

Medienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Exploitation und Exploration

Von der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart
zur Erlangung der Würde eines Doktors der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) genehmigte Abhandlung

Vorgelegt von

Xenia Schmidt (geb. Prich)

aus Karaganda

Hauptberichter: Univ. Prof. Dr. oec. publ. Wolfgang Burr

Mitberichterin: Univ. Prof. Dr. rer. soc. oec. Birgit Renzl

Tag der mündlichen Prüfung: 17. Mai 2022

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart

2022

Vorwort

Medienunternehmen – digitale Transformation – Ambidextrie. Die drei wesentlichen Elemente der vorliegenden Dissertation werden in einem Zeitraster medientechnischer Entwicklungen betrachtet. Diese Entwicklungen fordern und fördern einerseits einen individuellen Lernprozess z. B. bezüglich Umgang mit Medien. Andererseits beeinflusst der Strukturwandel der Medien, wie keine andere Kraft unsere Wirtschaft und Gesellschaft. Diese besondere Funktion von medienproduzierenden Unternehmen sowie die Tatsache, dass Medienunternehmen eine Vorreiterrolle bei der digitalen Transformation einnehmen, waren für mich ausschlaggebend sich mit diesem Forschungsgegenstand zu befassen. Dass ich diesen Prozess durchlaufen und daran wachsen konnte, verdanke ich meinen Wegbegleitern.

Mein erster Dank gilt Professor Dr. Wolfgang Burr. Er stand mir stets mit Rat und Tat zur Seite und gab meinem Projekt wichtige inhaltliche Impulse. Gleichzeitig ließ er mir zu jeder Zeit den notwendigen Freiraum für die Fertigstellung dieser Arbeit. Ich danke ihm für seine fachliche Unterstützung ganz herzlich!

Ein großer Dank gilt meinem Mann, meinen Eltern, sowie meiner Schwester ohne deren Unterstützung und Ermutigung die vorliegende Dissertation nicht hätte vollendet werden können. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Friedrichshafen, im Juni 2022

Xenia Schmidt

Kurzzusammenfassung

Durch Digitalisierung und internetbezogene Innovationen entwickelte sich das Umfeld der Medienunternehmen unvorhersehbar und überraschend in den letzten Dekaden (vgl. Mierzejewska/Shaver 2014, S. 47; Dogruel 2015, S. 153). Die Medienunternehmen stehen vor der Herausforderung, sowohl flexibel als auch effizient zu sein (vgl. Scholz 2006, S. 53; Beck 2006, S. 233). Im aktuellen wissenschaftlichen Diskurs wird die organisationale Fähigkeit von Unternehmen, mit dichotomen bzw. konfliktären Umweltanforderungen umzugehen und diese zu bewältigen als Ambidextrie bezeichnet (vgl. Teece/Pisano/Shuen 1997; Eisenhardt/Martin 2000; Berghaus/Back 2016, S. 100).

Aufbauend auf den allgemeinen Konzepten der Ambidextrie-Forschung, zeigt die vorliegende Arbeit ein speziell auf Medienindustrie bezogenes Ambidextrie-Konzept auf. Basis der explorativen vergleichenden Fallstudie an vier deutschen Medienunternehmen bildet die Analyse der grundlegenden Konzepte der Ambidextrie-Forschung. Die Fallstudie zeigt die Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei der Strategieentwicklung hin zu einem ambidexteren Unternehmen auf. Außerdem liefert die Studie eine Übersicht der Maßnahmen, welche in der Phase der digitalen Transformation die Kombination bzw. die Ausbalancierung der exploitativen und explorativen Aktivitäten fördern.

Die durchgeführte Untersuchung stellt wesentliche Übereinstimmungen zwischen den konzeptionellen Kernaussagen der relevanten wissenschaftlichen Literatur zu Ambidextrie und den Herausforderungen bei den ausgewählten deutschen Medienunternehmen fest. Sie leistet außerdem einen Beitrag zur Erweiterung der bisherigen theoretischen Erkenntnisse und liefert wertvolle Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis.

Abstract

Digitalization and the Internet-related innovations increase the complexity and dynamics of contemporary media companies (s. Mierzejewska/Shaver 2014, p. 47; Dogruel 2015, p. 153). They face the challenge of being both flexible and efficient (Scholz 2006, p. 53; Beck 2006, p. 233). In the current scientific literature ambidexterity describes, the organizational capability of companies to deal with dichotomous or conflicting environmental requirements (vgl. Teece/Pisano/Shuen 1997; Eisenhardt/Martin 2000; Berghaus/Back 2016, p. 100).

The present study starts with the description of previous general research results and develops media industry related ambidexterity concept. The explorative comparative case study of four German media companies based on the case study method shows the differences and similarities in strategy development towards an ambidextrous company. The study also provides an overview of the measures that develop a balance between the exploitative and exploratory activities during the digital transformation.

The study finds significant similarities between the core statements of the relevant academic literature on ambidexterity and the challenges faced by the selected German media companies. It also contributes to the extending of existing theoretical findings and provides valuable recommendations for management practice.

Inhaltsübersicht

Vorwort	I
Kurzzusammenfassung	III
Abstract	V
Inhaltsübersicht	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
Anhangsverzeichnis	XI
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit	5
2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	7
2.1 Organisationale Ambidextrie	7
2.2 Organisationale Fähigkeiten	8
2.3 Exploration und Exploitation in der betriebswirtschaftlichen Forschung	10
2.4 Ambidextrie und Unternehmenserfolg	24
2.5 Ambidextrie in Kontext der Medienunternehmen	26
2.6 Zwischenfazit	30
3. Forschungskontext: Medienunternehmen	32
3.1 Abgrenzung Medienunternehmen	32
3.2 Ausgangssituation: digitaler Wandel bei Medienunternehmen	33
3.3 Falleingrenzung und Fallauswahlstrategie	40
3.4 Marktstruktur	42
3.5 Zwischenfazit	47
4. Empirische Untersuchung	48
4.1 Gesamtablauf und Methodologie der Untersuchung	48
4.2 Untersuchungsergebnisse	57
5. Schlussbetrachtung	101
5.1 Zusammenfassung und Diskussion und Limitationen	101
5.2 Limitationen und Ausblick	107
Literaturverzeichnis	112
Anhang	139

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Untersuchungsablauf	5
Abbildung 2:	Entwicklungsbereiche des Verlagswandels.....	34
Abbildung 3:	Entwicklung der Mediennutzung	36
Abbildung 4:	Auflagen-Anzeigen-Spirale.....	44
Abbildung 5:	Diversifizierungsmatrix Medienunternehmen	46
Abbildung 6:	Diversifizierungsmatrix im Publishing-Segment bei der Bauer Media Group	59
Abbildung 7:	Diversifizierungsmatrix im Publishing-Segment bei der Hubert Burda Media	63
Abbildung 8:	Diversifizierungsmatrix im Publishing-Segment bei der Funke Mediengruppe	66
Abbildung 9:	Diversifizierungsmatrix im Publishing-Segment bei Gruner und Jahr	70
Abbildung 10:	Ausprägung der Exploitations- und Explorationsaktivitäten der gewählten Unternehmen	75

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Exploitation und Exploration im Vergleich	12
Tabelle 2:	Strukturelle und kontextuelle Ambidextrie im Vergleich	16
Tabelle 3:	Marktanteile der vier größten Zeitschriftenverlage 2008 bis 2018 in %, gattungsbereinigt.....	43
Tabelle 4:	Anzeigenerlöse bei den Publikumszeitschriften	45
Tabelle 5:	Zusammensetzung der Quellen in der Datensammlung	51
Tabelle 6:	Haupt- und Unterkategorien für Forschungsfeld „Exploitations- und Explorationsmuster“	53
Tabelle 7:	Geschäftszahlen der Bauer Media Group	60
Tabelle 8:	Geschäftszahlen der Hubert Burda Media Holding	64
Tabelle 9:	Geschäftszahlen der Funke Mediengruppe.....	67
Tabelle 10:	Geschäftszahlen Gruner und Jahr	71
Tabelle 11:	Exploitationsmuster der gewählten Medienunternehmen.....	84
Tabelle 12:	Explorationsmuster der gewählten Medienunternehmen	96

Abkürzungsverzeichnis

Bauer	Bauer Media Group
BCN	Burda Community Network
Burda	Hubert Burda Media
Funke	Funke Mediengruppe
G + J	Gruner und Jahr
IVW	Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e. V.
k. A.	keine Angaben
n. a.	nicht ausgewiesen
VDZ	Verband Deutscher Zeitschriftenverleger

Anhangsverzeichnis

Anhang 1:	Ambidextrie – ausgewählte Definitionen	139
Anhang 2:	Organisationale Fähigkeiten – ausgewählte Definitionen.....	140

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Digitalisierung und internetbezogene Innovationen üben einen starken Einfluss auf die Geschäftsmodelle von Medienunternehmen, aber auch auf die Produktions-, Vertriebs- und Konsumformen von Medien aus. Das Umfeld der Medienunternehmen entwickelte sich in den letzten zwei Dekaden unvorhersehbar und überraschend (vgl. Mierzejewska/Shaver 2014, S. 47; Dogruel 2015, S. 153). Einerseits ist eine hohe Adaptionsfähigkeit bzw. Flexibilität gegenüber den neuen Technologien und deren Potenzialen eine notwendige Voraussetzung, um den Wandel aktiv mitgestalten zu können. Andererseits bewirken die technologiegetriebenen Umbrüche eine Änderung im Kundenverhalten und verstärken den Wettbewerbs- und Kostendruck (vgl. Achtenhagen/Raviola 2009; Kolo 2013, S. 193; Nguyen-Khac 2007, S. 206; Mottweiler/Tünste/Kulenovic 2013, S. 8, 12; Morsbach/Hafkesbrink/Kulenovic 2013, S. 281). Die Medienunternehmen stehen vor der Herausforderung, sowohl flexibel als auch effizient zu sein (vgl. Scholz 2006, S. 53; Beck 2006, S. 233). Die Bedeutung der genannten Herausforderung wird auch vor dem Hintergrund deutlich, dass Themen wie die generelle Bedeutung der Innovations- bzw. Anpassungsfähigkeit (vgl. Dal Zotto 2008; Habann 2010) bzw. die spezielle Rolle des Managements beim digitalen Wandel der Medienwirtschaft immer mehr im Forschungsdiskurs untersucht werden (vgl. Küng 2008).

Im wissenschaftlichen Vokabular werden scheinbar konfliktäre, aber dennoch gleichzeitig zu erfüllende Anforderungen u. a. Spannungen (tensions) (English, 2001), Paradoxe (paradoxes) (Poole & van den Ven, 1989), Dualismus (dualities) (Peters & Waterman, 1982), Dilemmas (dilemmas) (Hampden-Turner, 1990) und Janus-Denken (Janusian thinking) (Sjöstrand, 1997; Quinn & Kimberley, 1984) genannt. Im aktuellen wissenschaftlichen Diskurs wird die organisationale Fähigkeit von Unternehmen mit dichotomen bzw. konfliktären Umweltaforderungen umzugehen und diese zu bewältigen als Ambidextrie bezeichnet (vgl. Berghaus/Back 2016, S. 100; Teece/Pisano/Shuen 1997; Eisenhardt/Martin 2000). Deshalb dient der Ambidextrie-Ansatz und insbesondere der auf dem Dynamic Capability-Ansatz

aufbauende Strang der strategischen Managementforschung als konzeptionelle Grundlage dieser Arbeit zur Betrachtung der digitalen Transformation und der Realisierung von Ambidextrie.

Die wissenschaftliche Diskussion zum Thema Ambidextrie hat eine beträchtliche Fülle theoretischer und empirischer Forschungsarbeiten hervorgebracht. Die Ambidextrie-Literatur bekräftigt, dass in einer dynamischen Umgebung Unternehmen Kompromisse zwischen der Ausrichtung auf die derzeitigen und zukünftigen Geschäftsanforderungen eingehen müssen (vgl. Duncan 1976; Tushman/O'Reilly 1996). Die simultane Umsetzung von Exploration und Exploitation stellt eine Herausforderung in Bezug auf die Koordination der Zusammenarbeit im Unternehmen dar. Dabei weist eine Fülle von Literatur auf die Schlüsselrolle des Top-Managements für die Erreichung und Aufrechterhaltung der organisationalen Ambidextrie hin (vgl. u. a. Smith/Tushman 2005; Lubatkin et al. 2006; Raisch/Birkinshaw 2008; Turner/Swart/Maylor 2013; Birkinshaw/Gupta 2013, S. 293). Bestehende konzeptionelle und empirische Untersuchungen der Ambidextrie zeigen, dass Führungskräfte mithilfe der ambidexteren Ausrichtung Zielkonflikte umgehen bzw. lösen (vgl. Smith/Tushman 2005; Lavie/Rosenkopf 2006; Smith/Binns/Tushman 2010; Lavie/Stettner/Tushman 2010).

Die Fülle der Ambidextrie-Arbeiten geht jedoch nur vereinzelt auf die Herausforderungen ein, die im Zuge der digitalen Transformation den Unternehmen zuteilwerden, obwohl die neuen Technologien eine wesentliche Rolle bei der Formulierung der strategischen Entscheidungen für Ambidextrie spielen (vgl. Åkesson/Sørensen/Eriksson 2018, S. 276f.). Die Forschungslücke besteht somit darin, dass die bisherigen Arbeiten in einigen wenigen Logitudinalstudien (u. a. Åkesson/Sørensen/Eriksson 2018; Andriopoulos/Lewis 2009; Cao/Gedajlovic/Zhang 2009; Carmeli/Halevi 2009; Jansen et al. 2008) auf die fortlaufende Entwicklung von ambidexteren Unternehmen eingehen (vgl. O'Reilly/Tushman 2013, S. 332; Raisch et al. 2009). Es besteht Bedarf an neuen fallbasierten Ansätzen zur Untersuchung der dynamischen Prozesse, die der organisatorischen Ambidextrie zugrunde liegen. (vgl. Raisch et al. 2009, S. 693).

Aufgrund der Digitalisierung und internetbezogenen Innovationen trat der Widerspruch zwischen Effizienzstreben auf der einen Seite und der Erfüllung von Flexibilitätserfordernissen auf der anderen Seite in der Medienwirtschaft schon früher auf als in anderen Branchen. Diese Tatsache macht die Medienwirtschaft zu einem interessanten Studienobjekt für die organisationale Ambidextrie-Forschung (vgl. Sydow/Windeler 2006, S. 48). Auch liegt eine Vermutung nahe, dass Medienunternehmen im Vergleich zu anderen Branchen eine Vorreiterstellung bei der Digitalisierung innehaben und die Untersuchung in dieser Branche wichtige Erkenntnisse für die Praxis liefern kann (in Anlehnung an Kolo 2013, S. 193).

Die bisherigen empirischen Untersuchungen konzentrieren sich vermehrt auf die Nachrichten-produzierenden Unternehmen, wobei die anderen Mediengattungen kaum berücksichtigt werden. An dieser Stelle ist eine weitere Forschungslücke erkennbar, die in der vorliegenden Arbeit beleuchtet wird. Die Untersuchung der Ambidextrie in Medienunternehmen ist insbesondere auch deshalb interessant, da Innovationen in der Vergangenheit parallel zum laufenden Tagesgeschäft ohne gesonderte F&E-Abteilungen oder vergleichbare Strukturen verwirklicht wurden, was für viele andere Branchen bzw. für viele KMUs charakteristisch ist und somit eine Generalisierung der Untersuchungsergebnisse erlaubt (vgl. Küng 2008; Nossella/Cantareallo/Filippini 2012).

1.2 Zielsetzung

Die identifizierten Forschungslücken werden an dieser Stelle anhand konkreter Fragestellungen präzisiert. Das zentrale Ziel dieser Arbeit besteht darin, zu beleuchten, wie deutsche Medienunternehmen ihre exploitativen und explorativen Aktivitäten während der eingeleiteten digitalen Transformation handhaben. Ausgehend von dieser zentralen Fragestellung werden folgende Forschungsfelder und Forschungsfragen festgelegt:

- „Digitale Transformation der Medienunternehmen“ mit der Fragestellung: Wie verlief bisher die digitale Transformation deutscher Medienunternehmen?

- „Exploitations- und Explorationsmuster in der Phase der digitalen Transformation“ mit der Fragestellung: Wie sind die exploitativen und explorativen Tätigkeiten der deutschen Medienunternehmen ausgeprägt und welche Aktivitätsmuster lassen sich in der Phase der digitalen Transformation identifizieren?
- „Realisierung der Ambidextrie“ mit der Fragestellung: Welche Maßnahmen und Aktivitäten ermöglichen eine Kombination bzw. Ausbalancierung der Exploitation und Exploration?

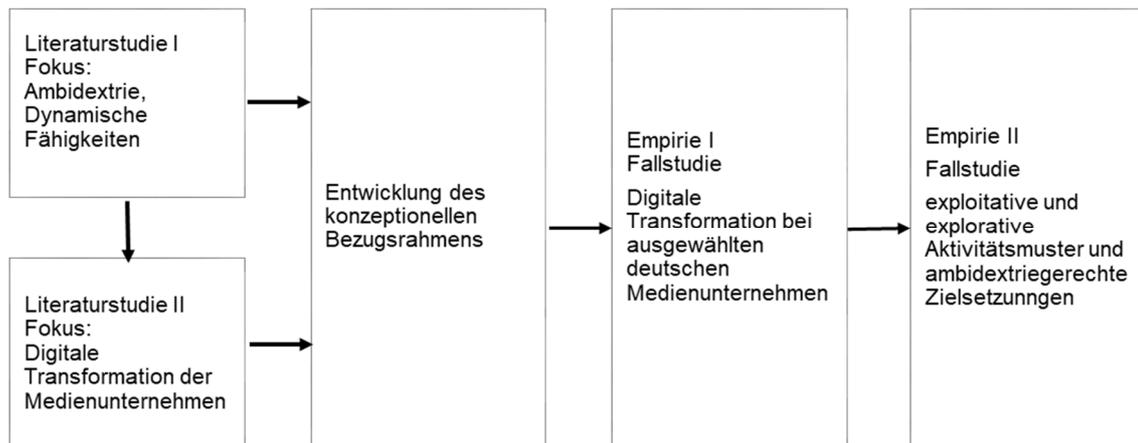
Obschon quantitative empirische Untersuchungen zu Ambidextrie existieren, erscheint ein explorativer Ansatz zweckmäßig, um die systematische Erfassung der Muster bei der Formulierung ambidexterer Strategien zu erfassen. Die Untersuchungstiefe schließt ein quantitatives Design aus. Stattdessen erfolgt der Erkenntnisgewinn anhand einer multiplen qualitativen Unternehmensfallstudie. Das Ziel der Dissertation ist es, ein tieferes Verständnis für die exploitativen und explorativen Aktivitätsmuster deutscher Medienunternehmen angesichts des digitalen Wandels zu erreichen. Die identifizierten Muster dienen im Anschluss als Grundlage für die Diskussion hinsichtlich der Übertragung auf andere Branchen. Somit trägt die Arbeit zum besseren Verständnis der Einflussfaktoren die einen erfolgreichen digitalen Wandel von Unternehmen ermöglichen bei und sogleich unterstützt sie die Erweiterung der zugrundeliegenden Theorien.

Die vorliegende Dissertation leistet somit erstens eine empirisch fundierte Darstellung der exploitativen und explorativen Tätigkeiten in der Phase der digitalen Transformation in den untersuchten Fallunternehmen. Aus dieser vorwiegend deskriptiven Analyse werden die Muster abgeleitet, die für die Handhabung der digitalen Transformation von übergeordneter Bedeutung sind. Drittens werden diese Erkenntnisse in praktischen Handlungsempfehlungen für die digitale Transformation von Medienunternehmen verdichtet und somit die Erweiterung des konzeptionellen Bezugsrahmens ermöglicht.

1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Nach der wissenschaftstheoretischen Einordnung und Präzisierung der Forschungsfragen werden im Folgenden das methodische Vorgehen und der Forschungsablauf vorgestellt. Die Abbildung 1 stellt den Gang der Untersuchung dar.

Abbildung 1: Untersuchungsablauf



Ausgehend von den Literaturstudien zu Ambidextrie und dem dynamischen Strang der Ambidextrie-Forschung sowie zur digitalen Transformation der Medienunternehmen wurde der konzeptionelle Bezugsrahmen entwickelt und die erste explorative Vorstudie zur digitalen Transformation bei vier deutschen Medienunternehmen durchgeführt. Aufbauend auf deren Ergebnissen fand die explorativ-qualitative Untersuchung der Exploitations- und Explorationsmuster der ausgewählten Medienunternehmen im beschriebenen Wandelkontext statt. Dabei erfolgte die Konkretisierung und Kategorisierung der exploitativen und explorativen Aktivitäten anhand einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse. Schließlich werden Maßnahmen und Aktivitäten extrahiert, die eine Kombination bzw. Ausbalancierung in der Phase der digitalen Transformation ermöglichen.

Abbildung 1 zeigt die Gliederung der vorliegenden Arbeit im Überblick. In der Einleitung werden zunächst die Problemstellung sowie Zielsetzung und methodisches Vorgehen beleuchtet. Kapitel 2 geht im Rahmen der Literaturstudie auf die begrifflichen Grundlagen des Ambidextrie-Konstruktes ein. Sie beschreibt das Spannungsfeld zwischen Exploration und Exploitation vor allem in Hinblick auf digitalen

Wandel und die verschiedenen Literaturströmungen sowie organisationalen Realisierungsformen (strukturell und kontextuell) von Ambidextrie. Kapitel 3 beleuchtet den ausgesuchten Forschungskontext und geht insbesondere auf die Herausforderungen der digitalen Transformation für Medienunternehmen sowie Eingrenzungskriterien für ausgewählte Medienunternehmen ein. Kapitel 4 beleuchtet ausführlich Gesamt Ablauf und Forschungsmethoden der Untersuchung und fasst die Ergebnisse der Fallstudie zusammen. Kapitel 5 beinhaltet abschließende Diskussion der Ergebnisse und die Einordnung in den wissenschaftlichen Diskurs, eingeschlossen der Implikationen für die weitere Forschung sowie die Limitationen der Untersuchung.

2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

Kapitel 2 stellt die konzeptionellen Grundlagen der Arbeit vor. Einerseits wird die theoretische Basis, mit der die Phänomene untersucht werden, beleuchtet, andererseits werden die vorliegenden Erkenntnisse zum Thema erfasst. Dabei werden zunächst im Abschnitt 2.1 die Grundlagen des Ambidextrie-Ansatzes dargestellt. In den Abschnitten 2.2 und 2.3 werden die bisherigen wissenschaftliche Erkenntnisse zu Organisationalen Fähigkeiten, sowie Exploitation und Exploration in der betriebswirtschaftlichen Forschung zusammengefasst. Die Abschnitte 2.4 und 2.5 befassen sich mit den Zusammenhängen von Ambidextrie und Unternehmenserfolg und zeigen die Ergebnisse der bisherigen Studien der Ambidexrieforschung im Kontext der Medienunternehmen. Abschnitt 2.6 fasst schließlich die Erkenntnisse des Kapitels zusammen.

2.1 Organisationale Ambidextrie

In der Regel verfolgt eine Organisation nicht nur ein, sondern mehrere Ziele parallel, die auch konfliktär zueinander sein können (vgl. Pross 1972, S. 202). Unter dem Begriff organisationale Ambidextrie wird im strategischen Management die Fähigkeit von Unternehmen erforscht, mit dichotomen bzw. konfliktären Umweltaforderungen umzugehen und diese zu bewältigen (vgl. Adler/Goldoftas/Levine 1999; Stephan/Kerber 2010, S. V). Aufbauend auf dieser allgemeinen Definition werden unter dem Begriff Ambidextrie die Gegensätze zwischen Flexibilität und Effizienz, Wandel und Stabilität, bzw. Ressourcenexploration und -exploitation aufgefasst (vgl. Simsek 2009, S. 866).

Erstmals wurde der Begriff „ambidextrous organisation“ („beidhändige Organisation“) von Duncan verwendet. Mit diesem Begriff beschrieb er die Fähigkeit von Unternehmen, simultane organisatorische Strukturen für die Generierung von Innovationen einerseits und die Implementierung bzw. Durchsetzung von Innovationen andererseits zu etablieren (vgl. Duncan 1976). March beschrieb 1991 Exploration und Exploitation als zwei fundamental verschiedene Lernaktivitäten, deren simultane Umsetzung Unternehmen vor komplexe Herausforderungen stellt (vgl. March 1991, S. 71). Später legten Tushman/O'Reilly unter Ambidextrie „the ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation and change results from hosting multiple

contradictory structures, processes, and cultures within the same firm“ fest (Tushman/O'Reilly 1996, S. 24). Eine Auswahl weiterer Ambidextrie-Definitionen ist in Anhang 1 aufgestellt.

Die vorherrschende Überlegung in der Forschung zur organisationalen Ambidextrie besteht darin, dass die Exploration und die Exploitation zwei prinzipiell verschiedene Aktivitätsmuster darstellen. Sie stellen konfliktäre Anforderungen an die Organisationsstrukturen, -prozesse sowie Anreiz- und Führungsmechanismen (vgl. Duncan 1976, S. 172; March 1991, S. 71; Tushman/O'Reilly 1996, S. 24; Adler/Goldoftas/Levine 1999, S. 44 ff.; Benner/Tushman 2003, S. 247; Gibson/Birkinshaw 2004, S. 210 f.; Simsek 2009, S. 597 f.). Ausgehend von den vorhandenen Konzepten wird in dieser Arbeit unter Ambidextrie eine organisationale Fähigkeit verstanden, die eine gleichzeitige Umsetzung exploitativer und explorativer Aktivitäten ermöglicht (vgl. O'Reilly/Tushman 2004, S. 80; He/Wong 2004, S. 483; Lubatkin et al. 2006, S. 647). Eine weitere Eingrenzung ist an dieser Stelle zunächst nicht möglich, da ein intensiver wissenschaftlicher Diskurs eine starke Ausdifferenzierung des Forschungsbereichs zur Folge hat. Die unterschiedlichen Forschungsströmungen und -perspektiven der Ambidextrie werden im Folgenden dargestellt.

2.2 Organisationale Fähigkeiten

Die Auseinandersetzung mit der vorliegenden Arbeitsdefinition erfolgt zunächst, indem der Begriff organisationale Fähigkeit näher bestimmt wird. Dieser wird in der Resource-based-View und der Evolutionsökonomik verortet (vgl. Martin/Hansen 2010, S. 62 – 63). Organisationale Fähigkeiten stellen wissensbasierte, pfadabhängige, kollektive, dennoch sozial eingebettete Fähigkeiten einer Organisation zur zielgerichteten Gestaltung, Integration und Koordination von Ressourcen dar. Als komplexe Problemlösungsprozesse entstehen sie aus Selektions- und Verknüpfungsleistungen im Rahmen eines erfahrungsbasierten organisationalen Lernprozesses in verschiedenen Bereichen und Ebenen eines Unternehmens. Sie wirken koordinierend, sind in der Organisation tief verankert und dienen der Differenzierung im Wettbewerb (vgl. Anhang

2). Organisationale Fähigkeiten sind eingebettet in einzelne oder mehrere organisationale Routinen und sind das Ergebnis deren Kombination und Wechselwirkungen (vgl. Schreyögg/Kliesch 2006; Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007, S. 915).

Organisationale Routinen werden als „[...] regular and predictable behavioral patterns of firms [...]“ beschrieben (Nelson/Winter 1982, S. 14) und stellen musterbasierte Problemlösungsprozesse dar. Sie werden als pfadabhängige, erlernte, regelbasierte, objektspezifische, wiederholbare, vorhersehbare, optimierte und automatisierte Tätigkeits- und Entscheidungsmuster angesehen. Sie werden auch als organisationaler Wissensspeicher bezeichnet, sind aufgrund ihrer impliziten Struktur durch die Wettbewerber nicht imitierbar und bilden die Grundlage für die organisationalen Fähigkeiten (vgl. Nelson/Winter 1982, S. 14 – 17 und 99 ff.; Grant 1991, S. 122; Winter 2003, S. 991).

Routinen können aufgrund der ihnen inhärenten automatischen Vorgehensweisen komplexitätsreduzierend wirken (vgl. Cohen et al. 1996; Wollersheim 2010, S. 8). Weitere positive Funktionen sind die Entlastung von der Situation des permanenten Entscheidens (vgl. Probst 2000, S. 124) und die Koordination kollektiver Handlungen (vgl. Feldman/Rafaeli 2002, S. 316). In Entscheidungssituationen schaffen die Routinen Sicherheit und erzeugen Stabilität (vgl. Goldstein 1985). Mit zunehmender Einsatzhäufigkeit wirken die organisationale Routinen selbstverstärkend und gehen mit höherer Effizienz einher. Gleichzeitig führen die organisationalen Routinen mit stärkerem Gebrauch jedoch zur Pfadabhängigkeit und hemmen so die Innovationen in Organisationen (vgl. Nelson/Winter 1982, S. 107; Feldman/Pentland 2003, S. 97; Bessant et al. 2010). Organisationen neigen dazu, positive Wirkung bestehender organisationaler Routinen durch vermehrte Nutzung zu verstärken. Als Folge tritt eine Festigung der Handlungsmuster auf, die zur strukturellen Trägheit, Verharrung, Rigiditäten, Ein- und Beschränkung des Anwendungs- und Lösungsfeldes führt und somit die Flexibilität verringern kann (vgl. March 1991, S. 73; Leonard-Barton 1992, S. 118; Kogut/Kulatilaka 2001, S. 755; Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007, S. 916).

Während organisationale Routinen der Bewältigung von Standardproblemen dienen, stellen organisationale Fähigkeiten ein Konstrukt, das auf Wahrnehmung, Interpreta-

tion, Koordination und Problemlösung komplexer, unstrukturierter Aufgaben ausgerichtet ist, bzw. den Umgang mit umfassenden Herausforderungen regelt (vgl. Schreyögg/Kliesch 2006; Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007, S. 915). Organisationale Fähigkeiten können aufgrund ihrer marktgerechten Ressourcenselektion und -verknüpfung Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile sein. Sie sind an Erfolg, Wiederholbarkeit und Reproduzierbarkeit gebunden, d. h. einzelne erfolgreiche Problemlösungen stellen keine organisationalen Fähigkeiten dar. Insbesondere in einem dynamischen Umfeld müssen die organisationalen Fähigkeiten einerseits genutzt, erhalten und verbessert werden und andererseits erneuert und ersetzt werden, um den Rigiditäten entgegenzuwirken (vgl. Leonard-Barton 1992, S. 121 f.; Teece/Pisano/Shuen 1997, S. 515; Danneels 2002, S. 1096). Somit ist festzuhalten, dass die Ambidextrie “[...] does not reflect managerial ‘activity’, it reflects ‘capability’. Instead of being something that managers ‘do’, it is a way of looking at what they do” (Turner/Swart/Maylor 2013, S. 319).

2.3 Exploration und Exploitation in der betriebswirtschaftlichen Forschung

Die Auseinandersetzung mit der vorhandenen Ausdifferenzierung des Ambidextrie-Konstruktes macht nun die Definition beider Aktivitätsmuster Exploration und Exploitation notwendig. Um die bestehende Vielfalt der Inhalte zu systematisieren, wurden verschiedene Merkmale und Charakteristika eingeführt, die im Folgenden erläutert werden.

March definiert folgende Aktivitätsmuster als Exploitation: „refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation and execution“ und als Gegensatz dazu die Exploitation als „search, variation, risk-taking, experimentation, play, flexibility, discovery, and innovation“ (March 1991, S. 71). In nachfolgenden Arbeiten wurde in Anlehnung an diese Definition die Exploitation als eine Ausrichtung der Organisation konkretisiert, die auf die Nutzung und Verbesserung bestehender Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen, Produkte, Dienstleistungen, Technologien oder Geschäftsmodelle abzielt, um bereits vorhandene ökonomische Renten abzuschöpfen, inkrementelle Innovationen und die Anpassungsfähigkeit an kontinuierliche Veränderungen sicherzustellen (vgl. O'Reilly/Tushman 2004, S. 80).

Eine exploitative Ausrichtung kann z. B. durch

- eine funktionale, zentralisierte und formale Organisation mit Schwerpunktsetzung auf Beschaffung, Produktion und Marketing,
- enge und detaillierte Planungs- und Budgetvorgaben,
- eine starre Verfahrens- und Ergebnissteuerung,
- eine aufgabenorientierte Unternehmenskultur,
- sowie eine transaktionale und „top-down“-orientierte Führung erfolgen.

Eine exploitative Ausrichtung kann die Effizienz, inkrementelle Innovationen und kurzfristigen Unternehmenserfolg sicherstellen (vgl. March 1991, S. 72; Tushman/O'Reilly 1996, S. 11; Benner/Tushman 2003, S. 247 f.; O'Reilly/Tushman 2004, S. 76 – 77).

Im Gegensatz dazu ist unter Exploration eine strategische Ausrichtung zu verstehen, die die Suche und Entwicklung neuer Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen, Produkte, Dienstleistungen, Technologien oder Geschäftsmodelle zum Ziel hat.

Eine explorative Ausrichtung mit dem Fokus auf Flexibilität, Innovation und langfristigen Unternehmenserfolg kann z. B. durch

- eine organische, dezentralisierte, informale und projektorientierte Organisationsstruktur,
- lose und offene Planungs- und Budgetvorgaben,
- eine offene und tolerante Unternehmenskultur,
- sowie einen transformationalen und „bottom-up“-orientierten Führungsstil erreicht werden (vgl. March 1991, S. 73; Benner/Tushman 2003, S. 247 f.; O'Reilly/Tushman 2004, S. 76 – 77; Jansen/Van Den Bosch/Volberda 2005, S. 359 ff.; Gilsing/Nootboom 2006, S. 6).

Vergleichende Gegenüberstellung beider Ambidextrie-Dimensionen ist in der Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Exploitation und Exploration im Vergleich

(vgl. O'Reilly/Tushman 2004, S. 80)

	Exploitation	Exploration
Organisationsstrukturen	Formal, mechanistisch	Anpassungsfähig, flexibel
Organisationskultur	Risikoaversion, Effizienz, Qualität- und Kundenorientierung	Risikofreude, Flexibilität- und Innovationsorientierung
Planungshorizont	Kurzfristig	Langfristig
Kontrollmechanismen	Detaillierte Planungs- und Budgetvorgaben	Offene Planungs- und Budgetvorgaben
Anreizmechanismen	Marge, Produktivität	Meilensteine, Wachstum
Führungsstil	Autoritär, Top-down	Visionär, partizipativ
Betroffene Kompetenzen	Operativ	gesamtunternehmerisch
Kritische Aufgaben	Effizienz, inkrementelle Innovationen	Flexibilität, neue Produkte, Durchbruchinnovationen
Strategische Zielsetzung	Kostenminimierung, Gewinnorientierung	Innovation, Wachstumsorientierung

Die simultane Umsetzung von Exploitation und Exploration stellt Organisationen vor eine Herausforderung. Für die Inkompatibilität sprechen mehrere Gründe: Erstens, stehen Exploitation und Exploration in einem internen Wettbewerb um die vorhandenen Ressourcen und zweitens bedürfen beide Aktivitätsmuster gegensätzlicher Strukturen, Prozesse und Anreiz- sowie Führungsmechanismen (vgl. Tushman/O'Reilly 1996, S. 24; Benner/Tushman 2003, S. 247; Raisch/Birkinshaw 2008, S. 375 ff.; Gupta/Smith/Shalley 2006, S. 695). Hinzu kommt, dass Exploitation und Exploration sich selbstverstärkende Wiederholungsmuster (vgl. March 1991) darstellen: „exploration often leads to more exploration, and exploitation to more exploitation“ (Gupta/Smith/Shalley 2006, S. 695).

Die organisationalen Realisierungsmöglichkeiten der Ambidextrie zielen darauf ab, die Widersprüche zwischen Exploitation und Exploration zu lösen, Paradoxien aufzuarbeiten bzw. wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Exploitation und Exploration nützlich zu machen (vgl. Lewis 2000, S. 764; Andriopoulos/Lewis 2009, S. 701 ff.).

2.3.1 Ambidextrie im Kontext der Organisationsgestaltung

Nach der Darstellung der Aktivitätsmuster Exploration und Exploitation erläutert folgender Abschnitt die Möglichkeiten zur Realisierung der Ambidextrie in Organisationen. Eine systematische Übersicht von Turner/Swart/Maylor zeigt, dass die Wissenschaftler sich dem Verständnis über die Realisierung der Ambidextrie aus unterschiedlichen Richtungen nähern.

Generell existieren in der Ambidextrie-Forschung zwei Entwicklungsrichtungen, die das Verhältnis bzw. Zusammenspiel der beiden Aktivitätsmuster Exploitation und Exploration beschreiben.

Trennung

Die am häufigsten diskutierte Realisierungsmöglichkeit, die auf Minimierung der Widersprüche zwischen Exploitation und Exploration abzielen, ist die räumliche, zeitliche und/oder interorganisationale Trennung von Exploitation und Exploration (vgl. Duncan 1976; Volberda 1996; Tushman/O'Reilly 1996; Benner/Tushman 2003). Dabei werden Exploitation und Exploration als zwei unterschiedliche strategische Ausrichtungen mit verschiedenen zugrundeliegenden Aktivitäten gesehen, die sich gegenseitig ausschließen (vgl. Duncan 1976; Benner/Tushman 2003; Ebben/Johnson 2005). Die einseitige Ausrichtung erlaubt die Ausschöpfung von Spezialisierungsvorteilen und Renditen aus der singulären Umsetzung von entweder exploitativen oder explorativen Aktivitäten und stimmt mit der verbreiteten Auffassung von Porter¹ überein (vgl. Raisch/Birkinshaw 2008, S. 24). Die am häufigsten diskutierte Realisierungsmöglichkeit, die auf Minimierung der Widersprüche zwischen Exploitation und Exploration abzielen, ist die räumliche, zeitliche und/oder interorganisationale Trennung von Exploitation und Exploration (vgl. Duncan 1976; Volberda 1996; Tushman/O'Reilly 1996; Benner/Tushman 2003). Die Vertreter des Ansatzes leiten als Handlungsempfehlung

¹ Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy, New York.

eine einseitige Ausrichtung auf entweder Exploitation oder Exploration ab, die bei Bedarf und für eine kurze Zeitspanne wechseln kann (vgl. Gupta/Smith/Shalley 2006, S. 697).

Balance/Kombination

Entgegen dieser dichotomen Sichtweise gehen die Vertreter des Balance-Ansatzes davon aus, dass sich Exploitation und Exploration nicht gegenseitig ausschließen, sondern ergänzen („Orthogonalität“) (vgl. Gupta/Smith/Shalley 2006, S. 695 ff.). Neuere Ansätze unterstreichen die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen exploitativen und explorativen Aktivitätsmustern innerhalb einer Organisation und gar innerhalb einer einzigen Organisationseinheit (kontextuelle Ambidextrie) (vgl. Raisch/Birkinshaw 2008; Güttel/Konlechner 2009). Für die Vertreter des Ansatzes erlaubt eine Balance zwischen exploitativen und explorativen Aktivitäten die kurz- und langfristige Maximierung der Leistungsfähigkeit (vgl. Gupta/Smith/Shalley 2006, S. 697 ff.; Simsek 2009, S. 867; He/Wong 2004, S. 482 – 483). Als Handlungsempfehlung für Organisationen resultiert daraus, dass eine einseitige Orientierung auf entweder Exploitation oder Exploration zu vermeiden ist. Beide Aktivitätsmuster sollen zwar nicht im vollen Umfang, aber im Sinne einer Balance Exploitation und Exploration simultan umsetzen (vgl. Adler/Goldoftas/Levine 1999, Lubatkin et al. 2006; Jansen/Van Den Bosch/Volberda 2005).

Die Kombination beider Aktivitätsmuster kann als Weiterentwicklung des Balance-Ansatzes angesehen werden. Dieser Ansatz lehnt die Entweder-oder-Logik ebenfalls ab und verfolgt die Idee der kombinierenden Sowohl-als-auch-Sichtweise weiter (vgl. Gibson/Birkinshaw 2004, S. 209). Wie für die Vertreter des Balance-Ansatzes zeichnen sich Exploration und Exploitation zwar durch ungleiche Organisationsstrukturen, Prozesse sowie Anreiz- und Führungsmechanismen aus, jedoch stehen diese nicht in Widerspruch, sondern in einer wechselseitigen Abhängigkeit zueinander (vgl. Lavie/Stettner/Tushman 2010, S. 117; Cao/Gedajlovic/Zhang 2009, S. 784). Diese Abhängigkeit besteht darin, dass die exploitativen Aktivitäten einerseits die Grundlage für die gegenwärtigen explorativen Aktivitäten bilden, andererseits die explorativen Aktivitäten die Basis zukünftiger exploitativer Aktivitäten darstellen (vgl. He/Wong 2004, S. 482 – 483; Simsek 2009, S. 867; Cao/Gedajlovic/Zhang 2009, S. 784; Lavie/Stettner/Tushman

2010, S. 109 ff.). Die Handlungsempfehlung hierbei besteht nicht in der Erreichung einer Balance zwischen Exploitation und Exploration, sondern in der Annäherung an eine maximale Verknüpfung von Exploitation und Exploration (vgl. Gupta/Smith/Shalley 2006, S. 693 ff.; Lubatkin et al. 2006, S. 646 ff.).

