

  


# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

**Medien- und Unterhaltungsbranche  
im Wandel**

**Anastasios Stilianidis**

Fallstudienreihe **IST** 37/2009

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr  
Betriebswirtschaftliches Institut  
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und  
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17  
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

---

## **Medien- und Unterhaltungsbranche im Wandel**

*Dipl. Kfm. techn. Anastasios Stilianidis*

*Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement*

*Prof. Dr. Wolfgang Burr*

*Universität Stuttgart*

*Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart*

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

e-mail: [anastasios.stilianidis@bwi.uni-stuttgart.de](mailto:anastasios.stilianidis@bwi.uni-stuttgart.de)

### **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Fallstudie.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Aufgabenstellung .....</b>	<b>4</b>
3.1 Innovationsarten .....	4
3.2 Kooperationsformen.....	5
3.3 Prinzipal Agency Theorie .....	5
<b>4. Literatur.....</b>	<b>5</b>
4.1 Literaturquellen .....	5
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie..	6
4.2.1 Literaturhinweise zu Innovationsarten .....	6
4.2.2 Literaturhinweise zu Kooperationen.....	6
4.2.3 Literaturhinweise zu Prinzipal Agency Theorie .....	7

## 1. Einleitung

Informationen und Wissen gelten als Treiber unserer heutigen Gesellschaft. Jahrzehntlang waren Zeitungen eine der dominanten Quellen für die Wissensverbreitung und -beschaffung, mit denen Zeitungsverlage gute Renditen erwirtschaften konnten. Im Zuge der elektronischen Informationsübertragung kämpfen viele Unternehmen mittlerweile um das nackte Überleben. Der vorliegende Fall beschreibt die aktuelle Situation und Versuche der Unternehmen, sich aus der Krise zu befreien. Die Auslotung, ob eine Kooperation mit „Apple“ der angeschlagenen „New York Times“ helfen könnte, wieder auf die Beide zu kommen, steht dabei im Fokus der Bearbeitung.

## 2. Fallstudie

Die Werbeeinnahmen in der Medien- und Unterhaltungsbranche sind drastisch eingebrochen, so dass viele Medienkonzerne unter Druck geraten sind. Dabei geraten auch große Unternehmen wie die „New York Times“ ins Schusslicht.<sup>1</sup> Daher suchen die Unternehmen nach neuen Wegen zur Umsatzsteigerung.

Rupert Murdoch geht mit seinem Konzern News Corp., zu dem neben der „New York Times“ auch das „Wall Street Journal“, die „Sun“ und auch die „New York Post“ gehören, aufgrund der wegbrechenden Werbeeinnahmen erneut den Versuch an, Internetinhalte kostenpflichtig anzubieten. Bislang konnte lediglich das „Wall Street Journal“ unter den großen Medien-Adressen bezahlte Inhalte erfolgreich im Internet etablieren, welches Murdoch im Jahr 2007 aufgekauft hat. Als führende US-amerikanische Wirtschaftszeitung bietet die Zeitung nur einen Teil ihrer Inhalte kostenfrei an. Die restlichen Inhalte sind nur Abonnenten zugänglich. Damit kann die Zeitung rund 100 Millionen US-\$ im Jahr Umsatz machen. Die britische Konkurrenz „Financial Times“ konnte sich mit ca. 110 000

---

<sup>1</sup> Vgl. Benders (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

---

Online-Abonnenten ebenfalls im bezahlten Anbieten von Inhalten etablieren, wobei die Erlöse weit unter der des „Wall Street Journals“ liegen.<sup>2</sup>

Medienexperten gehen aber davon aus, dass die restlichen Printmedien kaum auf zusätzliche Interneteinnahmen zählen können. Als Begründung wird aufgeführt, dass „Wall Street Journal“ und „Financial Times“ einer reichen Elite absolut seriöse und gut recherchierte Informationen für wichtige Investitionsentscheidungen liefern, wohingegen die meisten anderen Printunternehmen „alltägliche“ Informationen liefern für die Kunden nicht bereit sind zu zahlen. Die „New York Times“ hatte schon einmal versucht, eine Monatsgebühr für bestimmte Kolumnen durchzusetzen, hat den Versuch aber kurz nach der Einführung erfolglos eingestellt.<sup>3</sup>

Tom Glöcer, Chef von Thomson Reuters Nachrichten empfiehlt den Printunternehmen vielmehr, sich auf andere Präsentationsformen, wie dem Smartphone-Markt, anstatt den heimischen Internetmarkt zu konzentrieren. Kunden mobiler Geräte seien es gewohnt für zusätzliche Dienstleistungen zu zahlen.<sup>4</sup>

Diesen Weg scheint die „New York Times“ auch einzuschlagen. So soll ein iPhone Programm die Smartphone-Nutzer zum vermehrten Zeitung lesen bringen.<sup>5</sup> Für Apple könnte das eine neue Zusatzquelle bieten um ihr iPhone stärker im Markt zu etablieren, besonders im Geschäftskundenbereich, in den Apple in den letzten Monaten verstärkt versucht einzudringen.

