

Sven Pagel

# **Integriertes Content Management in Fernsehunternehmen**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Jürgen Heinrich

Deutscher Universitäts-Verlag

# Inhaltsübersicht

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXI</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Theoretische Grundlagen des Untersuchungsgegenstandes</b> .....	<b>9</b>
2.1 Fernsehunternehmen als ein Analyseobjekt der Medienökonomie .....	9
2.2 Content als ein Analyseobjekt der Journalistik .....	18
2.3 Digitalisierung als ein Analyseobjekt der Medieninformatik .....	31
2.4 Management als ein Analyseobjekt der Betriebswirtschaftslehre .....	38
2.5 Integriertes Content Management .....	58
<b>3 Wertschöpfungsprozesse in Fernsehunternehmen</b> .....	<b>65</b>
3.1 Arten von Wertschöpfungsprozessen .....	65
3.2 Journalistische Wertschöpfungskette .....	66
3.3 Technologische Wertschöpfungskette .....	91
3.4 Ökonomische Wertschöpfungskette .....	112
3.5 Verbundene Wertschöpfungsprozesse .....	118
<b>4 Digitalisierung der Wertschöpfungsprozesse in Fernsehunternehmen</b> .....	<b>119</b>
4.1 Effizienzkriterien als Beurteilungsinstrumentarium .....	119
4.2 Digitalisierung im Wertschöpfungsprozess Fernsehen .....	129
4.3 Digitalisierung im Wertschöpfungsprozess Internet .....	189
4.4 Digitalisierung im Wertschöpfungsprozess journalistische Zusatzdienste .....	206
4.5 Prozessübergreifende Bewertung der Digitalisierung .....	215
<b>5 Integriertes Content Management in Fernsehunternehmen</b> .....	<b>225</b>
5.1 Konzeption des integrierten Content Managements .....	225
5.2 Prozessorganisatorische Strukturgestaltung des integrierten Content Managements .....	238
5.3 Marktbezogene Strukturgestaltung des integrierten Content Managements .....	253
5.4 Technologische Strukturgestaltung des integrierten Content Managements .....	257

---

5.5	Implementierung und Effizienzbewertung des integrierten Content Managements .....	267
<b>6</b>	<b>Empirie zum Content Management in Fernsehunternehmen .....</b>	<b>273</b>
6.1	Darstellung der empirischen Untersuchungsmethodik .....	273
6.2	Fallstudie 1: Content Management bei der ARD .....	278
6.3	Fallstudie 2: Content Management beim ZDF .....	285
6.4	Fallstudie 3: Content Management bei n-tv .....	291
6.5	Fallstudie 4: Content Management bei N24 .....	296
6.6	Auswertung der Fallstudien .....	301
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>303</b>
	<b>Anhang: Leitfaden Expertengespräche .....</b>	<b>307</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>311</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>355</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXI</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Theoretische Grundlagen des Untersuchungsgegenstandes</b> .....	<b>9</b>
2.1 Fernsehunternehmen als ein Analyseobjekt der Medienökonomie .....	9
2.1.1 Begriff Fernsehunternehmen .....	9
2.1.2 Analyseobjekt der Medienökonomie .....	11
2.2 Content als ein Analyseobjekt der Journalistik .....	18
2.2.1 Begriff Content .....	18
2.2.2 Analyseobjekt der Journalistik.....	21
2.2.2.1 Fokus auf Nachrichten (Programmkategorie Information).....	22
2.2.2.2 Charakteristika des Fernsehjournalismus .....	24
2.2.2.3 Charakteristika des Internetjournalismus.....	25
2.3 Digitalisierung als ein Analyseobjekt der Medieninformatik .....	31
2.3.1 Begriff Digitalisierung .....	31
2.3.2 Analyseobjekt der Medieninformatik - Schnittstelle von Rundfunktechnik und Informationstechnologie.....	35
2.4 Management als ein Analyseobjekt der Betriebswirtschaftslehre .....	38
2.4.1 Begriff Management .....	38
2.4.2 Betriebswirtschaftliche Organisationstheorie .....	38
2.4.3 Betriebswirtschaftliche Prozesstheorie .....	46
2.5 Integriertes Content Management .....	58
<b>3 Wertschöpfungsprozesse in Fernsehunternehmen</b> .....	<b>65</b>
3.1 Arten von Wertschöpfungsprozessen.....	65
3.2 Journalistische Wertschöpfungskette .....	66
3.2.1 Journalistische Wertschöpfungsprozesse in Fernsehredaktionen .....	67
3.2.1.1 Organisation von Fernsehredaktionen .....	67
3.2.1.2 Prozesse in Fernsehredaktionen .....	69
3.2.2 Journalistische Wertschöpfungsprozesse in Internetredaktionen .....	80