Die Simultanität kann dabei sowohl auf der individuellen Ebene in einzelnen Geschäfts- oder Funktionsbereichen, zwischen Unternehmenseinheiten oder sogar zwischen unterschiedlichen Unternehmen einer Unternehmensgruppe angestrebt werden. (vgl. Tushman/O'Reilly 1996, S. 24; Benner/Tushman 2003, S. 238 f.; Gibson/Birkinshaw 2004, S. 210; Simsek 2009, S. 599).

Da die vorliegende Arbeit sich mit der simultanen Umsetzung der exploitativen und explorativen Aktivitätsmuster auseinandersetzt, haben die beschriebenen Balance- und Kombination-Ansätze besondere Relevanz. Die Arbeitsdefinition des Ambidextrie-Konstruktes kann somit wie folgt erweitert werden: Ambidextrie ist als eine organisationale Fähigkeit zu verstehen, die eine gleichzeitige Umsetzung exploitativer und explorativer Aktivitäten durch Ausbalancierung oder Kombination beider Aktivitätsmuster in einer Organisation ermöglicht.

In der Literatur werden zwei Ansätze diskutiert wie Exploitation und Exploration innerhalb einer Organisation bzw. einer Organisationseinheit simultan realisiert werden können: strukturelle Ambidextrie bei der beide Aktivitätsmuster in verschiedenen Organisationseinheiten ausgeführt werden, und kontextuelle Ambidextrie, bei der beide Aktivitätsmuster innerhalb derselben Einheit verfolgt werden und bei der das Managementteam die Vereinbarkeit beider Aktivitätsmuster sicherstellt (vgl. Raisch/Birkinshaw 2008, S. 15). Die Unterschiede zwischen strukturellen und kontextuellen Ambidextrie sind in Tabelle 2 vergleichend gegenübergestellt.

Tabelle 2: Strukturelle und kontextuelle Ambidextrie im Vergleich

(vgl. Birkinshaw/Gibson 2004, S. 50)

	Strukturelle Ambidextrie	Kontextuelle Ambidextrie
Erreichen der Ambidextrie	Exploration und Exploitation erfolgen in separaten Organisationseinheiten	Einzelne Mitarbeiter teilen ihre Zeit zwischen Exploration und Exploitation
Über die Aufteilung zwischen Exploration und Exploitation entscheidet	Topmanagement	Abteilungsleiter oder einzelne Mitarbeiter
Rolle des Topmanagements	Definition der Struktur, um Zielkonflikt zwischen Exploration und Exploitation zu vermeiden	Entwicklung des organisatorischen Rahmens in dem die Mitarbeiter handeln
Art der Aufgaben	Relativ klar definiert	Relativ flexibel
Fähigkeiten von Mitarbeitern	Mitarbeiter eher Spezialisten	Mitarbeiter eher Generalisten

Strukturelle Ambidextrie - Räumliche Trennung von Exploitation und Exploration

Einer Organisationseinheit, die auf Exploitation ausgerichtet ist, werden vor allem mechanische Strukturen zugrunde gelegt. Eine enge Systemkopplung, ein hoher Routinierungs-, Formalisierungs-, Standardisierungs- sowie Kontrollgrad und eher zentralisierte Entscheidungsstrukturen werden als wichtige Merkmale exploitationsfördernder Organisation in der Literatur benannt (vgl. Duncan 1976; Benner/Tushman 2003; Lavie/Stettner/Tushman 2010; Andriopoulos/Lewis 2009). Die Führung nimmt dabei eher transaktionale Züge an (vgl. O'Reilly/Tushman 2004; Burpitt 2009; Jansen/Vera/Crossan 2009). Aufgrund der Ausrichtung auf die Erfüllung kurzfristiger Ziele steht das Sicherheitsdenken sowie das Commitment zu den vorherrschenden Werten und Normen der Organisation im Vordergrund (vgl. Birkinshaw/Gibson 2004; Csaszar 2013). Folglich ist diese Organisationseinheit in der Lage sich kontinuierlich anzupassen bzw. den Status-quo und den kurzfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen (vgl. Benner/Tushman 2003, S. 247; Birkinshaw/Gibson 2004, S. 50).

Dagegen zeigen auf Exploration ausgerichtete Organisationsstrukturen organische, lose gekoppelte Prozesse und Systeme, eine weitgehende Handlungsautonomie und Dezentralität bei der Entscheidungsfindung, eine risiko- und experimentierfreudige Kultur (vgl. Adler/Goldoftas/Levine 1999; Benner/Tushman 2003; Jansen/Van Den Bosch/Volberda 2005). Im Einklang mit diesen Strukturen ist die Führung eher transformational bzw. visionär ausgerichtet und trägt zur Sicherung des langfristigen Wachstums, der Innovationsfähigkeit und damit zur Anpassung an unvorhergesehene Veränderungen bei (vgl. O'Reilly/Tushman 2004, S. 80; Birkinshaw/Gibson 2004, S. 50; Raisch/Birkinshaw 2008, S. 390; Burpitt 2009; Jansen/Vera/Crossan 2009).

Eine Möglichkeit für die simultane Realisierung von Exploration und Exploitation besteht darin, dass zwei voneinander verschiedene Organisationseinheiten jeweils ein Aktivitätsmuster verfolgen, d. h. nicht zeitliche, sondern räumliche Trennung zwischen Exploration und Exploitation stattfindet (vgl. Raisch/Birkinshaw 2008, S. 390). Mit der räumlichen Trennung werden Zielkonflikte vermieden, da jede Organisationseinheit passende Aktivitätsmuster für jeweilige Ausrichtung entwickeln kann (vgl. Duncan 1976, S. 167 f.; Raisch/Birkinshaw 2008, S. 390). Organisationstheoretiker betonen die Wichtigkeit der Ausrichtung von ambidexteren Organisationsstrukturen und liefern Hinweise dazu, dass Ambidextrie von gerichteter Ressourcenintegration profitieren kann (z. B. Tushman/O'Reilly 1996). Weiter bietet die strukturelle Ambidextrie eine Möglichkeit zur Generierung der Spezialisierungsvorteile (vgl. Benner/Tushman 2003, S. 247; Gibson/Birkinshaw 2004, S. 209f.).

Weitgehend unklar bleibt in der Forschung zur strukturellen Ambidextrie die Frage, ob und wie die Koordination der Organisationseinheiten bzw. die Integration des jeweils anderen Outputs erfolgen soll (vgl. Raisch/Birkinshaw 2008, S. 390; Schreyögg/Sydow 2010; Gebert/Boerner/& Kearney 2010). Diese Fragestellung ist bei der räumlichen Trennung von besonderer Bedeutung, da zum einen durch die parallelen Strukturen Koordinations- und Integrationskosten entstehen, die den Erfolg der Ambidextrie verringern. Dennoch werden Koordinations- und Integrationsmaßnahmen benötigt, damit die wechselseitigen Beziehungen zwischen Exploration und Exploitation gestärkt werden können (vgl. Lavie/Stettner/Tushman 2010, S. 117). In diesem Zusammenhang führt ein Teil der Vertreter der strukturellen Ambidextrie an, dass zwischen explo-

itativen und explorativen Organisationseinheiten ein Puffer bzw. eine Entkopplung notwendig ist, um negative Effekte insbesondere durch exploitative Aktivitäten einzudämmen (vgl. Raisch/Birkinshaw 2008, S. 390). Dabei schreiben die Autoren dem Top- bzw. Senior-Management diese Rolle zu (vgl. O'Reilly/Tushman 2004, S. 80; Gibson/Birkinshaw 2004, S. 215). Das Top- bzw. Senior-Management kann Interessen der explorativen Organisationseinheiten gegenüber den relativ größeren und einflussreicheren exploitativen Organisationseinheiten durchsetzen (insbesondere bei der Ressourcenzuteilung) und gleichzeitig beide strategische Ausrichtungen und Aktivitätsmuster unterstützen und eine Interaktion fördern. Dies kann durch übergeordnete Ziele und Werte erfolgen oder durch eine Unternehmenskultur, konfliktbewältigende Prozesse, einen aktiven Wissensaustausch, personalorientierte Maßnahmen wie z. B. „Job Rotation“ oder Implementierung eines für Ambidextrie verantwortlichen Managers (vgl. Tushman/O'Reilly 1996, S. 27; O'Reilly/Tushman 2004, S. 79 ff.).

Somit ist festzuhalten, dass eine räumliche Trennung zwischen Exploration und Exploitation die Widersprüche und Inkonsistenzen zwar minimieren kann, dennoch die komplexen Herausforderungen der Koordination und Integration im Rahmen der simultanen Umsetzung von Exploitation und Exploration bestehen bleiben. Die strukturelle Ambidextrie verschiebt das Problem des Ausbalancierens bzw. der Kombination von gegensätzlichen Aktivitätsmuster von der Ebene der organisationalen Einheiten auf die Ebene der Gesamtorganisation, ohne eine Lösung zum Umgang mit diesen Konflikten anzubieten (vgl. Schreyögg/Sydow 2010).

Kontextuelle Ambidextrie

Ein weiterer Vorschlag zur Realisierung der Ambidextrie besteht darin, einen organisationalen Kontext zu schaffen. Dieser ermöglicht es den handelnden Individuen, gegensätzliche Anforderungen gleichzeitig umzusetzen, auch kontextuelle Ambidextrie genannt (vgl. Gibson/Birkinshaw 2004, S. 209). Der Ausgangspunkt ist die Veränderung der Betrachtungsebene von einer Organisations-einheit bzw. Organisation hin zu einzelnen Personen (vgl. Adler/Goldoftas/Levine 1999, S. 43 ff.). Bei der kontextuellen Ambidextrie übernehmen die Mitarbeiter einer Organisation oder einer Organisationseinheit bei ihrer täglichen Arbeit die Entscheidungen über die Aufteilung ihrer

Zeit zwischen Exploration und Exploitation. Aufgrund dieser Entscheidungsfreiheit sind die Aufgaben flexibel und bieten Interpretationsspielraum bei deren Ausgestaltung (vgl. Güttel/Konlechner 2009; O'Reilly/Tushman 2004; Birkinshaw/Gibson 2004).

Vertreter des Ansatzes stellen einen ganzheitlichen Kontext in den Vordergrund bei dem sowohl soziokulturelle als auch erfolgsorientierte Dimensionen berücksichtigt werden (vgl. Gibson/Birkinshaw 2004, 216 f.; Raisch/Birkinshaw 2008; Güttel/Konlechner 2009; Gebert/Boerner/& Kearney 2010; Schreyögg/Sydow 2010; Eisenhardt/Furr/Bingham 2010). Der soziokulturelle Rahmen beinhaltet dabei eine aktive Förderung der Mitarbeiter durch einen einfachen Zugang zu Organisationsressourcen, eine umfangreiche Autonomie sowie Partizipation aller Mitarbeiter an unternehmerischen Entscheidungsprozessen. Die erfolgsorientierte Dimension umfasst die Disziplin und Selbstverantwortung der Mitarbeiter, die durch klare Standards, definierte Zielsetzungen, regelmäßige Feedbacks und umfangreiche Anreizsysteme gefestigt werden (vgl. Raisch et al. 2009; Eisenhardt/Furr/Bingham 2010). O'Reilly/Tushman verweisen darauf, dass Ambidextrie nicht in der Fähigkeit einzelner Personen wurzelt und auch nicht über den Aufbau geeigneter organisationaler Strukturen zu realisieren ist. Sie betonen das Wechselspiel von organisationalen Strukturen und Kultur (vgl. O'Reilly/Tushman 2004, S. 200).

2.3.2 Ambidextrie im Kontext des strategischen Managements

Im strategischen Management wird der strategische Charakter von explorativer und explorativer Unternehmensausrichtung betont und die Umsetzung der gegensätzlichen bzw. hybrider Strategien in den Vordergrund gestellt (vgl. Burgelman 2002; Auh/Menguc 2005; Raisch/Birkinshaw 2008, S. 379). In der traditionellen Sichtweise der Managementforschung wurde die Umsetzung hybrider Strategien lange Zeit als nachteilig eingestuft (vgl. Porter 1980; O'Reilly/Tushman 2008, S. 192). Eine Veränderung dieser Denkweise leitete Burgelman ein. Er zeigte, dass Organisationen gegensätzliche Strategien simultan verfolgen können (vgl. Burgelman 1991, S. 239 ff.). Exploitative Strategien stellen demnach die Nutzung bzw. den Ausbau vorhandener Wettbewerbsvorteile (vgl. Burgelman 2002) sowie Profitgenerierung (vgl. Andriopoulos/Lewis 2009) und Effizienz (vgl. Adler/Goldoftas/Levine 1999; Ebben/Johnson 2005) in den Vordergrund. Explorative Strategien legen dagegen ihren Schwerpunkt auf den

Aufbau neuer Wettbewerbsvorteile (vgl. Burgelman 2002; Flier/Van Den Bosch/Volberda 2003), der unternehmerischen Flexibilität (vgl. Adler/Goldoftas/Levine 1999) sowie der Wissensgenerierung (vgl. Gebert/Boerner/& Kearney 2010). Weitere Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen in der Lage sind u. a. bestehende Ressourcen und Kompetenzen (vgl. Hamel/Prahalad 1993) sowie Geschäftsmodelle (vgl. Sanchez/Heene/Thomas 1996; Markides 2013) gleichzeitig zu verbessern und neu zu entwickeln.

Ein wesentlicher Strang der strategischen Managementforschung, der zur Ausdifferenzierung des Ambidextrie-Konstruktes beigetragen hat, ist der „Dynamic Capability“ Ansatz² (vgl. O'Reilly/Tushman 2008). Grundsätzlich stimmen die Ansichten der Wissenschaftler darin überein, dass Dynamic Capabilities organisationale Fähigkeiten beschreiben, deren Kernaufgabe in der Veränderung der bestehenden Ressourcen- und Fähigkeitenbasis eines Unternehmens zu sehen ist (vgl. Teece/Pisano/Shuen 1997, S. 516; Eisenhardt/Martin 2000, S. 1107; Ambrosini/Bowman 2009, S. 33). Die Begründer des Ansatzes Teece et al. (1994) definieren Dynamic Capability als „[...] the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments“ (Teece/Pisano/Shuen 1997, S. 516).

Aufbauend auf dieser Definition sehen einige Wissenschaftler die Ambidextrie als Dynamic Capability an, da diese eine ganze Reihe von Entscheidungen, Strukturen und Routinen zur simultanen Verbesserung, Erweiterung und Neuentwicklung der unternehmerischen Ressourcen und Fähigkeiten voraussetzt (vgl. Eisenhardt/Martin 2000, S. 1107; Zollo/Winter 2002, S. 341; O'Reilly/Tushman 2008; Rothaermel/Alexandre 2009, S. 759; Wollersheim 2010, S. 8; O'Reilly/Tushman 2013, S. 17). Wie andere organisationale Fähigkeiten beruhen auch Dynamic Capabilities auf organisationalen Routinen (vgl. Eisenhardt/Martin 2000, S. 1107; Winter 2003, S. 991; Helfat/Peteraf 2003, S. 999), die stabilisierend wirken und mit höherer Effizienz einhergehen (vgl. Wollersheim 2010, S. 8). Daraus folgern einige Wissenschaftler die inhaltliche

² Begriffliche Definitionen u. a. in Teece/Pisano 1994, S. 542; Eisenhardt/Martin 2000; Winter 2003; Teece 2007

Nähe beider Ansätze (vgl. O'Reilly/Tushman 2004; Raisch/Birkinshaw 2008; Güttel/Konlechner 2009, S. 154; Wollersheim 2010, S. 8).

Der „Dynamic Capability“ Ansatz hebt die Rolle von organisationalen Kompetenzen oder Fähigkeiten hervor, die es den Organisationen erlauben, flexibel und rasch auf Veränderungen zu reagieren und so langfristig Wettbewerbsvorteile zu generieren (vgl. Teece/Pisano 1994, S. 542; Eisenhardt/Martin 2000, S. 1107). Anders als bei den organisationstheoretischen Ansätzen sehen die Vertreter dieser Perspektive die Ambidextrie nicht als eine statische, sondern als eine dynamische Größe, die im Verlauf der Zeit ihre Vorteile zeigt (vgl. Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007, S. 913; Simsek 2009, S. 618; O'Reilly/Tushman 2013, S. 17). Die Herausforderung für Organisationen liegt somit nicht in der Umsetzung von Ambidextrie zu einem bestimmten Zeitpunkt, sondern darin, die im Verlauf der Ambidextrie-Realisierung entstehenden Spannungen, Widersprüche und Inkonsistenzen zu überwinden (vgl. Danneels 2010; Nosella/Cantareallo/Filippini 2012). Realisierung der Ambidextrie erfolgt dann im Einklang mit der Taxonomie von Teece durch Aufspüren, Ergreifen neuer und Rekonfigurieren bestehender Ressourcen und Fähigkeiten³. „The enterprise will need sensing, seizing, and transformational/reconfiguring capabilities to be simultaneously developed and applied for it to build and maintain competitive advantage“ (Teece 2007, S. 1341). Untersuchungen der Ambidextrie als Dynamic Capability betonen die Schlüsselrolle der strategischen Führung bei der Bildung, Integration neuer und Rekonfiguration bestehender Ressourcen und Fähigkeiten und bei der Überwindung der genannten Spannungen (vgl. Lavie/Rosenkopf 2006; O'Reilly/Tushman 2008).

Bereits 1996 nehmen Tushman/O'Reilly an, dass Ambidextrie eine mögliche Lösung für den Umgang von Unternehmen mit konfliktären und mithin paradoxen Umweltanforderungen darstellt. Diese besteht darin, dass zum einen die Ausrichtung von Strategie, Struktur und Kultur auf die aktuellen Geschäftsanforderungen in der Kurzzeitperspektive erfolgt, zum anderen auch die Anpassungen von der Strategie-, Struktur-

³ Die Darstellung der Taxonomie in Teece 2007

und Kulturausrichtungen vorgenommen werden, um auf lange Sicht einen nachhaltigen Erfolg sicherzustellen (vgl. Tushman/O'Reilly 1996, S. 24). In einer späteren Studie greifen Gibson/Birkinshaw diesen Gedanken auf und weisen ebenfalls der strategischen Ausrichtung eine wichtige Rolle zu. Sie definieren die Ambidextrie als „[...] the behavioral capacity to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across an entire business unit“ (Gibson/Birkinshaw 2004, S. 209). Die Ausrichtung (alignment) bezieht sich vor allem auf die derzeitigen Geschäftsanforderungen und wird in diesem Zusammenhang dadurch erreicht, dass alle Aktivitätsmuster eines Geschäftsbereichs strikt auf die Erreichung vorgegebener Ziele hinwirken. Als Gegenpol dazu definieren die Autoren die Anpassung (adaptability), die in Verbindung mit zukünftigen Geschäftsanforderungen steht und die Fähigkeit zum schnellen Rekonfigurieren der Aktivitätsmuster darstellt (vgl. Gibson/Birkinshaw 2004, S. 209). Somit stellen die Ausrichtung der Aktivitäten an den gegenwärtigen Zielen bzw. die Anpassung der Aktivitäten an die Vision zwei Kontrastpunkte, welche die konfliktären Anforderungen von Exploitation bzw. Exploration widerspiegeln (vgl. Gibson/Birkinshaw 2004, S. 210, 213; Güttel/Konlechner 2009).

In Anlehnung an (O'Reilly/Tushman) wird Ambidextrie erst zu einer dynamischen Fähigkeit, wenn die Exploitations- und Explorationsaktivitäten eines Unternehmens strategisch integriert sind. Diese Integration erfordert ein Bündel von gemeinsamen Werten, Grundsätzen und Zielen sowie einen allumfassenden Verwaltungsprozess (vgl. O'Reilly/Tushman 2008, S. 200; Raisch/Birkinshaw 2008, S. 688). Benner/Tushman vermuten deshalb, dass Auslagerung von Exploitations- oder Explorationsaktivitäten mit der erschwerten strategischen Integration dieser Prozesse einhergeht (vgl. Benner/Tushman 2003, S. 246). Zwei widersprüchliche Ausrichtungen innerhalb einer Organisation simultan umzusetzen, scheint auch viel komplexer zu sein, als eine einzige konsistente Strategie zu verfolgen oder eine dieser Aktivitäten auszulagern (vgl. Gupta/Smith/Shalley 2006; Raisch/Birkinshaw 2008, S. 15).

2.3.3 Ambidextrie im Kontext des organisationalen Wandels

Eng verknüpft mit der Thematik des Dynamic-Capability-Ansatzes sind Aspekte des organisationalen Wandels (z. B. Tushman/O'Reilly 1996; Benner/Tushman 2003). Den Unternehmen mit der ambidexteren Ausrichtung wird die Fähigkeit zugesprochen, in

Zeiten des Wandels die Veränderungen adäquat zu meistern und dadurch kurz- und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Volberda 1996, S. 359; Kim/Mauborgne 2009, S. 74).

Je nach Auffassung des Wandels sprechen die Autoren unterschiedliche Empfehlungen in Bezug auf die Realisierung der Ambidextrie aus:

Zyklischer Wandel

Eine Auffassung des organisatorischen Wandels stellt das auf Evolutionstheorie basierendes „Punctuated Equilibrium“-Modell dar. In diesem Kontext wird Wandel so verstanden, dass lange Perioden des organisationalen Gleichgewichts durch kurze Perioden mit tiefgreifendem transformationalem Wandel unterbrochen werden. Dabei sind die organisationalen Gleichgewichtszustände durch inkrementellen Wandel und Stabilität gekennzeichnet und die Phasen des transformationalen Wandels, durch die Änderung und Neukonfiguration der „Tiefenstruktur“ (Grundüberzeugungen, Werte, Macht- und Kontrollverteilung) charakterisiert (vgl. Tushman/Romanelli 1985, S. 171, 173; Tushman/O'Reilly 1996, S. 12, 18). Die Ambidextrie-Forschung zeigt in diesem Wandel-Kontext auf, dass eine exploitative Ausrichtung in den Gleichgewichtsphasen und eine explorative Ausrichtung in den Wandelphasen notwendig ist (vgl. Gupta/Smith/Shalley 2006, S. 695 ff.; Simsek 2009, S. 882 ff.). Demnach ist sequenzielle (temporelle) Trennung zwischen Exploitation und Exploration das Mittel der Wahl zur Realisierung langfristiger Wettbewerbsvorteile von einer Organisation (vgl. Levinthal/March 1993; Burgelman 2002; Siggelkow/Levinthal 2003).

Diskontinuierlicher Wandel

Eine andere Auffassung zum Wandel besteht darin, dass die langen Gleichgewichtsphasen, in denen Unternehmen ihre nachhaltigen Wettbewerbsvorteile aufbauen können, immer kürzer werden bzw. durch spontane, unerwartete und abrupte Entwicklungen unterbrochen werden (vgl. Bettis/Hitt 1995, S. 7). Gründe hierfür sind die Globalisierung der Märkte, schnelle technologische Veränderungen, Verkürzung der Produktlebenszyklen und wachsenden Rivalität der Wettbewerber (vgl. Volberda 1996, S. 359; Cao/Gedajlovic/Zhang 2009, S. 781). In diesem Wandel-Kontext rückt eine gleichzeitige Umsetzung der Exploitation und Exploration in den Vordergrund.

Durch eine ambidextere Ausrichtung können Unternehmen sowohl planbare Veränderungen mithilfe von exploitativen Aktivitäten sicherstellen, als auch den unerwarteten Neuerungen durch die in Unternehmen verankerte explorative Aktivitätsmuster begegnen (vgl. Benner/Tushman 2003; O'Reilly/Tushman 2008, S. 201; Jansen/Vera/Crossan 2009; Schreyögg/Sydow 2010, S. 1285).

Ausgehend aus diesem Wandel-Verständnis betonen auch die Autoren des Dynamic-Capability-Ansatzes die Wichtigkeit einer gleichzeitigen Rekonfiguration bestehender Ressourcen- und Kompetenzenbasis und Schaffung neuer Ressourcen- und Fähigkeiten (vgl. Teece 2007; Danneels 2010; Taylor/Helfat 2009).

2.4 Ambidextrie und Unternehmenserfolg

Umfangreiche Untersuchungen der Ambidextrie-Forschung beschäftigen sich eingehend mit den Effekten einer simultanen Umsetzung von Exploitation und Exploration auf den Unternehmenserfolg. Dabei unterscheiden sich die Analyseebenen je nach der betrachteten Industrie, nach dem Untersuchungsdesign, nach dem zugrunde gelegten Ambidextrie-Verständnis sowie nach der Art, wie Ambidextrie und die Wirkungsbeziehung zum Erfolg operationalisiert wurden (vgl. Schulze 2009, S. 6 ff.; Junni et al. 2013, S. 300 ff.). Die Folge ist, dass die Ergebnisse der Untersuchungen in den seltensten Fällen miteinander unmittelbar verglichen werden können (vgl. Junni et al. 2013, S. 301 ff.; Birkinshaw/Gupta 2013, S. 291 f.). Aus diesem Grund werden die empirischen Befunde in stark aggregierter Form dargestellt.

Die Grundfrage, ob es einen Zusammenhang zwischen Ambidextrie und Unternehmenserfolg gibt, wird zumeist positiv beantwortet (vgl. Gibson/Birkinshaw 2004; Lubatkin et al. 2006). Bei der Betrachtung von Exploitation- und Exploration-Konstrukten belegen empirische Studien zum einen eine positive Wirkung der Exploitation auf Erfolgsgrößen wie Profitabilität, Effizienz, Kosten, Anzahl inkrementeller Innovationen. Zum anderen zeigen die Arbeiten eine verbesserte organisatorische Anpassung an kontinuierliche Veränderungen. Somit beeinflusst Exploitation die kurzfristigen Erfolgsvariablen. Hingegen korreliert Exploration in einem signifikanten und positiven Maß mit

Erfolgsgrößen wie Wachstum, Flexibilität, radikale Innovationen und verbessert die organisatorische Anpassungsfähigkeit an unvorhergesehene Veränderungen. Die genannten Erfolgsgrößen der Exploration zeigen daher eine eher langfristige Wirkung (vgl. Lee/Lee/Lee 2003; He/Wong 2004; Rothaermel/Deeds 2004; Rothaermel/Alexandre 2009). Der positive Wirkungszusammenhang zwischen Exploitation bzw. Exploration und den genannten Erfolgsvariablen folgt dabei größtenteils einem linearen Verlauf. Ein weiteres Ergebnis der Untersuchungen zeigt, dass der Zusammenhang zwischen Exploitation und Erfolgsgrößen deutlich schwächer ausfällt als zwischen Exploration und Erfolgsvariablen (vgl. Junni et al. 2013, S. 305). Das positive Verhältnis ist dabei umso deutlicher, je aggregierter die Analyseebene ist. So zeigen empirische Studien auf einer interorganisationalen Ebene, Gesamtunternehmens- sowie Geschäftsbereichsebene stärkere Zusammenhänge als Untersuchungen auf der funktionalen, gruppenspezifischen oder individuellen Ebene (vgl. Junni et al. 2013, S. 305). Gleichzeitig zeigen die Studien, dass die Erfolgsgrößen der Exploitation sich in einem negativen Zusammenhang zu den Erfolgsgrößen der Exploration verhalten. Besonders deutlich zeigen sich die genannten Effekte bei Unternehmen aus dem High-Tech- und Dienstleistungssektor (vgl. Junni et al. 2013, S. 307).

In einzelnen Studien zur Ambidextrie wurde auch ein negativer bzw. kein Effekt zwischen einer ambidexteren Ausrichtung und Erfolgsgrößen identifiziert (vgl. Simsek 2009). Einige Untersuchungen heben einen eher kontingenten Effekt (vgl. Lin/Yang/Demirkan 2007, S. 1645 – 1658) hervor, andere Arbeiten finden entweder keine signifikante Wirkung zwischen der simultanen Umsetzung von Exploitation und Exploration und der Performanz (vgl. Jansen/Van Den Bosch/Volberda 2005, S. 1667 ff.) oder einen positiven Effekt der zeitlichen Trennung auf den Erfolg von Unternehmen (vgl. Boumgarden/Nickerson/Zenger 2012). Obwohl in einigen Untersuchungen negative bzw. keine Effekte festgestellt wurden, stehen diesen empirischen Befunden zahlreiche empirische Studien gegenüber, die einen signifikanten positiven Effekt zwischen dem Ambidextrie-Konstrukt und einzelnen Erfolgsgrößen bekräftigen.

In mehreren Konzepten sehen die Autoren die dynamischen Fähigkeiten als Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Einige Wissenschaftler gehen davon aus, dass Wettbewerbsvorteile direkt aus dynamischen Fähigkeiten an sich hervorgehen (vgl. Teece/

Pisano/Shuen 1997; Zollo/Winter 2002; Lee/Lee/Rho 2002; Teece 2007). Andere Autoren vermuten dagegen einen indirekten Einfluss durch die Modifikation und Rekonfiguration von zugrundeliegenden Ressourcen und Fähigkeiten, z. B. wenn Ressourcenbasis nicht imitiert werden kann oder wenn temporäre Vorteile in dynamischen Märkten erzielt werden (vgl. Eisenhardt/Martin 2000; Helfat/Peteraf 2003; Winter 2003; Blyler/Coff 2003; Ambrosini/Bowman 2009). Dynamische Fähigkeiten und die Ambidextrie stellen einen wichtigen Baustein bei der Erklärung der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen und damit verbundener Unterschiede im Unternehmenserfolg dar (vgl. O'Reilly/Tushman 2008; Taylor/Helfat 2009).

2.5 Ambidextrie in Kontext der Medienunternehmen

Die digitale Transformation stellt eine Herausforderung für nahezu alle Unternehmensfunktionen dar und verstärkt die Dynamik der Medienmärkte. Die Schwierigkeit dabei ist das Erzielen von Effizienz unter Bedingungen erhöhter Flexibilität (vgl. Sydow/Windeler 2006). Eine steigende Anzahl der Veröffentlichungen deutet auf einen besonderen Bedarf in den Bereichen Unternehmensstrategie und Unternehmensführung hin⁴. Medienunternehmen stehen in dieser Phase vor paradoxer Herausforderung nach Balance zwischen Stabilität, Tradition und Eigenfokussierung einerseits sowie Flexibilität, Wandel und Kooperationsbereitschaft andererseits (vgl. Horst/Moisander 2015, S. 3). Starke Konzentrationstendenzen auf der einen und die Herausbildung von individuellen Nachfrage-Präferenzen auf der anderen Seite führen zu einem Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen strategischen Erfordernissen. Medienunternehmen „[...] need to pursue both incremental and radical change“ (Järventie-Thesleff/Moisander/Villi 2014, S. 134). Die Spannungen werden auch dadurch verstärkt, dass aktuell die Umsätze größtenteils aus der Vermarktung traditioneller Medienprodukte generiert werden, die Wachstumspotenziale jedoch bei der Vermarktung digitaler Medienprodukte liegen (vgl. Kolo 2013, S. 187, 212).

⁴ Vgl. dazu z. B. die Veröffentlichungen von Berman et al. 2007; Küng 2007; Achtenhagen/Raviola 2009; Järventie-Thesleff/Moisander/Villi 2014

Daher besteht die Herausforderung für Medienunternehmen darin, ihre bestehende Denkmuster zu überwinden und die Möglichkeiten zur strategischen Erneuerung zu schaffen (vgl. Achtenhagen/Raviola 2009; Kolo 2013, S. 193; Nguyen-Khac 2007, S. 206). In dieser Situation können die strategischen Erfordernisse wie folgt zusammengefasst werden:

- Exploitation: Einmal entwickelte, erstellte bzw. recherchierte Medieninhalte sollen auf eine möglichst effiziente Weise und über alle verfügbaren Kanäle unter Maximierung des Gesamtergebnisses an die Nutzer distribuiert werden. Die Erreichung von medienübergreifenden Synergien ist entscheidend, um die bestehenden Ressourcen maximal effizient auszunutzen. Dies gilt sowohl für den Fortbestand der traditionellen Marken in der Online-Welt als auch für die neuen Content-Ideen, die von Anbeginn crossmedial umgesetzt und vermarktet werden (vgl. Kolo 2013, S. 201).
- Exploration: Durch Verschärfung des Wettbewerbs einerseits und die steigende Komplexität von Wertschöpfungssystemen andererseits erodieren die Umsätze im Stammgeschäft der Medienunternehmen. Fortlaufende Innovation und wachstumsorientierte Erschließung und Etablierung neuer Geschäftsfelder, sei es durch Eigenentwicklung oder Zukauf, stehen im Fokus der Aktivitäten der Medienunternehmen (vgl. (Kolo 2013, S. 217); (Johansson/Ellonen/Jantunen 2012); (Wikström/Ellonen 2012)).

Somit kann im Kontext der Medienunternehmen Ambidextrie als eine strategisch eingebettete organisationale Fähigkeit definiert werden, die einerseits simultane Umsetzung von effizienten crossmedialen Produkten und andererseits die Aktivitäten zur Erschließung und Etablierung neuer Geschäftsfelder umfasst und diese durch Ausbalancierung oder Kombination beider Aktivitätsmuster in einer Organisation, Organisationseinheit oder auf der individuellen Ebene des einzelnen Mitarbeiters ermöglicht.

Diese Herausforderungen werden im Folgenden anhand der Studien zu Ambidextrie bei Medienunternehmen beleuchtet. Die Verknüpfung von crossmedialen Effizienzpotenzialen mit der Erschließung und Etablierung neuer Geschäftsfelder ist jedoch keine

triviale Aufgabe. Dies zeigen die bisherigen Studien zu Ambidextrie in Medienunternehmen. So stellen (Järventie-Thesleff/Moisander/Villi) fest, dass es nicht nur der Anpassungen von Organisationsstrukturen bedarf, sondern auch hinsichtlich der Führung. Gerade für etablierte Medienunternehmen kann es schwierig sein, sich von „papier-basierten“ Geschäftsmodellen zu lösen. Die Manager der Medienunternehmen erkennen die Notwendigkeit der Transformation, die Schwierigkeit besteht jedoch darin, zu wissen, wie und wann die strategischen Veränderungen eingeleitet werden sollen (vgl. Järventie-Thesleff/Moisander/Villi 2014, S. 135).

Des Weiteren stellen Maijanen/Virta in Bezug auf Spannungen zwischen Exploitation und Exploration bei Medienunternehmen fest, dass die Manager zwar die Veränderungschancen wahrnehmen, aber nicht immer über die Fähigkeiten oder Instrumente verfügen, diese Chancen in der Praxis zu ergreifen. Darüber hinaus zeigen die Analysen die Schwierigkeit auf die selbstverstärkende Wirkung der Exploitation und somit die Pfadabhängigkeiten zu überwinden und die explorativen Aktivitäten vermehrt auszuführen. Die Probleme bestehen nicht aufgrund interner organisatorischer Rigiditäten, sondern auch aufgrund externer Zwänge, die z. B. durch die politischen Regulierungen entstehen (vgl. Maijanen/Virta 2017, S. 159).

Gilbert (2005) zeigt einleuchtend am Beispiel der Zeitungsbranche, wie die Reaktion von Manager bei der Einführung von Online-Nachrichten das Innovationsverhalten in einem Unternehmen beeinflussen kann. Er stellt fest, dass in erfolgreichen Zeitungsredaktionen Führungskräfte darin eine strategische Möglichkeit sahen und in der Lage waren zwischen dem traditionellen und neuen Produkt zu differenzieren. Diese kognitive Leistung erlaubte es den Managern, beide Angebote auszubauen. Dagegen betrachteten die weniger erfolgreichen Redaktionen das Online-Geschäft als Bedrohung und fokussierten sich folglich nur auf ihre vorhandenen Kompetenzen (vgl. Gilbert 2005).

O'Reilly/Tushman nehmen Bezug auf die Studie von Gilbert und weisen darauf hin, dass die für die Erreichung der Ambidextrie kritische Aufteilung der Ressourcen zwischen neuen und alten Produkten bzw. Geschäftsmodellen bisher nur selten untersucht wurde. Sie betonen ferner, dass ihre bereits 2004 veröffentlichte Studie

(O'Reilly/Tushman 2004) den Übergang von der Papier- zur webbasierten Nachrichtenverbreitung bei USA Today illustriert und verschiedene strukturelle Arrangements zwischen den alten und den neuen Geschäftsmodellen aufzeigt (vgl. O'Reilly/Tushman 2004). Neben der kognitiven Leistung der Führungskräfte unterstreichen (O'Reilly/Tushman), dass eine klare und überzeugende Vision, die von dem Führungsteam beharrlich vermittelt wird, für die Entwicklung der Ambidextrie von entscheidender Bedeutung ist (vgl. O'Reilly/Tushman 2004, S. 81).

Bei der Untersuchung von Muster struktureller und kontextueller Ambidextrie bei Medienunternehmen stellen Nölleke-Przybylski et al. fest, dass Print-Medienunternehmen bei explorativen ausländischen Ausgründungen dazu neigen, möglichst neue zentralen Strukturen aufzubauen. Dies geht mit einer Kulturänderung ein, denn traditionell wird die Verlagsarbeit in zentralen Strukturen verrichtet (vgl. Nölleke-Przybylski et al. 2019, S. 15, 19). Des Weiteren stellen die Autoren fest, dass Exploration auf der Grundlage einer umfassenden Prüfung der wertschöpfenden Aktivitäten stattfindet (vgl. Nölleke-Przybylski et al. 2019, S. 13, 19). Die explorativen Investitionen in neue und digitale Geschäfte erfolgen dann auf Basis der bereinigten Kerntätigkeiten und mit dem Ziel „[...] to generate a basis for a scalable business“ (Nölleke-Przybylski et al. 2019, S. 19). Ihre Analyse deckt auf, dass für Medienunternehmen die Exploitation bei strategischen Entscheidungen im Vordergrund steht, jedoch die Exploration eine unvermeidliche Reaktion auf den Druck ist, der von der Dynamik eines digitalisierten Marktes ausgeht (vgl. Nölleke-Przybylski et al. 2019, S. 20).

Des Weiteren stellen Nölleke-Przybylski et al. und Järventie-Thesleff/Moisander/Villi fest, dass starke Medienmarken eine besondere Rolle für die Ambidextrie in Medienunternehmen spielen. „Brands facilitate explorative activities, but it is an exploitative endeavour that most significantly drives their application“ (Nölleke-Przybylski et al. 2019, S. 139f.). Järventie-Thesleff/Moisander/Villi betonen: „[...] strategy development seems to be initiated primarily to strengthen the brand position both in eyes of the readers and of the advertisers“ (Järventie-Thesleff/Moisander/Villi 2014).

Die Untersuchung von Ambidextrie unter Einfluss der Digitalisierung von Åkeson/Sørensen/Eriksson veranschaulicht die wesentliche Rolle des Technologiewandels. Die Forscher nehmen an, dass routinebasierte exploitative Rigidität zu einem

nicht effektiven Einsatz von zusätzlichen Ressourcen führt. In ihrer Untersuchung stellen sie fest, dass innerhalb eines großen und etablierten schwedischen Zeitungsunternehmens Aftonbladet die kleineren Einnahmen aus dem digitalen Geschäft nicht für einen geregelten Übergang zum neuen Trägermedium mithilfe der strukturellen Ambidextrie ausreichend sind. Die strategischen Handlungen von Aftonbladet, die über den Zeitraum von zwei Jahrzehnten analysiert wurden, zeigen anhaltende Bemühungen um gleichzeitige Exploitation und Exploration. Die Autoren hinterfragen die strikte Trennung von Exploration und Exploitation und betonen, dass zahlreiche Restrukturierungen und Veränderungen im Unternehmen nicht dazu geführt haben, dass das neue Medium eine wichtigere Rolle als Papier eingenommen hat. Die Ergebnisse der Studie sprechen gegen das Verständnis der Ambidextrie als eine einmalige temporäre Strategie und für einen geregelten Übergang von altem zu neuem Geschäftsmodell. Sie deuten auf komplexere Wechselwirkungen zwischen Exploitation und Exploration hin und sehen Ambidextrie als eine dynamische Strategie, die eine fortwährende Umgestaltung bzw. Anpassung des Unternehmens ermöglicht (vgl. Åkesson/Sørensen/Eriksson 2018).

