Medien

Simone Drott

Medienmarkenmanagement aus Perspektive des market-based-view und der resource-based-view of strategy

Diplomarbeit

GRIN

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT

- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit

- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops

- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen und kostenlos publizieren

GRIN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2007 GRIN Verlag
ISBN: 9783638022545

Dieses Buch bei GRIN:

https://www.grin.com/document/87521

Simone Drott

Medienmarkenmanagement aus Perspektive des market-based-view und der resource-based-view of strategy

GRIN Verlag

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

http://www.grin.com/

http://www.facebook.com/grincom

http://www.twitter.com/grin_com

D I P L O M A R B E I T

Medienmarkenmanagement aus der Perspektive des Market-Based-View und der Resource-Based-View of Strategy

Inhaltsverzeichnis

Seite

Abbildungsverzeichnis IV

1 Problemstellung und Aufbau der Arbeit 1

2 Grundlagen des Marken- und Medienmarkenmanagements 3

2.1 Grundlegende Begriffe, Funktionen und medienspezifische Besonderheiten 3

2.1.1 Begriff der Marke 3

2.1.2 Begriff der Medienmarke 4

2.1.3 Funktionen der Marke und der Medienmarke 5

2.1.4 Begriff des (Medien-) Markenmanagements 8

2.1.5 Identitätsorientiertes (Medien-) Markenmanagement 9

2.1.6 Medienspezifische Besonderheiten 10

2.2 Markenmanagement 13

2.2.1 Markenpositionierung 13

2.2.2 Markenschutz 15

2.2.3 Markenstrategien 17

2.2.4 Brandingelemente der Marke 20

2.2.5 Markenanreicherung 22

2.2.6 Umsetzung und Implementierung der Marke 24

2.2.6.1 Marketing-Mix 24

2.2.6.2 Personalpolitik 26

2.2.7 Markencontrolling 27

2.2.7.1 Messverfahren 27

2.2.7.2 Markenwert 28

3 Medienmarkenmanagement aus der Perspektive des Market-Based-View und der Resource-Based-View of Strategy 30

3.1 State of the Art des Strategischen Managements 30

3.2 Elemente der Ansätze 31

3.2.1 Darstellung des Market-Base-View of Strategy 31

3.2.1.1 Grundannahmen des Market-Based-View of Strategy 31

3.2.1.2 Branchenstrukturanalyse 32

3.2.1.3 Konkurrenzanalyse 35
3.2.1.4 Wertkettenkonzept 37
3.2.1.5 Generische Strategien 38
3.2.2 Darstellung der Resource-Based-View of Strategy 40
3.2.2.1 Grundannahmen der Resource-Based-View of Strategy 40
3.2.2.2 Kriterien der Ressourcenauswahl 42
3.2.2.3 Konzept der Kernkompetenzen 45
3.3 Die Rolle der Marke in den beiden Ansätzen 46
3.3.1 Die Rolle der Marke in dem Market-Based-View of Strategy 46
3.3.2 Die Rolle der Marke in der Resource-Based-View of Strategy 49
3.3.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Market-Based-View und der Resource-Based-View of Strategy am Beispiel der Marke 51
3.4 Medienmarkenmanagement aus der Perspektive des Market-Based-View und der Resource-Based-View of Strategy 55
3.4.1 Medienmarkenpositionierung 55
3.4.1.1 Einführende Überlegungen zur Medienmarkenpositionierung 55
3.4.1.2 Differenzierungsstrategie für eine Medienmarkenpositionierung 56
3.4.1.3 Nischenstrategie für eine Medienmarkenpositionierung 57
3.4.1.4 Kostenführerschaftstrategie für eine Medienmarkenpositionierung 58
3.4.1.5 Weiterführende Positionierungsüberlegungen 60
3.4.2 Medienmarkenschutz 61
3.4.3 Medienmarkenstrategien 64
3.4.3.1 Einzelmarkenstrategie im Medienbereich 64
3.4.3.2 Dachmarkenstrategie im Medienbereich 65
3.4.3.3 Markentransferstrategie im Medienbereich 66
3.4.3.4 Markenfamilien- und Mehrmarkenstrategie im Medienbereich 69
3.4.3.5 Internationale Markenstrategien im Medienbereich 70
3.4.4 Brandingelemente der Medienmarke 71
3.4.4.1 Medienmarkenname 71
3.4.4.2 Weitere Brandingelemente der Medienmarke 73