3.2.2.1	Organisation von Internetredaktionen.....	80
3.2.2.2	Prozesse in Internetredaktionen .....	85
3.2.3	Journalistische Wertschöpfungsprozesse in Teletextredaktionen.....	88
3.2.3.1	Organisation von Teletextredaktionen .....	88
3.2.3.2	Prozesse in Teletextredaktionen .....	89
3.3	Technologische Wertschöpfungskette .....	91
3.3.1	Basistechnologien der Digitalisierung .....	91
3.3.2	Technologische Wertschöpfungsprozesse des (digitalen) Fernsehens .....	94
3.3.2.1	Zulieferungstechnik .....	95
3.3.2.2	Studio- und Produktionstechnik.....	95
3.3.2.3	Sende- und Übertragungstechnik.....	99
3.3.2.4	Empfangs- und Nutzungstechnik.....	103
3.3.2.5	Aufnahme-, Speicher- und Wiedergabetechnik.....	106
3.3.3	Technologische Wertschöpfungsprozesse des Internets .....	106
3.3.3.1	Netzinfrastruktur und Protokolle .....	108
3.3.3.2	Dienste .....	109
3.3.3.3	Produktion.....	110
3.3.3.4	Hosting.....	110
3.3.3.5	Endgeräte und Software.....	110
3.4	Ökonomische Wertschöpfungskette.....	112
3.4.1	Finanzierungsquellen .....	113
3.4.2	Planung .....	114
3.4.3	Produktionsabwicklung.....	115
3.4.4	Kontrolle .....	116
3.4.5	Programmverwertung .....	117
3.5	Verbundene Wertschöpfungsprozesse .....	118
<b>4</b>	<b>Digitalisierung der Wertschöpfungsprozesse in Fernsehunternehmen .....</b>	<b>119</b>
4.1	Effizienzkriterien als Beurteilungsinstrumentarium .....	119
4.2	Digitalisierung im Wertschöpfungsprozess Fernsehen.....	129
4.2.1	Digitalisierung der Pre-Production: Planung .....	132
4.2.1.1	Strukturbeschreibung der Technologie: Digitale Redaktionssysteme .....	133
4.2.1.2	Strukturbeschreibung der Prozesse .....	135
4.2.1.3	Effizienzbewertung der digitalen Planung.....	137
4.2.2	Digitalisierung der Pre-Production: Recherche .....	141
4.2.2.1	Strukturbeschreibung der Technologie: Digitale Archivsysteme.....	142
4.2.2.2	Strukturbeschreibung der Prozesse .....	147
4.2.2.3	Effizienzbewertung der digitalen Recherche.....	152
4.2.3	Digitalisierung der Production: Externes Newsgathering.....	158

4.2.3.1	Strukturbeschreibung der Technologie: Mobile Produktionssysteme .....	158
4.2.3.2	Strukturbeschreibung der Prozesse .....	159
4.2.3.3	Effizienzbewertung des digitalen externen Newsgathering .....	161
4.2.4	Digitalisierung der Production: Internes Newsgathering .....	164
4.2.4.1	Strukturbeschreibung der Technologie: Digitale Redaktions- und Archivsysteme .....	165
4.2.4.2	Strukturbeschreibung der Prozesse .....	165
4.2.4.3	Effizienzbewertung des digitalen internen Newsgatherings .....	171
4.2.5	Digitalisierung der Post-Production: Schnitt .....	174
4.2.5.1	Strukturbeschreibung der Technologie: Nonlineare Schnittsysteme .....	174
4.2.5.2	Strukturbeschreibung der Prozesse .....	175
4.2.5.3	Effizienzbewertung des digitalen Schnitts .....	177
4.2.6	Digitalisierung der Post-Production: Grafische Nachbearbeitung .....	179
4.2.6.1	Strukturbeschreibung der Technologie: Digitale Videoeffekte .....	179
4.2.6.2	Strukturbeschreibung der Prozesse .....	180
4.2.6.3	Effizienzbewertung der digitalen grafischen Nachbearbeitung .....	181
4.2.7	Digitalisierung der Post-Production: Sendung und Archivierung .....	183
4.2.7.1	Strukturbeschreibung der Technologie: Virtuelle Studios und digitale Regien .....	184
4.2.7.2	Strukturbeschreibung der Prozesse .....	184
4.2.7.3	Effizienzbewertung der digitalen Sendung .....	185
4.3	Digitalisierung im Wertschöpfungsprozess Internet .....	189
4.3.1	Strukturbeschreibung der Technologie: Internet-Redaktionssysteme und Webstreaming .....	189
4.3.2	Strukturbeschreibung der Prozesse .....	192
4.3.3	Effizienzbewertung in der Internetredaktion .....	198
4.4	Digitalisierung im Wertschöpfungsprozess journalistische Zusatzdienste .....	206
4.4.1	Strukturbeschreibung der Technologie: Digitext und Syncast .....	209
4.4.2	Strukturbeschreibung der Prozesse .....	211
4.4.3	Effizienzbewertung der digitalen Zusatzdienste .....	212
4.5	Prozessübergreifende Bewertung der Digitalisierung .....	215
4.5.1	Interdependenzen zwischen den journalistischen Teilprozessen .....	215
4.5.2	Beschaffungsinterdependenzen .....	216
4.5.3	Ressourceninterdependenzen .....	217
4.5.4	Prozessinterdependenzen .....	219
4.5.5	Programminterdependenzen .....	220
4.5.6	Motivationsinterdependenzen .....	222
4.5.7	Bedarf eines integrierten Content Managements .....	222