2.6 Zwischenfazit

Die Ausführungen im vorliegenden Kapitel zeigen, dass Ambidextrie-Forschung vielfältige wissenschaftliche Einsichten und praktische Handlungsempfehlungen zum Umgang mit konfliktären und mithin paradoxen Umweltaforderungen entwickelt hat. Eine wesentliche Erkenntnis der Forschung zum Ambidextrie-Konstrukt ist die Feststellung, dass Organisationen statt einer einseitigen Ausrichtung auf entweder Exploitation oder Exploration vielmehr eine simultane Realisierung von Exploitation und Exploration anstreben sollen, um sowohl kurzfristig als auch langfristig überlebensfähig zu sein.

Die organisationstheoretische Forschung gibt wichtige Handlungsempfehlungen zur simultanen Realisierung von exploitativen und explorativen Aktivitäten an die Hand, sei es durch räumliche Trennung der exploitativen und explorativen Strukturen innerhalb einer Organisation bzw. einer Organisationseinheit oder durch Schaffung eines organisationalen Kontextes bei dem sowohl soziokulturelle als auch erfolgsorientierte

Dimensionen die Integration beider Ausrichtungen auf der individuellen Ebene erlauben.

Relevant für die vorliegende Arbeit ist eine weitere entscheidende Weiche der Ambidextrie-Forschung: die Ausdifferenzierung hin zu Problemen des strategischen Managements. Dabei spielt die strategische Einbettung von Exploitations- und Explorationsaktivitäten eine wesentliche Rolle, um eine ganze Reihe von Entscheidungen, Strukturen und Routinen zur Verbesserung, Erweiterung und Neuentwicklung der unternehmerischen Ressourcen- und Fähigkeitenbasis in den Griff zu bekommen. Umso wichtiger erscheint diese vor dem Hintergrund der spontanen, unerwarteten und abrupten wirtschaftlichen oder geopolitischen Entwicklungen, die mit Nationalisierung/Globalisierung der Märkte, schnellen technologischen Veränderungen usw. verbunden sind. Die empirischen Untersuchungen zeigen zumeist einen positiven Effekt von ambidexterer Ausrichtung auf den Unternehmenserfolg, der besonders im Kontext des diskontinuierlichen Wandels deutlich ausgeprägt ist. Die Arbeitsdefinition des Ambidextrie-Konstruktes kann letztlich wie folgt konkretisiert werden: Ambidextrie ist als eine strategisch eingebettete organisationale Fähigkeit zu verstehen, die eine simultane Umsetzung exploitativer und explorativer Aktivitäten durch Ausbalancierung oder Kombination beider Aktivitätsmuster in einer Organisation, Organisationseinheit oder auf der individuellen Ebene des einzelnen Mitarbeiters ermöglicht.

Die vorhandenen empirischen Untersuchungen und die bisherigen Forschungsergebnisse zu Ambidextrie in der Medienwirtschaft zeigen, dass dieser Ansatz als nützliches Werkzeug angesehen werden kann, mit dem Medienmanager unternehmensspezifische Spannungen entdecken und bewältigen können. Die durchgeführten Studien konzentrieren sich vermehrt auf die Nachrichten-produzierenden Unternehmen, wobei andere Mediengattungen kaum berücksichtigt werden.

3. Forschungskontext: Medienunternehmen

Das Umfeld der Medienunternehmen entwickelte sich in den letzten zwei Dekaden unvorhersehbar und überraschend (vgl. Mierzejewska/Shaver 2014, S. 47; Dogruel 2015, S. 153). Aufgrund der Digitalisierung und der internetbezogenen Innovationen trat der Widerspruch zwischen Effizienzstreben auf der einen Seite und der Erfüllung von Flexibilitätserfordernissen auf der anderen Seite in der Medienwirtschaft schon früher als in anderen Branchen auf. Diese Tatsache macht die Medienwirtschaft zu einem interessanten Studienobjekt für die organisationale Ambidextrie-Forschung (vgl. Sydow/Windeler 2006, S. 48). Medienunternehmen bieten einen geeigneten Rahmen für die Untersuchung der inhärenten Spannungen zwischen Exploration und Exploitation (vgl. u. a. Smith/Binns/Tushman 2010; Gilbert 2005; O'Reilly/Tushman 2004). Im Folgenden erfolgt zunächst im Abschnitt 3.1 die Abgrenzung von Medienunternehmen. Daraufhin werden im Abschnitt 3.2 die dynamischen Entwicklungen der Medienunternehmen aufgrund der Digitalisierung zwischen 1990er und Zehner-Jahren dargelegt. Anschließend werden im Abschnitt 3.3 leitende Kriterien dargestellt, die bei der Auswahl der Fallunternehmen herangezogen wurden. Schließlich enthalten die Abschnitte 3.4 die Darstellung der Marktsituation und 3.5 die zusammenfassende Bewertung der Ausgangssituation.

3.1 Abgrenzung Medienunternehmen

Die Begriffe Medienunternehmen und Medienbranche werden sowohl von Kommunikations- als auch Wirtschaftswissenschaftler diffus formuliert⁵ (vgl. Weber/Rager 2006, S. 119). Hinzu kommt, dass die Digitalisierung und die technische Vernetzung die Abgrenzungen zusätzlich erschweren, da unterschiedliche Darstellungsformen wie Text, Ton und Bild nicht mehr an ein bestimmtes Übertragungsmedium gebunden sind

⁵ Bspw. Weber/Rager oder Schumann/Hess geben eine einleuchtende Übersicht der Definitionen (vgl. Weber/Rager 2006, 120 f. oder Schumann/Hess 2006, 6ff.).

und unterschiedliche Segmente der Medienbranche verschmelzen (vgl. Weber/Rager 2006, S. 120 –121).

Im Folgenden wird einer pragmatischen Abgrenzung gefolgt, wobei zu Medienunternehmen Organisationen gezählt werden, deren Kerngeschäft aus Produktion von journalistischen Inhalten, Filmen, Musik, Büchern oder Online-Inhalten und/oder der Vertrieb von solchen Produkten besteht, wobei Hersteller und Vertreiber von Endgeräten sowie Zulieferer von Infrastruktur ausgegrenzt werden (vgl. Weber/Rager 2006, S. 121). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit stehen also diejenigen Medienunternehmen im Zentrum des Interesses, deren wirtschaftlicher Schwerpunkt im Erstellen (Content Production) sowie im zielgruppengerechten Zusammenstellen von Medieninhalten (Content Providing oder Packaging) liegt (vgl. Wirtz 2013, S. 53 – 54; Schumann/Hess 2006, S. 11 ff.).

Eine grundsätzliche Unterscheidung besteht zwischen privat-kommerziellen und öffentlich-rechtlich organisierten Unternehmen, wobei die Ersteren renditeorientierte Ausrichtung aufweisen und Informations-, Unterhaltungs- und Freizeitleistungen mit Mainstream-Charakter anbieten und die Zweiteren teilweise oder ganz subventioniert sind und Angebote mit Nischencharakter bereitstellen (vgl. Dreiskämper 2013, S. 58). Eine Produktion für reichweitenstarke Märkte verursacht geringere Stückkosten (Kosten pro Rezipient) als eine Nischenproduktion. Für renditeorientierte Medienunternehmen ist es deshalb ökonomisch attraktiv, Massenmärkte zu bedienen. Hohe Stückzahlen ermöglichen überproportional wachsende Gewinne (vgl. Sjurts 2005, S. 14). Zu primär renditeorientierten Unternehmen zählen vor allem die integrierten Unternehmen, die sowohl in den Teilmärkten für elektronische Medien (Film, TV, Radio, Musik, Internet) als auch für nicht elektronische Medien (Zeitung, Zeitschrift, Buch) tätig sind (vgl. Wirtz 2013, S. 22).

3.2 Ausgangssituation: digitaler Wandel bei Medienunternehmen

Seit Beginn der 1990er-Jahre vollzieht sich die Digitalisierung d. h. die Loslösung der Information von analogen Trägermedien und Übertragungswegen (vgl. Negroponte 1996, S. 11 f.). Die Entwicklung neuer Technologien führt zu massiven Veränderungen

in vielen Industrien und betrifft sämtliche Unternehmensbereiche. Besonders betroffen sind die Medienunternehmen, die aufgrund der hohen Informationsintensität ihrer Produkte und ihrer Produktionsprozesse stark durch neue Technologien der Informationsverarbeitung beeinflusst werden (vgl. Hess/Anding/Benlian 2006, S. 99). Waren die Produkte der Verlage traditionell an materiellen Träger – Papier – gebunden, so ist dies nicht mehr zwingend der Fall. Von Verlagen generierte Inhalte werden heute in digitaler Form erzeugt. Diese digitalen Inhalte lassen sich modularisiert entsprechend den Kundenwünschen zu differenzierten Produkten bündeln und digital vertreiben (vgl. Wirtz 2013, S. 63; Schneider/Ermes 2013, S. 10; Loebbecke 2006, S. 363). Das Aufkommen neuer Herstellungs- und Distributionstechnologien sowie die Evolution des Internets zum Massenmedium bedingt die Veränderungen des Mediennutzungsverhalten, lässt neue Wettbewerber in den Markt eintreten und ruft die Umstellung der bisherigen hochstandardisierten Geschäftsmodelle hervor (vgl. Wirtz 2013, S. 54; Loebbecke 2006, S. 365 – 370; Engstler/Nohr 2010, S. 44; Schauseil 2012, S. 2; Hafkesbrink/Shire 2013, S. VI). Die dynamische Entwicklung von neuen digitalen Technologien zwingt Medienunternehmen dazu, ihre Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse an die neue digitale Realität anzupassen (vgl. Berman 2012), s. Abbildung 2.

Abbildung 2: Entwicklungsbereiche des Verlagswandels

(in Anlehnung an Engstler/Nohr 2010, S. 44)



Anschließende Ausführungen zeigen, welchen Einfluss die Digitalisierung und internetbezogene Innovationen auf Nutzerverhalten sowie die Geschäftsmodelle von Medienunternehmen ausüben und welche Rolle neue Partner und Konkurrenten dabei spielen.

3.2.1 Neue Kundenbedürfnisse

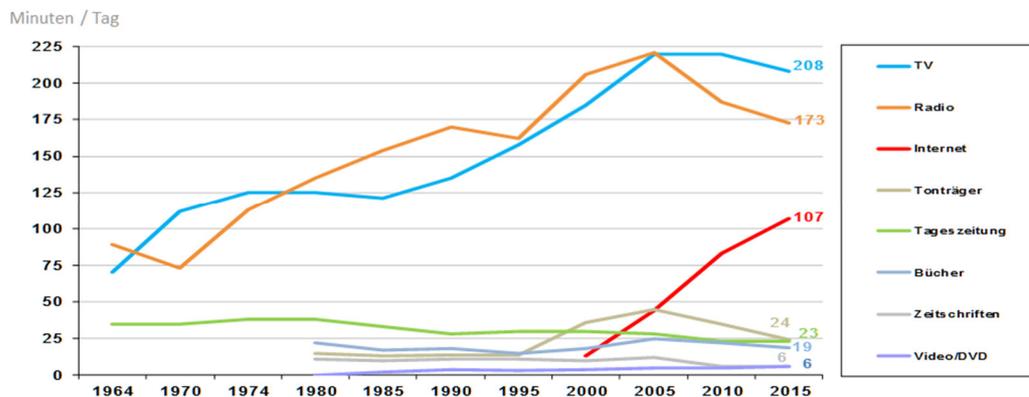
Die fundamentale Veränderung der Kundenbedürfnisse und insbesondere der Mediennutzung zeigt z. B. die ARD/ZDF-Onlinestudie⁶. In den letzten Jahren ist die Zeit, die für die Nutzung der Medien in Deutschland aufgewendet wird, beständig gestiegen. Gleichzeitig ist eine Verschiebung der Mediennutzung hin zum höheren Internetnutzungsanteil am gesamten Medienzeitbudget festzustellen. Die tägliche Nutzungsdauer der elektronischen Medienangebote ist mit 488 Minuten zehnmal so hoch wie bei den gedruckten Angeboten, s. Abbildung 3 (vgl. Engel/Breunig 2015, S. 321). Die erhöhte Internetnutzung ist u. a. darauf zurückzuführen, dass im Zuge der Konvergenz⁷ verschiedene Medienprodukte auch über das Internet vertrieben und nachgefragt werden (vgl. Wirtz 2013, S. 56; Engstler/Nohr 2010, S. 36).

Der positiven Entwicklung der Internet-Nutzung steht ein negativer Trend bei den traditionellen Medien gegenüber. So zeigt sich z. B. bei der Entwicklung der Auflagenzahlen von Printprodukten seit Jahren eine Abwärtstendenz (vgl. Wirtz 2013, S. 57; Breunig/van Eimeren 2015, S. 512). Gleichzeitig wächst die Zahl der Medienangebote, sodass sich zunehmend ein Verdrängungswettbewerb abzeichnet (vgl. Sjurts/Strube 2014, S. 149 – 150).

⁶ vgl. u. a. van Eimeren/Frees 2012; Engel/Breunig 2015

⁷ Unter Konvergenz wird „[...] die Annäherung der zu Grunde liegenden Technologien, die Zusammenführung einzelner Wertschöpfungsbereiche aus der Telekommunikations-, der Medien- und der Informationstechnologiebranche und letztendlich ein Zusammenwachsen der Märkte verstanden“ (Wirtz 2013, S.62).

Abbildung 3: Entwicklung der Mediennutzung
(ARD/ZDF 2015)



Auch ändert sich die Art und Weise der Mediennutzung: Passiver und reaktiver Medienkonsum wird durch neue tendenziell interaktivere Nutzungsformen ergänzt (vgl. Heinrich 2006, S. 94; Keuper/Hans 2006, S. 411). Mit steigender Bereitschaft zur Interaktion etablieren sich Medienangebote, die über mehrere verknüpfte Kanäle Inhalte anbieten, sogenannte Crossmedia (vgl. Nguyen-Khac 2007, S. 190). Zusätzlich verbreiten sich neue Formen des Inhalte- und Informationskonsums wie z. B. Blogging, Web 2.0 oder Voice-over-IP verstärkt (vgl. Nguyen-Khac 2007, S. 194). Interaktive Kommunikation kann in vielfältigen Geschäftsmodellen kommerziell genutzt werden (vgl. Heinrich 2006, S. 94). Nach der Studie von VDZ⁸ „Das Geschäftsfeld Internet für Verlage“ planen drei Viertel der befragten Verlage Aktivitäten oder integrieren bereits User Generated Content. Durch die Einbindung von User Generated Content können die Verlage eine Erhöhung der Nutzerzahlen und eine Stärkung der Userbindung und damit eine Erhöhung der Attraktivität für werbetreibende Unternehmen erreichen. Außerdem erfahren Medienunternehmen über den verstärkten Dialog mit Nutzern und deren Beiträge mehr über die Bedürfnisse der Kunden, sodass Angebote besser auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt werden können (vgl. Reibnitz 2007, S. 3, 12; Friedrichsen/Kurad 2007, S. 352).

⁸ Verband Deutscher Zeitschriftenverleger

Insgesamt lässt sich eine Tendenz hin zu einer an die persönlichen Bedürfnisse angepassten Mediennutzung feststellen, sei es standortgebunden oder mobil. Vor allem junge Konsumenten nutzen eine Vielzahl unterschiedlicher Angebote, um ihre Informations- und Unterhaltungsbedürfnisse zu befriedigen (vgl. Wirtz 2013, S. 63).

3.2.2 Neue Geschäftsmodelle

Der technologische Wandel und Digitalisierung sowie die dargestellten Veränderungen im Mediennutzungsverhalten führen zum tiefgreifenden Wandel der Geschäftsmodelle von Medienunternehmen.

Durch die Medienkonvergenz kommt es zu einem Zusammenwachsen von Märkten, die anfänglich voneinander abgegrenzt waren (vgl. Wirtz 2013, S. 59). Diese Entwicklung schafft Raum für neue bzw. Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle (vgl. Beck 2006, S. 231 f.). Verleger klassischer Print-Medien wie Buch, Zeitung, Zeitschrift u. Ä. entdecken die Möglichkeiten des digitalen Medienmarkts, und versuchen die Potenziale beider Medienbereiche gewinnbringend zu vereinen (vgl. Klotzki 2016). Die Einschätzungen der traditionellen Medienkonzerne bezüglich der Entwicklung der Märkte sind besonders positiv im Online-Bereich. Vor allem größere Medienunternehmen sind bereits sehr aktiv bei der Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle. Gerade diese Unternehmen erwarten in den nächsten Jahren für den Online-Bereich ein hohes Wachstum von bis zu 40 % (vgl. Reibnitz 2007, S. 3; Nguyen-Khac 2007, S. 204, 206).

Traditionelle Medienunternehmen haben zwar schon frühzeitig in digitale Geschäftsmodelle investiert, versuchen sich dennoch weiterhin am Spagat, ihr traditionelles Geschäft mit den neuen Medien zu einem intelligenten Crossmedia-Geschäft zu verknüpfen (vgl. Nguyen-Khac 2007, S. 206). Einer der Gründe hierfür ist der geringe Anteil der Online-Werbeausgaben am gesamten Werbe-Budget. Mit 8,9 Prozent hinkt dieser dem Anteil der täglichen Online-Mediennutzungsdauer von ca. 14,6 Prozent deutlich hinterher.

Neue Medien und Mobile Dienste sind ein Innovationsschwerpunkt der Medienunternehmen. Der Umsatzanteil dieser Geschäftsfelder wächst kontinuierlich. Die deutschen Medienunternehmen betreiben für viele Medienangebote eigene Online-Auftritte und Mobilportale (vgl. Reibnitz 2006, S. 11 f.).

Viele Medienkonzerne verfolgen eine Strategie der Diversifizierung in medienfremde Bereiche und bauen dazu ihre Geschäfte aus. Sie steigen zumeist über Akquisitionen von Internetfirmen z. B. in das Geschäft mit Kleinanzeigen, Reisen, Immobilien, Partnervermittlungen ein, mit dem Ziel, vom Werbegeschäft unabhängiger zu werden (vgl. Reibnitz 2006, S. 11; Dolata/Schrape, S. 21 – 22).

Somit lässt sich zusammenfassen, dass neue Geschäftsmodelle eine wichtige Rolle als Wegbereiter innehaben, um die Produkte der Medienunternehmen auch über diverse Träger- und Übertragungsmedien hinweg bestmöglich zu vermarkten (vgl. Friedrichsen/Kurad 2007, S. 351). Doch sind ertragreiche internetbasierte Geschäftsmodelle nicht leicht zu etablieren. Dabei scheitern die Medienunternehmen an der Vermittlung des Nutzenversprechens und am erfolgreichen Ertragsmodell. Kostspflichtige Angebote im Netz sind nur bei notwendigen Inhalten ein tragfähiges Ertragsmodell, was z. B. für Publikumspresse ein großes Problem darstellt. Voraussetzung für das Betreiben von internetbasierten Geschäftsmodellen ist die Fähigkeit zur Ausarbeitung, Realisierung und erfolgreichen Vermarktung digitaler Produkte, die viele Medienunternehmen erst aufbauen müssen (vgl. Engstler/Nohr 2010, S. 41).

3.2.3 Neue Wettbewerber und neue Partner

Während Medienunternehmen mit sehr unterschiedlichen Ansätzen und Geschwindigkeiten auf die Herausforderungen der Digitalisierung und das veränderte Nutzungsverhalten der Kunden reagieren, treten diverse neue Wettbewerber aus diversen Bereichen in den Markt ein (vgl. Große Holtforth/Metallidis 2013, S. 161). Dazu zählen die Anbieter von Unterhaltungselektronik, die mit dem Digital Home⁹ um das Wohnzimmer kämpfen, die Anbieter von Telekommunikations- und Internetzugangsdienstleistungen, die mit Triple Play¹⁰, um das Medienbudget der Konsumenten kämpfen oder die An-

⁹ vereint Funktionen von Fernsehen, Stereoanlage und PC in einem Gerät (vgl. Nguyen-Khac/T. Q. 2007, S. 195)

¹⁰ Bündelung von Telefonie, Internet und Fernsehen (vgl. Nguyen-Khac/T. Q. 2007, 196)

bieter von digitalen Spielen. Diese neuen Wettbewerber verfügen häufig über eine ausgeprägte Technologiekompetenz (vgl. Engstler/Nohr 2010, S. 37; Nguyen-Khac 2007, S. 195 – 196) und treten oft mit hoher Geschwindigkeit in konvergierende Märkte ein, sodass die Umfeldynamik wächst (vgl. Friedrichsen/Kurad 2007, S. 343).

Konkurrenz entsteht auch durch große Internetdienstleister wie Google, Facebook, Amazon und Apple. Aber auch IT-Unternehmen wie Apple oder Samsung bedrohen die Verlage, da sie mobile Endgeräte als Distributionskanal in Umlauf bringen, die auf Inhalte in eigenen Verkaufsportalen zurückgreifen. Traditionelle Medienunternehmen haben zwar die Möglichkeit, ihre Angebote über Apps zu vertreiben, berechtigt dazu werden sie jedoch über die genannten IT-Unternehmen. Diese verfügen über die Kunden- und Absatzdaten und haben die Marktmacht einen Erlösanteil zu diktieren – Apple beansprucht z. B. 30 % der App-Erlöse (vgl. Engstler/Nohr 2010, S. 38; Friedrichsen/Kurad 2007, S. 359; Dolata/Schrape, S. 18).

Social-Media-Anbieter wie Facebook und Twitter bieten vielfältige Möglichkeiten der Kommunikation und Vernetzung und drängen ebenfalls in den Markt (vgl. Nguyen-Khac 2007, S. 205; Kolo 2013, S. 216). Auch Start-up-Unternehmen zeichnen sich durch Innovationen auf. So bringt z. B. Bastei Entertainment ein ausschließlich digitales Programm auf den Markt: E-Books, Apps, digital erweiterte Produkte, Read & Listen-Versionen, Audio-Downloads und Serienformate für die wichtigsten Abspielgeräte, Mobiltelefone und E-Book-Reader (vgl. Engstler/Nohr 2010, S. 39; Bastei Lübbe 2020).

Hinzu kommt, dass Medienunternehmen durch Fusion, Akquisition, Kooperation oder den Aufbau neuer Geschäftseinheiten in die anderen Medienteilmärkte vordringen (vgl. Schneider/Ermes 2013, S. 13). Mit der Integration verschiedener Medienformen in das Angebotspaket wird die Wertschöpfungskette der Medienunternehmen um potenzielle Partner erweitert (vgl. Engstler/Nohr 2010, S. 29, 33; Reibnitz 2006, S. 11). Joint Venture zur Erschließung neuer Märkte (wie z. B. zwischen dem schweizerischen Verlagshaus Ringier AG und dem deutschen Axel Springer Verlag in Osteuropa) oder Vertriebspartnerschaften (zwischen Unternehmen mit großer Kundenreichweite wie z. B. Apple, Amazon, Google oder Facebook) und anderen Medienunternehmen wer-

den erprobt (vgl. Müller-Thum 2013, S. 252). Zusätzlich ziehen einige Medienunternehmen aufgrund des Verfalls klassischer Geschäftsmodelle und der damit zusammenhängenden Umsatz- und Erlöseinbrüche die Aufnahme eines strategischen Partners zur Verbesserung der Eigenkapitalsituation in Erwägung (vgl. Dreppenstedt 2007, S. 19).

Die dargestellten Dimensionen des Wandels zeigen, dass es sich nicht um den steten Wandel des vergangenen Jahrhunderts, sondern um grundlegende Veränderungen der Spielregeln handelt. Die großen deutschen Medienkonzerne werden mit Erlösrückgängen und einer zunehmenden Wettbewerbsintensität auf den klassischen Medienteilmärkten konfrontiert (vgl. Sjurts/Strube 2014; Kolo 2013, S. 192). Unternehmen der Medienwirtschaft müssen sich anpassen, ohne jedoch die derzeit substanziellen Erlöse aus dem traditionellen Geschäft zu gefährden (vgl. Kolo 2013, S. 185). Wie die Strategie zur Bewältigung dieses Wandels im Kontext der Medienunternehmen aussehen kann, wird im Folgenden dargestellt.

3.3 Falleingrenzung und Fallauswahlstrategie

Die Fallauswahl erfolgt nicht nach einem Zufallsprinzip, sondern bewusst in Hinblick auf das spezifische Erkenntnisinteresse (vgl. Merrens 2017, S. 296). Literatur unterscheidet zwischen Einzel- und Mehrfachfallstudien, wobei die Letzteren einen vergleichenden Charakter aufweisen und eine kritische Betrachtung anhand Identifikation von fallübergreifenden Übereinstimmungen sowie Unterschieden ermöglichen (vgl. Yin 2009, S. 54 f.; Eisenhardt 1989, S. 541). Die Untersuchung mehrerer Fälle führt zu valideren Ergebnissen und zeigt ggf. höhere Replizierbarkeit (vgl. Yin 2009, S. 57). Außerdem kann durch die gezielte Auswahl der einzelnen Fälle mangelndes Erklärungs- und Überprüfungspotenzial einer Fallstudie kompensiert werden (vgl. u. a. Häder 2015, S. 358; Bortz/Döring 2006, S. 334 ff.). Durch ein qualitativ vergleichendes Untersuchungsdesign ist die Möglichkeit einer tiefergehenden Analyse bei gleichzeitiger Generalisierbarkeit gegeben (vgl. Eisenhardt 1989, S. 541; Yin 2009, S. 54 ff.).

Die optimale Anzahl der Fälle bei einer Mehrfachfallstudie variiert in der Literatur zwischen vier und zehn und ermöglicht die bestmögliche Handhabung der damit verbundenen Komplexität (vgl. Eisenhardt 1989, S. 545). Innerhalb eines Falles können weitere Untersuchungseinheiten eingebettet werden (vgl. Yin 2009, S. 48 ff.).

Zu den typischen Fallauswahlstrategien zählen:

1. Auswahl von maximal ähnlichen Fällen, wobei bestimmte Faktoren konstant gehalten werden.
2. Auswahl von maximal unterschiedlichen Fällen.
3. Auswahl von Fällen, die im Hinblick auf eine oder mehrere eingrenzbare Dimensionen verschiedenartig sind, in anderen jedoch übereinstimmen und somit den Einfluss dieser Dimension empirisch zugänglich machen
4. Auswahl von Extremfällen, welche die Variationsbreite von Fällen abbilden (vgl. Hering/Schmidt 2014, S. 532 – 533).

Folgend der ersten Auswahlstrategie, wobei möglichst ähnliche Fälle untersucht werden, wurden nachstehende Unternehmen für die empirische Untersuchung ausgewählt:

- Bauer Media Group,
- Hubert Burda Media,
- Funke Mediengruppe,
- Gruner + Jahr.

Die Auswahl der Fälle wird in erster Linie durch Zugänglichkeit der Daten geleitet. Die Betrachtung fokussiert sich auf die renditeorientierten Medienunternehmen, denn diese verspricht eine Möglichkeit zur Generalisierbarkeit bzw. Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Branchen. Die ausgewählten Unternehmen durchleben eine Phase der strategischen Erneuerung. Sie sind mit radikalen Veränderungen konfrontiert, die durch aufkommende Technologien ausgelöst wurden, die eine grundlegend neue Marktdynamik erzeugen und somit Herausforderungen für konventionelle Geschäftsmodelle darstellen. Die strategischen Maßnahmen leiten große organisatorische und strategische Reformen ein. Die Eingrenzung der Betrachtung auf deutsche Unternehmen erlaubt es, die kulturellen Einflüsse zu begrenzen.

Weitere Gemeinsamkeiten der gewählten Unternehmen:

- Strukturähnlichkeit im ursprünglichen Kerngeschäft. Die vier ausgewählten Unternehmen beherrschen den oligopolistisch geprägten Markt für Publikumszeitschriften. Die Kerntätigkeit der Unternehmen ist das Verlegen von Zeitschriften, die um Online-Geschäftsmodelle ergänzt wird.
- Die Unternehmen waren über lange Jahre familiengeführt und erleben zusätzlich zur digitalen Transformation auch Eigentümer- bzw. Management-Generationenwechsel.

Die Unternehmen weisen eine durchgehende nachhaltige Profitabilität und Reproduktion der positiven exploitativen Erfolgskennzahlen¹¹ (Hinweise der erfolgreichen Exploitation), bei dem gleichzeitig steigenden digitalen Umsatz und der Etablierung neuer Geschäfts- bzw. Erlösmodelle (Hinweise der erfolgreichen Exploration) auf (vgl. Gibson/Birkinshaw 2004; Lubatkin et al. 2006; Rothaermel/Deeds 2004; Rothaermel/Alexandre 2009).

Die Analyse dieser Fallunternehmen ermöglicht es, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Strategieentwicklung hin zu einem ambidexteren Unternehmen im Kontext einer Branche und vor dem Hintergrund gesättigter Kernmärkte zu untersuchen.

3.4 Marktstruktur

Mit 1.625 Publikumszeitschriftentiteln im Jahr 2018 gilt der deutsche Zeitschriftenmarkt als einer der dichtest besetzten Medienmärkte weltweit (vgl. VDZ 2015a; Vogel, S. 290). Die Strukturen auf dem Markt für Publikumszeitschriften sind oligopolistisch geprägt. 2018 beherrschen vier große Verlage den Markt: Hubert Burda Media, Gruner + Jahr, Bauer Media Group und Funke Media Gruppe. Der Marktanteil dieser Zeitschriftenverlage beträgt zum im Mai 2018 61,0 %, sie geben rund 43,2 % aller IVW-

¹¹ Siehe Abschnitt 2.4

gemeldeter Titel heraus (vgl. Vogel, S. 293). Tabelle 3 zeigt die Veränderung der Marktanteile der vier größten Zeitschriftenverlage in den letzten Jahren.

Tabelle 3: Marktanteile der vier größten Zeitschriftenverlage 2008 bis 2018 in %, gattungsbereinigt

(vgl. Vogel, 349,350; Vogel, S. 292)

	2008	2010	2012	2014	2016	2018
Bauer Media Group	19,5	19,0	18,5	20,3	20,7	20,6
Hubert Burda Media	16,5	15,4	14,8	15,2	15,3	15,0
Funke Media Gruppe	6,6	7,7	8,4	8,6	14,3	15,5
Gruener + Jahr	10,8	9,5	9,3	9,1	9,2	9,9
Marktanteil der vier Zeitschriftenverlage	53,4	51,6	51,0	58,4	59,5	61,0

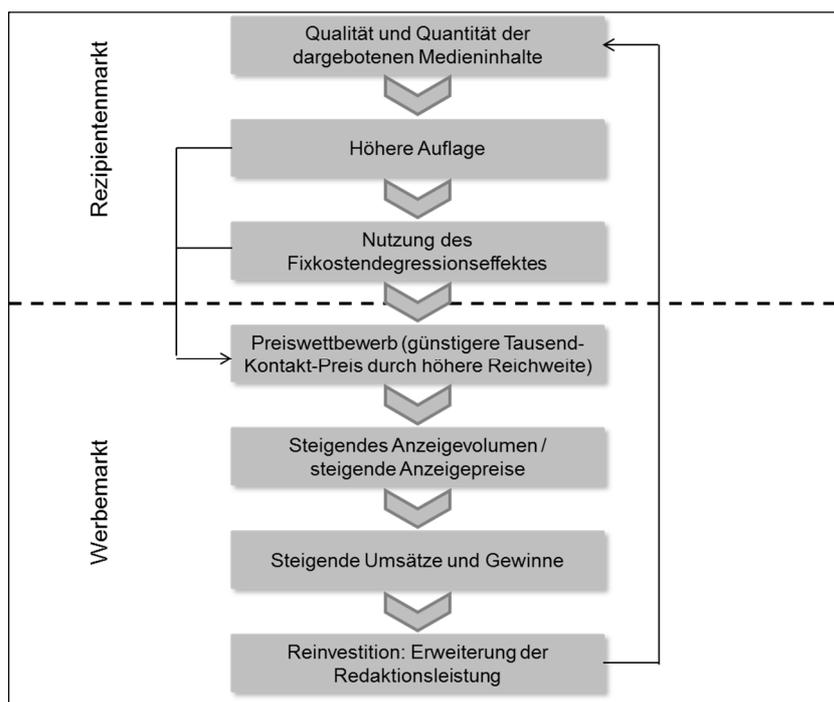
Insgesamt lässt sich die Marktsituation als schwierig beschreiben. Der Markt für Publikumszeitschriften ist relativ gesättigt, die Auflagen- und Umsatzzahlen seit über 20 Jahren leicht rückläufig. Gleichzeitig bringen die Verlage immer mehr Titel auf den Markt. Aufgrund der steigenden Anzahl der Zeitschriftentitel und somit spezielleren Kundengruppen verstärkt sich der Trend zu qualitativ hochwertigen Produkten und kleiner Auflagenhöhe. Dieser besteht bereits seit dem Anfang der 1980er Jahre (vgl. Breyer-Mayländer/Seeger 2004, S. 33; Vogel, S. 349,351; Kipphan 2000, S. 1148). Umsatzwachstum ist für die Verlage daher durch internationale Zukäufe und alternative Wachstumsfelder möglich (vgl. Vogel, S. 354; Reibnitz 2006, S. 8). Zugleich stellt sich den Unternehmen in den letzten Jahren verstärkt die Frage, ob ihre jährlichen Renditeziele von mindestens zehn Prozent mit dem vorhandenen Portfolio zu erreichen sind (vgl. Vogel, S. 354).

Im Gegensatz zu anderen Printmedien wie Bücher, Kataloge, Postkarten werden die Kosten von Zeitschriften nicht ausschließlich von Lesern getragen. Das klassische Geschäftsmodell von Verlagsunternehmen basiert auf einer Querfinanzierung der Inhaltsproduktion mit Werbeeinnahmen. Sie verkaufen zusätzlich zu ihrem originären medialen Produkt (z. B. Information, Bildung, Unterhaltung) auch Werbeflächen an

werbewillige Unternehmen, deren Zielgruppe sich mit der Lesergruppe deckt (vgl. Ludwig 2007, S. 130; Althans 2007, S. 180). Aufgrund der veränderten Mediennutzung sind die Print-Reichweiten deutscher Medienunternehmen rückläufig (vgl. Weber/Ra-ger 2006, S. 125, 127). Dadurch sinkt das Interesse der werbetreibenden Wirtschaft am klassischen Anzeigengeschäft. Neben dem offensichtlichen Vorteil der Erschließung zusätzlicher Finanzierungsquellen am Werbemarkt liegen in der Beziehung zwischen redaktionellen Inhalten und Anzeigenraum eine Reihe von Verbundvorteilen: Reduktion der Produktions- und Vertriebskosten, Kopplung der Aufmerksamkeit und Wahrnehmung der Rezipienten. Durch die steigenden Werbeeinnahmen verbessert sich das Produkt, was wiederum zu höheren Auflagen führt und damit wieder zu steigenden Werbeeinnahmen (vgl. Keuper/Hans 2003, S. 10). Die Zusammenhänge werden in der Abbildung 4 verdeutlicht.

Abbildung 4: Auflagen-Anzeigen-Spirale

(vgl. Keuper/Hans 2003, S. 11)



Die Anzeigenerlöse machen zu Beginn der digitalen Transformation ca. 40 bis 60 % der Gesamterlöse der Zeitschriftenverlage aus und beeinflussen stark die Wirtschaftlichkeit der Publikumszeitschriften, z. T. werden einige Titel nicht auf bestimmte Lesergruppen, sondern auf Werbekunden zugeschnitten (vgl. Schauseil 2012, S. 6; Kreb

2009, S. 44; Heinrich 2001, S. 313 – 314). Brutto- und Netto-Werbeinnahmen¹² der Publikumszeitschriften sinken seit Jahren (vgl. Tabelle 4). Die Erosion der Werbeumsätze aus dem Print-Geschäft bedroht das duale Geschäftsmodell deutscher Verlage und erfordert ebenfalls deren Anpassung (vgl. Schauseil 2012, S. 1; Althans 2007, S. 184).

Tabelle 4: Werbeeinnahmen bei den Publikumszeitschriften

(vgl. Vogel, S. 348); (Vogel, S. 289))

in Mio. Euro	2008	2010	2012	2014	2016
Netto	1.693	1.450	1.281	1.190	1.015
Brutto	3.622	3.353	3.571	3.541	3.461

Viele Medienkonzerne verfolgen eine Strategie der Diversifizierung sowohl in medien-nahe als auch in medienfremde Bereiche und bauen dazu ihre Geschäfte aus, s. Abbildung 5. Der Auf- und Ausbau dieser Geschäfte umfasst nicht nur aber auch Portale mit Kleinanzeigen, Reisen, Immobilien, Partnervermittlungen, Angebot von crossmedialen Werbekampagnen (vgl. Reibnitz 2006, S. 11; Dolata/Schrape, S. 21f.).

¹² Bruttowerbeeinnahmen werden auf Basis der Listenpreise für Werbung ermittelt. Zur Ermittlung der Nettowerbeeinnahmen werden Rabatte, Provisionen der Mediaagenturen und Freispots von den Bruttowerten abgezogen (vgl. Schneider, 2007, S.15),

Abbildung 5: Diversifizierungsmatrix Medienunternehmen

(in Anlehnung an Schauseil 2012)

Bestehende Märkte	<p>Bestehende Produkte</p> <p>Line Extension</p> <p>Redaktionelle Herstellung neuer journalistischer Titel und Formate unter der bestehenden Marke</p>	<p>Neue Offline-Produkte</p> <p>Merchandising/ Event Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusatzprodukte und Services unter bereits bestehenden Marken: Editionen, Reisen, Seminare • Veranstaltungsorganisation zum Sichtbarmachen der Zeitschriftentitel und Formatmarken und Berichterstattung in den eigenen Titeln 	<p>Neue Online-Produkte</p> <p>Internet Service Agency</p> <p>verlagspezifische Dienste</p> <ul style="list-style-type: none"> • Webseitenaufbau, -launch, -hosting • Adressvermarktung, -handel • Crossmediale Vermarktungskampagnen
Neue Zielgruppen	<p>Content Syndication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mehrfachverwertung eigener redaktioneller Inhalte durch den Weiterverkauf an Wettbewerber (B2C) • Mehrfachnutzung der Inhalte zur Integration in eigenen Zeitschriften • Internationalisierung der Titel 	<p>Neue Titel und Formate</p> <p>Redaktionelle Herstellung neuer journalistischer Titel und Formate unter der neuen Marke</p>	<p>Online-Portal</p> <p>Schaffung verlagsnaher Internetplattformen ggf. unter bereits bestehenden Marke</p> <ul style="list-style-type: none"> • E-Commerce • Vergleichsplattformen • E-Learning • Anzeigen/Inserate
Neue Märkte	<p>Professionales Publishing</p> <p>exklusive, professionell aufbereitete Daten, Recherchen und Analysen für Abonnenten, Verlagskunden und Unternehmen zur Bereitstellung auf allen Plattformen</p>	<p>Corporate Publishing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redaktionelle Herstellung und Druck von Advertorials, Kunden- und Mitarbeiterzeitschriften, Corporate Books und Newslettern • Angebot neuer Formate zur internen Kundenkommunikation 	<p>E-Publishing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monetisierung eigener Inhalte durch Apps • Entwicklung neuer Online-Vertriebsplattformen und Bezahlmodelle für mobile und stationäre Endgeräte

Bei den Publikumszeitschriften gibt es große Preisunterschiede: Die Hefte können zwischen 0,5 € und mehr als 10 € kosten. Die genannten Großverlage haben unterschiedliche Schwerpunkte. Während die Bauer Media Group und die Funke Mediengruppe hauptsächlich Print-Angebote im Niedrigpreissegment aufweisen (Regenbogenpresse, Programmzeitschriften), bieten Gruner + Jahr und Huber Burda Media eher anspruchsvollere, teurere Print-Titel an (vgl. Hautsch, S. 49 – 50).

3.5 Zwischenfazit

Der digitale Wandel betrifft die ausgewählten Unternehmen in unterschiedlicher Hinsicht. Die digital generierten Inhalte lassen sich modularisiert entsprechend den Kundenwünschen zu differenzierten Produkten bündeln und digital vertreiben (vgl. Wirtz 2013, S. 63; Schneider/Ermes 2013, S. 10; Loebbecke 2006, S. 363). Die Veränderungen des Nutzerverhaltens und das Aufkommen neuer Herstellungs- und Distributionstechnologien bedingen die Umstellung der bisherigen Geschäftsmodelle (vgl. Wirtz 2013, S. 54; Loebbecke 2006, S. 365 – 370; Engstler/Nohr 2010, S. 44; Schauseil 2012, S. 2; Hafkesbrink/Shire 2013, S. VI). Die dargestellten Dimensionen des Wandels zeigen, dass es sich nicht um den steten Wandel des vergangenen Jahrhunderts, sondern um grundlegende Veränderungen der Spielregeln handelt. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts werden die großen deutschen Medienkonzerne mit den Erlösrückgängen und einer zunehmenden Wettbewerbsintensität auf den klassischen Medienteilmärkten konfrontiert (vgl. Sjurts/Strube 2014; Kolo 2013, S. 192). Unternehmen der Medienwirtschaft müssen sich anpassen, ohne jedoch die derzeit substantziellen Erlöse aus dem traditionellen Geschäft zu gefährden (vgl. Kolo 2013, S. 185).