3.4.5 Medienmarkenanreicherung 75
3.4.5.1 Co-Branding im Medienbereich 75
3.4.5.2 Charakter-Branding im Medienbereich 76
3.4.5.3 Lizensierung im Medienbereich 78
3.4.5.4 Sponsoring im Medienbereich 80
3.4.6 Umsetzung und Implementierung der Medienmarke 81
3.4.6.1 Marketing-Mix im Medienbereich 81
3.4.6.1.1 Leistungspolitik der Medienmarke 81
3.4.6.1.2 Preispolitik der Medienmarke 83
3.4.6.1.3 Distributionspolitik der Medienmarke 85
3.4.6.1.4 Kommunikationspolitik der Medienmarke 86
3.4.6.2 Personalpolitik im Medienbereich 88
3.4.7 Medienmarkencontrolling 91
3.4.7.1 Messverfahren im Medienbereich 91
3.4.7.2 Medienmarkenwert 94

4 Diskussion der Ergebnisse 96
4.1 Fazit 96
4.1.1 Von der akademischen Möglichkeit der Trennung zur praktischen Notwendigkeit der Integration 96
4.1.2 Die Integration beider ‘Views of Strategy‘ im zeitgenössischen Medienmarkenmanagement 98
4.2 Ausblick 99

Anhang 101

Literaturverzeichnis 116

Abbildungsverzeichnis

		Seite
Abb. 1	Zielpyramide des Markenmanagements	101
Abb. 2	Grundkonzept des Identitätsorientierten Markenmanagements	101
Abb. 3	Darstellung der Medienmarkenidentität und des -images	102
Abb. 4	Portfolio-Matrix mit integriertem Lebenszyklus	102
Abb. 5	Markenkategorisierung – Set-Konzepte	103
Abb. 6	SWOT-Konzept	103
Abb. 7	Phasen des Strategischen Managements	104
Abb. 8	Structure-Conduct-Performance-Paradigma	104
Abb. 9	Porters Branchenstrukturanalyse	105
Abb. 10	Porters Elemente der Konkurrenzanalyse	105
Abb. 11	Porters Wertkettenkonzept	106
Abb. 12	Kriterien der Ressourcenauswahl	106
Abb. 13	Kernkompetenzkonzept nach Prahalad/Hamel	107
Abb. 14	Core Assets und Kernkompetenzentwicklung	107
Abb. 15	Strategische Vorteile im Unternehmungsprozess	108
Abb. 16	Doppelperspektivischer Blick auf die Medienmarkenpositionierung	108
Abb. 17	Wertkette der TV-Wirtschaft	109
Abb. 18	Doppelperspektivischer Blick auf den Medienmarkenschutz	109
Abb. 19	Typische Markenarchitektur eines TV-Senders	110
Abb. 20	Verwertung von Medienangeboten (Windowing)	110
Abb. 21	Doppelperspektivischer Blick auf die Medienmarkenstrategien	111
Abb. 22	Doppelperspektivischer Blick auf die Brandingelemente der Medienmarke	112
Abb. 23	Doppelperspektivischer Blick auf die Medienmarkenanreicherung	112
Abb. 24	Programm-Promotion in der TV-Wirtschaft	113
Abb. 25	Selbstbezüglichkeit von kommunikationspolitischen Instrumenten	113
Abb. 26	Doppelperspektivischer Blick auf die Umsetzung und Implementierung der Medienmarke	114
Abb. 27	Doppelperspektivischer Blick auf das Medienmarkencontrolling	115

1 Problemstellung und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, das Management von Medienmarken jeweils aus der Perspektive des Market-Based-View of Strategy (Outside-In-Perspektive) und der Resource-Based-View of Strategy (Inside-Out-Perspektive) zu beschreiben und nachvollziehbar zu machen.
Die Betrachtung des Medienmarkenmanagements soll sich an einem Durchlauf des klassischen Management-Regelkreises orientieren, d.h. mit der Planung und Organisation beginnen, dann die verschiedenen Dimensionen der Durchführung beleuchten und mit dem Controlling schließen.