Um das digitale Lesen von Magazinen und Büchern zu ermöglichen hat Apple Mitte März 2009 eine neue, komplett überarbeitete Software für das iPhone herausgebracht. Diese erlaubt es, das iPhone in ein Navigationsgerät, in eine Spielekonsole und in ein Lesegerät für Bücher und Magazine zu verwandeln. Zudem hat Apple neue Geschäftsmodelle für seine Anbieter von Programmen und Inhalten vorgestellt. Demnach ist es künftig möglich, Abos zu bestellen oder E-Books einzukaufen. Bislang war nur der einmalige Verkauf von Anwen-

---

<sup>2</sup> Vgl. Eberle (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>3</sup> Vgl. Eberle (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>4</sup> Vgl. Eberle (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>5</sup> Vgl. Eberle (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

dungen oder die Bereitstellung von kostenlosen Programmen möglich.<sup>6</sup>

Apple verdiente trotz der bislang über 1 Mrd. heruntergeladenen Applikationen aus dem App Store nach Berechnungen von Light Venture Partners gerade einmal zwischen 14 und 32 Mio. €. Apple behält 30% der Einnahmen aus den Downloads für sich ein. 70% gehen an den Anbieter der Applikation.<sup>7</sup> Durch die neuen Zeitungs- und Zeitschriftenabos könnte Apple evtl. weitere Einnahmen generieren, wobei bislang nicht bekannt ist in welcher Form Apple mitverdient.

Unabhängig von der Apple Bezahlung, kann dieser Schritt auch den Angriff auf die Blackberry-Bastion Geschäftskunden unterstützen. Apple bietet seit wenigen Monaten mit „Quick Office“ sein erstes Büro-Paket für die Textverarbeitung und Tabellenkalkulation in seinem App Store an, welches dieses Prädikat auch verdient. Open-Source-Anbieter wie Open-Xchange und Zimbra bieten zudem Groupware-Lösungen an, mit den Lotus Notes oder Microsoft Exchange mit dem iPhone verknüpfen lassen. Somit lassen sich E-Mails, Termine, Kontakte und Aufgaben nahtlos mit einander synchronisieren. Erste Großfirmen wie Kraft Foods, Oracle setzen das iPhone im Geschäftsbereich ein und berichten mehr Positives als Negatives.<sup>8</sup>

### **3. Aufgabenstellung**

Sie sind Absolvent der Universität Stuttgart mit der Vertiefung Innovationsmanagement und werden als persönlicher Assistent von Rupert Murdoch mit der Aufgabe betraut die „New York Times“ in die Gewinnschiene zu bringen.

#### **3.1 Innovationsarten**

Zunächst verschaffen Sie sich einen Überblick, um was für eine Innovationsart (inhaltliche Differenzierung) es sich bei dem Zeitungs-Smartphone-Angebot aus Sicht der New York Times handelt. Gehen Sie dabei zunächst darauf ein, welche Innovationsarten Sie kennen und erläutern Sie diese kurz.

---

<sup>6</sup> Vgl. o. V. (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>7</sup> Vgl. Steuer (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>8</sup> Vgl. Postinett, Schürmann (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

---

### **3.2 Kooperationsformen**

Im Anschluss daran machen Sie sich Gedanken über eine mögliche Kooperation mit Apple. Definieren Sie, was eine Kooperation ist und welche Kooperationsformen Sie kennen, sowie den damit verbundenen Haupt-Kooperationszielen. Ordnen Sie daraufhin eine mögliche Kooperation mit Apple in die Kooperationsformen ein und erläutern Sie, welche Vor- und Nachteile für die New York Times damit verbunden wären.

Gehen Sie zudem auf die Vor- und Nachteile der Kooperation aus Apple Sicht ein.

### **3.3 Prinzipal Agency Theorie**

Um einen endgültigen Entschluss über eine Kooperation mit Apple zu fassen, beschließen Sie, das ganze mit Hilfe der Prinzipal Agency Theorie zu untersuchen. Stellen Sie dafür als erstes die Grundannahmen nur theoretisch dar. Ferner sollen Sie die Informationsasymmetrien erläutern und diese auf ihr Unternehmen anwenden.