4. Empirische Untersuchung

Nachdem in den Kapiteln 2 und 3 auf die für diese Arbeit wesentlichen Beiträge der Ambidextrie-Theorie und Forschungskontext eingegangen wurde, ist Kapitel 4 dem Forschungsdesign sowie dem Methoden-Set gewidmet. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, warum das verwendete Forschungsdesign die theoretische und empirische Analyse leitet. In dieser Arbeit wird ein qualitativer Ansatz gewählt, der auf die Exploration des Phänomens der Ambidextrie in großen, diversifizierten Unternehmen der deutschen Medienindustrie gerichtet ist.

Der Aufbau des Kapitels orientiert sich an den einzelnen Schritten des Forschungsprozesses in ihrer chronologischen Abfolge. Im Abschnitt 4.1 werden zunächst der Gesamttablauf und die Methodologie der Untersuchung skizziert. Im Abschnitt 4.2 werden die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst.

4.1 Gesamtablauf und Methodologie der Untersuchung

Angesichts der Tatsache, dass der Forschungsgegenstand durch deutliche Forschungslücken gekennzeichnet ist, besteht Bedarf an umfassender empirischer Untersuchung. Die Beantwortung der Forschungsfragen verlangt nach einem geeigneten methodischen Vorgehen. Mit Augenmerk auf das aufgezeigte Defizit an empirischen Studien bei den identifizierten Forschungsfeldern liefert die entdeckende qualitative Forschungsmethodik das passende Instrumentarium (vgl. u. a. Brüsemeister 2008, S. 19; Lamnek/Krell 2016, S. 91 – 95).

Das Forschungsdesign entsteht als Ergebnis verschiedener Entscheidungen im Forschungsprozess und definiert u. a. welche Forschungsmethoden zur Beantwortung von Forschungsfragen zum Ansatz kommen sowie die Vorgehensweise bei der empirischen Forschung (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014, S. 118). Die auf einer Fallstudienmethode basierende Forschungsstrategie trägt dazu bei, „[...] bislang vernachlässigte Phänomene, Wirkungszusammenhänge, Verläufe etc. erkennbar zu machen“

(Bortz/Döring 2006, S. 380). Als eine bekannte und weitverbreitete Methodik der qualitativen Forschung ist die Fallstudie geeignet, Sachverhalte und Zusammenhänge über komplexe Phänomene zu erläutern bzw. zu erklären (vgl. Yin 2009, S. 4).

Die Forschungsfragen liefern den ersten Anhaltspunkt, um das passende Forschungsdesign zu identifizieren (vgl. Yin 2009, S. 9 ff.; Eisenhardt/Graebner 2007, S. 26). Außerdem sind zwei weitere Indikatoren ausschlaggebend: die Kontrolle des Forschers über ein untersuchtes Ereignis und der Fokus auf gegenwärtige oder historische Phänomene (vgl. Yin 2009, S. 12 ff.). Nach Yin sind Fallstudien geeignet, wenn Wie- und Warum-Fragen zugrunde liegen, wenn der Forscher keine Kontrolle über ein zu erforschendes Ereignis hat und wenn der Fokus auf einem gegenwärtigen Phänomen in seiner realen Umgebung liegt (vgl. Yin 2009, S. 9 ff.). Diese Anforderungen sind in dieser Arbeit erfüllt.

Da die exploitativen und explorativen Aktivitätsmuster der deutschen Medienunternehmen in der Phase der digitalen Transformation ein bisher wenig erforschtes Feld darstellen, erscheint die Anwendung der Fallstudienmethode als geeignet. Die Eignung der Fallstudienmethode beruht außerdem darauf, dass ein Tiefenverständnis der Fälle angestrebt wird. Die Rahmenbedingungen, welche die digitale Transformation der Medienunternehmen beeinflussen und ermöglichen, stellen explizit das Erkenntnisinteresse und nicht die Störfaktoren für die Untersuchung. Die Durchführung einer Fallstudie zielt darauf ab, den Fall in seiner Komplexität möglichst umfassend darzustellen und die vielfältigen Facetten zu erheben und zu interpretieren (vgl. Baur/Blasius 2014, S. 529–530). Überdies geht diese Arbeit der Frage nach den Hintergründen unternehmerischer Aktivitäten nach, was für eine hohe Komplexität des Untersuchungsbereichs und insbesondere der Ursachen- und Wirkungszusammenhänge spricht. Daher reichen standardisierte Fragebogenerhebungen nicht aus, um die gewählte Fragestellung zu untersuchen (vgl. Goldenstein/Hunoldt/Walgenbach 2018, S. 107). Da die explorativen und exploitativen Aktivitäten in Unternehmen in einem komplexen Prozess im Laufe der Zeit entstehen und diversen inneren und äußeren Einflüssen unterliegen, die von der Autorin nicht beeinflusst werden können, sind Erhebungen mittels Experimente ebenfalls nicht geeignet (vgl. Yin 2009, S. 8).

Forschungsprozess: Die gewählte Vorgehensweise stützt sich vorwiegend auf die Ausführungen von (Yin) und (Eisenhardt), die einen Fallstudien-Forschungsprozess zur Erkenntnisgewinnung definieren ((Yin 2009, S. 27 ff.) und (Eisenhardt 1989, S. 533). (Yin) unterstreicht die Wichtigkeit einer vorhergehenden Literaturanalyse, um einen Überblick über bereits erforschte Themen und die verwendeten Methoden zu erhalten (Yin 2009, S. 27 ff.). Die aktive Forschungsphase beginnt mit der Datenerhebung.

4.1.1 Datensammlung

Zur Beantwortung der gestellten Forschungsfragen wurde zunächst eine Datensammlung angelegt. Da die Fragen einen explorativen Charakter aufweisen und es keine Quelle gibt, die die notwendigen Informationen vollständig und zuverlässig abbildet, mussten viele Dokumente miteinander kombiniert werden, um eine aktuelle und stimmige Aufstellung der Aktivitäten erarbeiten zu können:

- Aktivitätsportfolios auf den Websites der gewählten Medienunternehmen,
- Beteiligungsübersichten in der Datenbank Bisnode, auf die über die Genios-Datenbank zugegriffen wurde,
- sowie Recherche der Fachberichterstattung zu den jeweiligen Unternehmen in den letzten vier Jahren über die Datenbank WISO, insbesondere Fachzeitschriften Handelsblatt, Horizont, Meedia, Werben und Verkaufen.
- Zusätzlich wurden die Geschäftsberichte aus den Jahren 2014 – 2019 ausgewertet.

Die Suche in der jeweiligen Datenbank erfolgte anhand der Stichworte "Bauer Media"; "Bauer Media Group", „Hubert Burda Media Holding“, „Hubert Burda Media“, „Funke Mediengruppe“, „Funke Media“, "Gruner und Jahr"; "G + J"; „Gruner + Jahr“ in der Rubrik Unternehmen. Insgesamt umfasst die Datensammlung einen Zeitraum von 4 Jahren vom 01.01.2015 bis 31.12.2019 und beinhaltet 452 Dokumente. Die zeitliche Begrenzung der Suche basiert auf der Tatsache, dass die betrachteten Unternehmen während des Betrachtungszeitraums strategische Erneuerungsmaßnahmen in Zusammenhang mit der digitalen Transformation beschlossen haben und somit deren

Realisierung und die Ergebnisse erfasst werden. Die genaue Aufstellung ist in der Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5: Zusammensetzung der Quellen in der Datensammlung

(Quelle: eigene Darstellung)

	Anzahl Treffer bei der Suche	Anzahl Treffer nach Preview	Anzahl Treffer Endversion
Bauer Media Group			
Unternehmensquellen	13	4	4
Horizont	196	22	22
W&V	36	2	2
Meedia	34	10	9
Handelsblatt	10	3	3
Hubert Burda Media			
Unternehmensquellen	10	5	5
Horizont	246	66	62
W&V	111	26	22
Meedia	105	50	47
Handelsblatt	29	22	20
Funke			
Unternehmensquellen	9	7	7
Horizont	189	17	16
W&V	23	20	20
Meedia	224	40	40
Handelsblatt	10	4	3
Gruener + Jahr			
Unternehmensquellen	11	5	5
Horizont	388	72	65
W&V	136	13	11
Meedia	160	80	79
Handelsblatt	22	10	10
Anzahl Treffer gesamt			452

Die Nutzung unterschiedlicher Datenquellen erlaubt es die Verzerrungen aufgrund einer einzigen Datenquelle zu vermeiden und so die Befunde zu triangulieren (vgl. Eisenhardt 1989; Yin 2009). Diese Vorgehensweise gewährleistet höhere Validität der

Forschungsergebnisse, da die Datensammlung auch redundante Informationen heranzieht und so ein ständiges Hinterfragen der Ergebnisse bei der Datenanalyse realisieren lässt (vgl. Flick 2011).

4.1.2 Datencodierung

Ausgangspunkt der Datencodierung ist die Sortierung und Strukturierung des Datenmaterials. Die Codierung der Inhalte erfolgte in Anlehnung an die Vorgehensweise von Mayring. Als Hauptkategorien dienen die durch Forschungsfragen und vorhergehende Literaturanalyse ermittelten Forschungsfelder (vgl. Mayring 2015, S. 59, 71). Die Codierung erfolgte mithilfe QDA-Software QDA Miner Lite.

Durch schrittweise Sichten der Dokumente wurden Sub-Kategorien entwickelt und ausgewählte Textabschnitte zugeordnet. Zunächst erfolgt die Markierung der Textpassagen mit relevanten Stichworten und Aktivitäten. Auch Anmerkungen und Ideen für verschiedene Codes wurden direkt in Form von Code-Memos festgehalten. Mit Hilfe von Text-Retrievals wurden alle Textstellen der jeweiligen Hauptkategorie zusammengestellt, sodass Selektion und Gruppierung möglich waren. Durch Paraphrasierung und Strukturierung, also die Umschreibung von Inhalten mit anderen Begriffen, wurde Datenmaterial verdichtet und in Form eines Fallstudienreports gebracht (vgl. Mayring 2015, S. 115 ff.). Die Subkategorien der einzelnen Aktivitäten bilden die Grundlage für die Formulierung der Aktivitätsmuster.

Im Forschungsfeld „Digitale Transformation der Medienunternehmen“ wurde die Zuordnung der Inhalte entsprechend der Fallchronologie vorgenommen. Die Kategorisierung erfolgte induktiv anhand der Code-Stichwörter „Digitalisierung“, „digital“, „Transformation“, „Wandel“, „Änderung“, „Veränderung“, „Übergang“, „Umstellung“.

Im Forschungsfeld „Exploitations- und Explorationsmuster in der Phase der digitalen Transformation“ wurden Textinhalte anhand Kriterien codiert, die in der Tabelle 6 zusammengefasst sind.

Tabelle 6: Haupt- und Unterkategorien für Forschungsfeld „Exploitations- und Explorationsmuster“

(eigene Darstellung)

Kategorie	Kriterien der Zuordnung
Exploitation im Publishing-Segment	Aktivitäten, die auf Aufrechterhaltung und die allgemeine Steigerung der Effizienz im Publishing-Segment (Leser- und Werbemarkt) abzielen
Portfoliobereinigung und -optimierung	<ul style="list-style-type: none"> - Line-Extensions: neue Zeitschriftentitel und -formate unter der bestehenden Marke - Abziehen von Ressourcen durch Titeleinstellungen - Effizienzsteigernde Maßnahmen in der Organisation der Redaktionen oder des Vertriebs
Weiterentwicklung der Zeitschriftenmarken	<ul style="list-style-type: none"> - Merchandising: Zusatzprodukte und Services wie z. B. Möbel, Reisen, Seminare unter bereits bestehender Marke - Eventmanagement: Veranstaltungsorganisation unter Einbeziehung der Leser und Werbekunden
Professional Publishing	<ul style="list-style-type: none"> - exklusive, professionell aufbereitete Recherchen und Analysen für Leser, Werbekunden und Unternehmen
Crossmediale Angebote	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung verlagsnaher Internetplattformen unter bereits bestehender Marke
Vermarktung	<ul style="list-style-type: none"> - Crossmediale Vermarktungskampagnen, - Kunden- und Mitarbeiterzeitschriften - Corporate Books und Newslettern
Exploration im Publishing-Segment	Aktivitäten, die auf Neu- oder Weiterentwicklung des Publishing-Segments (Leser- und Werbemarkt) abzielen
Portfolioausbau	<ul style="list-style-type: none"> - Redaktionelle Herstellung neuer Zeitschriftentitel - Aufbau neuer publizistischer Märkte z. B. im Ausland - Zeitschriftenadaptationen in Auslandsmärkten
Crossmediale Angebote	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung neuer Medienformate, Apps und Internetplattformen - Entwicklung neuer Bezahl- und Erlösmodelle
Vermarktung	<ul style="list-style-type: none"> - Angebot neuer Werbeformate, Crossmediale Vermarktungskampagnen - Entwicklung neuer Messmethoden für Werbewirkung
Eigenentwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung neuer Geschäftsmodelle - Entwicklung neuer Technologien
Beteiligungen	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzielle oder anderweitige Beteiligungen an Publishing-Unternehmen.

Den Kategorien „Exploitation im Publishing-Segment“ und „Exploitation in den anderen Geschäftsfeldern“ wurden solche Aktivitäten zugeordnet, die auf die Steigerung der

Effizienz¹³ im jeweiligen Segment abzielen, wobei hier sowohl der Leser- als auch der Werbemarkt berücksichtigt wurden. In Anlehnung an (O'Reilly/Tushman) wurden charakteristische Code-Stichwörter wie „Effizienz“, „Qualitätsorientierung“, „Kundenorientierung“, „Kostenminimierung“, „Gewinnorientierung“, „Minimierung des Risikos“, „Produktivität“, „Verbesserungen“, herangezogen (vgl. O'Reilly/Tushman 2004, S. 76 – 77). In Anlehnung an Konlechner/Güttel und Zollo/Winter wurden die Aktivitäten berücksichtigt, die zur Verbesserung bzw. Veränderung der bestehenden Produkte und Dienstleistungen, zur Umorganisation, zum Eingehen von Kooperationen und Allianzen sowie zur Übertragung von erfolgreichen Konzepten auf andere Unternehmensbereiche führen (vgl. Konlechner/Güttel 2010 und Zollo/Winter 2002).

Die Aktivitäten in den Kategorien „Exploration im Publishing-Segment“ und „Exploration in den anderen Geschäftsfeldern“ zielen im Wesentlichen auf die Steigerung der Flexibilität und Innovationskraft ab. Die Aktivitäten wurden ebenfalls in Anlehnung an O'Reilly/Tushman anhand charakteristischer Code-Stichwörter wie „Anpassung“, „Flexibilität“, „Innovation“, „Risikobereitschaft“, „Wachstum“ zugewiesen (vgl. O'Reilly/Tushman 2004, S. 76 – 77). Außerdem wurden Aktivitäten berücksichtigt, die zur Entwicklung von neuen Prozessen und Produkten, zur Generierung und Nutzung von Wissen in Bezug auf die Zielgruppen sowie zur Aufnahme und Nutzung von externem Wissen führen (vgl. Zollo/Winter 2002).

Im Forschungsfeld „Realisierung der Ambidextrie“ wurde zwischen zwei Hauptkategorien „Strukturelle Ambidextrie“ und „Kontextuelle Ambidextrie“ unterschieden. Die Kodierung der Textinhalte erfolgte gemäß Ausführungen im Abschnitt 2.3.1. In der Kategorie „Strukturelle Ambidextrie“ wurden Beispiele zusammengefasst, wie die Exploitations- und Explorationseinheiten ihre Spezialisierungsvorteile generieren und nutzen (vgl. Benner/Tushman 2003, S. 247; Gibson/Birkinshaw 2004, S. 209f.). Außerdem beinhaltet die Kategorie Beispiele wie die Koordination der Organisationseinheiten bzw. die Integration des jeweils anderen Outputs erfolgen kann (vgl. Raisch/Birkinshaw 2008, S. 390; Schreyögg/Sydow 2010; Gebert/Boerner/& Kearney 2010).

¹³ Im Sinne des im Abschnitt 4.2 ermittelten Forschungsstandes

Die Kategorie „Kontextuelle Ambidextrie“ umfasst Beispiele der geeigneten Organisationskontexte, die einen einfachen Zugang zu Organisationsressourcen und umfangreiche Autonomie sowie Partizipation der Mitarbeiter an unternehmerischen Entscheidungsprozessen fördern können (vgl. Gibson/Birkinshaw 2004, 216 f.; Raisch/Birkinshaw 2008; Güttel/Konlechner 2009; Gebert/Boerner/& Kearney 2010; Schreyögg/Sydow 2010; Eisenhardt/Furr/Bingham 2010).

4.1.3 Datenauswertung

In der vorliegenden Arbeit wurde die Analyse und die Evaluation der Daten nach dem Prinzip der zusammenfassenden Inhaltsanalyse vorgenommen (vgl. Mayring 2015, S. 50 ff.). Grundsätzlich wird bei dieser Methode ein abstrakter Rahmen konzipiert, der die Kernelemente der Datenbasis reflektiert. Als Ausgangspunkt sind theoriegeleitete Selektionskriterien zu definieren, wodurch Kategorienbildung und Ausschluss irrelevanter Informationen ermöglicht werden. Die Basis für die Bestimmung der Selektionskriterien sind die definierten Forschungsfragen und die Bestimmung des Abstraktionsniveaus. Im Anschluss wird das Material analysiert; und unter Berücksichtigung des Abstraktionsgrads erfolgt die Kategorienformulierung, die ggf. durch Analyseschleifen wiederholt revidiert wird (vgl. Mayring 2015, S. 58 ff.).

Nach Mayring erlaubt die zusammenfassende Inhaltsanalyse die Reduktion des gesammelten Datenmaterials bei gleichzeitiger Erhaltung der wesentlichen Elemente. Somit ist diese Methode geeignet, um Zusammenfassung von großen Datenmengen durchzuführen (vgl. Mayring 2015, S. 130f.). Die für die Erkenntnisgewinnung notwendige Datenanalyse setzt bei der vergleichenden Fallstudie voraus, dass nach Abschluss der Einzelfallbetrachtung fallübergreifende Analysen stattfinden. Dabei sind fallübergreifende Eigenschaften und Muster zu identifizieren (vgl. Yin, 2009, S. 27 ff.). Die fallvergleichende Analyse und die Interpretation der Ergebnisse erfolgt auf der Grundlage der Fallstudienreporte.

Um systematisch von erhobenen Daten zu theoretischen Erkenntnissen zu gelangen, wurde die Untersuchung in zwei Phasen gegliedert. In der ersten Phase wurde die Chronologie des digitalen Wandels und der Geschehnisse in den jeweiligen Fallunternehmen über den 4-jährigen Untersuchungszeitraum dokumentiert. Im Forschungsfeld

„Digitale Transformation der Medienunternehmen“ wurden die Inhalte qualitativ ausgewertet. Diese Daten lieferten Einblicke in die Meilensteine der digitalen Transformation. Dazu wurde das erhobene Material vor allem durch eine zusammenfassende und strukturierende Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (vgl. Mayring 2015) in Fallstudienform gebracht. Ziel der Analyse war es, die Muster zu identifizieren, die Medienunternehmen entwickelt haben, um digitalen Wandel zu bewerkstelligen.

In der zweiten Phase wurden die Daten auf die Informationen zu spezifischen Fragestellungen nach Exploitations- und Explorationsmuster, Ambidextrierealisation und Unternehmensziele ausgewertet.

In den Forschungsfeldern „Exploitations- und Explorationsmuster in der Phase der digitalen Transformation“ sowie „Realisierung der Ambidextrie“ wurden die Inhalte sowohl qualitativ als auch quantitativ ausgewertet. Die qualitative Auswertung beinhaltet zum einen eine fallbezogene zusammenfassende und strukturierende Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (vgl. Mayring 2015). Zum anderen enthält die Untersuchung auch einen fallübergreifenden Vergleich, der die Inhalte des Datenmaterials vor dem Hintergrund ihres Kontextes interpretieren lässt (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 329).

Außerdem erfolgte die Auswertung in der quantitativen Form, die eine Darstellung der erfassten Exploitations- und Explorationsaktivitäten sowie der Ambidextrie in Matrixform ermöglicht. Die Matrix erlaubt es, die Prioritäten bei der jeweiligen Aktivität für jedes der ausgewählten Unternehmen abzubilden. Die Ermittlung der Prioritäten erfolgte anhand Auszählung der Häufigkeiten der jeweiligen Hauptkategorie „Exploitation im Publishing-Segment“ „Exploration im Publishing-Segment“, „Exploitation in anderen Geschäftsfeldern“ „Exploration in anderen Geschäftsfeldern“. Die Angabe der Häufigkeiten bedeutet, dass einer Kategorie mit der höheren Häufigkeit der Codierungen auch eine höhere Priorität zugewiesen wurde. Die Angabe der Häufigkeiten wurde anteilmäßig zu Anzahl aller Codes ausgegeben.

4.2 Untersuchungsergebnisse

Zur Beantwortung der Forschungsfrage bedarf es Erkenntnisse über die ambidexteren Strukturen und Kontexte deutscher Medienunternehmen, die in Zusammenhang mit der digitalen Transformation stehen.

Die erarbeitete Datenauswertung liefert Forschungsergebnisse in drei definierten Forschungsfeldern:

- Abschnitt „Digitale Transformation der ausgewählten Medienunternehmen“ zeigt die Maßnahmen auf, die die Unternehmen ergriffen haben, um die digitale Transformation zu meistern.
- Abschnitt „Exploitations- und Explorationsmuster in der Phase der digitalen Transformation“ beantwortet die Fragen wie die exploitative und explorative Tätigkeiten der ausgewählten Medienunternehmen ausgeprägt sind und welche Aktivitätsmuster lassen sich in der Phase der digitalen Transformation identifizieren?
- Abschnitt „Realisierung der Ambidextrie“ klärt auf, welche Maßnahmen und Aktivitäten eine Kombination bzw. Ausbalancierung der Exploitation und Exploration bei ausgewählten Medienunternehmen ermöglichen?

4.2.1 Ergebnisse: Digitale Transformation der ausgewählten Medienunternehmen

Die Unternehmen der Medienwirtschaft müssen sich anpassen, ohne jedoch die substantiellen Erlöse aus dem traditionellen Geschäft zu gefährden (vgl. Kolo 2013, S. 185). Wie die Strategie zur Bewältigung dieses Wandels bei den ausgewählten Unternehmen ausfällt, wird im Folgenden dargestellt.

Bauer Media Group

Die Bauer Media Group mit Sitz in Hamburg publiziert mehr als 600 Magazine in 20 Ländern. Die Geschichte des Unternehmens geht auf Gründung einer Druckerei 1875 zurück, die ein Anzeigenblatt und eine Radiozeitschrift auf den Markt bringt. Das Fundament für die vorherrschende Stellung im Bereich der populären und preiswerten Frauen- und Programmzeitschriften legte Bauer Media Group in den 60er Jahren

durch umfangreiche Zukäufe. In den 1970er Jahren beteiligt sich der Bauer Verlag am Fernsehsender RTL II und am Radiosender Radio Hamburg. Die 1980er und 1990er Jahre sind geprägt von einer immer stärkeren Internationalisierung des Unternehmens. In den 1990er Jahren entstehen die ersten crossmedialen Markenfamilien, die Vernetzung von gedruckten und digitalen Medien beginnt. Die Bauer Media Group entwickelt laufend neue People-, Frauen- und Food-Magazine (vgl. Bauer Media Group; Sjurts 2005, S. 135).

Insgesamt weist das Unternehmen vier Geschäftsbereiche aus: Publishing, Radio, Vergleichsplattformen und ein Geschäftsfeld für automatisierte Marketingunterstützung für kleine und mittlere Unternehmen (vgl. Heinrich Bauer Verlag KG 2018).

Die Vermarktung des Contents über alle Kanäle ist das Kerngeschäft der Bauer Media Group. Im Bereich Publishing weist Bauer Media Group die größte Reichweite in Deutschland aus. Bauer verlegt rund 600 Zeitschriften in zwölf unterschiedlichen Segmenten, die in 20 Ländern verlegt werden. Allein in Deutschland verlegt das Unternehmen ca. 60 Zeitschriften, mit einer gesamten Auflage von rund 14 Millionen Exemplaren. Bauer Media Group vermarktet überwiegend auflagenstarke und preiswerte Titel, die für ein Massenpublikum konzipiert sind (vgl. Bauer Media Group 2020c).

Über die Jahre haben sich die internationalen Hörfunk-Aktivitäten der Bauer Media Group zum zweiten Geschäftsfeld mit großer Bedeutung entwickelt. Das Geschäftsfeld spielt mittlerweile fast ein Fünftel der Konzernumsätze ein. Bauer gilt als Europas größter Radiobetreiber (vgl. Bauer Media Group 2020b).

Als drittes Standbein baut das Unternehmen seine digitalen Plattformen unter der Dachmarke Bauer Xcel aus. Dazu zählen zum einen die internationalen digitalen publizistischen Angebote. Das Portfolio umfasst über 400 E-Paper, E-Magazine, Apps und Online-Portale. Neben crossmedialen Plattformen wie Wunderweib.de oder Männer-sache.de betreibt das Unternehmen auch digitales Corporate Publishing, Video- und Audio-Produktion sowie Schulungen zu Social-Media-Themen (vgl. Bauer Media Group 2020a). Hinzu kommen mehrere digitale Vergleichsplattformen (Online Comparison Platforms, kurz OCP) unter anderem für Versicherungen sowie Finanz- und Telekommunikation-Dienstleistungen. Dazu zählen z. B. Rankomat - ein unabhängiges

Internetvergleichsportal für KFZ-Versicherungsdienstleistungen und eBroker - ein Vergleichsportal für Finanzprodukte in Polen oder Zmarta - eine schwedische Finanzplattform, die diverse Finanzdienstleistungen anbietet. Das Verlagshaus betreibt dieses Geschäft schwerpunktmäßig in Polen, Finnland, Norwegen und Schweden. Eine weitere Internationalisierung wird angestrebt (vgl. Heinrich Bauer Verlag KG 2018; Lipinski 2018b).

Das vierte und neueste Geschäftsfeld ist das automatisierte Digital-Marketing für Mittelständler. Das Unternehmen unterstützt seit 2019 kleine und mittlere Unternehmen ohne eigene Marketingabteilung bei der Steuerung der digitalen Marketingkommunikation. Im Aufbau befindet sich ein onlinebasiertes Werkzeug, mit dessen Hilfe die Kunden ihre komplette Kommunikation steuern, kontrollieren und auswerten können. Zurarbeiten bei der Entwicklung des Web-Produkts soll unter anderem Sunrise System, ein polnisches Unternehmen, das sich auf die Suchmaschinen-Optimierung SEO konzentriert hat (vgl. Lipinski 2018b).

Die Auswertung der gesammelten Daten zeigt folgendes Profil von Exploitations- und Explorationsaktivitäten im Publishing-Segment bei der Bauer Media Group.

Abbildung 6: Diversifizierungsmatrix im Publishing-Segment bei der Bauer Media Group

(eigene Darstellung in Anlehnung an Schauseil 2012)

	Bestehende Produkte	Neue Offline-Produkte	Neue Online-Produkte
Bestehende Märkte	Line Extensions	Merchandising/ Event Management	Internet Service Agency
Neue Zielgruppen	Content Syndication	Neue Titel und Formate	Online-Portal
Neue Märkte	Professional Publishing	Corporate Publishing	E-Publishing

Tabelle 7 zeigt die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens zwischen 2014 und 2019.

Tabelle 7: Geschäftszahlen der Bauer Media Group

(vgl. Heinrich Bauer Verlag KG 2015; Heinrich Bauer Verlag KG 2016; Heinrich Bauer Verlag KG 2017; Heinrich Bauer Verlag KG 2018; Statista 2019)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Umsatz in Mrd. Euro	2,22	2,29	2,23	2,35	2,32	n. a.
– davon in Deutschland in %	35	34	n. a.	n. a.	ca. 30	n. a.
– davon Print in %	75	n. a.	n. a.	n. a.	ca. 70	n. a.
– davon Werbevermarktung in %	19	17	↓	↓	↓	n. a.
– davon Digital in %	4,2	5	5	5	5	n. a.
EBITDA in Mio. Euro				n. a.		
EBITDA-Marge in %				n. a.		

In dem betrachteten Zeitraum bestimmt die digitale Transformation wesentlich die Aktivitäten der Bauer Media Group. Die Voraussetzungen dafür sind gut: keine Schulden, getätigte Rückstellungen, keine externen Investoren, kurze Entscheidungswege (vgl. Pimpl 2015a). Vor 2018 lag der Fokus auf konsequente Effizienzsteigerung, Innovationen in Prozesse und Produkte sowie Akquisitionen. Das Ziel war es, die Rückgänge im Publishing-Geschäft durch Hörfunk- und Vergleichsplattformaktivitäten zu kompensieren (vgl. Heinrich Bauer Verlag KG 2017; Heinrich Bauer Verlag KG 2018). Das Publishing-Geschäft, das rund 70 Prozent des Gesamtumsatzes ausmacht (s. Tabelle 7), steht zunehmend unter Druck: organisches Print-Wachstum ist ausgeschlossen und Umsatzzuwächse durch neue Titel lassen sich schwierig realisieren. Zwar kann die Bauer Media Group trotz Auflagenhöhe- und Anzeigenerlösrückgänge ihre Stellung als auflagen- und reichweitenstarker Verlag in Deutschland und Ausland behaupten, doch die Geschäftsbereiche Radio und Vergleichsplattformen gewährleisten keine Kompensation der Rückgänge (vgl. Pimpl 2015).

Das Unternehmen beschließt 2018 eine Änderung der Strategie. Die Priorität wird der Identifikation und dem Aufbau neuer Geschäftsbereiche eingeräumt. Seitdem verwandelt sich das Unternehmen immer mehr vom Verlag zur Portfolio-Holding (vgl. Pimpl 2018a).

Auffallend ist die starke Führungskräftefluktuation im betrachteten Zeitraum, die in Zusammenhang mit Unternehmensumbau steht (vgl. Lipinski 2018b; Horizont 2019; Lipinski 2019).

Hubert Burda Media

Hubert Burda Media mit Sitz in Offenburg ist der größte Premium-Magazinverlag Europas. Insgesamt veröffentlicht Hubert Burda Media rund 600 Produkte in Deutschland und 17 weiteren Ländern (vgl. Hubert Burda Media 2018).

Die Geschichte des Unternehmens geht auf eine Druckereigründung im Jahr 1903 zurück. Im Jahr 1927 erreicht die Druckerei mit der Herstellung der „Süddeutschen Radio-Zeitung Sürag“ ihre Kapazitätsgrenze. In der NS-Zeit produziert der Betrieb Karten und Luftbildpläne für das Militär. Nach Kriegsende darf Burda Schulbücher, Briefmarken und eine Soldatenzeitung drucken. 1948 erschien zum ersten Mal die Bildgazette „Das Ufer“, später umbenannt in „Bunte Illustrierte“. Die „Bunte“ wird die Grundlage für eine forcierte Expansion in den 60ern und 70ern. Im Jahr 1986 wird das Druck- und Verlagshaus neu geordnet. Hubert Burda bekommt den Burda-Verlag und bringt neue Titel auf den Markt. Ende der 80er-Jahre beginnt die Expansion nach Osten und das weitere Wachstum des Unternehmens. 1987 wurde „Burda Moden“ als erste westliche Zeitschrift in der Sowjetunion verkauft. Das Unternehmen entwickelt sich in den 90er-Jahren zunehmend zum Medienkonzern und startet bereits 1996 den ersten Online-Auftritt von Fokus. 2005 ruft Hubert Burda die Digital Life Design (DLD) ins Leben: eine Konferenz in München, die digitale Innovationen auf den Gebieten Spiele, Kunst, Wissenschaft zum Gegenstand hat und Medienexperten, Politikern und Managern die Möglichkeit zum Austausch bietet. Zum Jahreswechsel 2009/10 gab Hubert Burda das operative Geschäft auf, Paul-Bernhard Kallen wird zum Vorstandsvorsitzenden des Konzerns ernannt. Seit der Ernennung verstärkt Hubert Burda Media das digitale Geschäft (vgl. Hubert Burda Media 2020a).

Hubert Burda Media ist neben einem zentralen Holding- und Dienstleistungsbereich in vier operative Unternehmensbereiche gegliedert: Digitalmarken National, Medienmarken National, Medienmarken International sowie Druck (vgl. Hubert Burda Media 2018).

Der Geschäftsbereich Medienmarken National umfasst u. a. die Verlagsgruppen Burda-News, Burda-Style, Burda-Life und Burda-Home sowie den Kinderzeitschriftenverlag Blue Ocean Entertainment AG. Brand Licensing übernimmt als konzerneigene Lizenzagentur die Entwicklung und Umsetzung von innovativen Lizenzprodukten und kommerziellen Markenkooperationen. Burda-Studios sind auf die Produktion und das Publizieren digitaler Inhalte spezialisiert und stehen für journalistische Erzählformen und verlegerische Erlösmodelle jenseits der Magazine. C3 ist eines der größten Content-Marketing-Netzwerke weltweit. BCN¹⁴ ist der Multichannel-Vermarkter von Hubert Burda Media. Media Market Insights (MMI) ist die hauseigene Marktforschungseinheit von Hubert Burda Media. Das Vertriebsunternehmen MZV, ein Joint Venture mit Funke Mediengruppe arbeitet für mehr als 100 Verlage und vertreibt über 850 Titel (vgl. Hubert Burda Media 2018; Hubert Burda Media 2020b).

Im Bereich Medienmarken International zusammengefassten ausländischen Verlagsaktivitäten von Burda sind in vier eigenständigen Teilbereiche Immediate Media, Publishing Europe, Luxury Asia und Burda-Education aufgeteilt und haben ihren Schwerpunkt in Großbritannien, Kontinentaleuropa und Asien (vgl. Hubert Burda Media 2018; Hubert Burda Media 2020b).

Im Geschäftsbereich Digitalmarken National vereint Burda die deutschen Internet-Aktivitäten des Konzerns. Burda-Direct gehört zum führenden Dienstleister für crossmediale Angebote für Abo-Service, Kundenmanagement und E-Commerce. BurdaForward umfasst die reichweitenstarken Marken wie Focus Online, Chip, Finanzen100, Net-Moms, The Weather Channel, Cardscout und das Special-Interest-Portal für Elekt-

¹⁴ Burda Community Network GmbH und Burda Community Network International GmbH

romobilität E-Fahrer.com. Zu Burda-Tech gehören die Elektronik-E-Commerce-Beteiligungen Cyberport GmbH und computeruniverse GmbH. DLD Media betreibt seit 2005 die international renommierte Konferenz und Innovationsplattform. Die HolidayCheck Group AG ist eines der führenden europäischen Digitalunternehmen für Urlauber. Jameda ist Betreiber des größten deutschen Arztempfehlungsportals sowie Marktführer für Online-Arzttermine. Xing SE betreibt Deutschlands größtes berufliches Online-Netzwerk Xing (vgl. Hubert Burda Media 2018; Hubert Burda Media 2020b).

Abbildung 7 fasst die Diversifizierungsmuster im Publishing-Segment bei Hubert Burda Media zusammen.

Abbildung 7: Diversifizierungsmatrix im Publishing-Segment bei der Hubert Burda Media

(eigene Darstellung in Anlehnung an Schauseil 2012)

	Bestehende Produkte	Neue Offline-Produkte	Neue Online-Produkte
Bestehende Märkte	Line Extensions	Merchandising/ Event Management	Internet Service Agency
Neue Zielgruppen	Content Syndication	Neue Titel und Formate	Online-Portal
Neue Märkte	Professional Publishing	Corporate Publishing	E-Publishing

In dem betrachteten Zeitraum betreffen die Veränderungen bei Hubert Burda Media am stärksten die Geschäftsbereiche Digitalmarken National und Medienmarken National.

Nach der Refokussierung des Geschäftsbereichs Digitalmarken National im Jahr 2015, werden die publizistischen digitale Inhalte unter dem Namen BurdaForward zusammengefasst. Der Bereich konzentriert sich zunehmend auf Plattformgeschäfte. Das Unternehmen betreibt mehrere erfolgreiche digitale Plattformen, die durch gezielte Investitionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette im jeweiligen Segment charakterisiert sind u. a. Xing – Berufsleben, Recruiting, Cyberport und Computeruniverse – Elektronik und Technik, Jameda – Gesundheitswesen (vgl. Hubert Burda Media 2015). Auf einzelnen thematischen Plattformen werden unterschiedliche, auch wechselnde Geschäftsmodelle betrieben, mit dem Anspruch, in den jeweiligen Themenmärkten die Marktführerschaft zu übernehmen bzw. sie durch nachhaltiges Wachstum zu festigen (vgl. Hubert Burda Media 2017).

Tabelle 8 zeigt die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens zwischen 2014 und 2019.

Tabelle 8: Geschäftszahlen der Hubert Burda Media Holding

(vgl. Hubert Burda Media 2016; Hubert Burda Media 2017; Hubert Burda Media 2018; Statista 2018)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Umsatz in Mrd. Euro	2,45	2,21	2,25	2,67	2,66	n. a.
– davon in Deutschland in %	26	29	29	25	24	n. a.
– davon Print in %	39	41	41	42	39	n. a.
– davon Werbevermarktung in %				n. a.		
– davon Digital in %	n. a.	51	52	55	55	n. a.
EBITDA in Mio. Euro				n. a.		
EBITDA-Marge in %	n. a.	n. a.	n. a.	15	n. a.	n. a.

Wachstum und Transformation sind zwei strategische Schwerpunkte im Geschäftsbereich Medienmarken National. 2015 vollzieht der Bereich eine maßgebliche strategische Änderung und öffnet sich für die Bezahlinhalte und Werbung im Netz (vgl. Renner 2015b; Renner 2015a). Gleichzeitig erfolgt die Optimierung der Redaktionsstrukturen, die zukünftig plattform- und technologieübergreifend arbeiten sollen. 2016 entwickelt Burda ein Open-Source-Content-Management-System für Verlage *Thunder* und investiert damit in die technologische Kompetenz und Infrastruktur des Unternehmens. Das freie Redaktionssystem steht auch anderen Verlagen für die kostenlose Nutzung und Weiterentwicklung zur Verfügung (vgl. Hubert Burda Media 2016). Seit 2017 ist die Öffnung von Hubert Burda Media an den zentralen Marktschnittstellen zu beobachten. Das Unternehmen geht Allianzen (Vertrieb - MZV und Vermarktung – P7S1) ein, um die Effizienz der klassischen Produktion und der verlagsnahen Dienstleistungen zu steigern (vgl. Hubert Burda Media 2017; Hubert Burda Media 2018).

Das Geschäftsfeld Medienmarken International ist geprägt von einem Umsatzrückgang, der im Zusammenhang mit anhaltenden politischen und wirtschaftlichen Instabilitäten in Russland und der Ukraine sowie Konflikten in der Türkei und anschließendem Rückzug aus diesen Regionen steht. Burda setzt auf die bestehenden Märkte in Asien und Westeuropa. Durch den Erwerb der Unternehmensgruppe Immediate Media schafft Burda ein neues Standbein in Großbritannien (vgl. Hubert Burda Media 2016; Hubert Burda Media 2018). Dank stabilen Managementteams werden die gewählten Strategien konsequent umgesetzt.

Funke Mediengruppe

Zum Portfolio der Funke Mediengruppe mit Sitz in Essen gehören zwölf Tageszeitungen und über 50 Zeitschriften (vgl. Funke Mediengruppe 2018).

Die Funke Mediengruppe ist hervorgegangen aus der Westdeutschen Allgemeinen Zeitung (WAZ), die 1948 gegründet wurde. Nach den Aufbaujahren in den 1960er- und 1970er-Jahren wurden bis 1976 die entscheidenden Weichen für den Aufstieg des damaligen WAZ-Verlags in Nordrhein-Westfalen gestellt. In den späten 80er-Jahren beteiligt sich das Unternehmen an zwei österreichischen Zeitungen. Beide Beteiligungen gehören noch heute zum Konzern. In den späten 90er beginnt der Ausbau der Zeitschriftensparte. Spätestens seit 2013, als das Unternehmen die Regionalzeitungen und beträchtliche Teile des Zeitschriften-Portfolios von Axel Springer übernimmt, zählt Funke Mediengruppe zu den führenden Medienhäusern Deutschlands (vgl. Funke Mediengruppe 2020a).