Im zeitgenössischen Strategischen Management hat sich die Verbindung beider 'Views' als optimale Lösung durchgesetzt. Solche integrativen Ansätze sind auch im Medienmarken-management verbreitet. Vor diesem Hintergrund mag die den Kern dieser Arbeit ausmachende künstliche Trennung der beiden Perspektiven als ein Rückschritt anmuten, dem als Fazit die Empfehlung des erneuten Schritts in Richtung Integration folgen müsste.
Die Trennung der Perspektiven hat aber außer ihrem akademischen Wert zwei wichtige Potenziale:
Erstens kann sie in der Lage sein, bezogen auf den Mediensektor, anschaulich zu erklären, warum jeweils einer der beiden Strategieansätze allein nicht ausreicht, um das Markenmanagement in all seinen Facetten zu erfassen.
Und, zweitens, kann diese gedankliche Trennung die Grundlage für ein Herausarbeiten der besseren Eignung einer der beiden Ansätze zur Erklärung bestimmter Teilprozesse des Medienmarkenmanagements werden.

Eines jener integrativen Modelle, das 'Identitätsorientierte Markenmanagement', wird mit seiner speziellen Begrifflichkeit als ergänzende Sichtweise dem Kern dieser Arbeit zusätzlich Struktur verleihen, weil es eine Trennung, einen Wechsel zwischen und, besonders, die Integration von Outside-In- und Inside-Out-Perspektive am Beispiel des Konstrukts Marke anschaulich zu beschreiben vermag.

Im Folgenden soll die Struktur dieser Arbeit erläutert werden. Das Kapitel 2 stellt die Grundlagen des Marken- und Medienmarkenmanagements dar. Im Unterkapitel 2.1 wird neben wichtigen Begrifflichkeiten und medienspezifischen Besonderheiten der Ansatz des Identitätsorientierten Markenmanagements erläutert und anschließend auf den Medienbereich konkretisiert. Das Kapitel 2.2, welches sich mit Markenmanagement in allgemeiner Form

beschäftigt, orientiert sich in seinem Aufbau in Anlehnung an Baumgarth an einem auf das Konstrukt Marke modifizierten Managementregelkreis, der im Bereich der Planung und Organisation mit Überlegungen zur Positionierung beginnt, im Rahmen der Durchführung ihre Umsetzung und Implementierung diskutiert und auf der Stufe der Kontrolle mit dem Markencontrolling abschließt. Diese Kapitelstruktur wird als Ordnungskriterium im Kapitel 3.4, d.h. bei der Konkretisierung auf das Medienmarkenmanagement, wieder aufgegriffen.

Das Kapitel 3 beginnt mit der Einordnung der Ansätze des Market-Based-View und der Resource-Based-View of Strategy in den Gesamtkontext des Strategischen Managements. Im Anschluss folgt die Darstellung der beiden Ansätze in allgemeiner, noch nicht auf Marken bzw. Medienmarken bezogener Form. Das Kapitel 3.3 diskutiert die Rolle der Marke in beiden 'Views of Strategy' und beschreibt dabei Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei ihrer Einpassung in die Ansätze.
Das Kapitel 3.4 stellt den Kern dieser Arbeit dar. In den jeweiligen Unterkapiteln wird zunächst das Management der Medienmarke dargestellt, um dann aus der Perspektive des Market-Based-View und der Resource-Based-View of Strategy diskutiert zu werden.

Im Kapitel 4.1 folgt im Fazit ein Rückblick auf die in der Einleitung formulierten Zielvorstellungen und eine Bewertung des praktischen Nutzens der akademischen Trennung der beiden Ansätze. Der Ausblick in Kapitel 4.2 beschreibt eine mögliche Zukunft des Medienmarktes aus der Perspektive des Market-Based-View und der Resource-Based-View of Strategy.

Im Anhang dieser Arbeit finden sich zum einen die Abbildungen, auf die im Text referiert wurde, und zum anderen eigene Darstellungen der diskutierten Ergebnisse des Medienmarkenmanagements aus der Perspektive beider Ansätze.

Aufgrund der Gattungsvielfalt im Mediensektor erfolgt im Kern dieser Arbeit keine ausschließliche aber dennoch vorwiegende Ausrichtung des Medienmarkenmanagements auf den Rundfunkbereich.

