussion zum Thema Wertschöpfung wird zumindest in Teilen noch parallelisiert ablaufen; und es wird um Standpunkte gestritten werden. Verbindungslinien werden jedoch deutlicher.

Der Aspekt der *Wertschöpfung durch Kommunikation bzw. Medien* in der Unternehmung allgemein erscheint dabei im Vergleich zur speziellen Wertschöpfung in der Medienwirtschaft auch auf Basis dieser Bestandsaufnahme konzeptionell weiter entwickelt.

Eine aktualisierte Phänomenologie der Veränderung der *Wertschöpfung in Medienunternehmen und den jeweiligen Industrien* würde mindestens eine durchgängige Systematik des empirischen Befundes zu neuen bzw. veränderten Architekturen und der jeweiligen Treiber (über Web 2.0 hinaus) erfordern. Dies erscheint möglich, zumal in der Aufsatzsammlung bereits Ansätze aufgezeigt wurden. Ein erweitertes Gesamtkonzept ist da schon herausfordernder. Der Wertbegriff bezieht sich zwar auf unterschiedliche Untersuchungsgegenstände bzw. Phänomene: die Ebene der einzelnen Medienangebote, die der Medienunternehmen (oder der Medienprojekte) sowie die Ebene des Mediensystems. Gleichwohl all diese Ebenen sind im Blick der Kommunikationswissenschaft, wenn auch mit Berührungspunkten zu jeweils unterschiedlichen Nachbardisziplinen. Deren

stärkere Antizipation wäre sicher auch der Weiterentwicklung des Wertschöpfungskonzeptes zuträglich.

Im Zentrum der konzeptionellen Weiterentwicklung sollten dabei einerseits die Kalküle stehen sowie die Verbindung der kollektiven und der individuellen Werturteilebene. Das *individuelle Werturteil* des Mediennutzers ist etwa auch Gegenstand der ebenfalls zahlreichen theoretischen bzw. konzeptionellen Zugänge zur Medienwahl (siehe dazu z.B. Hartmann 2009). Das Verständnis der kollektiven Bewertung im Kontext der *Public-Value*-Diskussion würde ebenfalls von einer Systematisierung und Formalisierung profitieren. Letzteres könnte durch stärkere Anknüpfung über die nationale Brille hinaus an den volkswirtschaftlichen Diskurs zum gesamtgesellschaftlichen Wohlergehen (z.B. Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress 2009) bzw. der Rolle von Medien darin (z.B. World Bank 2002 und neuere Untersuchungen in Zeiten der umfassenden Digitalisierung) erreicht werden. Daraus schließlich ließe sich möglicherweise ein besseres Gesamtbild des Zusammenspiels der individuellen Nutzungsentscheidungen mit den gesellschaftlichen Effekten sowie der Rückwirkung Letzterer als gesamtökonomische, soziale und kulturelle Rahmenbedingungen auf das Individuum entwickeln.

Eine zusätzliche konzeptionelle Öffnung (noch expliziter, als in diesem Band angestoßen) erfordern sicherlich auch die Phänomene der sogenannten *kollaborativen Wertschöpfung*, wenn Nutzer als *ko-produktive Kunden* selbst Wert erzeugen oder steigern, indem sie etwa Content generieren oder durch aktive Aneignung und Umgestaltung, und dies oftmals beiläufig und der eigenen wertschöpfenden Tätigkeit nicht bewusst, zu neuartigen Varianten auffächern: „The customer is always a co-creator of value“ (Vargo / Lusch 2007: 3).

Schließlich sollte aber bei allem Ehrgeiz, das Wertschöpfungskonzept weiter zu entwickeln, nicht vergessen werden, dass die Eingängigkeit eingeführter Metaphern oft die Stärke der Konzepte ausmacht. Das Ockhamsche Parsimonieprinzip spricht für größtmögliche Einfachheit; gerade auch wenn prognostische Aussagen auf der Basis von empirischen Befunden wie in Zeiten des Wandels besonders nachgefragt werden (vgl. Forster / Sober 1994). Ob Vereinfachung durch besseres Verständnis der Zusammenhänge oder notwendige Ergänzung, das Konzept der Wertschöpfung wird gleichermaßen in der Praxis und im wissenschaftlichen Diskurs seine Vitalität wohl noch eine ganze Weile behalten.

Literatur

- Aris, Annet / Bughin James* (2009): *Managing Media Companies: Harnessing Creative Value*. Chichester: John Wiley and Sons
- Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress* (2009): Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Online: http://www.stiglitz-senfitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf [30.01.2012].
- European Commission* (2009): *GDP and beyond. Measuring progress in a changing world*. Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. COM(2009) 433 final. Brussels: European Commission.
- Forster, Malcolm / Sober, Elliott* (1994): How to Tell When Simpler, More Unified, or Less Ad Hoc Theories Will Provide More Accurate Predictions. In: *British Journal for the Philosophy of Science* 45: 1–35.
- Grove, Andrew S.* (2009): *Only the Paranoid Survive: How to exploit the crisis points that challenge every company*. New York: Currency Doubleday.
- Gundlach, Hardy* (Hrsg.) (2011): *Public Value in der Digital- und Internetökonomie*. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Hartmann, Tilo* (2009): A brief Introduction to Media Choice. In: *Hartmann, Tilo* (Hrsg.). *Evolving Perspectives on Media Choice: A Theoretical and Empirical Overview*. London: Taylor & Francis.
- Hasebrink, Uwe* (2007): „Public Value“. Leitbegriff oder Nebelkerze in der Diskussion um den öffentlich-rechtlichen Rundfunk? In: *Rundfunk und Geschichte*, 33 (1/2), S.38-42.
- Kolo, Castulus / Döbler, Thomas / Rademacher, Lars* (2012): Wertschöpfung durch Medien im Wandel – Erträge einer Münchner Tagung zur Medienökonomie. In: *MedienWirtschaft* 2/2012, S.62-63.
- Porter, Michael E.* (1985): *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Vargo, Stephen L. / Lusch, Robert F.* (2007): Service-dominant Logic: continuing the evolution. In: *Journal of Academic Marketing*, 36, S. 1-10.
- Wirtz, Bernd W.* (2011): *Media and Internet Management*. Wiesbaden: Gabler.
- World Bank* (Hrsg.) (2002): *The Right to Tell: The Role of Mass Media in Economic Development*. Herndon, VA: World Bank Publications.