Insgesamt weist das Unternehmen vier Geschäftsbereiche aus. Im Geschäftsfeld Publishing zählen regionale Tageszeitungen (5 Regionen) sowie Zeitschriften (8 Segmente) zu den wichtigsten Produkten. Daneben bietet das Unternehmen regionale Anzeigenblätter und Bücher an. Anzeigenblätter gibt der Konzern an seinen Tageszeitungsstandorten heraus und bildet mit ihnen den größten Anzeigenblattverbund Deutschlands. Darüber hinaus wird auch das regionale Hörfunkgeschäft in dieser Spalte ausgewiesen. Funke weist Mehrheitsbeteiligungen an zwölf Lokalradios in Nordrhein-Westfalen aus (vgl. Funke Mediengruppe 2020b; Funke Mediengruppe 2018).

Das zweite wichtige Geschäftsfeld Digitales steht auf zwei Säulen: einerseits die konsequente Überführung des Kerngeschäfts in die digitale Welt und andererseits der Aufbau neuer Geschäftsfelder. Das Unternehmen betreibt verschiedene Portale mit publizistischen Inhalten. Hierzu gehören unter anderem die regionalen Onlineportale *DerWesten.de* und *Heftig.de* als Nachrichten- und Unterhaltungsangebot für eine junge Zielgruppe im Ruhrgebiet. Azubiyo GmbH, Absolventa GmbH und Joblocal GmbH sind Tochterunternehmen der Funke Digital GmbH und betreiben Jobportale für unterschiedliche Zielgruppen. Des Weiteren bietet Funke sogenannte Website Services, ein Paket für alle Dienstleistungen rund um Onlinemarketing für kleine und mittlere Unternehmen. Geschäftsfeld Digitales hatte 2017 nur einen bescheidenen Anteil von 5 Prozent am Gesamtumsatz (vgl. Funke Mediengruppe 2020c; Funke Mediengruppe 2018).

Unter Sonstiges sind Betrieb von Druckereien und anderen Produktionsanlagen sowie Zustellung von Printprodukten in verschiedenen Regionen Deutschlands zusammengefasst (vgl. Funke Mediengruppe 2018).

Das Diversifizierungsprofil von Funke Mediengruppe zeigt die Abbildung 8.

Abbildung 8: Diversifizierungsmatrix im Publishing-Segment bei der Funke Mediengruppe

(eigene Darstellung in Anlehnung an Schauseil 2012)

	Bestehende Produkte	Neue Offline-Produkte	Neue Online-Produkte
Bestehende Märkte	Line Extensions	Merchandising/ Event Management	Internet Service Agency
Neue Zielgruppen	Content Syndication	Neue Titel und Formate	Online-Portal
Neue Märkte	Professional Publishing	Corporate Publishing	E-Publishing

Tabelle 9 zeigt die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens zwischen 2014 und 2019.

Tabelle 9: Geschäftszahlen der Funke Mediengruppe

(vgl. Funke Mediengruppe 2015; Funke Mediengruppe 2016; Funke Mediengruppe 2017; Funke Mediengruppe 2018; Statista 2020)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Umsatz in Mrd. Euro	1,18	1,32	1,3	1,25	1,21	n. a.
– davon in Deutschland in %	Hauptsächlich in Deutschland, ein kleiner Teil in Österreich					
– davon Print in %	n. a.	n. a.	n. a.	87	n. a.	n. a.
– davon Werbevermarktung in %	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
– davon Digital	n. a.	n. a.	n. a.	5	n. a.	n. a.
EBITDA in Mio. Euro	n. a.					
EBITDA-Marge in %	n. a.					

Im betrachteten Zeitraum startet Funke Mediengruppe mehrere Initiativen, um den digitalen Wandel zu bewältigen. Bis 2017 war die Strategie des Unternehmens durch ein ganz klares Bekenntnis zu Print ausgeprägt. Nach 2017 gewinnt das Digitale sowohl bei Tageszeitungen als auch bei Zeitschriften mehr an Bedeutung (vgl. Schade 2017). 2018 startet Funke eine neue Digitaloffensive und ein Versuch „[...] die gesamte Mediengruppe digital zu transformieren, von der Buchhaltung bis zur Redaktion“ (Simon 2018). „Unser Motto ist ‚sowohl als auch‘ und nicht ‚entweder oder‘ (Scharrer 2017). Funke Mediengruppe will die Wachstumschancen im Digitalen nutzen und verstärkt die digitalen Zukäufe. Zusätzlich zur Digitaltransformation durchlebt das Unternehmen einen Wandel vom regionalen zum nationalen Medienunternehmen (vgl. Scharrer 2015).

Die aktuellen Transformationsaktivitäten sind durch eine verstärkte Zentralisierung im Segment der Tageszeitungen und Zeitschriften gekennzeichnet, die mit Personalabbau verbunden sind (vgl. Lipinski 2018a). Wiederkehrende Entlassungsrunden belasten nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch den Ruf des Unternehmens (vgl. Meedia 2019).

Die Umsatzzuwächse sind in dem betrachteten Zeitraum vor allem auf die Übernahme von zahlreichen Zeitungen, Anzeigenblättern und Publikumszeitschriften vom Axel-Springer-Konzern 2013 zurückzuführen. Sinkende Konzernumsätze ab 2016 zeigen, dass das Unternehmen die Rückgänge im Publishing-Geschäft nicht durch digitale Angebote oder andere Geschäfte kompensieren kann.

Gruner und Jahr

Gruner und Jahr mit Sitz in Hamburg ist der größte Premium-Magazinverlag Europas und gehört seit 2014 zu 100 Prozent zu Bertelsmann. Insgesamt veröffentlicht Gruner + Jahr rund 500 gedruckte und digitale Medienangebote in mehr als 30 Ländern. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt in Deutschland und Frankreich (vgl. Gruner + Jahr 2019b).

Die Geschichte des Unternehmens geht auf den Zusammenschluss dreier Verleger Richard Gruner, John Jahr und Gerd Bucerius 1965 zurück, der ein Gegengewicht zum dominierenden Axel Springer-Verlag bildete. Bereits 1969 übernahm Bertelsmann die Gesellschafteranteile von Gruner (25%). Die erste von G + J neu entwickelte Zeitschrift erschien 1972 unter der Chefredaktion der Verlegertochter Angelika Jahr: *Essen & Trinken*. In den darauffolgenden Jahrzehnten brachte das Unternehmen einige neue, erfolgreiche Titel auf den Markt und steigerte kontinuierlich seine Umsätze. G + J expandierte nach Spanien, USA und Frankreich. Zu den ersten digitalen Inhalten 1995 zählen *Stern.de*, *Geo.de*, *PM-Magazin.de* und *Mopo.de*. Eine erste vielversprechende Phase der Digitalisierung mit Angeboten wie *Paperball* und *Fireball* endete zwar in Folge des Platzens der „Dot-Com-Blase“. Seit Mitte der Nuller-Jahre wächst das Digitalgeschäft von G + J stetig (vgl. Gruner + Jahr 2020c; VDZ 2015).

Insgesamt weist das Unternehmen vier Geschäftsbereiche aus. Das Kerngeschäft von Gruner + Jahr ist das Verlegen von Premium-Magazinen mit etablierten Marken wie *Stern*, *Brigitte* und *Geo*, jungen Marken wie *Barbara* und *Chefkoch* sowie dem französischen Magazinverlag Prisma Media. Der Verlag bietet ein breites Spektrum an starken Zeitschriftenmarken in neun unterschiedlichen Segmenten (Community of Interests) (vgl. Gruner + Jahr 2020c; Bertelsmann SE & Co. KGaA 2015).

Der zweite Geschäftsbereich beinhaltet die digitalen Aktivitäten: Digitalangebote in allen publizistischen Segmenten (u. a. Stern, Brigitte, Gala), sowie E-Commerce-Aktivitäten, wie *Schöner Wohnen*- oder *Beef-Shop*, Koch- und Rezeptplattform *Chefkoch*, Multichannel-Videonetzwerk *Club of Cooks* und App-Vermittlungsplattform *Applike*. Dazu zählen auch zahlreiche innovative digitale Projekte die in einem Innovationsunit Greenhouse Innovation Lab entwickelt werden (u. a. Achtsamkeits-App *Balloon* oder *Hirschhausen App*), sowie Beteiligungen innerhalb G + J Digital Ventures (u. a. *Pamono*, *Makerist*) (vgl. Gruner + Jahr 2020a; Bertelsmann SE & Co. KGaA 2015).

Als drittes Standbein betreibt G + J einen international tätigen Full-Service-Vermarkter G + J Electronic Media Sales G + J EMS. Zusammen mit der RTL-Tochter IP Deutschland, Smartclip und Spiegel Media gehen die Unternehmen ein wichtiges strategisches Bündnis Ad Alliance ein. Der Zusammenschluss bietet Werbekunden und Mediaagenturen sowohl individuelle Werbekreationen als auch Orchestrierung crossmedialer Kampagnen und bedient damit die steigende Nachfrage nach gattungsübergreifenden Vermarktungsangeboten im Markt. Das Werbeportfolio besteht aus TV-, Print-, Online- und Mobile-Angeboten, einschließlich Native Advertising¹⁵ sowie Performance¹⁶- und Influencer-Marketing¹⁷. Gemeinsam erreichen die von Ad Alliance vermarkteten Plattformen nach eigenen Angaben 99 Prozent der deutschen Bevölkerung (vgl. Bertelsmann SE & Co. KGaA 2015).

Das vierte Geschäftsfeld ist Content Marketing und Corporate Publishing. 2015 fusionierte G + J Corporate Editors mit der Gütersloher Medienfabrik zu Territory, inzwischen Deutschlands größter Kommunikations- und Werbeagentur. Das Spektrum

¹⁵ Darunter ist eine optische und im Optimalfall auch inhaltliche Anpassung der Werbung an das Umfeld des jeweiligen Publishers gemeint. Native Advertising ist also Werbung im redaktionellen Mantel (vgl. b2bmarketing.works 2017).

¹⁶ Darunter ist datengestütztes, leistungsgetriebenes Marketing zu verstehen. Im Fokus stehen dabei immer die Auswertung, Messbarkeit und Optimierung der einzelnen Marketing-Maßnahmen (vgl. b2bmarketing.works 2020)

¹⁷ Beim Influencer-Marketing nutzt man den Einfluss (engl. Influence) eines Menschen auf eine bestimmte Zielgruppe. Der Influencer präsentiert ein Produkt bestenfalls deshalb, weil es sich in sein thematisches Umfeld einfügt. (vgl. b2bmarketing.works 2018)

reicht vom Content Marketing über Sales- und Trade-Marketing bis Employer Branding, Internal Media und Corporate Reporting hin zu Word-of-Mouth- und Social-Media-Marketing. Das Angebot geht beinhaltet nicht nur reine Kommunikationsleistung, sondern auch Prozessoptimierung, Vermarktung, Produktion, Verkauf und Leistungsmessung. An den Standorten München, Berlin, Hamburg und Köln betreut die Agentur diverse Unternehmen wie die Deutsche Telekom, Mondelez, Hornbach, Google oder Saturn. Durch den Zusammenschluss mit trnd sowie die Zugehörigkeit zu Gruner + Jahr und Bertelsmann kann das Unternehmen auf ein internationales Netzwerk von Spezialisten zugreifen und seinen Kunden internationale Reichweite und Vor-Ort-Betreuung anbieten (vgl. Gruner + Jahr 2020b).

Das Diversifizierungsprofil von Gruner und Jahr zeigt die Abbildung 8

Abbildung 9: Diversifizierungsmatrix im Publishing-Segment bei Gruner und Jahr
(eigene Darstellung in Anlehnung an Schauseil 2012)

	Bestehende Produkte	Neue Offline-Produkte	Neue Online-Produkte
Bestehende Märkte	Line Extensions	Merchandising / Event Management	Internet Service Agency
Neue Zielgruppen	Content Syndication	Neue Titel und Formate	Online-Portal
Neue Märkte	Professional Publishing	Corporate Publishing	E-Publishing

In dem betrachteten Zeitraum hat sich Gruner + Jahr deutlich verändert. Ende 2013 startet die Transformation des Verlags von „einem klassischen Zeitschriftenhaus zu einem Haus der Inhalte“ (Pimpl 2018b). Der strategische Schwerpunkt liegt dabei auf der Umwandlung aller Geschäfte, beginnend in den Kernmärkten Deutschland und Frankreich und raschem digitalen Wachstum. Alle Geschäfte werden darauf geprüft, wie sie zu dem neuen Gruner + Jahr-Portfolio passen. Das Unternehmen hat sich von Geschäften mit einem Umsatz von rund 700 Millionen Euro getrennt und neue vor allem digitale Geschäfte aufgebaut bzw. zugekauft (vgl. Bialek/Tuma 2017). Finanziell gelingt es dem Verlag, die Verluste im Printgeschäft durch Neugeschäft mit einem stabilen Ergebnis zu kompensieren.

Tabelle 10 zeigt die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens zwischen 2014 und 2019.

Tabelle 10: Geschäftszahlen Gruner und Jahr

(vgl. Bertelsmann SE & Co. KGaA 2014; Bertelsmann SE & Co. KGaA 2015; Bertelsmann SE & Co. KGaA 2016; Bertelsmann SE & Co. KGaA 2017; Bertelsmann SE & Co. KGaA 2018; Bertelsmann SE & Co. KGaA 2019)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Umsatz in Mrd. Euro	1,75	1,61	1,58	1,51	1,44	1,4
– davon in Deutschland in %	51	55,4	60	63,2	65,3	66,5
– davon Print in %	38	48,3	47,2	43,9	43,5	42,7
– davon Werbevermarktung in %	36	35,4	32,9	28,5	26,8	29,5
– davon Digital	15	16	23	25	27	34
EBITDA in Mio. Euro	166	131	137	145	140	157
EBITDA-Marge in %	9,4	8,1	8,6	9,6	9,7	11,6

Der strategische Fokus des Hauses verlagert sich deutlich in Richtung Ausbau des Digitalgeschäfts und der Stärkung der Markenfamilien (Community of Interests). Erstens setzt das Unternehmen auf die Verzahnung von Content, Community und Commerce mit zugekauften oder selbst entwickelten neuen Produkten und Services rund um die Markenfamilien (vgl. Pimpl 2016a). Zweitens werden die digitalen Plattformen ausgebaut. Drittens setzt das Unternehmen auf die Ideenförderung und Akquisitionen (vgl. Pimpl 2017a).

Das Führungsteam des G + J begleitet die Transformationsprozesse seit 2013 unverändert und die Geschäftsführerin betont die Zusammenarbeit als „stark und anregend“ (Pimpl 2017b).

Übergreifende Ergebnisse

Der Abschnitt 4.2.1 zeigt die aktuellen Geschäftsportfolios sowie den umfassenden Wandel der ausgewählten Medienunternehmen hinsichtlich Produkt-Markt-Gegebenheiten auf. Das Aufkommen neuer Herstellungs- und Distributionstechnologien sowie

die Evolution des Internets zum Massenmedium bedingt die Veränderungen des Mediennutzungsverhalten, lässt neue Wettbewerber in den Markt eintreten und ruft die Umstellung der bisherigen hochstandardisierten Geschäftsmodelle hervor (vgl. Wirtz 2013, S. 63; Schneider/Ermes 2013, S. 10; Loebbecke 2006, S. 363).

Alle vier gewählten Unternehmen haben bereits in die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle investiert. Im Jahr 2018 weist Hubert Burda Media den höchsten digitalen Umsatzanteil auf - 55 %, gefolgt von Gruner und Jahr - 27 %. Dagegen weisen Bauer Media Group und Funke Mediengruppe einen digitalen Umsatzanteil von ca. 5 % im Jahr 2018 auf. Der Anteil von printbasierten Umsätzen sinkt jedoch ungleichmäßig. Die Funke Mediengruppe und die Bauer Media Group erwirtschaften im Jahr 2018 jeweils ca. 87 % und ca. 70 % aller Umsätze mit Printprodukten. Dagegen beträgt der Anteil von printbasierten Umsätzen bei Hubert Burda Media 39 % und bei Gruner und Jahr 44 % im Jahr 2018. Darüber hinaus betreibt Bauer Media Group Aktivitäten mit dem großen Wachstumspotenzial im Geschäftsfeld Hörfunk sowie Vergleichsplattformen. Die Aktivitäten der Hubert Burda Media und Funke Mediengruppe schließen den Betrieb von Druckereien und sonstigen Produktionsanlagen ein.

In Bezug auf die Internationalisierung stammt im Jahr 2018 eine überwiegende Mehrheit der Umsätze bei Funke Mediengruppe - ca. 95 %) und bei Gruner und Jahr - ca. 66 % aus Geschäften in Deutschland. Dagegen tragen bei Hubert Burda Media und bei Bauer Media Group die Geschäfte in Deutschland nur jeweils 24 % bzw. ca. 30 % zum Gesamtumsatz bei.

Unterschiede betreffen auch die Palette der Kernprodukte. Während Bauer Media Group und Funke Mediengruppe hauptsächlich Print-Angebote im Niedrigpreissegment aufweisen (Regenbogenpresse, Programmzeitschriften), bieten Gruner und Jahr und Hubert Burda Media eher anspruchsvollere, teurere Titel an (vgl. Hautsch, S. 49 – 50).

In Bezug auf die Strategien für die Handhabung des digitalen Wandels ist festzuhalten, dass alle vier Unternehmen im betrachteten Zeitraum bzw. kurz davor Strategiekorrekturen vorgenommen haben.

Der Strategiefokus von Bauer Media Group verändert sich 2018. Die Priorität wird der Identifikation und dem Aufbau neuer Geschäftsbereiche eingeräumt. Vor 2018 lag der Fokus auf konsequente Effizienzsteigerung, Innovationen bei Prozessen und Produkten sowie Akquisitionen zur Stärkung der bestehenden Geschäftsfelder. Das Ziel bleibt unverändert, die Rückgänge im Publishing-Geschäft sind zu kompensieren.

Hubert Burda Media ist im digitalen Segment bereits sehr breit aufgestellt. Die Herausforderung besteht hauptsächlich nicht mehr darin, neue digitale Geschäfte aufzubauen, sondern vielmehr die Marktdurchdringung durch gezielte Investitionen entlang der gesamten Wertschöpfungsketten zu erreichen. Im Publishing Segment setzt das Unternehmen, wie der Wettbewerber Funke Mediengruppe auf Optimierung der Abläufe und Effizienzsteigerung durch Zentralisierung im Vertrieb und Vermarktung.

Strategiefokus der Funke Mediengruppe verändert sich ebenfalls. Seit dem Deal mit Axel Springer meistert das Unternehmen den Aufbau von einem für sich neuen Geschäftsfeld Zeitschriften. Ab 2017 gewinnt das Digitale sowohl bei Tageszeitungen als auch bei Zeitschriften mehr an Bedeutung. 2018 startet Funke eine neue Digitaloffensive und verstärkt die digitalen Zukäufe. Die aktuellen Transformationsaktivitäten sind durch eine verstärkte Zentralisierung im Segment der Tageszeitungen und Zeitschriften gekennzeichnet, die auch mit Personalabbau verbunden sind.

Gruner und Jahr meistert den digitalen Wandel mit weniger Diversifizierung und weniger Auslandsbeteiligungen als die Wettbewerber Hubert Burda Media Burda. Stattdessen tätigt das Unternehmen die Investitionen vor allem in die neuen journalistischen Inhalte und in die mediennahen Geschäftsfelder in den Kernmärkten Deutschland und Frankreich.

Der Vergleich von Diversifizierungsmuster der gewählten Unternehmen zeigt, dass sowohl Hubert Burda Media als auch Gruner und Jahr im Publishing-Segment bereits sehr stark diversifiziert sind. Das größte Potenzial in Bezug auf die Diversifizierung weist Funke Mediengruppe auf, gefolgt von Bauer Media Group.

Auffallend ist, dass beide international aufgestellten Unternehmen Hubert Burda Media und Bauer Mediengruppe ihre Redaktions- und Vermarktungseinheiten bündeln, jedoch auf die Trennung von Print- und Digitalangeboten setzen, mit dem Ziel die Größenvorteile im Digitalen weltweit zu erzielen.

Dagegen verbinden die national aufgestellten Funke Mediengruppe und Gruner und Jahr ihre Print- und Digitalredaktionen und lösen ihre Vermarktungseinheiten in einem gesonderten Geschäftsfeld heraus, um bei crossmedialen Werbeangeboten zu punkten. Angesichts der massiven Werbeerlösrückgänge spielen nachvollziehbare Messung und transparente Darstellung der Werbewirkung eine immer wichtigere Rolle für Medienunternehmen. Bei der nachfolgenden Auswertung der Exploitations- und Explorationsmuster ist dieser Sachverhalt zu berücksichtigen.

Schließlich ist festzuhalten, dass im betrachteten Zeitraum Hubert Burda Media und Gruner und Jahr in der Lage sind, Umsatzwachstum und damit auch die Kompensation der fehlenden Anzeigenerlöse durch internationale Zukäufe und alternative Wachstumsfelder zu realisieren. Bauer Media Group weist einen leichten Umsatzrückgang auf, unternimmt jedoch massive Anstrengungen, neue und digitale Geschäfte aufzubauen. Die Funke Mediengruppe bleibt zunächst im Kern ein Verlagsunternehmen mit geringem Anteil an Digital- und Auslandsgeschäft und offenbart Umsatzrückgänge.

4.2.2 Ergebnisse: Exploitations- und Explorationsmuster in der Phase der digitalen Transformation

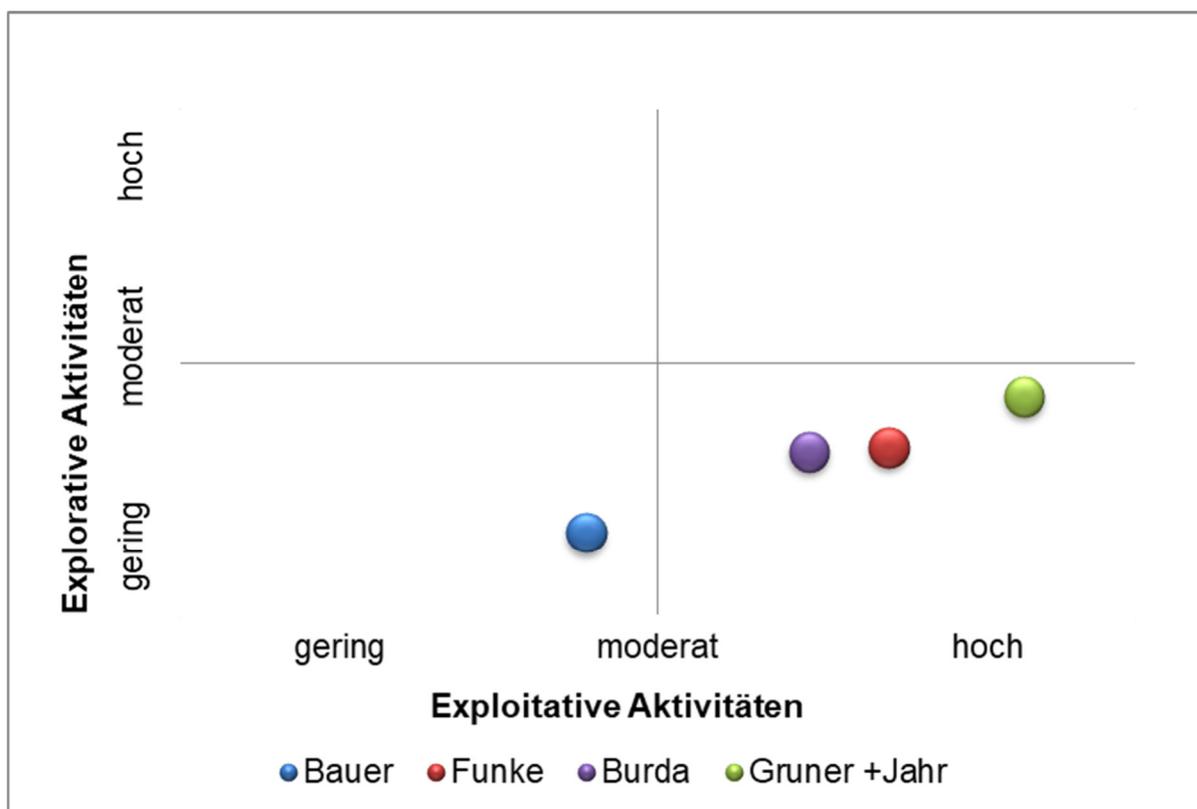
Wie im Abschnitt 4.1.3 dargestellt, wurden im Forschungsfeld „Exploitations- und Explorationsmuster in der Phase der digitalen Transformation“ die Daten sowohl quantitativ als auch qualitativ ausgewertet. Aus Übersichtlichkeitsgründen werden zunächst die Ergebnisse der quantitativen Auswertung aufgezeigt.

Die quantitative Auswertung der Exploitations- und Explorationsmuster im Publishing-Segment hat Differenzen zwischen ausgewählten Unternehmen offengelegt. So zeigt Bauer Media Group die geringste Häufigkeit sowohl bei exploitativen, als auch bei explorativen Aktivitäten, wobei der Anteil an exploitativen Aktivitäten etwas kleiner ist als der Anteil an explorativen Aktivitäten. Hubert Burda Media und Funke Mediengruppe

sind durch hohe Ausprägung der exploitativen und deutlich geringeren Anteil an explorativen Aktivitäten gekennzeichnet. Dabei überwiegen bei Funke Mediengruppe die exploitativen Aktivitäten leicht. Den höchsten Anteil an explorativen Aktivitäten weist Gruner und Jahr auf. Auffallend ist die Tatsache, dass der Anteil der exploitativen Aktivitäten, bei allen vier Unternehmen über den Anteil an explorativen Aktivitäten liegt. Die Auswertung legt somit eine stärkere Tendenz zu Exploitation nahe.

Abbildung 10: Ausprägung der Exploitations- und Explorationsaktivitäten der gewählten Unternehmen

(eigene Darstellung)



Wie im Abschnitt 3.4 dargestellt, greifen die Medienunternehmen diverse Möglichkeiten auf, um den Rückgang der Werbeerlöse zu kompensieren, s. Abbildung 5. Bei der expliziten Betrachtung der Exploitations- und Explorationsaktivitäten zeigen die ausgewählten Unternehmen Unterschiede in Bezug auf die Aktivitätsmuster, die im Folgenden detailliert dargestellt werden.

Exploitationsmuster im Publishing-Segment

Portfoliobereinigung und -optimierung

Alle vier Unternehmen setzen auf kontinuierliche Verbesserung bei definierten Marktsegmenten. In diesem Zuge erfolgt ständige Portfoliobereinigung und Stilllegung nicht erfolgreicher Titel. Die verbleibenden Titel werden konsequent verbessert und aufgewertet.

Gruner und Jahr: Optimierung der bestehenden Marken hat bei Gruner und Jahr eine herausragende Stellung. Gruner + Jahr platziert im Vergleich zu Wettbewerbern besonders rege immer mehr Ableger und Sonderhefte etablierter Titel im Markt. In der Phase der digitalen Transformation richten sich die exploitativen Aktivitäten von Gruner und Jahr strikt und konsequent nach den definierten Marktsegmenten (Communities of Interest – CoI). Jedes einzelne Segment wird kontinuierlich verbessert und aufgewertet. Charakteristisch ist eine dichte Produktbesetzung des jeweiligen Segments. Hierfür verfügt das Unternehmen über eine ausgeprägte Fähigkeit, nicht nur die Zielgruppen zu beobachten, sondern auch wirksame Konzepte abzuleiten, die Gefallen bei diesen Gruppen finden. Diese Fähigkeit ist eine wichtige Grundlage für den Ausbau der traditionellen und crossmedialen Produkte. In der Phase der digitalen Transformation setzen alle vier Unternehmen teilweise oder stark auf die Optimierung des Portfolios. Die Desinvestitionen geben Ressourcen für eine höhere Effizienz und weiteren Ausbau frei. Ressourcenschonung ist auch im Vertrieb und in der Vermarktung zu beobachten und wird durch Kooperationen realisiert. Diese werden verstärkt dazu genutzt, eigene spezielle Kompetenzen voll auszuschöpfen und die Marktanteile zu konsolidieren. Bauer Media Group punktet bei der Vertriebskompetenz und betreut Medienvertrieb für Gruner und Jahr. Gruner und Jahr wiederum ist stark in der Vermarktung und erringt mit der Aufnahme von Funke bei der Ad Alliance eine Vermarktungsstärke, die angesichts der starken neuen Wettbewerber wie Google oder Facebook ausschlaggebend ist für die Generierung von Werbeerlösen.

Um Effizienzpotenziale auszuschöpfen, organisiert Bauer Media Group die einzelnen Redaktionen in einem einzigartigen Verbund. Die Journalisten arbeiten in Schwer-

punktteams, sind aber grundsätzlich in der Lage, für jeden Titel zu schreiben oder Layouts anzufertigen. Gleichzeitig nutzt Bauer Media Group die Kreativität der Mitarbeiter, um Werbekunden mit Content-Erstellung zu bedienen.

Als verhältnismäßig neuer Teilnehmer im Zeitschriftenmarkt setzt Funke Mediengruppe auf die Zentralisierung der Redaktion. Ausschlaggebend dafür ist, dass ein ehemaliger Bauer-Manager die Maßnahmen leitet. Da Funke Mediengruppe im Vergleich zu Wettbewerber Bauer Media Group keine internationalen Geschäfte aufweist, werden Effizienzpotenziale durch die Verzahnung von Print und E-Publishing-Angeboten ausgeschöpft.

Die Portfolios von Hubert Burda Media und Gruner und Jahr sind durch starke Print-Marken für klar definierte Zielgruppen charakterisiert. Diese besondere Kompetenz, die Zielgruppen zu beobachten und auf ihre Bedürfnisse einzugehen, erlaubt es den Unternehmen, die Inhalte sowohl crossmedial als auch gattungsübergreifend zu verzahnen und bei Werbekunden zu punkten.

Gruner und Jahr: Eine Besonderheit besteht darin, dass Titel, die für eine Nische konzipiert wurden, sich weit darüber hinaus entwickeln und das Themenspektrum immer breiter gefächert wird. Dabei spielen die Beobachtungen der jeweiligen Zielgruppe eine wichtige Rolle. Gleichzeitig verliert das Unternehmen die Wirtschaftlichkeit nicht aus den Augen und zieht Ressourcen bei nicht erfolgreichen Projekten rechtzeitig ab.

Bauer: Dagegen zeichnen sich die exploitativen Aktivitäten im Publishing-Segment bei Bauer Media Group durch kompromissloses Kostenmanagement und konsequente Desinvestitionen bei nicht Erreichung der Zielvorgaben aus.

Hubert Burda Media: Das Unternehmen setzt zu Beginn der betrachteten Periode noch vermehrt auf Line Extensions bei auflagenstarken Zeitschriften. Zum Ende des analysierten Zeitraums steht immer mehr der Ausbau der Marken im Bereich E-Commerce im Fokus.

Funke Mediengruppe: Beim Portfolioausbau setzt das Unternehmen deutlich verstärkt auf die Zeitschriftensparte, um die massiven Rückgänge des von Wandel betroffenen Zeitungsmarkts zu kompensieren. Das Unternehmen erweitert die verlegerischen

Kompetenzen nicht mithilfe der eigenen Kreativität, sondern durch Zukäufe. Nach der erfolgreichen Integration von Springer Titel, sind weitere erfolgreiche Übernahmen gelungen (Donna, Myself). Dazu gelingt es dem Unternehmen die Kulturen und Strukturen im eigenen Unternehmen zu vereinheitlichen und erfahrene Manager von Wettbewerbern abzuwerben. Im Segment der Tageszeitungen erfolgen die exploitativen Aktivitäten vor allem beim Ausbau der digitalen Nachrichten und Erprobung neuer Erlösmodelle (Digital-Abos), genaueres unter Exploration weitere Geschäftsfelder.

Zentralisierung der Redaktionen

In diesem Feld spielt die Organisation der Redaktionen eine wichtige Rolle. Zentralisierung und Kooperationen sind zwei Aktivitäten, die für die Exploitation charakteristisch sind. Die Bündelung der Redaktionen bzw. Kooperationen zwischen den Redaktionen weisen für alle ausgewählte Unternehmen eine deutliche Relevanz auf.

Bauer Media Group organisiert die einzelnen Redaktionen im Verbund. Die ausgeklügelte Organisation wurde in über 20 Jahren aufgebaut und wird nicht breit bekannt gegeben. Es existieren Schwerpunktteams, aber grundsätzlich kann und soll jeder in der Redaktion für jeden Titel schreiben oder Layouts anfertigen. Diese Überschneidungen sind eine Stärke der Konstruktion, da sie den Mitarbeitern Abwechslung bieten, den Austausch von Ideen fördern und damit die Qualität der Hefte steigern. Der Verbund ist weltweit einmalig und einer der größten Wettbewerbsvorteile, weil er Qualität und Effizienz sichert. Als Nachteil der Organisation stellt sich immer mehr heraus, dass der wachsende Spardruck eine Abwanderung der Führungskräfte und Journalisten auslöst. Damit verliert Bauer Mediengruppe wichtige Talente in dem Boulevard-Geschäft, das vor allem von Journalisten lebt, die über ein engmaschiges Netzwerk zur Welt der High Society verfügen (vgl. Lipinski, 2017).

Funke Mediengruppe ist es gelungen, sowohl im Zeitungs- als auch im Zeitschriftensegment effiziente redaktionelle Strukturen aufzubauen, die die gewünschte journalistische Qualität zu niedrigen Kosten sicherstellen. 2015 führt Funke eine Zentralredaktion für zwölf Tageszeitungs-Titel ein. Bis 2019 wird das Konzept für alle Zeitungen und Wochenblätter ausgerollt. Außerdem ist eine engere Zusammenarbeit der Zentralre-

daktion mit Funke Digital vorgesehen. In der Zeitschriftenparte profitiert das Unternehmen von der Abwanderung der Mitarbeiter bei Bauer Media Group. 2019 eröffnet Funke die zentrale Redaktion für die Themen Gesundheit, Reise, Ratgeber, Food, Mode und Beauty. Die Einführung der Zentralredaktionen wurde von dem ehemaligen Bauer-Manager realisiert. Funke kann auch redaktionelle Synergien zwischen Zeitungs- und Zeitschriftenparte nutzen. Die Zentralisierungsmaßnahmen als Teil der exploitativen Tätigkeit führen zu massiven Sparmaßnahmen und Desinvestitionen: Verlängerung des Erscheinungsintervalls bei Wochenblättern, Anlegen von kaufmännischen und redaktionellen Pools, Zusammenlegung der Sekretariate, Bündelung der Druckerei-Produktion an einem Standort und Schließung von Druckereien. Mit dem Umbau des Verlags gehen auch Personaleinsparungen einher.

Hubert Burda Media stellt ein Transformationsprogramm auf und modernisiert und automatisiert Arbeitsprozesse sowie Strukturen in den Redaktionen durch selbst entwickeltes Open-Source Content-Management-System Thunder. Das Unternehmen setzt auf innovative Vernetzung „connected workflow“ zwischen Redaktionen u. a. kooperiert die Redaktion Burda Life mit der Redaktion Burda-Home, um beste Content-Qualität zu produzieren. Gruner und Jahr setzt vermehrt auf die Kooperation zwischen Print- und Digitalangeboten, siehe Abschnitt Crossmediale Angebote.

Verzahnung von Print- und E-Publishingangebot

Die exploitativen Aktivitäten betreffen nicht nur Print, sondern auch digitale publizistische Angebote. Während Gruner und Jahr, Hubert Burda Media und Funke Medien-gruppe auf die Verzahnung der Heft-Websites mit passenden Nutzer-Plattformen setzen, sind aus Sicht der Bauer Media Group keine Effizienzpotenziale bei crossmedialen Angeboten gegeben. Dahinter stehen die Gedanken, dass ein starkes weltweites Portal besser ist als eine schwache regionale Printmarke und dass nicht jede Zeitschrift eine eigene Website braucht (vgl. Pimpl, 2015b). Die Portalgeschäfte sowie Vergleichsplattformen sind anders als bei G+J getrennt vom Publishing-Segment. Die Trennung von Print- und Digitalpublishing ist ein Gegenentwurf zu Wettbewerbern aus der Branche. Auch können Unterschiede im Zeitschriftenportfolio ausschlaggebend sein: Während Bauer vermehrt People-, TV- und Kochzeitschriften führt,

sind eher aktuelle Magazine, Zeitungen und Special Interest Zeitschriften im Programm der Wettbewerber zu finden.

Gruner und Jahr versucht, die sinkenden Erlöse des Stamm-Zeitschriftenportfolios durch eine engere Verzahnung langfristig auszugleichen. Bei dem Ausbau der publizistischen Inhalte setzt G + J auf Communities gekoppelt an die Segmente Kochen (*Chefkoch.de*), Wohnen (*Couchstyle.de*) und Familie (*Urbia.de*). Dabei setzt Gruner und Jahr auf stärkere Differenzierung und Steigerung des Digitalumsatzes. Neben den genannten Segmenten sind digitale Angebote von Klassikern wie *Stern*, *Brigitte* oder *Gala* die Wachstumstreiber.

Burda: Auf der Basis der starken Printmarken entwickelt und verbessert Burda die Plattformen für crossmediale Angebote. Diese schließen nicht nur Websites oder Apps ein, sondern auch die Social-Media-Auftritte der Magazine ein. Die Angebote umfassen sowohl Plattformen für etablierte Zeitschriften als auch für neue Zielgruppen wie *Einfachbacken.de* und *Slowlyveggie.de*. Bei Bunte.de wurde das Angebot deutlich durch zusätzlichen Service- und Ratgeberthemen ausgebaut. Es geht darum, die Leserinnen mit Servicethemen länger auf der Seite zu halten und das Engagement zu erhöhen. Nicht zuletzt will bunte.de Werbekunden neue Umfelder anbieten, vor allem in Form von Native Advertising und Branded Videos. Bei Cosmopolitan wurde die Website einem kompletten Relaunch unterzogen und das Cosmopolitan-Angebot um eine App ergänzt.

Gattungsübergreifende Kooperationen zwecks Content-Erweiterung

Die Zusammenarbeit zwischen Gruner + Jahr und weiteren Bertelsmann Töchtern wurde in den letzten Jahren massiv ausgebaut. 2019 verkündet Bertelsmann eine stärkere Kooperation aller Inhalte-Geschäfte und startet die Content Alliance. Bei der Zusammenarbeit zwischen G+J und RTL, geht es darum, Verbundeffekte auszuloten. Bei G+J und RTL bietet sich das an, da beide im unterhaltenden Genre unterwegs und zudem bereits über die Ad Alliance miteinander verbunden sind. Ziele der Content Alliance sind eine engere Zusammenarbeit aller Sparten im Inhaltsgeschäft, ein besserer Ideenaustausch, mehr gemeinsame Produkte und auch Synergien bei der Produktion. Die Content Alliance umfasst außer der Mediengruppe RTL Deutschland und Gruner

+ Jahr auch RTL Radio, die TV-Produktionsfirma Ufa, die Buchverlagsgruppe Penguin Random House sowie das Musiklabel BMG.

Eine sehr ähnliche Kooperation in den Bereichen Content und Sales ist Hubert Burda Media mit ProSiebenSat.1 eingegangen. Die schon bestehende gemeinsame Digitalvermarktung wird ausgebaut. Bereits seit Ende 2017 existiert eine gemeinsame Content-Marke *Perfect Shot*, bei der Influencer um die besten Modedfotos konkurrieren, die dann in *Instyle* erscheinen und nicht nur auf Pro Sieben und Sixx laufen, sondern auch auf Youtube und Instagram präsentiert werden (vgl. Hubert Burda Media, 2019). Als eine Art Branded Content wurde das Format eigens für den Werbemarkt entwickelt. Den Werbekunden z. B. der Kosmetikmarke MAC werden diverse Werbedisziplinen, Partnerschaften und Product Placements angeboten.

Anders als beim Wettbewerber Bertelsmanns Ad-Alliance gibt es bei Burda/P7S1 keinen stärkeren gemeinsamen Marktauftritt, etwa mit Inventarbündelung. Der Fokus der Ideenallianz bleibt inhaltlich getrieben und setzt darauf, Konsumenten „durch eine verzahnte Integration von Editorial und Commercial Content besser zu erreichen und den Werbekunden auf diese Weise einen Mehrwert zu bieten“ (Pimpl 2019c). Dabei sollen die kommerziellen Formate genauso unterhaltsam daherkommen wie die journalistischen Inhalte.