2 Grundlagen des Marken- und Medienmarkenmanagements

2.1 Grundlegende Begriffe, Funktionen und medienspezifische Besonderheiten

2.1.1 Begriff der Marke

In der Literatur findet man eine Vielzahl unterschiedlichster Definitionen, welche sich im Zeitablauf aufgrund äußerer Einflüsse und sich ändernder Begebenheiten entwickelt haben. Begriffe wie Marke, Markenartikel, Markenware und markierte Ware werden in den einschlägigen Werken zur weiteren aber nicht immer trennscharfen Ausdifferenzierung des Konzeptes Marke verwendet. Dieses Phänomen ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass sich hier Vertreter verschiedenster Forschungsrichtungen aber auch unternehmerischer Praxis terminologisch betätigten (vgl. Bruhn 1994a, 5). Der Einfluss von bspw. rechtlichen und politischen Faktoren, Veränderungen der Märkte und der Produkte, der Kommunikations- und Distributionsbedingungen sowie des Käuferverhaltens führten zu wechselnden Sichtweisen und neuen Herausforderungen der Markenpolitik (vgl. Esch/Wicke/Rempel 2005, 13-14; Meffert/Giloth 2002, 101; Sattler 2001, 24-37; Shocker/Srivastava/Ruekert 1994, 150-153). Die Markendefinitionen wurden im Zeitablauf obsolet, da sie zu deterministisch waren und bestimmte Phänomene der Markenbildung nicht berücksichtigten (vgl. Baumgarth 2004a, 2-5).

Die Ursprünge der Marke gehen auf Zeichen und Symbole zurück, deren Aufgabe darin lag, Informationen zu übermitteln (vgl. Baumgarth 2004a, 7; Mellerowicz 1963, 2). Später wurden Marken zur Kennzeichnung von Herkunft und Eigentum verwendet und übernahmen Auskunftsfunktion über die Güte des Produktes (vgl. Baumgarth 2004a, 7; Linxweiler 2001, 49; Mellerowicz 1963, 4). Der merkmalsorientierte Ansatz der Markendefinition entstand im letzten Jahrhundert und wird auf Domizlaffs Markenartikelkonzept (vgl. 1994, 690-721), veröffentlicht im Jahre 1939, zurückgeführt (vgl. Meffert/Burmann 2002a, 20-21). Als charakteristische Darstellung des merkmalsorientierten Ansatzes wird in der Literatur oftmals die Definition von Mellerowicz verwendet (vgl. Esch/Herrmann/Sattler 2006, 193; Baumgarth 2004a, 4; Meffert/Burmann 2002a, 20-21), worin lediglich Fertigwaren und deren Merkmale als Marke verstanden wurden (vgl. Mellerowicz 1963, 39).

Als im Jahr 1967 die gesetzliche Preisbindung aufgehoben wurde, kam dem Absatzbereich eine größere Bedeutung zu, weshalb die Marke nach der spezifischen Vermarktungsform ihres Produktes definiert wurde (vgl. Meffert/Burmann 2002a, 22). Die absatzsystem- bzw.

anbieterorientierte Sichtweise hatte die Aufgabe, beim Konsumenten ein bestimmtes Vorstellungsbild zu erzeugen und die Nachfrage zu steigern (vgl. Alewell 1959, 20).

Die Sättigung der Märkte führte in den 1970er Jahren zu der wirkungsbezogenen Sichtweise (vgl. Meffert/Burmann 2002a, 23-24). Dieser Perspektive zufolge gelten all jene Güter und Dienstleistungen als Marke, welche aus Konsumentensicht als solche wahrgenommen werden (vgl. Bruhn 1994a, 8; Berekoven 1992, 43; Meffert/Steffenhagen/Freter 1979, 29). Nach Meffert kann eine Marke deshalb als „[…] **ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder Dienstleistung** beschrieben werden. **Die zugrunde liegende markierte Leistung wird dabei einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleichbleibender oder verbesserter Qualität angeboten [**Hervorhebungen im Original**]**“ (1998, 785). Die positive Wirkung beim Konsumenten nimmt eine entscheidende Rolle ein (vgl. Esch/Wicke/Rempel 2005, 11; Baumgarth 2004a, 4), worin jedoch Operationalisierungsprobleme gesehen werden (vgl. Baumgarth 2004a, 5) und die mangelhafte Abgrenzung zum Begriff des Markenimages kritisiert wird (vgl. Welling 2003, 4). Viele Autoren der heutigen Zeit sehen den wirkungsbezogenen Ansatz als Ausgangspunkt und Definitionsgrundlage für ihre weiteren Ausführungen an und kombinieren bzw. erweitern diesen mit verschiedensten Elementen der anderen Definitionen zu dieser Thematik (vgl. Esch/Herrmann/Sattler 2006, 194; Baumgarth 2004a, 4-5; Bruhn 1994a, 9; Bekmeier-Feuerhahn 1998, 29; Meffert 1998, 785).