Gehen Sie zum Schluss kurz darauf ein, ob aus Sicht der Prinzipal Agency Theorie eine Kooperation sinnvoll ist oder nicht.

## **4. Literatur**

### **4.1 Literaturquellen**

Benders, Rolf (2009), Krise zwingt New York Times zu neuer Strategie, in:  
Handelsblatt vom 09.07.2009,  
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/krise-zwingt-new-times-zu-neuer-strategie;2430532>, Zugriff am 09.07.2009

Eberle, Matthias (2009), New York Times und Wall Street Journal suchen Wege aus der Gratisfalle, in: Handelsblatt vom 23.05.2009, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/new-york-times-und-wall-street-journal-suchen-wege-aus-der-gratisfalle;2283573>, Zugriff am 04.06.2009

o. V. (2009), Apple präsentiert iPhone-Update, in: Handelsblatt vom 17.03.2009, <http://www.handelsblatt.com/technologie/mobile-welt/apple-praesentiert-iphone-update;2205761>, Zugriff am 29.07.2009

Postinett, Axel, Schürmann, Hans (2009), iPhone zum Diktat, bitte, in: Handelsblatt vom 27.05.2009, <http://www.handelsblatt.com/technologie/mobile-welt/iphone-zum-diktat-bitte;2283162>, Zugriff am 29.07.2009

Steuer, Helmut (2009), Nokia öffnet die Tür, in: Handelsblatt vom 27.05.2009, <http://www.handelsblatt.com/technologie/mobile-welt/nokia-oeffnet-die-tuer;2300720>, Zugriff am 03.06.2009

## **4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie**

### **4.2.1 Literaturhinweise zu Innovationsarten**

Burr, Wolfgang (2004), Innovationen in Organisationen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2004, S. 19 – 24

Burr, Wolfgang, Stephan, Michael (2006), Dienstleistungsmanagement, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2006, S. 52 – 58

### **4.2.2 Literaturhinweise zu Kooperationen**

Bea, Franz X., Haas, Jürgen (2005), Strategisches Management, 4., neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 2005



### **4.2.3 Literaturhinweise zu Prinzipal Agency Theorie**

Burr, Wolfgang (2004), Innovationen in Organisationen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2004, S. 110 – 113

Burr, Wolfgang, Musil, Antje, Stephan, Michael, Werkmeister, Clemens (2005), Unternehmensführung, Vahlen Verlag, München 2005, S. 13 – 16

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 15/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 16/2009	Hartmann, Irina	Projektplanentwicklung für Betriebssport
IST 17/2009	Frohwein, Torsten	Standortbestimmung, Markteinführung und Innovationsschutz im ‚Mobile Computing‘
IST 18/2009	Hartmann, Irina	Planung eines Einkaufsprojektes
IST 19/2009	Frohwein, Torsten	Die Zukunft des Automobils
IST 20/2009	Frohwein, Torsten	Dominant Design in the Aircraft Industry
IST 21/2009	Hartmann, Irina	Der vorzeitige Trainerwechsel im Profifußballverein
IST 22/2009	Reuter, Ute	Prozessintegration durch e-Services
IST 23/2009	Hartmann, Irina	CarSharing-Branche
IST 24/2009	Frohwein, Torsten	Diffusionstheorie - Videotape Format War
IST 25/2009	Frohwein, Torsten	Diffusionstheorie - Digitalkamera
IST 26/2009	Frohwein, Torsten	Dominantes Design im Überschallpassagierflug
IST 27/2009	Hartmann, Irina	Apple Inc.
IST 28/2009	Reuter, Ute	Ideengenerierung in der Software Branche
IST 29/2009	Hartmann, Irina	Arcandor
IST 30/2009	Frohwein, Torsten	Dominantes Design und Markteintritt am Beispiel des Projekts ‚Better Place‘

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 15/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 31/2009	Reuter, Ute	Ressourcen und Märkte im Facility Management
IST 32/2009	Frohwein, Torsten	Markteinführungsstrategien bei ‚NavMap‘
IST 33/2009	Hartmann, Irina	Starbucks Coffee
IST 34/2009	Frohwein, Torsten	Für und Wider von Softwarepatenten – Der Fall Eolas vs. Microsoft
IST 35/2009	Stilianidis, Anastasios	McDonald’s Deutschland
IST 36/2009	Stilianidis, Anastasios	Radikalkur im Flugzeugbau
IST 37/2009	Stilianidis, Anastasios	Medien- und Unterhaltungsbranche im Wandel