Bündelung der Redaktions- und Werbekundeninhalte

Bauer Media Group setzt auf eine intensive Bündelung der redaktionellen und Werbekundeninhalte. In Deutschland reißt das Unternehmen seit 2018 in publizistischen Segmenten Food, Mode / Kosmetik und Pharma die traditionellen Grenzen ein. Viele Journalisten arbeiten ganz offiziell für Werbekunden und deren Werbe- und Influencerkampagnen, Corporate Publishing, und Events. Nach Bedarf werden auch Marktforschung, Vertrieb (Targeting mit Abo-Daten) und die hauseigene Logistik für die Zustellung eingeschaltet (vgl. Pimpl 2018a): „Wir verbinden Kaufinteressenten und Verkäufer weltweit“, so der Anspruch des Konzerns (Bauer Xcel Media).

Damit geht Bauer Media Group einen anderen Weg als Huber Burda Media (C3) und Gruner und Jahr (Territory), die ihr Content Marketing organisatorisch getrennt vom

Publikumspresse-Publishing führen. Für journalistische Unabhängigkeit sehen Experten bei dieser Form der Organisation jedoch zunehmenden Werbekundeneinfluss auf Redaktionsinhalte. Bauer betont, dass lediglich die Organisation verändert wird und nicht die „Sorgfalt bei der Trennung“ (Pimpl 2018a).

Kooperationen in der Vermarktung

Die Bündnisse in der Vermarktung sind eine Antwort für die Anforderungen des Marktes nach den breiten crossmedialen Inventarangeboten und große Reichweiten. Sie sind zum Bestehen im digitalen Werbewettbewerb zu Google und Facebook von besonderer Relevanz.

2017 verbünden sich G+J und RTL-Gruppe zur Vermarktungsallianz Ad Alliance, mit der Bestrebung nach Effizienzsteigerungen bei gattungsübergreifenden crossmedialen (Print, TV und Digital) Werbekonzepten. Der Zusammenschluss von Ad Alliance mit den Konkurrenten Media Impact (bisheriger Vermarkter von Bauer und Axel Springer) und der Funke Mediengruppe im Jahr 2019 gilt als wichtiger Meilenstein im Konkurrenzkampf mit US-Tech-Riesen Google, Facebook und Amazon. Das Angebot erreicht nach eigenen Angaben über 98 Prozent der Bevölkerung in Deutschland (vgl. Gruner + Jahr, 2016). Die enge Zusammenarbeit mit Wettbewerbsverlagen zielt darauf, die Größe und Relevanz der Verlage in der Vermarktung zu verdeutlichen und nicht bloß Strukturen und Inventare zusammenzulegen.

Hubert Burda Media baut seine eigene Vermarktungseinheit BCN aus. Dazu gehört auch die Vermarktungskoooperation mit ProSiebenSat.1.

Kooperationen im Vertrieb

Im betrachteten Zeitraum setzt Bauer Mediengruppe massiv auf eine effizientere Organisation des Vertriebs. Zunächst hat das Unternehmen durchgesetzt, dass Verlage Grossisten kündigen dürfen. Ferner sprechen sich die Unternehmen auch zunehmend zu den Handelspreisen bei Zentralverhandlungen ab. 2019 gründet Bauer Media Group ein Joint Venture mit Gruner + Jahr. Bauer übernimmt zusätzlich zur Logistik der eigenen Titel den Einzelverkauf für Gruner und Jahr-Titel und Gruner und Jahr-

Mandanten. Anlass für die Kooperation sind die im Gesamtmarkt sinkenden Einzelverkäufe, die die bisherigen Organisationen der Verlage nicht mehr auslasten. Der Zusammenschluss zwischen Bauer und G+J zeigt nicht nur den wachsenden Kostendruck, sondern auch, dass die Wettbewerber sich in Anbetracht der Gefahren mehr verbünden. Zugleich wertet das Bündnis die Vertriebsexpertise von Bauer Medien- gruppe auf.

Modernisierung des Vertriebs nimmt im betrachteten Zeitraum auch bei Hubert Burda Media einen hohen Stellenwert ein, denn „unsere Lebensader ist der Verkauf unserer Zeitschriften. Das ist wirklich der Kern des Kerns“ (Scharrer 2016). Das Unternehmen MZV, ein Joint Venture mit der Funke Mediengruppe arbeitet für mehr als 100 Verlage und vertreibt über 850 Titel.

Zusammenfassung der Erkenntnisse

Insgesamt sind folgende Aktivitäten auf die Erhöhung der Effizienz gerichtet: kompromissloses Kostenmanagement und konsequente Desinvestitionen, Verzahnung von Print und E-Publishing-Angeboten, Bündelung von Redaktions- und Vermarktungseinheiten sowie Kooperationen unternehmensintern bei Redaktionen und unternehmensübergreifend im Vertrieb und in der Vermarktung.

In der Phase der digitalen Transformation setzen alle vier Unternehmern teilweise oder stark auf die Optimierung des Portfolios. Die Desinvestitionen geben Ressourcen für eine höhere Effizienz und weiteren Ausbau frei.

Ressourcenschonung ist auch im Vertrieb und in der Vermarktung zu beobachten und wird durch Kooperationen realisiert. Diese werden verstärkt dazu genutzt, eigene spezielle Kompetenzen voll auszuschöpfen und die Marktanteile zu konsolidieren. So weist Funke eine besondere redaktionelle Kompetenz auf und übernimmt die redaktionelle Produktion von TV-Zeitschriften für Hubert Burda Media (vgl. Hein, 2019). Bauer Media Group punktet bei der Vertriebskompetenz und betreut Medienvertrieb für Gruner und Jahr. Gruner und Jahr wiederum ist stark in der Vermarktung und erringt mit der Aufnahme von Funke bei der Ad Alliance eine Vermarktungsstärke, die angesichts der starken neuen Wettbewerber wie Google oder Facebook ausschlaggebend ist für

die Generierung von Werbeerlösen. Die Kooperationen werden verstärkt dazu genutzt, eigene spezielle Kompetenzen voll auszuschöpfen und die Marktanteile zu konsolidieren.

Die Tabelle 11 stellt eine Übersicht der Exploitationsmuster zusammen.

Tabelle 11: Exploitationsmuster der gewählten Medienunternehmen
(eigene Darstellung)

	Bauer Media Group	Hubert Burda Media	Funke Medien-gruppe	Gruener und Jahr
Portfoliobereinigung und –optimierung	●	●	●	●
Zentralisierung der Redaktionen	●	●	●	●
Verzahnung von Print- und E-Publishingangebot	○	●	●	●
Kooperationen zwecks Content-Erweiterung	○	●	○	●
Bündelung der Redaktions- und Werbekundeninhalte	●	●	○	○
Kooperationen in der Vermarktung	○	●	●	●
Kooperationen im Vertrieb	●	●	●	●

Legende:

- Aktivität stark ausgeprägt
- Aktivität teilweise ausgeprägt
- Aktivität wenig oder nicht ausgeprägt

Um Effizienzpotenziale auszuschöpfen, organisiert Bauer Media Group die einzelnen Redaktionen in einem einzigartigen Verbund. Die Journalisten arbeiten in Schwerpunktteams, sind aber grundsätzlich in der Lage, für jeden Titel zu schreiben oder Layouts anzufertigen (vgl. Pimpl, 2017b). Gleichzeitig nutzt Bauer Media Group die Kreativität der Mitarbeiter, um Werbekunden mit Content-Erstellung zu bedienen.

Als verhältnismäßig neuer Teilnehmer im Zeitschriftenmarkt setzt Funke Mediengruppe auf die Zentralisierung der Redaktion. Ausschlaggebend dafür ist, dass ehemaliger Bauer-Manager die Maßnahmen leitet. Da Funke Mediengruppe im Vergleich

zu Wettbewerber Bauer Media Group keine internationalen Geschäfte aufweist, werden Effizienzpotenziale durch die Verzahnung von Print und E-Publishing-Angeboten ausgeschöpft.

Die Portfolios von Hubert Burda Media und Gruner und Jahr sind durch starke Print-Marken für klar definierte Zielgruppen charakterisiert. Diese besondere Kompetenz die Zielgruppen zu beobachten und auf ihre Bedürfnisse einzugehen, erlaubt es den Unternehmen, die Inhalte sowohl crossmedial als auch gattungsübergreifend zu verzahnen und bei Werbekunden zu punkten.

Explorationsmuster im Publishing-Segment

Print-Portfolioausbau

Portfolioausbau hat einen besonderen Stellenwert bei Gruner und Jahr und bei Hubert Burda Media. Beide Unternehmen sind hoch innovativ und führen jährlich neue gedruckte Produkte vor allem im Segment der Nischenmagazine ein. Wie die nachfolgende Beschreibung zeigt, spielen zwei Aspekte dabei eine wichtige Rolle: Zielgruppenerschließung im Lesermarkt und Nutzung dieser Zielgruppen für Werbekunden. Gruner + Jahr beherrscht die Kunst, neue Trends aufzuspüren und auf die Wünsche vieler verschiedener Zielgruppen zuzugehen. Mit Gedankenschnelligkeit schafft es G+J Neues aufzugreifen und es zügig umzusetzen. Seit 2015 hat Gruner + Jahr so viele neue Magazine auf den Markt gebracht, wie noch nie in so einem kurzen Zeitraum. Die Etablierung eines institutionalisierten, effizienteren Innovationsprozesses sowie einer fehlertoleranten und motivierenden Unternehmenskultur stehen hierbei in einem direkten Zusammenhang. Gruner und Jahr zieht vermehrt bekannte Persönlichkeiten zur Zusammenarbeit in ausgewählten Produktsegmenten heran, dadurch wird zum einen die Markenbotschaft gestärkt, zum anderen die Reputation des Unternehmens sowohl im Ganzen als auch der beteiligten Redaktionen verbessert.

Hubert Burda Media ist im Segment der Nischenmagazine ebenfalls sehr aktiv. Die neu eingeführten Zeitschriften sind für den Verlag vor allem deshalb interessant, weil „die Zielgruppen gerade bei Spezialthemen eine besonders große Affinität und hohes Involvement aufweisen“, so Nina Winter, Managing Director Burda Home ((Werben &

Verkaufen 2018). Damit lässt sich trotz etwas kleinerer Reichweiten auch im Anzeigenmarkt gut punkten. „Werbekunden erreichen passgenau die Konsumenten für ihr Produkt ohne große Streuverluste“ (Werben & Verkaufen 2018).

Bis 2017 erweitert Funke Mediengruppe sein Portfolio durch Zukäufe. Nach der erfolgreichen Integration von Springer Titel sind weitere Übernahmen gelungen (*Donna, Myself*). Funke Mediengruppe ist zwar nicht in der Lage neue Trends zu etablieren, schafft es dennoch, nach 2017 neue Zeitschriften auf den Markt zu bringen (*True Crime Stories* und *Professor Dietrich Grönemeyer*) und von den etablierten Trends zu profitieren.

Bauer Mediagruppe bringt zwar immer wieder neue Titel auf den Markt (*People, Jörg Pilawa, Happinez* oder *Meins*), greift jedoch im Vergleich zu Wettbewerbern Trends eher spät auf. Die vermehrte Fluktuation der Mitarbeiter sowie starker Kostenfokus wirken sich eher negativ auf die Innovationskraft des Unternehmens im Publishing-Bereich aus. Wegen der gegebenen Größe z. B. in den Segmentkategorien TV-Magazine, Life-Style und unterhaltende Frauenmagazine sind Akquisitionen aus kartellrechtlichen Gründen nahezu ausgeschlossen (vgl. Ludwig, 2007, S. 135).

Weiterentwicklung der Zeitschriftenmarken durch Kooperationen mit Händler und Lizenzierung

Rund um die starken Medienmarken bringen Gruner und Jahr und Hubert Burda Media neue Produkte auf den Markt und etablieren neue Geschäftsmodelle. Ziel ist es, sich vom Werbemarkt sukzessive unabhängig zu machen und über die klassischen Vertriebserlöse hinaus Umsätze in der direkten Interaktion mit den Konsumenten zu erzielen. Voraussetzung für die erfolgreiche E-Commerce-Kooperationen und Lizenzgeschäft ist das präzise Wissen, wofür sich die Nutzer der Marken und Produkte interessieren und die Fähigkeit diese Angebote zu entwickeln (vgl. Scharrer, 2016a).

Für Gruner und Jahr gehört eine objektive Einordnung von Trends und Produkten sowie gezielte Zielgruppenanalysen und -kenntnisse zu den Kern-Kompetenzen und -Assets vieler Redaktionen. Gruner und Jahr baut diese Fähigkeit und die eigenen Marken kontinuierlich aus. Das Unternehmen richtet die explorativen Tätigkeiten strikt an den definierten Kernsegmenten aus. Beispiele aus dem Food-Segment illustrieren die Weiterentwicklung der Zeitschriftenmarken und Expansion in nicht-mediale Branchen.

Mit Magazinen wie *Essen & Trinken* und *Beef* ist Gruner und Jahr in Food-Themen heimisch. Für die erfolgreiche Vermarktung ist die spitze Positionierung im Lesermarkt ausschlaggebend, wie z. B. bei *Beef*. Die Zeitschrift verfügt über „eine kleine, aber hochinteressante und einkommensstarke Zielgruppe“ (Müller 2016). So ist ein E-Commerce-Shop entstanden, mit einem breiten Angebot von Kochzubehör über Küchengeräte bis hin zu Lebensmitteln. Außerdem wurde ein *Beef*-Restaurant eröffnet und es werden kulinarisch-kulturelle Stadtführungen *Eat the World* angeboten. Die Kombination aus Content plus Commerce bildet in allen Wachstumsfeldern das G+J-charakteristische Muster ab, mit einer Einschränkung: „Wir versuchen, das Warenrisiko zu vermeiden“ (Altrogge 2015). Gruner und Jahr sieht sich nicht als Händler, sondern als Vermittler.

Auch das Lizenzierungsgeschäft ist für G+J die Möglichkeit, abseits des klassischen Verlagsbusiness neue Geschäftsfelder zu erschließen – und im Umkehrschluss auch die Printmarken zu stärken. Seit 2019 misst Gruner und Jahr der Zusammenarbeit mit dem Handel mehr Bedeutung zu und gibt dem Lizenzgeschäft rund um die Marken einen neuen Namen: Brands - Licensing by G+J.

Ähnliche Vorgehensweise zeigt auch Huber Burda Media. Die Zusammenarbeit mit dem Marktplatz Vicampo hat z. B. mit einem normalen Media-for-Revenue-Geschäft¹⁸ begonnen. Anschließend beteiligte Burda sich mit einem signifikanten Anteil an dem Unternehmen. Der grundsätzliche Gedanke hinter Kooperationsgeschäften lautet: Es geht nicht mehr in erster Linie um Reichweiten-Vermarktung, sondern um Relationship-Management (vgl. Scharrer 2016). Die digitale Plattform, auf der inzwischen über 1000 Winzer ihre Weine anbieten, erwirtschaftet einen Umsatz von über 10 Millionen Euro. Neben dem strategisch wichtigen Ausbau von Handelspartnerschaften, wie beispielsweise mit Rewe im Lebensmitteleinzelhandel und LIDL im Bereich Discount, konnte die Entwicklung möglichst ganzheitlicher Produktwelten unter anderem mit dem

¹⁸ Bei Media-for-Revenue-Vereinbarungen stellt gewöhnlich ein Werbevermarkter Werbeflächen gegen eine Umsatzbeteiligung zur Verfügung (vgl. MA Media 2020)

Launch von Möbeln und Teppichen im Rahmen der bestehenden Freundin Home Collection erfolgreich ausgebaut werden.

Brand Licensing ist als konzerneigene Inhouse-Lizenzagentur für die Entwicklung und Umsetzung von innovativen Lizenzprodukten und kommerziellen Markenkooperationen zuständig. Das bekannteste Lizenzierungsgeschäft ist *Fit for Fun*, eine Zeitschriftenmarke, die über zahlreiche aktive Lizenzpartnerschaften u. a. in den Bereichen Food, Sport Equipment und Entertainment verfügt. Bei dieser Marke erwirtschaftet Burda den überwiegenden Teil des Ergebnisses nicht mehr mit der Zeitschrift, sondern mit Angeboten rund um Fitness und Wellness (vgl Pauker/Kalka, 2018).

Erschließung neuer Geschäftsfelder durch neue redaktionelle Verknüpfungen

Als einziges der vier betrachteten Unternehmen verfügt Hubert Burda Media über eine besondere Kompetenz in der professionellen Aufbereitung der Daten (vgl Pauker/Kalka, 2018). Hinter diesem Geschäft steht eine große redaktionelle Leistung, die Refinanzierung von hochwertigem Journalismus ermöglicht. Diese wird sowohl für Print- als auch für Online-Angebote ausgebaut.

Eine Medienmarke, die sich schon früh und kräftig mit Gesundheit und Medizin befasst hat, ist *Focus*. Die Ärzte-Listen gehörten zu einem wichtigen Verkaufsargument seit 1993. Inzwischen sind mit *Focus Gesundheit* und *Focus Diabetes* eigenständige Abkömmlinge auf dem Markt entstanden. 2016 wird ein bewährtes Print-Konzept in die digitale Welt übertragen, indem die Digital-Plattform *Focus Gesundheit Arztsuche* entsteht. Via Website und App können sich Nutzer unter *Focus-arztsuche.de* über Mediziner in Deutschland informieren und wissenschaftlich ermittelte Bewertungen einsehen. *Focus Gesundheit* verlängert dadurch seinen Aktionsradius ins Digitale und folgt dem Nutzungsverhalten der Konsumenten. Nebenbei erschließt die Medienmarke ein weiteres Erlösfeld: auf dem Portal *Jameda* können sich Ärzte registrieren, um mit eigenen Patienten digital zu kommunizieren. Weitere Beispiele sind die Liste der besten Arbeitgeber, die in *Focus-Business* erscheint oder das Siegelgeschäft wie z. B. Deutschland-Test. So kann Burda die Verluste aus den alten Erlösquellen sogar überkompensieren.

Digital-Portfolioausbau

Gruner und Jahr versucht, die sinkenden Erlöse des Stamm-Zeitschriftenportfolios mit qualitativen Content (Magazine und Digitale Verwertung) und einer engeren Verzahnung seiner Heft-Websites mit passenden Nutzer-Plattformen (Communities wie etwa Chefkoch.de) langfristig auszugleichen. Dabei spielt die Erschließung von Paid-Content eine wichtige Rolle. Bis 2018 lag der strategische Fokus bei den digitalen Inhalten auf Reichweiten- und Umsatzmodelle. Seit 2018 setzt das Unternehmen vermehrt auf die Weiterentwicklung der Paid Services und entwickelt neue Produkte. 2019 führt das Verlagshaus das erste digitale Bezahlangebot *Stern Crime Plus* ein. Neben dem zweimonatlichen Magazin gab es Events, Podcasts und multimediale Inhalte. Hinzu kommen nun Audio- und Videoaufnahmen von Opfern, Tätern und Ermittlern, Interviews und Interaktion mit den Reportern, mehr lange Lesestücke als im Heft sowie von Profisprechern eingelesene Geschichten. Das Projekt liefert als Nischenprodukt die ersten Erfahrungen für weitere Angebote (vgl. Borgböhmer, 2019). Auch weitere serviceorientierte Modelle, die zum Markenportfolio passen wie z. B. die Meditations-App Balloon gehören zum Portfolio.

Seit März 2014 bündelt Funke Mediengruppe sein Digitalgeschäft für alle Produkte in einer Unit Funke Digital. Zunächst hatte der Konzern anders als Wettbewerber auf eigenständige titel eigene Onlineportale verzichtet. Das Portal derwesten.de sollte zu dem großen Angebot für tagesaktuelle Inhalte werden. Erst seit 2016 bietet das Unternehmen wieder Markenportale an. Die Inhalte werden von der Zentralredaktion bezogen. 2018 startet Funke eine „Digitaloffensive“. In den Zeitungsredaktionen gilt nun der Grundsatz „User first“. Das Ziel ist es, die Zahl der digitalen Abonnements zu steigern.

Die Aktivitäten der Bauer Media Group in Bezug auf die Entwicklung neuer Erlösmodelle für publizistische Inhalte sind in dem betrachteten Zeitraum verhalten. Die Internetauftritte der Bauer-Titel werden zu Beginn des betrachteten Zeitraums als Instrumente der Leser-Blatt-Bindung verstanden, als eigenständige Geschäftsfelder mit Erlöspotenzial. Das Unternehmen bündelt seine Inhalte unter der Marke *Wunderweib.de*, mit über 20 Frauenzeitschriften. 2016 wird das erfolgreiche Konzept potenziert und das Portal *Männersache.de* gestartet.

Huber Burda Media setzt bei der Entwicklung seiner journalistischen Digital-Portale ebenfalls auf Paid-Content. Zusätzlich werden die Portale mit technologischen Mitteln u. a. künstliche Intelligenz permanent weiterentwickelt, sodass der einzelne Nutzer passende journalistische Angebote erhalten. Besonders rege erfolgt der Ausbau in den Segmenten Recruiting – Xing, Gesundheit – Jameda und Net-Doktor, Reisen – Holiday Check, Food – First in Food. Auffallend ist, dass in allen genannten Segmenten die Vollintegration entlang der Wertschöpfungskette angestrebt wird. Das Beispiel Xing verdeutlicht diese Strategie. 2015 baute Xing einen neuen Stellenmarkt auf nach dem Zukauf von Intelligence Competence Center AG. 2018 wurde das Netzwerk um die österreichische Plattform für Bewerbungsmanagement *Prescreen* erweitert (vgl. Hubert Burda Media, 2017). Um seine Kompetenz rund um das Thema Freelancer weiter auszubauen, hat Xing im Sommer 2018 zudem eine Freelancer-Management-Plattform des Hamburger Startups *asap.industries* übernommen. Zu XING gehört außerdem *Kununu*, die größte Arbeitgeber-Bewertungsplattform im deutschsprachigen Raum. Die Investitionen stellen einen wichtigen Baustein für die von Xing verfolgte Strategie der Integration entlang der Recruiting-Wertschöpfungskette dar.

Neue Werbeformate

Die Ausrichtung der Verlage an Bedürfnissen der Werbekunden führt zur Entstehung vieler neuer vor allem digitaler Werbeformate und -Services. So bieten z. B. Gruner und Jahr und Hubert Burda Media jeweils einen eigenen Influencer –Netzwerk. Bei Gruner und Jahr umfasst das Netzwerk Incircles 2016 ca. 600 Influencern mit einer Reichweite von 13 Millionen Nutzern. 2018 schafft Gruner und Jahr mit Territory ein eigenes Markendach für alle Aktivitäten und Zukäufe, die sich mit dem Thema Influencer-Marketing beschäftigen. Unter Territory Influence führt das Unternehmen Trnd mit Incircles zusammen. Inzwischen bestehen Kontakte zu rund 2,6 Millionen Meinungsmachern in Europa, davon rund 700.000 allein in Deutschland (vgl. Scharrer, 2020). Hubert Burda Media startet Content- und Influencer-Plattform *Brands you love* Ende 2017. Im Influencer-Netzwerk stehen rund 200 000 Kontakte, das alle Influencer-Gruppen von Consumer bis Macro-Influencer vereint (vgl. Hubert Burda Media, 2018a).

Content- Kampagnen bieten alle vier Unternehmen an. Die Grundidee ist es, das Leitbild einer Marke oder eines Produkts mithilfe von redaktionellen Geschichten eng mit der Lebenswelt der Konsumenten zu verknüpfen und so die Werbewirksamkeit von Kampagnen signifikant zu steigern. Die Storys sind dann die Basis für Content-Kampagnen in den digitalen Kanälen, die im engen Zusammenspiel mit Vermarkter BCN oder Ad Alliance entstehen. Bei Hubert Burda Media und bei Gruner und Jahr bilden die Content-Dienstleister jeweils eine eigene Geschäftseinheit: B.Famous bei Hubert Burda Media, Territory bei Gruner und Jahr.

Im Bereich Corporate Publishing verstärkt und kombiniert Hubert Burda Media ihre besonderen Kompetenzen neu. Zusammen mit dem Pharmagroßhändler Noveda hat Burda im August 2018 ein Joint Venture für die Markteinführung einer neuen Apothekenzeitschrift *My Life* samt gleichnamigem Gesundheitsportal gegründet. Die Apotheken können wählen, ob sie die Zeitschrift in einer Basisversion oder in einer Version mit einem TV-Programm bzw. Rätselheft anbieten wollen. Das Konzept umfasst auch ein seit 2016 herausgegebene Noveda-Mitarbeitermagazin *Freisicht*, das alle zwei Wochen für die Apothekenmitarbeiter in den rund 9200 Noveda-Mitgliedsapotheken herauskommt. Darin erscheinen u. a. die Advertorials, die in der Folgewoche in *My Life* beworbene Produkte zeigen. Mithilfe dieser B-to-B-Anzeigen können sich die Apothekenverkäufer auf entsprechende Kundenfragen vorbereiten. Insgesamt nimmt die Zusammenarbeit zwischen Burda Media und Unternehmen, die am Corporate Content interessiert sind, im betrachteten Zeitraum deutlich zu. Zuständig für die Abwicklung der Kooperation ist eine eigene Geschäftseinheit BCN (vgl. Pimpl, 2018c).

Gruner und Jahr intensiviert ebenfalls die Aktivitäten im Bereich Corporate-Publishing in einer gesonderten Geschäftseinheit Territory. 2016 schließt Territory eine strategisch wichtige Lücke und übernimmt die Agentur für digitales Marketing webguerillas. Das Unternehmen verfügt somit über die größte Prozesstiefe im Vergleich zu anderen deutschen Dienstleistern. Zusammengenommen arbeitet Territory, für 27 der Dax-30-Unternehmen. Daraus ergibt sich ein großes Crossselling- und Upselling-Potenzial (vgl. Scharrer, 2016b).

Bei Bauer Media Group arbeiten die Redaktionsmitarbeiter für die Kampagnen der Werbekunden. Das vermarktungszentrierte Arbeitsprinzip baut das Unternehmen im

Digitalen weiter aus. 2019 führt Bauer Media Group ihre Digitalsparte Bauer Xcel Media und die Vermarktungseinheit Bauer Advertising unter das Dach der neuen „ergänzenden Serviceeinheit“ House of Digital Solutions zusammen. Damit macht das Unternehmen die Content-, Reichweiten- und Social-Media-Expertise des Hauses für Werbekunden besser zugänglich und erhofft künftig mehr Wissenstransfer. Zum Start sollen rund 20 Experten aus Redaktion, Vermarktung, Kreation, Audience Development und IT den Kern der neuen Unit bilden. „Wir reißen Mauern zwischen Fachbereichen ein, stellen schlagkräftige dynamische Teams interdisziplinär zusammen und erweitern so unser Geschäft“ (Pimpl 2019b).

Kooperationen bei Werbewirkungsforschung

Das Thema der Messung und der transparenten Darstellung der Werbewirkung spielt angesichts der Fülle neuer Werbeformate eine immer wichtigere Rolle. In dem untersuchten Zeitraum intensivieren die Unternehmen die Zusammenarbeit zum Zweck der Werbewirkungsforschung. Seit 2013 existiert die Gesellschaft für integrierte Kommunikationsforschung GIK, ein Gemeinschaftsunternehmen der fünf großen Medienhäuser Axel Springer SE, Bauer Media Group, Funke Mediengruppe, Gruner + Jahr und Hubert Burda Media. Die GIK stellt zwei crossmediale Markt-Media-Studien zusammen, um den Einsatz von Werbemitteln zu evaluieren: best for planning (b4p) hilft vorab bei der Auswahl der richtigen Kommunikationswege, wohingegen best for tracking (b4t) im Nachhinein auswertet, wie effizient diese eingesetzt wurden. Die Studien liefern griffige Beweise, wie Zeitschriftenwerbung wirkt und bringen die verlorengegangene Werbekunden wieder zurück (vgl. GIK, 2019).

Zusätzlich führt Ad Alliance ein weiteres Werbewirkungs-Messverfahren samt Kennziffern für Digitalkampagnen ein. In den „Content Engagement Score“ (CES) fließen durch Online-Nutzerbefragungen erhobene Werte der Zuwendung zum redaktionellen Umfeld und zu Inhalten der Native-Ads sowie die Verweildauer ein.

Hubert Burda Media hat außerdem eine eigene zentrale Forschungsabteilung Media Market Insights (MMI) aufgebaut.

Erschließen neuer Geschäftsfelder durch Zusatzservices

Bauer Media Group und Funke Mediengruppe erschließen ein neues Geschäftsfeld durch Zusatzservices für kleine und mittlere Unternehmen. 2017 hat Funke sich an Raufeld Medien beteiligt und somit den Grundstein für eine neue Service- und Veranstaltungs-Unit gelegt. Von der Website, über suchmaschinenoptimierte Texte (SEO), Foto- und Videoproduktionen bis hin zu Advertorials oder Reichweitenpaketen in den Funke-Portalen bietet das Unternehmen eine Full-Service-Dienstleistung im Online-Marketing. Dazu hat Funke Mediengruppe sich an den Spezialisten für B2B-Digitalisierungslösungen *uberall*, *Shore* und *Inventorum* beteiligt. 2019 zieht Bauer Media Group nach und bietet eine digitale Anwendung an, die für Smartphone oder Computer geeignet ist und den KMUs hilft, Marketing automatisiert zu betreiben.

Erschließen neuer Geschäftsfelder durch Beteiligungen und Akquisitionen

Bauer Media Group investiert stark in den Ausbau und Internationalisierung der Segmente Radio und Online-Vergleichsportale. Die meisten Investitionen tätigt Bauer seit 2014 im internationalen Radiogeschäft. Durch den Einstieg ins DAB+ erschloss das Unternehmen neue Reichweiten und Zielgruppen und zählt nach Hörerzahlen zum größten Radiohaus Europas.

Die Sparte Online-Vergleichsportale umfasst bis 2018 in erster Linie die Finanzvermittlungsplattformen *Rankomat* in Polen und *Zmarta* in Skandinavien. Ab 2018 werden diese Transaktionsgeschäfte internationalisiert und auf die Märkte Polen, Finnland, Norwegen und Schweden ausgeweitet. So übernimmt Bauer 2018 die skandinavische Versicherungs-Vermittlungsplattform *Insplanet* vollständig. 2019 ist die Übernahme von *Netbrokers* in Tschechien ebenfalls komplett. Der Ausbau wird mithilfe von Werbung in den eigenen, bereits geführten Print-, Radio- und Onlinemedien unterstützt (vgl. Pimpl, 2018a).

Auch Hubert Burda Media stellt langfristiges Wachstumskapital für schnell wachsende Technologie- und Medienunternehmen bereit und investiert vor allem in englischsprachigen Raum und Asien. Zwei Finanzierungsrunden (2017 und 2019) am Modehändler Zilingo in Singapur stechen besonders hervor. Zilingo wird eigenen Angaben zufolge das Kapital einsetzen, um die Position im indonesischen Markt zu stärken und seine

Angebotsbasis in der ganzen Region weiter auszubauen (vgl. Hubert Burda Media, 2017, Müller, 2019). Einige wenige weitere Investments von Burda sind die Plattform für Gebrauchtwagen Carsome, das Shopping- und Vergleichsportal Priceza und die vietnamesische Suchmaschine Coc Coc, der litauische Onlinehändler für gebrauchte Mode und Accessoires Vinted, US-Schmuck-Handelsplattform BaubleBar oder britischer Online-Blumenhändler Bloom & Wild (vgl. Hubert Burda Media, 2018a).

Beobachtung von interessanten Projekten, zunächst Beteiligung und anschließende Übernahme, Suche nach neuen digitalen Investments ist ein Bestandteil der explorativen Aktivitäten von Funke Mediengruppe. Das Beteiligungsportfolio wird vor allem in den Bereichen Health, HR-Tech und Erwachsenenbildung ausgebaut. Die Funke Mediengruppe hat nach dem Kauf des regionalen Portals *Joblocal* im März 2015 das *Absolventa* ihre gleichnamige Stellenbörse sowie die Portale *Traineegeflüster* und *Praktikum.info* übernommen. Mitte 2018 stieg die Funke Mediengruppe in Zusammenarbeit mit dem Dienstleistungsunternehmen Galapedia GmbH mit der neu entwickelten Marke Globista in das Geschäft der Reisevermittlung ein (vgl. Funke Mediengruppe, 2018).

Auch wenn Gruner und Jahr insgesamt im digitalen Geschäft kein Riese ist, sind dennoch einige Entwicklungen zu erkennen. Zu den explorativen Strukturen gehören die Geschäftseinheit New Business/M&A und der Fonds Digital Ventures. Im Rahmen der M&A-Aktivitäten geht G+J Mehrheitsbeteiligungen an etablierten Unternehmen ein. Dabei unterstützt G+J die Jung-Unternehmen nicht nur mit Geld, sondern auch mit Medialeistung (vgl. Karle, 2018). Einige der Investments sind 2015 die Stellenportal *Employour* und 2016 *Pamono.de*, der Web-Marktplatz für Vintage-Design. Die Web-Plattform vertreibt Unikate aus den Bereichen Möbel, Beleuchtung und Designaccessoires von über 1.000 Händlern aus 23 Ländern. Das Geschäftsmodell und die Zielgruppe passen „[...]perfekt zu den starken Marken im Living-Segment wie Schöner Wohnen, Häuser oder Living at home“ (Becker 2016), so Nicolas Kirschner, Geschäftsführer von Gruner und Jahr Digital Ventures. Eine weitere erfolgreiche Beteiligung ist App-Marketingplattform *AppLike*. Das Angebot empfiehlt Android-Usern auf Basis ihres Nutzungsverhaltens passende Apps und belohnt deren Gebrauch wie eine Art mobiles Kundenbindungsprogramm mit Gutscheinen (vgl. Pimpl, 2018b).

Erschließung neuer Geschäftsfelder durch Technologieentwicklung

Als einziges der vier betrachteten Unternehmen verfügt Hubert Burda Media über die Fähigkeit, technologische Entwicklungen voranzutreiben und mit eigenen Produkten weiter z. B. in die Technologien des Internets Browser und Search oder Block-Chain vorzudringen. Der Unternehmenseinheit ist es zwischen 2016 und 2020 gelungen, neueste Technologie nicht nur verstehen und anwenden zu können, sondern ein darauf basierendes Produkt zu entwickeln: einen gleichnamigen Browser mit Anti-Tracking-Technologie (vgl. Hubert Burda Media, 2018a).

Ein weiteres Start-Up von Hubert Burda Media ist 2018 in Berlin gegründete Bot Labs. Das Unternehmen wirkt der Bedrohung für traditionelle Publisher seitens Facebook u. Ä. entgegen. Diese versuchen, das wichtigste Asset, die Verbindung zum Leser, für sich zu gewinnen und sich zwischen Publisher und den Konsumenten zu positionieren. Das Unternehmen entwickelt auf der Blockchain-Technologie basierende Kryptowährung, die Transaktionen vereinfachen und verbilligen kann. Das Neuartige ist, dass Verbraucher nicht nur für Inhalte und Services bezahlen können, sondern durch ihre Aktivitäten und das kontrollierte Teilen von Daten verdienen können (Hubert Burda Media, 2018b).

Zusammenfassung der Erkenntnisse

Insgesamt zeigen die explorativen Aktivitäten deutliche Muster beim Portfolioausbau sowohl im Kernmarkt als auch im digitalen Segment. Dabei berücksichtigen die betrachteten Unternehmen neben Leserbedürfnissen auch sehr stark die Interessen der Werbekunden. Die Erschließung von neuen Geschäften basiert u. a. durch Kooperationen mit Händlern und Dienstleistern im Bereich E-Commerce, durch Beteiligungen und Akquisitionen sowie eigenständige Technologieentwicklungen.

Bauer Media Group setzt bei den explorativen Aktivitäten in der Phase der digitalen Transformation darauf, fallende Umsätze bei klassischen Medien durch neue Geschäfte zu kompensieren. Dabei setzt das Unternehmen auf Onlinevergleichsportale sowie auf digitale Services für kleine und mittlere Unternehmen. Dazu durchkämmt

Bauer Media Group die Wirtschaftswelt systematisch nach neuen Wachstumsgeschäften und setzt eher auf Akquisitionen als auf Eigenentwicklungen. Die neuen Geschäftsfelder sind jedoch nicht so mediennah wie z. B. beim Wettbewerber Gruner und Jahr und beinhalten kaum e-Commerce. Starke Führungskräftefluktuation lässt das Wissen in Richtung des Wettbewerbers Funke Mediengruppe abwandern.

Tabelle 12: Explorationsmuster der gewählten Medienunternehmen
(eigene Darstellung)

	Bauer Media Group	Hubert Burda Media	Funke Mediengruppe	Gruner und Jahr
Portfolioausbau	●	●	●	●
Kooperationen mit Händler	○	●	○	●
Neue redaktionelle Verknüpfungen	○	●	○	○
Digital-Portfolioausbau	●	●	●	●
Neue Werbeformate	●	●	●	●
Kooperationen bei Werbewirkungsforschung	●	●	●	●
Zusatzservices	●	○	●	○
Beteiligungen und Akquisitionen	●	●	●	●
Technologieentwicklung	○	●	○	○

Legende:

- Aktivität stark ausgeprägt
- Aktivität teilweise ausgeprägt
- Aktivität wenig oder nicht ausgeprägt

Hubert Burda Media ist in der Lage, kontinuierlich in die Entwicklung seiner bestehenden Produkte zu investieren, die Geschäfte weiterzuentwickeln und als Investor zunehmend auch von technologisch führenden Unternehmen mit international skalierbaren Geschäftsmodellen zu profitieren. Bei Burda werden laufend sowohl journalistische als auch technologiegetriebene neue Produkte und Geschäftsmodelle realisiert, mit besonderem geografischem Fokus in Westeuropa, Asien und den USA. Als Investor

punktet Hubert Burda Media durch ihr eigenes Medienportfolio und die starke Marktdurchdringung in Deutschland, wodurch Produkte und Services schnell und nachhaltig bekannt gemacht werden können.

Explorative Tätigkeiten der Funke Mediengruppe zielen auf die Transformation durch die Entwicklung neuer Geschäfte vorrangig in den Segmenten Health, HR-Tech, lokale Services und Erwachsenenbildung. Das Unternehmen identifiziert die Wachstumschancen im Digitalen und richtet entsprechend die Investitionen. Zusätzlich wird ein Versuch unternommen über neue digitale Services neue Kunden zu gewinnen. Der Einstieg in das E-Commerce-Segment ist bisher nicht gelungen.

Gruner und Jahr richtet seine explorativen Tätigkeiten auf die Transformation durch die Entwicklung neuer Geschäfte vorrangig in den Segmenten Living, Food und Parenting / Family sowie Werbetechnologie – strategiekonform zu den Feldern, in die der Verlag auch organisch verstärkt investiert. Seit 2016 verändert Gruner und Jahr die Vorgehensweise bei explorativen Aktivitäten im nicht-publizistischen Bereich und setzt einen größeren Schwerpunkt auf Zukäufe, statt Investitionen in Technologie und Personal. Stand bis 2016 die Werbevermarktung im Vordergrund, sind es nach 2016 Content und E-Commerce. Seit 2018 setzt das Unternehmen vermehrt auf die Weiterentwicklung der Paid Services im digitalen Journalismus und entwickelt in diesem Segment neue Produkte. Diese sind meist serviceorientiert und passen zum Markenportfolio wie z. B. die Meditations-App Balloon. Seit 2016 hat das Unternehmen einige erfolgreiche Eigenentwicklungen und Beteiligungen vorzuweisen, die wesentlich für den Ausgleich der Werbeeinnahmeausfälle im publizistischen Bereich beitragen. Dabei unterstützt G+J die Jung-Unternehmen nicht nur mit Geld, sondern wie der Wettbewerber Hubert Burda Media auch mit Medialeistung.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass beide Unternehmen, die über ein starkes Markenportfolio verfügen (in der Fallstudie Hubert Burda Media und Gruner und Jahr) eher dazu neigen, die explorativen Aktivitäten im mediennahen Segment zu betreiben. Dagegen ist die Suche nach neuen Umsatzwachstumsquellen in medienfremden Geschäftsfeldern für Unternehmen mit einer geringen Markenstärke der Kernprodukte charakteristisch. Die Untersuchung zeigt, dass Orientierung an Kundenbedürfnissen

sowie Ausbau von Plattformen, welche die Interaktion mit Kunden fördern, einen wesentlichen Bestandteil der erfolgreichen Explorationstätigkeit darstellen.

4.2.3 Ergebnisse: Realisierung der Ambidextrie

Im folgenden Abschnitt werden verschiedene Kombinationen von strukturellen sowie kontextuellen Maßnahmen angeführt, die gewählte Unternehmen bei der Realisierung der Ambidextrie in der Phase der digitalen Transformation nutzen.