In dieser Arbeit soll einem Derivat der wirkungsbezogenen Markendefinition gefolgt werden, bei dem auch die rechtliche Sichtweise Berücksichtigung findet. Demzufolge wird eine Marke als „[…] Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen, welches bei den relevanten Nachfragern bekannt ist und im Vergleich zu Konkurrenzangeboten ein differenzierendes Image aufweist, welches zu Präferenzen führt“ (Baumgarth 2004a, 5), verstanden.

2.1.2 Begriff der Medienmarke

Leitet man den Begriff Medien aus der lateinischen Sprache ab, so bedeutet er „[...] das Mittlere, auch Öffentlichkeit, Gemeinwohl, öffentlicher Weg [...]“ (Schanze 2002, 199) und beschreibt alle Mittel der Kommunikation (vgl. 2002, 199). In dieser Arbeit bezieht sich der

Medienbegriff auf Massenmedien wie bspw. Zeitung und Zeitschrift, Rundfunk und TV, Bücher und Filme.
In der Literatur werden Medienorganisationen nach der Mediengattung eingeteilt. Als klassische Medienprodukte lassen sich der Printbereich mit Zeitungen, Zeitschriften und Büchern und der Rundfunkbereich mit TV und Radio voneinander abgrenzen (vgl. Sjurts 2005, 16). Des Weiteren werden häufig auch Speichermedien wie Videokassetten, CDs, DVDs, Onlinemedien und -netze dazu gezählt (vgl. Schumann/Hess 2006, 8-9). Die Tatsache, dass Telekommunikationsanbieter zunehmend Medieninhalte anbieten, legt nahe, diese ebenfalls dem Medienmarkt zuzuordnen (vgl. Eigler 2006, 526). In der Studie 'Gute Unterhaltung' der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst&Young (vgl. 2005) finden zusätzlich zu o.g. Mediengattungen die Bereiche Film und Neue Medien mit den Teilbereichen Internet, Video- und Onlinespiele sowie mobile Dienste Berücksichtigung.

Innerhalb der verschiedenen Mediengattungen lassen sich spezifische Typen von Markenausprägungen feststellen. Im TV-Bereich können Formatmarken, mit welchen ein mehrteiliges Sendungskonzept bezeichnet wird (vgl. Meckel 1997, 477-478) wie bspw. 'Tagesschau'/ 'ARD', von Personenmarken, welche Senderpersönlichkeiten darstellen können wie bspw. 'Stefan Raab' für 'ProSieben', und von Genremarken, wodurch wechselnde Inhalte kategorisiert und oft mit einem konstanten Sendeplatz verknüpft sind (vgl. Wolff 2006, 43-44), unterschieden werden.

Medienmarken müssen einerseits den Publikumsmarkt und, andererseits, den Werbemarkt ansprechen, dabei aber trotzdem eine einheitliche Markenidentität kreieren (vgl. Siegert 2001, 121). Aus diesem Grund soll in dieser Arbeit die Medienmarke analog zur Marke definiert werden (vgl. 2.1.1), wobei an der Stelle der relevanten Nachfrager mit Werbe- und Rezipientenmarkt eine Zweiteilung zu verzeichnen ist. Ein wichtiger Anlass für die Wahl dieser Begriffsbeschreibung liegt darin begründet, dass diese Definition den vielschichtigen Verwendungsformen der Brandingelemente gerecht wird, welche aufgrund der Produktcharakteristika der Mediengattungen sehr unterschiedliche Formen annehmen können.

2.1.3 Funktionen der Marke und der Medienmarke

Die Marke übernimmt unterschiedlichste Funktionen. In der Literatur werden diese meist nach Anbieter- und Nachfragerperspektive eingeteilt (vgl. Esch/Herrmann/Sattler 2006, 195; Meffert 1998, 785-786; Riedel 1996, 10-12), wobei Bruhn (vgl. 1994a, 24) auch Funktionen