Ausgehend von den Ergebnissen des Abschnitts „Exploitations- und Explorationsmuster in der Phase der digitalen Transformation“ spielt die Suche nach geeigneten Start-ups eine immer wichtigere Rolle. Bauer Media Group, Funke Mediengruppe und Gruner und Jahr ziehen mit Hubert Burda Media gleich und schaffen jeweils einen zentralen Unternehmensbereich zur Prüfung der Investitionsoptionen.

Außerdem intensivieren alle vier Unternehmen ihre Bemühungen bei der unternehmensinternen und -übergreifenden Vernetzung. Abteilungsübergreifende Vernetzung realisiert Funke Mediengruppe mit der Stabsstelle Digitale Transformation. Diese trägt zum schnelleren, ergebnisorientierten Austausch unter den Standorten bei (vgl. Kalka, 2019). Bauer Media Group errichtet Content-Pools und interne Netzwerke zur Verbesserung der interdisziplinären Zusammenarbeit, zum Transfer von Ideen, Wissen und Kundenbeziehungen und zur stärkeren Ausnutzung von den global verstreuten Kenntnissen und Fähigkeiten (vgl. Pimpl, 2018a). Gruner und Jahr baut die Vernetzung zwischen eigenen Redaktionen und Content-Abteilungen von anderen Bertelsmann-Töchtern durch die Content-Allianz aus. Damit die journalistische und verlegerische Unabhängigkeit bestehen bleibt, setzt Gruner und Jahr auf die sogenannten Content Ambassadors, die Prozesse koordinieren (vgl. Scharrer, 2020). Um Innovationskraft und Zusammenarbeit zwischen Unternehmensbereichen zu verbessern, baut Hubert Burda Media starke internationale Netzwerke aus. DLD (Digital, Life, Design) ist die internationale Konferenz- und Innovationsplattform, in derer Fokus die Transformation von Märkten, Medien, Kultur und Gesellschaft steht (vgl. Hubert Burda Media, 2020c).

Eine weitere Maßnahme, die unternehmensübergreifend genutzt wird, ist die Besetzung von mehreren, meist zwei Funktionen mit einem Manager. Die Maßnahme dient

sowohl zum Zweck der Verkürzung der Entscheidungswege als auch zur Verschlan-
kung des Managements und Verringerung der Hierarchiestufen. Doch auch die dop-
pelte Besetzung eines Managementpostens ist bei allen Unternehmen anzutreffen.
Ziel der Maßnahme ist die Verringerung bzw. Überwindung der Komplexitäten vor al-
lem in Unternehmensbereichen wie Vermarktung und Content Communication.

Im betrachteten Zeitraum hebt sich Gruner und Jahr von den Wettbewerbern durch
viele Maßnahmen hervor, die auf Förderung der Kreativität abzielen. Bei der *Fuck-up
Night* berichten die Chefredakteure vor Mitarbeitern, warum einige ihrer Print- oder
Digital-Projekte nicht umgesetzt wurden (vgl. Merdese, 2016). Bei der zweiwöchigen
Exkursion befassen sich die Chefredakteure in Arbeitsgruppen mit der Zukunft des
Journalismus und der Verlagsbranche (vgl. Pimpl, 2017a). Weitere Maßnahme betrifft
das Managen der Print-Neuentwicklungen. Die Projekte werden wie Start-ups mit klei-
nen Teams, hohem Kostenbewusstsein und viel Flexibilität in einem eigens dafür ein-
gerichteten Greenhouse Innovation Lab geführt. Die Konzeption neuer Magazine er-
folgt mit viel geringeren Anlaufkosten und viel schneller (vgl. Bialek/Tuma, 2017).
Insgesamt verändert Gruner und Jahr seine Arbeitsweisen. Die Arbeitsinhalte sind di-
gital und dadurch mobiler. Moderne Arbeitsorganisationsmethoden beinhalten u. a.
Agiles Projektmanagement, Desk-Sharing, Home-Office, offene Raumgestaltung (vgl.
Pimpl, 2018b). Für Gruner + Jahr birgt das Smart Working mehrere Vorteile. Das Un-
ternehmen spart nicht nur Raumkosten ein. Es erhöht zugleich auch die Zufriedenheit
seiner Mitarbeiter (vgl. Merdese, 2019).

Schließlich zeigt sich, dass die notwendigen Transformationsmaßnahmen strategisch
eingebettet sind und klare Anforderungen an das Management und Mitarbeiter aufstel-
len. In ihren Programmen bekennen sich alle vier Unternehmen zur gleichzeitigen Aus-
bau der bestehenden und neuen Produkte und Märkte.

Neben den realisierten Maßnahmen zeigt die Analyse auch, dass die Kombination von
exploitativen und explorativen Aktivitäten zu Spannungen führt. Zwei ausgewählte Bei-
spiele verdeutlichen die Problematik. Die Effizienzbestrebungen und zunehmende Ori-
entierung an Bedürfnissen der Werbekunden stellen die Unabhängigkeit der Redakti-
onen im Besonderen und Medienunternehmen im Allgemeinen in Frage. Besonders

betroffen ist die Zentralredaktion von Bauer Media Group und die Vermarktungsallianzen von Gruner und Jahr sowie Hubert Burda Media.

Die Zentralisierung der Redaktionen führt zu Konflikten bei Funke Mediengruppe. Diese beliefern nun nicht nur Printangebote, sondern auch die Portale des Unternehmens. Durch die zweigleisige Digital-Strategie mit Reichweiten- und Abo-Modellen entstehen veränderte Anforderungen an die Arbeitsweise der Redaktion. Die Redaktionen führen Mehrschicht-System ein, denn ein Kunde, der ein digitales Abonnement hat, möchte so früh wie möglich die aktuellen Zeitungsinhalte lesen. Dies stößt in der Belegschaft auf Widerstand. Zusätzlich entsteht ein unternehmensinterner Wettbewerb um Inhalte, da die Reichweitenportale weiterhin bestehen bleiben.

5. Schlussbetrachtung

5.1 Zusammenfassung und Diskussion und Limitationen

Folgender Abschnitt fasst die zentralen Beiträge der Arbeit zusammen. Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, die Herausforderungen, die im Zuge der digitalen Transformation den Medienunternehmen zuteilwerden, aus Sicht des Ambidextrie-Ansatzes zu beleuchten. Das Vorhaben erarbeitet ein tieferes Verständnis für die exploitativen und explorativen Aktivitätsmuster deutscher Medienunternehmen angesichts des digitalen Wandels. Insgesamt erweist sich der auf dem Dynamic-Capability-Ansatz aufbauender Strang der Ambidextrie-Forschung als ein geeigneter Rahmen, um die ambidexteren Spannungen genauer und detaillierter zu beleuchten und praktische Implikationen für sowohl für das Medienmanagement, als auch für das Management im Allgemeinen abzuleiten.

Die aufgestellte Studie setzt bei der bisher spärlich untersuchten Realisierung von Ambidextrie in der Phase der digitalen Transformation an. Im Kern bedeutet die organisationale Ambidextrie „[...] the ability of the organization to leverage existing assets and capabilities from the mature side of the business to gain competitive advantage“ (O'Reilly/Tushman 2013, S. 332). Übertragen auf die Medienunternehmen bedeutet Ambidextrie eine strategisch eingebettete organisationale Fähigkeit zur simultanen Umsetzung von effizienten, crossmedialen Produkten einerseits und zur Erschließung und Etablierung neuer Geschäftsfelder andererseits und zur Ausbalancierung oder Kombination beider Aktivitätsmuster in einer Organisation, Organisationseinheit oder auf der individuellen Ebene des einzelnen Mitarbeiters.

Ausgangspunkt der Fallstudie bildet die Literaturanalyse, welche die grundlegenden Konzepte der Ambidextrie-Forschung beleuchtet. Zentraler Baustein der Literaturstudie war die Herausarbeitung der bisherigen Forschungsergebnisse zu Ambidextrie im Allgemeinen zu der Ambidextrie in der Medienbranche im Besonderen. Dabei zeigte sich, dass insbesondere der auf dem Dynamic-Capability-Ansatz aufbauende Strang der Ambidextrie-Forschung wichtige Hinweise für die Realisierung der Ambidextrie im Kontext der digitalen Transformation liefert. Außerdem zeigt die Literaturstudie, dass

sich die durchgeführten Untersuchungen hauptsächlich auf nachrichten-produzierende Medienunternehmen fokussieren.

Aufbauend auf dem Verständnis der Ambidextrie-Forschung wurde anschließend das Studienobjekt präzisiert. Hierbei handelt es sich um deutsche Medienunternehmen, die renditeorientiert sind und in dem betrachteten Zeitraum zwischen 2015 und 2019 strategische Maßnahmen ergriffen haben, um digitale Transformation zu meistern. Die Kerntätigkeit der Unternehmen ist das Verlegen von Zeitschriften, die um Online-Geschäftsmodelle ergänzt wird. Die Tiefenanalyse der vier ausgewählten Objekte mithilfe der Fallstudienmethode ermöglicht es, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei der Strategieentwicklung hin zu einem ambidexteren Unternehmen im Kontext einer Branche und vor dem Hintergrund gesättigter Kernmärkte zu untersuchen. Außerdem zeigt die Studie mit welchen Maßnahmen die Realisierung der Ambidextrie erfolgreich umgesetzt werden konnte.

Die durchgeführte Untersuchung stellt wesentliche Übereinstimmungen zwischen den konzeptionellen Kernaussagen der relevanten wissenschaftlichen Literatur zu Ambidextrie und den Herausforderungen bei den ausgewählten deutschen Medienunternehmen fest. Sie leistet außerdem einen Beitrag zur Erweiterung der bisherigen theoretischen Erkenntnisse und liefert wertvolle Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis.

Forschungsfeld: Digitale Transformation der Medienunternehmen

Die vorliegende Arbeit leistet mehrere Beiträge zur Ambidextrie-Forschung und Praxis. Die Ergebnisse zum Forschungsfeld „Digitale Transformation der Medienunternehmen“ zeigen zunächst die unterschiedlichen Organisationskontexte auf. Dabei wurden Unterschiede in Bezug auf den bereits gegebenen Digitalisierungsanteil, die Portfoliozusammensetzung, die Internationalisierung und die Kernproduktpaletten identifiziert. Zwei der betrachteten Unternehmen bestreiten einen beträchtlichen Umsatzanteil mit digitalen Aktivitäten: Hubert Burda Media und Gruner und Jahr. Zwei weitere Unternehmen, Bauer Media Group und Funke Mediengruppe weisen dagegen nur einen geringen Anteil der digitalen Aktivitäten am gesamten Umsatz auf.

Während Hubert Burda Media, Gruner und Jahr und Funke Mediengruppe Geschäftsfelder aufweisen, die ausschließlich Printmedien oder digitale journalistische Angebote sowie printmediennahe Diversifizierung einschließen, beinhalten die Geschäftsfelder von Bauer Media Group zusätzlich die Geschäfte im Hörfunk- und Vergleichsplattformenmarkt.

Außerdem weisen die Unternehmen Unterschiede in Bezug auf die Internationalisierung auf. Während bei Funke Mediengruppe und Gruner und Jahr ein überwiegender Teil der Umsätze aus dem heimischen Markt stammt, nimmt bei Hubert Burda Media und bei Bauer Media Group der Umsatz aus Deutschland nur einen dritten Teil ein.

Während Bauer Media Group und Funke Mediengruppe hauptsächlich Print-Angebote im Niedrigpreissegment aufweisen, bieten Gruner und Jahr und Hubert Burda Media eher anspruchsvollere, teurere Titel an.

Durch die Berücksichtigung der jeweiligen Fallchronologie lassen sich die Veränderungen des Strategiefokus im Verlauf der digitalen Transformation beschreiben. So intensivieren alle vier der betrachteten Unternehmen die Maßnahmen, um die digitale Transformation zu meistern. Alle vier Unternehmen nehmen im betrachteten Zeitraum bzw. kurz davor Strategiekorrekturen vor, welche die Realisierung der Transformation beeinflussen.

Strategiefokus von Bauer Media Group verändert sich 2018. Die Priorität wird der Identifikation und dem Aufbau neuer Geschäftsbereiche eingeräumt. Auch Funke Mediengruppe startet eine neue Digitaloffensive und verstärkt die digitalen Zukäufe. Hubert Burda Media ist im digitalen Segment bereits sehr breit aufgestellt. Die Herausforderung besteht hauptsächlich darin, die Marktdurchdringung durch gezielte Investitionen entlang der gesamten Wertschöpfungsketten zu erreichen. Bei Gruner und Jahr liegt der Fokus vor allem auf den neuen journalistischen Inhalten und auf den mediennahen Geschäftsfeldern.

Forschungsfeld: Exploitations- und Explorationsmuster in der Phase der digitalen Transformation

Die Erweiterung des theoretischen Ansatzes zur Ambidextrie-Forschung erfolgt, indem Schlüsselkomponente von Exploration und Exploitation in ausgewählten Unternehmen der Medienwirtschaft identifiziert und verglichen werden.

Im Forschungsfeld „Exploitations- und Explorationsmuster in der Phase der digitalen Transformation“ zeigt eine statische Auswertung der Exploitations- und Explorationsaktivitäten im betrachteten Zeitraum zunächst, dass Gruner und Jahr die meisten exploitativen und explorativen Aktivitäten betreibt, gefolgt von Hubert Burda Media und Funke Mediagruppe. Bauer Media Group dagegen die geringste Häufigkeit sowohl bei exploitativen als auch bei explorativen Aktivitäten aufweist. Zusätzlich konnte eine etwas stärker ausgeprägte Tendenz zu Exploitation aufgedeckt werden. Eine zusätzliche statistische Auswertung wäre notwendig, um die Datenlage zu bestätigen.

Die explorative Untersuchung der exploitativen und explorativen Aktivitäten hat diverse Musterähnlichkeiten und -unterschiede aufgedeckt. Folgende Aktivitäten sind auf die Erhöhung der Effizienz gerichtet: Portfoliobereinigung im Kernmarkt, Verzahnung von Print und E-Publishing-Angeboten, sowie Kooperationen unternehmensintern bei Redaktionen und unternehmensübergreifend im Vertrieb und in der Vermarktung.

Übereinstimmend mit den Ergebnissen von Nölleke-Przybylski (2019) zeigt die vorliegende Arbeit, dass Portfoliobereinigung eine wesentliche exploitative Aktivität in der Phase der digitalen Transformation darstellt. Die explorativen Investitionen in neue und digitale Geschäfte erfolgen dann auf Basis der bereinigten Kerntätigkeiten (vgl. Nölleke-Przybylski et al. 2019, S. 19).

Die Kooperationen werden verstärkt dazu genutzt, eigene spezielle Kompetenzen voll auszuschöpfen und die Marktanteile zu konsolidieren. Diese Kooperationen zeugen auch von dem vermehrten Druck, denn vor der Intensivierung des digitalen Wandels waren die Unternehmen deutlich feindlicher gegenüber eingestellt (vgl. Pimpl 2019a). Die Untersuchung der Gründe für Zunahme der Kooperationen zwischen Unternehmen gleicher Branche angesichts verschärfter Wettbewerbsbedingungen stellt eine interessante Fragestellung für die künftige Forschung dar.

Konform zu den bisherigen Untersuchungen der Ambidextrie in der Medienbranche konnte eine besondere Rolle von Markenmanagement aufgezeigt werden. Traditionelle Medienmarken stellen eine wichtige Ressource für exploitative und explorative Aktivitäten dar, denn die Markenbekanntheit erhöht das Vertrauen in das Produkt und verbessert die Reputation. Die Medienmarke kann als eine interne Ressource betrachtet werden, die Basis sowohl für exploitativen Aktivitäten als auch für explorativen Aktivitäten bildet (vgl. Nölleke-Przybylski et al. 2019).

Tatsächlich zeigt die Untersuchung, dass die Unternehmen, die über ein starkes Portfolio im Kernmarkt verfügen, leichter den Zugang zur Exploration in der Phase der digitalen Transformation finden. Die Portfolios von Hubert Burda Media und Gruner und Jahr sind durch starke Print-Marken für klar definierte Zielgruppen charakterisiert. Diese besondere Fähigkeit, die Zielgruppen zu beobachten und auf ihre Bedürfnisse einzugehen, erlaubt es den Unternehmen die Produktpalette sowohl im Kernmarkt zu erweitern, als auch neue Produkte in bestehenden und neuen Märkten zu erschließen. Diese Fähigkeit trägt somit im Sinne der Taxonomie von Teece (2007)¹⁹ sowohl zum Aufspüren, aber auch zum Ergreifen neuer und zum Rekonfigurieren bestehender Ressourcen und Fähigkeiten bei (vgl. Teece 2007, S. 1341).

Mehr noch die Untersuchung legt nahe, dass die Entscheidung über die Explorationsrichtung (Kernproduktnah oder -fern) wesentlich von der Portfoliostärke beeinflusst wird. Die Untersuchung der exploitativen bzw. explorativen Muster bei Medienunternehmen zeigt deutlich, dass in der Phase der digitalen Transformation Unternehmen im Sinne des Balance-Ansatzes (vgl. Gibson/Birkinshaw 2004, S. 209; Lavie/Stettner/Tushman 2010, S. 117; Cao/Gedajlovic/Zhang 2009, S. 784) handeln und es sogar schaffen, die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Exploitation und Exploration sich zugute zu schreiben. Die Studie und die dargestellten Exploitations- und Explorationsmuster von Gruner und Jahr sowie Hubert Burda Media bringen griffige Belege dafür, wie die Annäherung an eine maximale Verknüpfung von Exploitation und Exploration

¹⁹ Die Darstellung der Taxonomie in Teece 2007

im Sinne von Gupta (2006) oder Lubatkin (2006) erreicht werden kann. So nutzt Gruner und Jahr seine starke Marke Geo um durch Line Extensions die Produktpalette zu erweitern u. a. *Geo*, *Geo Epoche*, *Geo Special*, *Geo Wissen*, *Geo Kompakt*, *Geolino*, *Geo mini*. Das Unternehmen entwickelt unter der Marke aber auch neue Geschäfte wie *Geo Reise* oder *Geo Shop* (Gruner + Jahr 2019a). Umgekehrt verlängert die Ad Alliance zwei aufgrund der Exploration entwickelte TV-Formate und bringt die passenden Zeitschriften auf den Markt *Guido*, *Die Höhle der Löwen*, woraus wiederum cross-mediale Werbepakete entstehen.

Ferner zeigt die Studie, dass Unternehmen ohne ein starkes Markenportfolio wie Bauer Media Group und Funke Mediengruppe eher dazu neigen, räumliche Trennung von Exploitation und Exploration im Sinne der Ausführungen von Duncan (1976); Volberda (1996); Tushman (1996); Benner (2003) zu realisieren.

Schließlich weist die vorliegende Arbeit konform zu Analysen von Nölleke-Przybylski (2019) eine stärkere Tendenz zu Expolitation bei den untersuchten Unternehmen nach. Bei allen vier Unternehmen liegt der Anteil der exploitativen über dem Anteil an explorativen Aktivitäten.

Forschungsfeld: Realisierung der Ambidextrie

Im bestehenden Forschungsdiskurs weisen mehrere Autoren auf die Spannung zwischen Exploration und Exploitation hin und die Schwierigkeit diese zu steuern (vgl. u. a. Birkinshaw/Gibson 2004; Jansen/Vera/Crossan 2009). Die Ergebnisse im Forschungsfeld „Realisierung der Ambidextrie“ tragen zur Klärung der von O'Reilly/Tushman aufgedeckten Forschungslücke bei, wie Unternehmen tatsächlich den Übergang von den papier- zu den webbasierten Geschäftsmodellen handhaben und welche Schnittstellen zwischen Exploration und Exploitation existieren. Die Analyse zeigt außerdem welche Spannungspotenziale die ergriffenen Maßnahmen bergen.

Konform zu Ausführungen von Tushman/O'Reilly belegt die vorliegende Studie die Wichtigkeit der Interaktion und Vernetzung zwischen den exploitativen und explorativen Einheiten (vgl. Tushman/O'Reilly 1996) und zeigt eine große Bandbreite an Möglichkeiten zu deren Realisierung.

Ferner ist festzuhalten, dass die Unternehmen in der heutigen, von digitalem Wandel und zunehmender Wettbewerbsintensität, geprägten Welt mit vielfältigen Spannungen konfrontiert sind. Digitaler Wandel und die eingeleitete digitale Transformation verschärfen die Spannungen zwischen Exploration und Exploitation. Die vorliegende Arbeit, zeigt die besondere Rolle von Kreativitätsförderung und unternehmensinterner sowie –übergreifender Vernetzung auf, die die Kombination bzw. die Ausbalancierung der exploitativen und explorativen Aktivitäten begünstigen.

5.2 Limitationen und Ausblick

Die vorgestellte Untersuchung weist eine Reihe von Limitationen auf, sowohl aus der methodischen als auch konzeptionellen Sicht.

Erstens steht die begrenzte Generalisierbarkeit in Verbindung mit dem gewählten Forschungsdesign. Vergleiche zwischen unterschiedlichen Unternehmen sind an den Unternehmenskontext gebunden (vgl. Andriopoulos/Lewis 2009). Obwohl die Fälle möglichst ähnlich ausgewählt wurden, können diese dennoch nicht außer Acht gelassen werden. Künftige Forschungsarbeiten können diese Schwäche ausräumen, indem weitere Erkenntnisse, die auf anderen Auswahlstrategien basieren, berücksichtigt werden.

Ein zweites Defizit des Untersuchungsdesigns ist die schwach ausgefallene quantitative Erhebung. Trotz gegebener Daten-Triangulation, weist die Untersuchung somit keine ausreichende Methoden-Triangulation aus (vgl. Flick 2011, S. 27 – 50). Folglich können weitere Studien diese Problematik anhand der Kombination mit einer weitreichenderen quantitativen Studie lösen. Außerdem kann die auf Datensammlung basierte Fallstudie die internen Verhältnisse in Unternehmen nicht untersuchen. Eine Ausweitung der Datenquellen auf weitere unternehmensinterne Dokumente und ggf. anschließende Befragung würden die Methoden-Triangulation begünstigen.

Drittens berücksichtigt die Matrix-Darstellung „Exploitations- und Explorationsmuster in der Phase der digitalen Transformation“, s. Abbildung 10 nur die Häufigkeit der Codes. Die jeweiligen Exploitations- bzw. Explorationsaktivitäten wurden jedoch nicht danach bewertet, welchen Beitrag sie tatsächlich zur Exploitation / Exploration bzw. zur Effizienzsteigerung / Innovativität leisten. Für die Managementpraxis kann die weitere Forschung an dieser Stelle ansetzen und einen Katalog der Aktivitäten mit der Bewertung der Wirksamkeit aufstellen.

Hinsichtlich der Generalisierung der Ergebnisse ist schließlich darauf hinzuweisen, dass das Ziel der Arbeit darin besteht, mit Hilfe einer qualitativen Fallanalyse herauszuarbeiten, wie die digitale Transformation die Exploitations- und Explorationsaktivitäten bei Medienunternehmen bestimmt. Die Arbeit identifiziert eine Reihe derzeit existierender Aktivitätsmuster und untersucht deren Art und Auswirkungen auf die digitale Transformation im dynamischen Kontext der Medienindustrie. Die Untersuchung liefert keine Ergebnisse dazu wie typisch diese Praktiken innerhalb von Medienunternehmen im Allgemeinen sind. Vielmehr gibt die vorliegende Arbeit weitere Ansatzpunkte zum Hinterfragen der Komplexität und der strategischen Herausforderungen bei der Bewältigung der digitalen Transformation in crossmedialen Medienunternehmen. Die vorliegende Untersuchung zeigt praxisrelevante Perspektiven für die kritische Auseinandersetzung mit den existierenden strategischen Praktiken, bei der Entwicklung und Veränderung von neueingeführten Strategien.

Ferner fasst die quantitative Auswertung der Exploitations- und Explorationsmuster im Publishing-Segment und die dazugehörige Matrix-Darstellung, s. Abbildung 10 die Ergebnisse von vier Jahren zusammen, erlaubt jedoch keine Rückschlüsse über die jährlichen Veränderungen in der jeweiligen Kategorie. Obwohl die Untersuchung eine chronologische Komponente aufweist, zeigt die Matrix-Darstellung nur eine Momentaufnahme und keine dynamische Entwicklung. Verwendung von dynamischen Entwicklungsmodellen und Simulationen könnte die Verschiebungen der Gewichtungen bzw. der Priorisierung zwischen Exploitation und Exploration aufzeigen.

Außerdem kann die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auch aufgrund der gewählten Mediengattung und insbesondere aufgrund des dualen Charakters der Medienpro-

dukte eingeschränkt sein. Es herrscht noch wenig Klarheit darüber, ob in Medienunternehmen im Vergleich zu anderen Branchen besondere, medienunternehmensspezifische Formen von Organisationsstrukturen anzutreffen sind (vgl. Engstler/Nohr 2010).

Die vorliegende Arbeit liefert nicht nur eine Übersicht der funktionierenden Geschäftsmodelle für die anderen Branchen, sondern auch eine Zusammenfassung der Maßnahmen zur Kombination bzw. Ausbalancierung der exploitativen und explorativen Aktivitäten. Die Untersuchung zeigt, dass Orientierung an Kundenbedürfnissen sowie Erschließung von Plattformen, welche diese Interaktion fördern, ein wesentlicher Bestandteil der erfolgreichen Exploration ist. Somit ist festzuhalten, dass die vorliegende Arbeit, obwohl sie einige Schwächen aufweist, dennoch aufgrund der ausgiebigen Verfahrensdokumentation und Regelgeleitetheit bei der Bearbeitung des Datenmaterials sich an den wissenschaftlichen Standards orientiert.

Die Arbeit liefert eine praxisorientierte Perspektive durch die identifizierten Muster der exploitativen und explorativen Aktivitäten, sowie der Maßnahmen, welche die Realisierung der Ambidextrie begünstigen. Digitalisierung und internetbasierte Technologien haben massive Auswirkungen auf die Medienbranche und verändert deren Konzepte radikal. Die Veränderungen betreffen nicht nur neue Geschäftsmodelle mit mehr oder weniger Distanz zum Kerngeschäft, sondern auch die Stärke der Kundenintegration (Leser- und Werbekunden) in die Wertschöpfung. Die identifizierten Muster tragen zum besseren Verständnis und einen praxistauglichen Einsatz der Ambidextrie-Instrumente bei.

Der Nutzen ist vor allem für die Managementpraxis der von der digitalen Transformation betroffenen Unternehmen erkennbar. Die Digitalisierung der Medienunternehmen hat früher eingesetzt als in den meisten anderen Branchen (vgl. Pimpl 2016b). Die Verlagerung von Prozessen der Wertschöpfung in die immaterielle Ebene ist kein alleiniges Merkmal der Medienwirtschaft, aber vor dem Hintergrund, dass Informationen relativ einfach digitalisierbar sind, vollzieht sich der Wandel der Medienbranche schneller als in anderen Wirtschaftszweigen (vgl. Friedrichsen/Kurad 2007, S. 350). Die digitale Transformation betrifft verschiedene Branchen, sodass die traditionellen oder physischen Produkte und Dienstleistungen durch digitale Bestandteile verbessert,

erweitert und neu definiert, das Wertversprechen für Kunden neugestalten und neue Erlösmodelle geschaffen werden müssen (vgl. Bruhn/Hadwich 2017, S. 47). Die Ergebnisse lassen sich in Bezug auf andere Branchen mit unterschiedlichem Digitalisierungsgrad von Produkten oder Dienstleistungen oder mit unterschiedlichem Mix aus physischen und digitalen Produkten generalisieren. Dazu gehören die Branchen mit primär physischen Produkten (z. B. Konsum- oder Industrieprodukte), mit gemischten digitalen und physischen Produkten (z. B. Unterhaltungselektronik, Automobil, Gesundheitswesen, Transport und Logistik) und mit primär digitalen Produkten (z. B. Banken und Versicherungen, Kommunikation und Beratung, Softwareanwendungen) (vgl. Berman 2012; Berghaus/Back/Kaltenrieder 2016).

Obwohl die vorliegende Arbeit alle Forschungsfragen beantworten konnte, sind einige nicht vollends geklärte Aspekte zu nennen. Die Fülle an Datenmaterial erlaubt es nicht, auf alle Ereignisse im betrachteten Zeitraum einzugehen. So bleibt z. B. ein interessanter Aspekt, dass zwei der vier ausgewählten Unternehmen eine neue Zentrale errichtet bzw. bezogen haben genauso wie dessen Einfluss auf die Realisierung der Ambidextrie nicht vollends berücksichtigt.

Auch wenn die ausgewählten Unternehmen über keine gesonderte F&E-Abteilungen im Publishing verfügen, schaffen sie es, ihre Titel zu hinterfragen und zu verbessern. Eine genaue Kenntnis über die dafür notwendigen Strukturen und Kontexte wurde nicht komplett erreicht.

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise haben deutsche Medienunternehmen stark getroffen, die Werbeeinnahmen haben sich erneut radikal reduziert (vgl. Bialek 2020). Welchen Einfluss diese Krise auf die exploitativen und explorativen Aktivitäten ausübt, ist eine Frage für weitere Forschung.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Weiterentwicklung der Ambidextrie-Forschung zu einem vertieften Verständnis der Exploitations- und Explorationsmuster, Strategieformierung und Kompetenzentwicklung in der Phase des digitalen Wandels führen kann. Dieses Wissen ist deshalb von hoher Relevanz, weil etablierte Unternehmen zunehmend vom diskontinuierlichen Wandel betroffen sind. Die aufgestellte Untersuchung kann als Basis für die weitere Forschung über die strategische Erneuerung von

großen, diversifizierten Unternehmen dienen und die wissenschaftliche Auseinandersetzung in diesem Forschungsfeld anregen.

Literaturverzeichnis

Achtenhagen, L./Raviola, E. (2009): Balancing Tensions During Convergence. Duality Management in a Newspaper Company, in: International Journal on Media Management 11, 1, S. 32 – 41.

Adler, P. S./Goldoftas, B./Levine, D. I. (1999): Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System, in: Organization Science 10, 1, S. 43 – 68.

Åkesson, M./Sørensen, C./Eriksson, C. I. (2018): Ambidexterity under digitalization. A tale of two decades of new media at a Swedish newspaper, in: Scandinavian Journal of Management 34, 3, S. 276 – 288.

Althans, J. (2007): Den Publikumszeitschriftenverlag managen, in: Friedrichsen, M./Brunner, M. F. (Hrsg.): Perspektiven für die Publikumszeitschrift, Berlin [u. a.], S. 173 – 188.

Altrogge, G. (2015): 50 Millionen Euro-Fonds. Gruner + Jahrs Lockruf für Gründer und Startups. <https://meedia.de/2015/05/06/50-millionen-euro-fonds-gruner-jahrs-lockruf-fuer-gruender-und-startups/>. Zuletzt geprüft am 27.09.2020.

Ambrosini, V./Bowman, C. (2009): What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?, in: International Journal of Management Reviews 11, 1, S. 29 – 49.

Amit, R./Schoemaker, P. J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent, in: Strategic Management Journal 14, 1, S. 33 – 46.

Andriopoulos, C./Lewis, M. W. (2009): Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation, in: Organization Science 20, 4, S. 696 – 717.

ARD/ZDF (2015): ARD/ZDF-Massenkommunikation Langzeitstudie 2015. <https://www.ard-media.de/media-perspektiven/studien/langzeitstudie-massenkommunikation/archiv-mk-2015/>. Zuletzt geprüft am 22.09.2020.

Aris, A. (2009): *Managing media companies: Harnessing creative values*, Chichester, West Sussex, England.

Auh, S./Menguc, B. (2005): Balancing exploration and exploitation. The moderating role of competitive intensity, in: *Journal of Business Research* 58, 12, S. 1652 – 1661.

b2bmarketing.works (2017): Was ist Native Advertising? Definition, Beispiele & Tipps. https://b2bmarketing.works/blog/content-marketing/was-ist-native-advertising/#Der_Native_Advertising-Klassiker_das_Advertorial. Zuletzt geprüft am 22.09.2020. Zuletzt geprüft am 23.09.2020.

b2bmarketing.works (2018): B2B-Influencer-Marketing. So nutzt es ein Industriekonzern. https://b2bmarketing.works/blog/social-media/b2b-influencer-marketing-grundlagen-beispiel/#Influencer_Marketing_Definition_Bedeutung_und_Grundlagen. Zuletzt geprüft am 22.09.2020.

b2bmarketing.works (2020): Performance Marketing. Definition, Tipps und Maßnahmen fürs B2B. <https://b2bmarketing.works/blog/whitepaper/performance-marketing/>. Zuletzt geprüft am 22.09.2020.

Bastei Lübbe (2020): Alle Bastei Lübbe-Specials. https://www.luebbe.de/bastei-luebbe/specials/alle-specials/id_6214642. Zuletzt geprüft am 22.09.2020.

Bauer Media Group: Historie - Bauer Media Group. <https://www.bauermedia.com/unternehmen/historie/>. Zuletzt geprüft am 14.05.19.

Bauer Media Group (2020a): Digital - Bauer Media Group. <https://www.bauermedia.com/medien/digital/>. Zuletzt geprüft am 19.09.2020.

Bauer Media Group (2020b): Radio & TV - Bauer Media Group. <https://www.bauermedia.com/medien/radio-tv/>. Zuletzt geprüft am 19.09.2020.

Bauer Media Group (2020c): Zeitschriften - Bauer Media Group. <https://www.bauer-media.com/medien/zeitschriften/>. Zuletzt geprüft am 19.09.2020.

Bauer Xcel Media: Businesses. <https://www.bauerxcel.com/de-de/businesses>. Zuletzt geprüft am 16.05.19.

Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.) (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden.

Beck, H. (2006): Medienökonomie - Märkte, Besonderheiten und Wettbewerb, in: Scholz, C. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement, Berlin, Heidelberg, New York, S. 223 – 237.

Becker, A. (2016): Retro-Möbel-Shop Pamono.de. Das erste Startup-Investment von Gruner + Jahr Digital Ventures, in: MEEDIA, 11.02.2016. <https://meedia.de/2016/02/11/retro-moebel-shop-pamono-de-das-erste-startup-investment-von-gruner-jahr-digital-ventures/>. Zuletzt geprüft am 28.09.2020.

Benner, M. J./Tushman, M. L. (2003): Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited, in: Academy of Management Review 28, 2, S. 238 – 256.

Berghaus/Back (2016): Gestaltungsbereiche der Digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodells, in: Die Unternehmung 70, 2, S. 98 – 123.

Berghaus, S./Back, A./Kaltenrieder, B. (2016): Digital Maturity & Transformation Report 2016.

Berman, S. J., et al. (2007): New business models for the new media world, in: Strategy & Leadership 35, 4, S. 23 – 30.

Berman, S. J. (2012): Digital transformation: opportunities to create new business models, in: Strategy & Leadership Nr. 40/2012, 2, S. 16 – 24.

Bertelsmann SE & Co. KGaA (2014): Geschäftsbericht 2014. <https://www.bertelsmann.de/media/investor-relations/geschaeftsberichte/geschaeftsbericht-2012.pdf>. Zuletzt geprüft am 23.08.19.

Bertelsmann SE & Co. KGaA (2015): Geschäftsbericht 2015. <https://www.bertelsmann.de/media/investor-relations/geschaeftsberichte/geschaeftsbericht-2015-finanzteil.pdf>. Zuletzt geprüft am 22.08.19.

Bertelsmann SE & Co. KGaA (2016): Geschäftsbericht 2016. <https://www.bertelsmann.de/media/investor-relations/geschaeftsberichte/geschaeftsbericht-2016.pdf>. Zuletzt geprüft am 22.08.19.

Bertelsmann SE & Co. KGaA (2017): Geschäftsbericht 2017. <https://www.bertelsmann.de/media/investor-relations/geschaeftsberichte/geschaeftsbericht-2017-finanzteil.pdf>. Zuletzt geprüft am 22.08.19.

Bertelsmann SE & Co. KGaA (2018): Geschäftsbericht 2018. <https://www.bertelsmann.de/media/investor-relations/geschaeftsberichte/bertelsmann-geschaeftsbericht-2018-image-de.pdf>. Zuletzt geprüft am 22.08.19.

Bertelsmann SE & Co. KGaA (2019): Geschäftsbericht 2019. <https://www.bertelsmann.de/media/investor-relations/geschaeftsberichte/geschaeftsbericht-2019-finanzteil-2.pdf>. Zuletzt geprüft am 22.08.19.

Bessant, J., et al. (2010): Backing outsiders: selection strategies for discontinuous innovation, in: R&D Management Nr. 40/2010, 4, S. 345 – 356.

Bettis, R. A./Hitt, M. A. (1995): The new competitive landscape, in: Strat. Mgmt. J. 16, S1, S. 7 – 19.

Bialek, C. (2020): Verlage suchen Sparpotenzial statt neuer Finanzierungsmodelle. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/medien-verlage-suchen-sparpotenzial-statt-neuer-finanzierungsmodelle/25899774.html>. Zuletzt geprüft am 22.09.2020.

- Bialek, C./Tuma, T. (2017): "Eine Krise der demokratischen Öffentlichkeit", in: Handelsblatt Nr. 171/2017, 16 ff.
- Birkinshaw, J./Gibson, C. (2004): Building ambidexterity into an organization, in: Sloan Management Review 45, S. 47 – 55.
- Birkinshaw, J./Gupta, A. K. (2013): Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies, in: Academy of Management Perspectives 27, 4, S. 287 – 298.
- Blyler, M./Coff, R. W. (2003): Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies, in: Strategic Management Journal 24, 7, S. 677 – 686.
- Borgböhmer, T. (2019): "stern Crime Plus": Gruner + Jahr startet erstes kostenpflichtiges Digitalabo, <https://meedia.de/2019/10/08/stern-crime-plus-gruner-jahr-startet-erstes-kostenpflichtiges-digitalabo/>. Zuletzt geprüft am 24.09.2020.
- Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler; mit 87 Tabellen, Heidelberg.
- Boumgarden, P. A./Nickerson, J./Zenger, T. (2012): Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance, in: Strategic Management Journal 33, 6, S. 587 – 610.
- Breunig, C./van Eimeren, B. (2015): 50 Jahre „Massenkommunikation“: Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien, in: Media Perspektiven Nr. 11/2015, S. 505 – 525.
- Breyer-Mayländer, T./Seeger, C. (2004): Verlage vor neuen Herausforderungen. Krisenmanagement in der Pressebranche, Berlin.
- Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.) (2017): Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle - Wertschöpfung - Transformation. Band 2. Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden.
- Brüsemeister, T. (2008): Qualitative Forschung. Ein Überblick, Wiesbaden.

Burgelman, R. A. (1991): Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research, in: *Organization Science* 2, 3, S. 239 – 262.

Burgelman, R. A. (2002): Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in, in: *Administrative Science Quarterly* 47, 2, S. 325 – 357.

Burpitt, W. (2009): Exploration versus Exploitation: Leadership and the Paradox of Administration, in: *Journal of Behavioral & Applied Management* 10, 2, S. 227 – 245.

Cao, Q./Gedajlovic, E./Zhang, H. (2009): Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects, in: *Organization Science* 20, 4, S. 781 – 796.

Carmeli, A./Halevi, M. Y. (2009): How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity, in: *The Leadership Quarterly* 20, 2, S. 207 – 218.

Cohen, M. D., et al. (1996): Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues, in: *Industrial and Corporate Change* 5, 3, S. 653 – 698.

Collis, D. J. (1994): Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?, in: *Strategic Management Journal* 15, S1, S. 143 – 152.

Csaszar, F. A. (2013): An Efficient Frontier in Organization Design. Organizational Structure as a Determinant of Exploration and Exploitation, in: *Organization Science* 24, 4, S. 1083 – 1101.

Dal Zotto, C. (Hrsg.) (2008): *Management and innovation in the media industry*, Cheltenham.

Danneels, E. (2002): The dynamics of product innovation and firm competences, in: *Strategic Management Journal* 23, 12, S. 1095 – 1121.

Danneels, E. (2010): Trying to become a different type of company: Dynamic capabilities at Smith Corona, in: *Strategic Management Journal* 32, 1, S. 1 – 31.

Dogruel, L. (2015): Innovation research in media management and economics. An integrative framework, in: *Journal of Media Business Studies* 12, 3, S. 153 – 167.

Dolata, U./Schrape, J.-F.: Medien in Transformation. Radikaler Wandel als schrittweise Rekonfiguration, in: Dolata, U./Schrape, J.-F. (Hrsg.): *Internet, Mobile Devices und die Transformation der Medien. Radikaler Wandel als schrittweise Rekonfiguration*, S. 9 – 38.

Dreiskämper, T. (2013): *Medienökonomie. Lehrbuch für Studiengänge medienorientierter Berufe*, Berlin.

Dreppenstedt, E. (2007): Das Publikumszeitschriftengeschäft von 1945 – 2005. Marktentwicklungen und Perspektiven, in: Friedrichsen, M./Brunner, M. F. (Hrsg.): *Perspektiven für die Publikumszeitschrift*, Berlin [u. a.], S. 11 – 47.

Duncan, R. B. (1976): The ambidextrous organization, designing dual structures for innovation, in: Kilmann, R. H./Pondy, L. R./Slevin, D. P. (Hrsg.): *The management of organization design*, New York, Oxford, S. 167 – 188.

Ebben, J. J./Johnson, A. C. (2005): Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms, in: *Strategic Management Journal* 26, 13, S. 1249 – 1259.

Eigler, J. (2006): Aufbauorganisation – Modelle für Medienunternehmen, in: Scholz, C. (Hrsg.): *Handbuch Medienmanagement*, Berlin, Heidelberg, New York, S. 519 – 538.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research, in: *Academy of Management Review* 14, 4, S. 532.

Eisenhardt, K. M./Furr, N. R./Bingham, C. B. (2010): Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments, in: *Organization Science* 21, S. 1263 – 1273.

Eisenhardt, K. M./Graebner, M. E. (2007): Theory Building From Cases. Opportunities And Challenges, in: Academy of Management Journal 50, 1, S. 25 – 32.

Eisenhardt, K. M./Martin, J. A. (2000): Dynamic capabilities: what are they?, in: Strategic Management Journal 21, 10 – 11, S. 1105 – 1121.

Engel, B./Breunig, C. (2015): Massenkommunikation 2015: Mediennutzung im Intermediavergleich, in: Media Perspektiven Nr. 7 - 8/2015, S. 310 – 322.

Engstler, M./Nohr, H. (2010): Zukunft der Verlagsbranche. Trendbeobachtung und abgeleitete Handlungsfelder zur Stärkung der Innovationskraft von Verlagen in der Wirtschaftsregion Stuttgart, Berlin.

Feldman, M. S./Pentland, B. T. (2003): Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, in: Administrative Science Quarterly 48, 1, S. 94 – 118.

Feldman, M. S./Rafaeli, A. (2002): Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings, in: Journal of Management Studies 39, 3, S. 309 – 331.

Flick, U. (2011): Triangulation, Wiesbaden.

Flier, B./Van Den Bosch, Frans A. J./Volberda, H. W. (2003): Co-evolution in Strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality, in: Journal of Management Studies 40, 8, S. 2163 – 2187.

Friedrichsen, M./Kurad, A. (2007): Universelle Medienformate – Paradigmenwechsel im Zeitschriftenmarkt, in: Friedrichsen, M./Brunner, M. F. (Hrsg.): Perspektiven für die Publikumszeitschrift, Berlin [u. a.], S. 343 – 368.

Funke Mediengruppe (2015): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2015 bis zum 31.12.2015.

Funke Mediengruppe (2016): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2016 bis zum 31.12.2016.

Funke Mediengruppe (2017): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2017 bis zum 31.12.2017.

Funke Mediengruppe (2018): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2018 bis zum 31.12.2018.

Funke Mediengruppe (2020a): Historie. <https://www.funkemedien.de/de/das-unternehmen/historie/>. Zuletzt geprüft am 19.09.2020.

Funke Mediengruppe (2020b): Print. <https://www.funkemedien.de/de/geschaeftsfelder/print/>. Zuletzt geprüft am 19.09.2020.

Funke Mediengruppe (2020c): Digital. <https://www.funkemedien.de/de/geschaeftsfelder/digital/>. Zuletzt geprüft am 19.09.2020.

Gebert, D./Boerner, S./& Kearney, E. (2010): Fostering team innovation: Why is it important to combine opposing action strategies?, in: *Organization Science* 21, 3, S. 593 – 608.

Gibson, C. B./Birkinshaw, J. (2004): The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity, in: *Academy of Management Journal* 47, 2, S. 209 – 226.

GIK (2019): Schatzsucher im Datenmeer, in *Werben & Verkaufen* Nr. 07/2019, S. SH4 - SH8

Gilbert, C. G. (2005): Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity, in: *The Academy of Management Journal* 48, 5, S. 741 – 763.

Gilsing, V./Nooteboom, B. (2006): Exploration and Exploitation in Innovation Systems: The Case of Pharmaceutical Biotechnology, in: *Research Policy* 35, 1, S. 1 – 23.

Goldenstein, J./Hunoldt, M./Walgenbach, P. (2018): Wissenschaftliche(s) Arbeiten in den Wirtschaftswissenschaften. Themenfindung - Recherche - Konzeption - Methodik - Argumentation, Wiesbaden.

Goldstein, S. G. (1985): Organizational Dualism and Quality Circles, in: Academy of Management Review 10, 3, S. 504 – 517.

Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California management review 33, 3, S. 114 – 135.

Grant, R. M. (1996): Prospering in Dynamically - Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, in: Organization Science 7, 4, S. 375 – 387.

Große Holtforth, D./Metallidis, E. (2013): E-Commerce und Crossmedia, in: Schneider, M. (Hrsg.): Management von Medienunternehmen Digitale Innovationen und crossmediale Strategien, Wiesbaden, S. 155 – 180.

Gruner + Jahr (2016): Mediengruppe RTL Deutschland und Gruner + Jahr formen Ad Alliance: IP Deutschland und G+J e|MS strukturieren Zusammenarbeit.

<https://www.guj.de/news/neuigkeiten/einzelansicht/mediengruppe-rtl-deutschland-und-gruner-jahr-formen-ad-alliance-ip-deutschland-und-g-j-ems-strukturieren-zusammenarbeit>. Zuletzt geprüft am 23.09.2019.

Gruner + Jahr (2019a): Geo Familie. <https://www.geo.de/2397-thma-familie>. Zuletzt geprüft am 12.09.2019.

Gruner + Jahr (2019b): Zahlen und Fakten. <https://www.guj.de/unternehmen/zahlen-und-fakten/>. Zuletzt geprüft am 10.07.2019.

Gruner + Jahr (2020a): G+J Digital. <https://www.guj.de/unternehmen/g-j-digital/>. Zuletzt geprüft am 19.09.2020.

Gruner + Jahr (2020b): Geschäftskunden. <https://www.guj.de/geschaeftskunden/>. Zuletzt geprüft am 19.09.2020.

Gruner + Jahr (2020c): Portfolio. <https://www.guj.de/portfolio/>. Zuletzt geprüft am 19.09.2020.

Gupta, A. K./Smith, K. G./Shalley, C. E. (2006): The Interplay between Exploration and Exploitation, in: Academy of Management Journal 49, 4, S. 693 – 706.

Güttel, W. H./Konlechner, S. (2009): Continuously Hanging by a Threat: Managing contextually ambidextrous organizations, in: Schmalenbach Business Review 61, S. 150 – 172.

Habann, F. (2010): Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen. Eine kausalanalytische empirische Untersuchung, Baden-Baden.

Häder, M. (2015): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung, Wiesbaden.

Hafkesbrink, J./Shire, K. (2013): Vorwort, in: Hafkesbrink, J./Shire, K. (Hrsg.): Flexibilität und Stabilität in der Verlags- und Medienbranche. Konzepte beidhändiger Unternehmensstrategien, Lohmar, Köln, S. V–XII.

Hamel, G./Prahalad, C. K. (1993): Strategy as stretch and leverage, in: Harvard Business Review 71, 2, S. 75 – 84.

Hautsch, G.: Die Entwicklung von Macht- und Kapitalstrukturen in der Deutschen Medienwirtschaft, in: Dolata, U./Schrape, J.-F. (Hrsg.): Internet, Mobile Devices und die Transformation der Medien. Radikaler Wandel als schrittweise Rekonfiguration, S. 39 – 66.

He, Z.-L./Wong, P.-K. (2004): Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis, in: Organization Science 15, 4, S. 481 – 494.

Hein, D. (2019): Burda lässt Programmzeitschriften von Funke produzieren und löst Redaktion auf. <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/kooperation-burda-laesst-programmzeitschriften-von-funke-produzieren-und-loest-redaktion-auf-176366>. Zuletzt geprüft am 23.05.2020.

Heinrich, J. (2001): Medienökonomie. Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, Wiesbaden.

Heinrich, J. (2006): Medienprodukte - Medienangebote und Mediennutzung, in: Scholz, C. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement, Berlin, Heidelberg, New York, S. 73 – 96.

Heinrich Bauer Verlag KG (2015): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2015 bis zum 31.12.2015.

Heinrich Bauer Verlag KG (2016): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2016 bis zum 31.12.2016.

Heinrich Bauer Verlag KG (2017): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2017 bis zum 31.12.2017.

Heinrich Bauer Verlag KG (2018): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2018 bis zum 31.12.2018.

Helfat, C. E./Peteraf, M. A. (2003): The dynamic resource-based view: capability lifecycles, in: Strategic Management Journal 24, 10, S. 997 – 1010.

Hering, L./Schmidt, R. J. (2014): Einzelfallanalyse, in: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden, S. 529 – 543.

Hess, T./Anding, M./Benlian, A. (2006): Medientechnologien – Digitale Konzepte und ihre integrierte Nutzung, in: Scholz, C. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement, Berlin, Heidelberg, New York, S. 97 – 115.

Hess, T./Köhler, L. (2003): Organisation der Produktinnovation in Medienunternehmen – Eine Analyse aufbauorganisatorischer Varianten, in: Habann, F. (Hrsg.): Innovationsmanagement in Medienunternehmen. Theoretische Grundlagen und Praxiserfahrungen, Wiesbaden, S. 37 – 57.

Horizont (2019): Veit Dengler neuer COO bei Bauer, in: Horizont Nr. 14/2019, S. 23.

Horst, S.-O./Moisander, J. (2015): Paradoxes of Strategic Renewal in Traditional Print-Oriented Media Firms, in: International Journal on Media Management 17, 3, S. 157 – 174.

Hubert Burda Media (2015): Konzernabschluss 2015. https://d1epvft2eg9h7o.cloudfront.net/filer_public/41/b7/41b7797c-ea88-48cf-bae7-b6f9d0d683f6/burda_konzernabschluss_2015.pdf. Zuletzt geprüft am 19.09.2020

Hubert Burda Media (2016): Konzernabschluss 2016. https://d1epvft2eg9h7o.cloudfront.net/filer_public/41/b7/41b7797c-ea88-48cf-bae7-b6f9d0d683f6/burda_konzernabschluss_2016.pdf. Zuletzt geprüft am 19.09.2020

Hubert Burda Media (2017): Konzernabschluss 2017. https://d1epvft2eg9h7o.cloudfront.net/filer_public/57/f0/57f03c5f-937e-45e0-8069-c9355c50517b/burda_konzernabschluss_2017.pdf. Zuletzt geprüft am 19.09.2020

Hubert Burda Media (2018a): Konzernabschluss 2018. https://d1epvft2eg9h7o.cloudfront.net/filer_public/85/54/8554922a-2e5c-4bcc-ad56-cd2d1c3094d1/burda_konzernabschluss_2018.pdf. Zuletzt geprüft am 19.09.2020

Hubert Burda Media (2018b): Burda engagiert sich in Blockchain-Technologie. <https://www.burda.com/de/news/burda-engagiert-sich-blockchain-technologie/>. Zuletzt geprüft am 23.09.2020

Hubert Burda Media (2019): Das perfekte Foto für Instyle. <https://www.burda.com/de/news/das-perfekte-foto-fur-instyle/>. Zuletzt geprüft am 19.09.2020

Hubert Burda Media (2020a): Historie. <https://www.burda.com/de/unternehmen/historie/?topic=druck&topic=verlag&topic=aenne-burda&topic=internationalisierung&topic=digitale-transformation&topic=expansion&decade=2010&decade=2000&decade=1990&decade=1980&decade=1970&decade=1960&decade=1950&decade=1920&decade=1900&o=>. Zuletzt geprüft am 19.09.2020.

Hubert Burda Media (2020b): Zahlen & Umsätze von Hubert Burda Media 2019 auf einen Blick. <https://www.burda.com/de/unternehmen/zahlen/>. Zuletzt geprüft am 19.09.2020.

Hubert Burda Media (2020c): DLD (Digital, Life, Design) - Eine Marke von Hubert Burda Media. <https://www.burda.com/de/marken/dld/>. Zuletzt geprüft am 30.09.2020.

Hungenberg, H. (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren, Wiesbaden.

Jansen, J./Vera, D./Crossan, M. (2009): Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: the Moderating Role of Environmental Dynamism, in: Leadership Quarterly 20, 1, S. 5 – 18.

Jansen, J. J. P., et al. (2008): Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity. The Moderating Role of Transformational Leadership, in: Journal of Management Studies 45, 5, S. 982 – 1007.

Jansen, J. J. P./Van Den Bosch, F. A. J./Volberda, H. W. (2005): Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents, in: Schmalenbach Business Review 57, 4, S. 351 – 363.

Järventie-Thesleff, R./Moisander, J./Villi, M. (2014): The Strategic Challenge of Continuous Change in Multi-Platform Media Organizations—A Strategy-as-Practice Perspective, in: International Journal on Media Management 16, 3 – 4, S. 123 – 138.

Johansson, A./Ellonen, H.-K./Jantunen, A. (2012): Magazine Publishers Embracing New Media: Exploring their Capabilities and Decision Making Logic, in: Journal of Media Business Studies 9, 2, S. 97 – 114.

Junni, P., et al. (2013): Organizational Ambidexterity and Performance. A Meta-Analysis, in: Academy of Management Perspectives 27, 4, S. 299 – 312.

Kalka, J. (2019): Die Digitalisierung der Funke Mediengruppe, in: Werben & Verkaufen, 07.02.2019. https://www.wuv.de/medien/die_digitalisierung_der_funke_medien-gruppe. Zuletzt geprüft am 30.09.2020.

Karle, R. (2018): Grenzen verschieben, in: Horizont Nr. 11/2018, S. 34 – 35

Keuper, F./Hans, R. (2003): Multimedia-Management. Strategien und Konzepte für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage im digitalen Informationszeitalter, Wiesbaden.

Keuper, F./Hans, R. (2006): Geschäftsmodelle – Erlösformen in der Medienbranche, in: Scholz, C. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement, Berlin, Heidelberg, New York, S. 394 – 415.

Kim, W. C./Mauborgne, R. (2009): How Strategy Shapes Structure, in: Die Betriebswirtschaft DBW 87, 9, S. 72 – 80.

Kipphan, H. (Hrsg.) (2000): Handbuch der Printmedien, Berlin [u. a.].

Klotzki, P. (2016): Starke Steigerung der Digitalreichweiten und solides Printgeschäft.

Kogut, B./Kulatilaka, N. (2001): Capabilities as Real Options, in: Organization Science 12, 6, S. 744 – 758.

Kolo, C. (2013): Implementierung von Wachstumsstrategien in Zeiten des Medienwandels, in: Schneider, M. (Hrsg.): Management von Medienunternehmen Digitale Innovationen und crossmediale Strategien, Wiesbaden, S. 185 – 224.

Konlechner, S./Güttel, W. H. (2010): Die Evolution von Replikationsstrategien im Spannungsfeld von Exploration und Exploitation, in: Stephan, M./Kerber, W. (Hrsg.): Ambidextrie. Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation, Mering, S. 27 – 56.

Kreb, K. (2009): Zeitschriften optimieren. Konzeption, Positionierung und Relaunch; mit einer Marktanalyse der Sportzeitschriften und einer Zielgruppenanalyse der Trainer im olympischen Spitzensport, Aachen.

Küng, L. (2007): Does Media Management Matter? Establishing the Scope, Rationale, and Future Research Agenda for the Discipline, in: Journal of Media Business Studies 4, 1, S. 21 – 39.

Küng, L. (2008): Strategic management in the media. From theory to practice, London, Thousand Oaks, Calif.

Lamnek, S./Krell, C. (2016): Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien, Weinheim, Basel.

- Lavie, D./Rosenkopf, L. (2006): Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation, in: *Academy of Management Journal* 49, 4, S. 797 – 818.
- Lavie, D./Stettner, U./Tushman, M. L. (2010): Exploration and Exploitation Within and Across Organizations, in: *Academy of Management Annals* 4, 1, S. 109 – 155.
- Lee, J./Lee, J./Lee, H. (2003): Exploration and exploitation in the presence of network externalities, in: *Management Science* 49, 4, S. 553 – 570.
- Lee, J./Lee, K./Rho, S. (2002): An Evolutionary Perspective on Strategic Group Emergence: A Genetic Algorithm-Based Model, in: *Strategic Management Journal* 23, 8, S. 727 – 746.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, in: *Strategic Management Journal* 13, S1, S. 111 – 125.
- Levinthal, D. A./March, J. G. (1993): The myopia of learning, in: *Strategic Management Journal* 14, special issue, S. 95 – 112.
- Lewis, M. W. (2000): Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide, in: *Academy of Management Review* 25, 4, S. 760 – 777.
- Lin, Z./Yang, H./Demirkan, L. (2007): The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing, in: *Management Science* 55, 10, S. 1645 – 1658.
- Lipinski, G. (2017): Spar-Diktat als olympische Disziplin: Wie Bauer nach dem Generationswechsel zur Baustelle wird. <https://meedia.de/2017/09/21/spar-diktat-als-olympische-disziplin-wie-bauer-nach-generationswechsel-zur-dauer-baustelle-wird/>. Zuletzt geprüft am 23.09.2020.
- Lipinski, G. (2018a): Radikaler Umbau bei Funke. Medienriese will gesamtes Vertriebsgeschäft seiner Tageszeitungen zentralisieren. <https://meedia.de/2018/07/24/radikaler-umbau-bei-funke-medienriese-will-gesamtes-vertriebsgeschaeft-seiner-tageszeitungen-neu-ausrichten/>. Zuletzt geprüft am 22.11.2019.

Lipinski, G. (2018b): Verlegerin stellt Bauer Media Group auf vier Säulen und kündigt Rückzug aus schwierigen Auslandsmärkten an. <https://meedia.de/2018/11/06/verlegerin-stellt-bauer-media-group-auf-vier-saeulen-und-kuendigt-rueckzug-aus-schwierigen-auslandsmaerkten-an/>. Zuletzt geprüft am 22.11.2019.

Lipinski, G. (2019): Zurück in die Heimat. Vermarktungschef Dirk Wiedenmann verlässt die Bauer Media Group. <https://meedia.de/2019/07/18/zurueck-in-die-heimat-vermarktungschef-dirk-wiedenmann-verlaesst-die-bauer-media-group/>. Zuletzt geprüft am 23.09.2020.

Loebbecke, C. (2006): Digitalisierung – Technologien und Unternehmensstrategien, in: Scholz, C. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement, Berlin, Heidelberg, New York, S. 357 – 373.

Lubatkin, M. H., et al. (2006): Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration, in: Journal of Management 32, 5, S. 646 – 672.

Ludwig, J. (2007): Ökonomische Vielfalt – Geschäftsmodelle von Zeitschriften, in: Friedrichsen, M./Brunner, M. F. (Hrsg.): Perspektiven für die Publikumszeitschrift, Berlin [u. a.], S. 129 – 150.

MA Media (2020): Media for Revenue - Mehr Sicherheit gegen Erfolgsbeteiligungen. <https://mamedia.de/media-for-revenue>. Zuletzt geprüft am 27.09.2020.

Maijanen, P./Virta, S. (2017): Managing exploration and exploitation in a media organisation – A capability-based approach to ambidexterity, in: Journal of Media Business Studies 14, 2, S. 146 – 165.

March, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: Organization Science 2, 1, S. 71 – 87.

Markides, C. C. (2013): Business Model Innovation: What can the Ambidexterity Literature Teach us? in: Academy of Management Perspectives 27, 4, S. 313 – 323.

Martin, A./Hansen, N. K. (2010): Dynamische Kompetenz als reflexiv-kreatives Handeln, in: Stephan, M., et al. (Hrsg.): 25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung, Wiesbaden, S. 57 – 86.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim.

Meedia (2019): Spar-Hammer bei Funke: Mediengruppe plant Stellenabbau in Berliner Zentralredaktion und NRW-Titeln. <https://meedia.de/2019/02/07/spar-hammer-bei-funke-mediengruppe-plant-stellenabbau-in-berliner-zentralredaktion-und-nrw-titeln/>. Zuletzt geprüft am 30.08.2020.

Meedia (2016): Schuhe, Bikes und Tchibo-Koop: Wie Fit for Fun mit Lizenz-Produkten immer mehr Geld verdient. <https://meedia.de/2016/05/24/schuhe-bikes-und-tchibo-koop-statt-hefte-wie-fit-for-fun-mit-lizenz-produkten-immer-mehr-geld-verdient/>. Zuletzt geprüft am 30.08.2020.

Merdese, A. (2016): „Fuck-up Night“ bei Gruner + Jahr. Chefredakteure sprechen offen über ihre Niederlagen, in: MEEDIA, 2016. <https://meedia.de/2016/11/16/fuck-up-night-bei-gruner-jahr-chefredakteure-sprechen-offen-ueber-ihre-niederlagen/>. Zuletzt geprüft am 30.09.2020.

Merdese, A. (2019): „Smart Working“ bei Gruner + Jahr. Verlag schafft mit neuer Zentrale in der Hafencity mehr mobile Arbeitsplätze, in: MEEDIA, 04.01.2019. <https://meedia.de/2019/01/04/smart-working-bei-gruner-jahr-verlag-schafft-mit-neuer-zentrale-in-der-hafencity-mehr-mobile-arbeitsplaetze/>. Zuletzt geprüft am 30.09.2020.

Merkens, H. (2017): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion, in: Flick, U./Kardorff, E. v./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg, S. 286 – 299.

Mierzejewska, B./Shaver, D. (2014): Key Changes Impacting Media Management Research, in: International Journal on Media Management 16, 2, S. 47 – 54.

Morsbach, G./Hafkesbrink, J./Kulenovic, D. (2013): Balance zwischen Innovationsprojekten und Tagesgeschäft im Zeitschriftenverlag, in: Hafkesbrink, J./Shire, K. (Hrsg.): Flexibilität und Stabilität in der Verlags- und Medienbranche. Konzepte beidhändiger Unternehmensstrategien, Lohmar, Köln, S. 279 – 297.

Mottweiler, H./Tünte, M./Kulenovic, D. (2013): Von "Kutschen" zu "Autos": Die Verlagsindustrie im digitalen Wandel, in: Hafkesbrink, J./Shire, K. (Hrsg.): Flexibilität und Stabilität in der Verlags- und Medienbranche. Konzepte beidhändiger Unternehmensstrategien, Lohmar, Köln, S. 3 – 22.

Müller, A. (2019): Burda setzt auf Mode in Asien. in: Handelsblatt Nr. 31/2019, S. 45

Müller, F. (2016): Vom Magazin zur Marke ausdifferenziert. Lebensmittel, Bücher und mehr: Wie Gruner + Jahr seine Lovemark „Beef“ zunehmend, in: Horizont Nr. 11/2016, S. 6.

Müller-Thum, R. (2013): M&A in der Medienbranche – Strategische und operative Perspektiven, in: Schneider, M. (Hrsg.): Management von Medienunternehmen Digitale Innovationen und crossmediale Strategien, Wiesbaden, S. 247 – 275.

Negroponte, N. (1996): Being digital, London.

Nelson, R. R./Winter, S. G. (1982): An evolutionary theory of economic change, Cambridge, Mass.

Nguyen-Khac, T. Q. (2007): Herausforderungen für Medienhäuser in crossmedialen Welten, in: Friedrichsen, M./Brunner, M. F. (Hrsg.): Perspektiven für die Publikumszeitschrift, Berlin [u. a.], S. 189 – 207.

Nölleke-Przybylski, P., et al. (2019): Patterns of structural and sequential ambidexterity in cross-border media management, in: Journal of Media Business Studies 16, 2, S. 126 – 152.

Nosella, A./Cantareallo, A./Filippini, R. (2012): The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art, in: Strategic Organization 10, 4, S. 450 – 465.

O'Connor, G. C./DeMartino, R. (2006): Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms, in: Journal of Product Innovation Management 23, 6, S. 475 – 497.

O'Reilly, C. A./Tushman, M. L. (2004): The ambidextrous organization, in: Harvard Business Review 82, S. 74 – 81.

O'Reilly, C. A./Tushman, M. L. (2008): Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, in: Research in Organizational Behavior 28, S. 185 – 206.

O'Reilly, C. A./Tushman, M. L. (2013): Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. Research Paper.

Pauker, M./Kalka, J. (2018): Ideen auf Basis der Printmarken, in: Werben & Verkaufen Nr. 30/2018, S. 10 – 15

Pimpl, R. (2015a): Wachstum nur durch Zukäufe. Bauer Media Group kauft skandinavische Radiogruppe SBS und hofft für 2015 auf stabile Umsätze, in: Horizont Nr. 29/2015, S. 8.

Pimpl, R. (2015b): Getrennte Gewerke?. Bauers Weg ist keine Blaupause für andere, in: Horizont Nr. 07/2015, S. 2.

Pimpl, R. (2016a): Neuer Laden, neuer Umsatz. G+J eröffnet Schöner Wohnen-Online-shop und hofft auf Erlöse so hoch wie im Print-Vertrieb, in: Horizont Nr. 33/2016, S. 6.

Pimpl, R. (2016b): Strategie statt Börsenstory, in: Horizont Nr. 15/2016, S. 13.

Pimpl, R. (2017a): Einfach mal raus aus der Routine. Gruner + Jahr schickt seine Chefredakteure für zwei Wochen auf Exkursion / Redaktionen sollen viel ausprobieren, in: Horizont Nr. 17/2017, S. 6.

Pimpl, R. (2017b): „Mut wird meistens belohnt“. Medien-Frau des Jahres: Gruner + Jahr-CEO Julia Jäkel über ihre Lust auf Neues. Und über ihre Sorgen vor dem System Facebook – als Managerin, politischer Mensch und Mutter, in: Horizont Nr. 51 – 52/2017, S. 16 – 17.

Pimpl, R. (2018a): Ausgereiftes Rückgrat, in: Horizont Nr. 46/2018, S. 16.

Pimpl, R. (2018b): „So viel Lust auf Neues“. Gruner + Jahr-Chefin Julia Jäkel hält den Verlag auf Trab. Eine Begegnung im Haus der Inhalte, in: Horizont Nr. 1/2018, S. 14 – 21.

Pimpl, R. (2018c): Werbung bis in die Apotheke. My Life: Burda und Noweda vernetzen Vermarktung mit Vertrieb / Angriff mit Kampfpfeis, in: Horizont 46/2018, S. 10.

Pimpl, R. (2019a): Bauer lenkt den Vertriebs-Lkw, in: Horizont Nr. 10/2019, S. 4.

Pimpl, R. (2019b): Bauer reißt interne Mauern ein, in: Horizont Nr. 19/2019, S. 8.

Pimpl, R. (2019c): Werbung schafft Inhalt. Vermarktungsallianz: Pro Sieben Sat 1 und Burda wollen neue Content-Marken für Kunden entwickeln, in: Horizont Nr. 20/2019, S. 12.

Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy, New York.

Probst, G.J.B. (2000): Kompetenz-Management: wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln.

Pross, H. (1972): Medienforschung. Film, Funk, Presse, Fernsehen, Darmstadt.

Przyborski, A./Wohlrab-Sahr, M. (2014): Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung, in: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden, S. 117 – 134.

Raisch, S., et al. (2009): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, in: Organization Science 20, 4, S. 685 – 695.

- Raisch, S./Birkinshaw, J. (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, in: *Journal of Management* 34, 3, S. 1 – 35.
- Reibnitz, A. v. (Hrsg.) (2006): *Wachstumsfelder für Verlage. Ergebnisse einer empirischen Studie*, Berlin.
- Reibnitz, A. v. (2007): *Das Geschäftsfeld Internet für Verlage*, Berlin.
- Renner, K.-H. (2015a): Alles, was Geld bringt, in: *Handelsblatt* Nr. 60/2015, S. 16.
- Renner, K.-H. (2015b): Burda vollzieht die Wende im Netz, in: *Handelsblatt* Nr. 48/2015, S. 21.
- Rothaermel, F. T./Alexandre, M. T. (2009): Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity, in: *Organization Science* 20, 4, S. 759 – 780.
- Rothaermel, F. T./Deeds, D. L. (2004): Exploration and exploitation alliances in biotechnology, in: *Strategic Management Journal* 25, 3, S. 201 – 221.
- Sanchez, R./Heene, A./Thomas, H. (1996): *Dynamics of competence-based competition*, New York.
- Schade, M. (2017): 1,3 Milliarden Umsatz, 5,6 Millionen Fehlbetrag: So lief Funkes erstes Jahr nach dem Springer-Deal. <https://meedia.de/2017/03/10/13-milliarden-umsatz-56-millionen-fehlbetrag-so-lief-funkes-erstes-jahr-nach-dem-springer-deal/>. Zuletzt geprüft am 22.11.2019.
- Scharrer, J. (2015): „Das ist für uns existenziell“. Funke Mediengruppe: Manfred Braun zur Zukunft von Media Impact und seine Strategie für 2016, in: *Horizont* Nr. 49/2015, S. 20 – 21.
- Scharrer, J. (2016a): Auf Werbung können wir nicht bauen. Burda: Warum Philipp Welte einen weiteren Rückgang der Anzeigenerlöse für unabwendbar hält – und er für die Zukunft der Zeitschriftenbranche dennoch „leidenschaftlich optimistisch“ ist, in: *Horizont* Nr. 25/2016, S. 12 – 13.

Scharrer, J. (2016b): „Wir sind die Antwort“. Territory: Gruner + Jahr stellt eine 130-Millionen-Euro-Agentur hin und plant weitere Zukäufe, in: Horizont Nr. 19/2016, S. 14 – 15.

Scharrer, J. (2017): „Allein ist kein Verlag stark“. Funke Mediengruppe: Manfred Braun über neue Allianzen, die Werbewirkungsforschung und seine eigenen Zukunftspläne, in: Horizont Nr. 40/2017, S. 14 – 15.

Scharrer, J. (2020): Alles ist möglich, es gibt keine Denkverbote, in: Horizont Nr. 3/2020, S. 10 – 11.

Schauseil, C. G. (2012): Strategische Geschäftsfelderweiterung deutscher Zeitschriftenverlage. Eine empirische Untersuchung mithilfe der Anwendung von Scoring-Modellen, Lohmar, Köln.

Schneider, M. (2007): Crossmedia-Management, Wiesbaden

Schneider, M./Ermes, C. (2013): Einleitung: Management von Medienunternehmen zwischen Konvergenz und Crossmedia, in: Schneider, M. (Hrsg.): Management von Medienunternehmen Digitale Innovationen und crossmediale Strategien, Wiesbaden, S. 9 – 27.

Scholz, C. (2006): Medienmanagement – Herausforderung, Notwendigkeit und ein Bezugsrahmen, in: Scholz, C. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement, Berlin, Heidelberg, New York, S. 11 – 71.

Schreyögg, G./Kliesch, M. (2006): Zur Dynamisierung Organisationaler Kompetenzen - "Dynamic Capabilities" als Lösungsansatz?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung Nr. 04/2006.

Schreyögg, G./Kliesch-Eberl, M. (2007): How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization, in: Strategic Management Journal 28, 9, S. 913 – 933.

Schreyögg, G./Sydow, J. (2010): Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms, in: Organization Science 21, 6, S. 1251 – 1262.

Schulze, P. (2009): Balancing Exploitation and Exploration. Organizational Antecedents and Performance effects of Innovation Strategies, Wiesbaden.

Schumann, M./Hess, T. (2006): Grundfragen der Medienwirtschaft. Eine betriebswirtschaftliche Einführung, Dordrecht.

Siggelkow, N./Levinthal, D. A. (2003): Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation, in: Organization Science 14, 6, S. 650 – 669.

Simon, U. (2018): Funke bittet zur Kasse. Regionalzeitungen: Die Essener ziehen eine harte Paywall vor ihren Markenportalen hoch und setzen an anderer Stelle voll auf Reichweite, in: Horizont Nr. 37/2018, S. 1.

Simsek, Z. (2009): Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding, in: Journal of Management Studies 46, 4, S. 597 – 624.

Sjurts, I. (2005): Strategien in der Medienbranche. Grundlagen und Fallbeispiele, Wiesbaden.

Sjurts, I./Strube, M. (2014): Internationalisierungsstrategien deutscher Medienkonzerne, in: Sjurts, I. (Hrsg.): Zehn Jahre sind ein Jahr. Kernthemen der medienwirtschaftlichen Forschung der letzten Dekade, Baden-Baden, S. 149 – 168.

Smith, W. K./Binns, A./Tushman, M. L. (2010): Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously, in: Business Models 43, 2–3, S. 448 – 461.

Smith, W. K./Tushman, M. L. (2005): Managing Strategic Contradictions. A Top Management Model for Managing Innovation Streams, in: Organization Science 16, 5, S. 522 – 536.

Statista (2018): Statista-Dossier zur Hubert Burda Media. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/22978/dokument/hubert-burda-media-statista-dossier/>. Zuletzt geprüft am 20.09.2020.

Statista (2019): Statista-Dossier zur Bauer Media Group. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/38194/dokument/bauer-media-group-statista-dossier/>. Zuletzt geprüft am 31.07.2019.

Statista (2020): Funke Mediengruppe - Umsatz bis 2018. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/287153/umfrage/umsatz-der-funke-mediengruppe/>. Zuletzt geprüft am 20.09.2020.

Stephan, M./Kerber, W. (Hrsg.) (2010): Ambidextrie. Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation, Mering.

Sydow, J./Windeler, A. (2006): Neue Organisationsformen in der Medienökonomie. Modularisierung, Netzwerkbildung, Virtualisierung, in: Altmeyden, K.-D./Karmasin, M. (Hrsg.): Medien und Ökonomie. Band 3: Anwendungsfelder der Medienökonomie, Wiesbaden, S. 47 – 60.

Taylor, A./Helfat, C. E. (2009): Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity, in: Organization Science 20, 4, S. 718 – 739.

Teece, D. J. (2007): Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, in: Strategic Management Journal 28, 13, S. 1319 – 1350.

Teece, D. J./Pisano, G. (1994): The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction, in: Industrial and Corporate Change 3, 3, S. 537 – 556.

Teece, D. J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management, in: Strategic Management Journal 18, 7, S. 509 – 533.

Turner, N./Swart, J./Maylor, H. (2013): Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda, in: International Journal of Management Reviews 15, S. 317 – 332.

Tushman, M. L./O'Reilly, C. A. (1996): Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, in: California management review 38, 4, S. 8 – 30.

Tushman, M. L./Romanelli, E. (1985): Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation, in: Cummings, L. L./Star, B. M. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior, Greenwich, S. 171 – 222.

van Eimeren, B./Frees, B. (2012): ARD/ZDF-Onlinestudie 2012, in: Media Perspektiven Nr. 7 - 8/2012, S. 362 – 379.

VDZ (2015a): Zeitschriftenverleger setzen 2015 verstärkt auf Diversifikation, Ausbau der Digitalformate und Investition ins Kerngeschäft. VDZ-Jahrespressekonferenz 2015. <http://www.vdz.de/presse-singlenews/news/zeitschriftenverleger-setzen-2015-verstaerkt-auf-diversifikation-ausbau-der-digitalformate-und-inve/>. Zuletzt geprüft am 30.03.2015.

VDZ (2015): 50 Jahre Gruner + Jahr – ein bedeutendes Stück deutsche Pressegeschichte. <https://www.vdz.de/nachricht/artikel/50-jahre-gruner-jahr-ein-bedeutendes-stueck-deutsche-pressegeschichte/>. Zuletzt geprüft am 20.09.2020.

Vogel, A.: Publikumszeitschriften 2014: Lebhaftige Marktentwicklung ohne Tendenzwende, in: Media Perspektiven 2014, 6, S. 347–371.

Vogel, A.: Publikumszeitschriften 2018:Diversifikation bei weiterhin rückläufigen Heftzahlen, in: Media Perspektiven 2018, 6, S. 288 – 311.

Volberda, H. W. (1996): Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments, in: Organization Science 7, 4, S. 359 – 374.

Weber, B./Rager, G. (2006): Medienunternehmen – Die Player auf den Medienmärkten, in: Scholz, C. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement, Berlin, Heidelberg, New York, S. 118 – 143.

Werben & Verkaufen (2018): Jede Menge Bewegung Nr. 16/2018, S. 8 – 13.

Wikström, P./Ellonen, H.-K. (2012): The Impact of Social Media Features on Print Media Firms' Online Business Models, in: *Journal of Media Business Studies* 9, 3, S. 63 – 80.

Winter, S. G. (2003): Understanding Dynamic Capabilities, in: *Strategic Management Journal* 24, 10, S. 991 – 995.

Wirtz, B. W. (2013): *Medien- und Internetmanagement*, Wiesbaden.

Wollersheim, J. (2010): Exploration und Exploitation als zwei Seiten derselben Medaille: Eine systematische Zusammenführung bestehender Konzepte zur Förderung von Ambidextrie in Unternehmen, in: Stephan, M./Kerber, W. (Hrsg.): *Ambidextrie. Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation*, Mering, S. 2 – 26.

Yin, R. K. (2009): *Case study research. Design and methods*, Los Angeles.

Zollo, M./Winter, S. G. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, in: *Organization Science* 13, 3, S. 339 – 351.

Anhang

Anhang 1: Ambidextrie – ausgewählte Definitionen

(Tushman/O'Reilly 1996, S. 24)	“The ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation and change results from hosting multiple contradictory structures, processes, and cultures within the same firm.“
(Benner/Tushman 2003, 247 – 248.)	„Ambidextrous or dual organizational forms are organizational architectures that build in both tight and loose coupling simultaneously. These organizational forms are not loosely coupled, nor do they switch between contrasting structures. Rather ambidextrous organizations are composed of multiple tightly coupled subunits that are themselves loosely coupled with each other“
(O'Reilly/Tushman 2004, S. 80)	„Ambidextrous organizations encompass two profoundly different types of businesses those focused on exploiting existing capabilities for profit and those focused on exploring new opportunities for growth“
(Gibson/Birkinshaw 2004, S. 209)	“Ambidexterity is the behavioural capacity to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across an entire business unit.”
(He/Wong 2004, S. 483)	„an ambidextrous firm [...] has the capabilities to both compete in mature markets (where cost, efficiency, and incremental innovation are critical) and develop new products and services for emerging markets (where experimentation, speed, and flexibility are critical).
(Lubatkin et al. 2006)	“Ambidextrous firms are capable of exploiting existing competences as well as exploring new opportunities with equal dexterity”
(O'Connor/DeMartino 2006)	The ability of business unit managers to simultaneously advance radical innovation initiatives while conducting daily operational functions.
(O'Reilly/Tushman 2008, S. 190)	“dynamic capabilities are at the heart of the ability of a business to be ambidextrous - to compete simultaneously in both mature and emerging markets - to explore and exploit.”
(Raisch/Birkinshaw 2008, S. 1)	„Organizational ambidexterity, defined as an organization’s ability to be aligned and efficient in its management of today’s business demands while simultaneously being adaptive to changes in the environment [...]“
(Güttel/Konlechner 2009, S. 150)	„Ambidexterity can be defined as an organization’s ability to simultaneously reconcile exploration and exploitation“
(Birkinshaw/Gupta 2013, S. 2013)	„Amhidexterity is an organization's capacity to address two organizationally incompatible objectives equally well

Anhang 2: Organisationale Fähigkeiten – ausgewählte Definitionen

(Amit/Schoemaker, P. J. H. 1993, S. 35)	„Capabilities [...] refer to a firm's capacity to deploy Resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end. They are information-based, tangible or intangible processes that are firm specific and are developed over time through complex interactions among the firm's Resources“
(Collis 1994, S. 145)	„[...] define organizational capabilities as the socially complex routines that determine the efficiency with which firms physically transform inputs into outputs“
(Grant 1996, S. 377)	„[...] organizational capability, defined as a firm's ability to perform repeatedly a productive task which relates either directly or indirectly to a firm's capacity for creating value through effecting the transformation of inputs into outputs. Most organizational capabilities require integrating the specialist knowledge bases of a number of individuals“
(Teece/Pisano/Shuen 1997, S. 516)	„When firm-specific assets are assembled in integrated clusters spanning individuals and groups so that they enable distinctive activities to be performed, these activities constitute organizational routines and processes“
(Helfat/Peteraf 2003, S. 999)	„An organizational capability refers to the ability of an organization to perform a coordinated set of tasks, utilizing organizational resources, for the purpose of achieving a particular end result“
(Winter 2003, S. 991)	„An organizational capability is a high-level routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization's management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type“