<b>5</b>	<b>Integriertes Content Management in Fernsehunternehmen .....</b>	<b>225</b>
5.1	Konzeption des integrierten Content Managements .....	225
5.1.1	Ziele des integrierten Content Managements .....	225
5.1.2	Anforderungen an ein integriertes Content Management .....	228
5.1.3	Funktionsbereiche des integrierten Content Managements .....	232
5.1.3.1	Strategisches Content Management .....	233
5.1.3.2	Operatives Content Management .....	234
5.1.3.3	Technologisches Content Management .....	235
5.1.4	Träger des integrierten Content Managements .....	235
5.1.5	Restriktionen einer Integration der Wertschöpfungsprozesse .....	236
5.2	Prozessorganisatorische Strukturgestaltung des integrierten Content Managements .....	238
5.2.1	Ablauforganisatorische Gestaltung .....	238
5.2.1.1	Idealtypischer mehrmedialer Workflow .....	239
5.2.1.2	Digitale Wertschöpfungsnetzwerke .....	245
5.2.2	Aufbauorganisatorische Gestaltung .....	247
5.2.2.1	Idealtypische Stellen .....	247
5.2.2.2	Idealtypische Organisationsform .....	251
5.3	Marktbezogene Strukturgestaltung des integrierten Content Managements .....	253
5.3.1	Beschaffungsmarkt: Asset Management .....	253
5.3.2	Absatzmarkt: Content Syndication .....	255
5.3.3	Rezipientenmarkt: Kundenbeziehungsmanagement .....	256
5.4	Technologische Strukturgestaltung des integrierten Content Managements .....	257
5.4.1	Fachkonzept .....	258
5.4.1.1	Logische Struktur .....	258
5.4.1.2	Formate .....	259
5.4.1.3	Metadaten .....	262
5.4.2	DV-Konzept .....	263
5.4.2.1	Software .....	263
5.4.2.2	Hardware .....	265
5.5	Implementierung und Effizienzbewertung des integrierten Content Managements .....	267
5.5.1	Erfordernis der Reorganisation .....	267
5.5.2	Implementierungsstufe 1: Bisherige Redaktionsstrukturen .....	267
5.5.3	Implementierungsstufe 2: Team-Redaktionsstrukturen .....	268
5.5.4	Implementierungsstufe 3: Integrierte Redaktionsstrukturen und -abläufe .....	269
5.5.5	Effizienzbewertung des integrierten Content Managements .....	269

<b>6</b>	<b>Empirie zum Content Management in Fernsehunternehmen .....</b>	<b>273</b>
6.1	Darstellung der empirischen Untersuchungsmethodik .....	273
6.2	Fallstudie 1: Content Management bei der ARD .....	278
6.2.1	Allgemeines zum Fernsehunternehmen ARD .....	278
6.2.2	Strukturbeschreibung der digitalen Nachrichtenproduktion bei ARD-aktuell .....	279
6.2.2.1	Organisatorische Aspekte der digitalen Nachrichtenproduktion .....	279
6.2.2.2	Technologische Aspekte der digitalen Nachrichtenproduktion .....	280
6.2.3	Effizienzbewertung des Content Managements bei ARD-aktuell .....	281
6.2.3.1	Anwendung der Effizienzkriterien .....	282
6.2.3.2	Beurteilung .....	284
6.3	Fallstudie 2: Content Management beim ZDF .....	285
6.3.1	Allgemeines zum Fernsehunternehmen ZDF .....	285
6.3.2	Strukturbeschreibung der digitalen Nachrichtenproduktion beim ZDF .....	285
6.3.2.1	Organisatorische Aspekte der digitalen Nachrichtenproduktion .....	285
6.3.2.2	Technologische Aspekte der digitalen Nachrichtenproduktion .....	286
6.3.3	Effizienzbewertung des Content Managements beim ZDF .....	288
6.3.3.1	Anwendung der Effizienzkriterien .....	288
6.3.3.2	Beurteilung .....	290
6.4	Fallstudie 3: Content Management bei n-tv .....	291
6.4.1	Allgemeines zum Fernsehunternehmen n-tv .....	291
6.4.2	Strukturbeschreibung der digitalen Nachrichtenproduktion bei n-tv .....	291
6.4.2.1	Organisatorische Aspekte der digitalen Nachrichtenproduktion .....	291
6.4.2.2	Technologische Aspekte der digitalen Nachrichtenproduktion .....	292
6.4.3	Effizienzbewertung des Content Managements bei n-tv .....	294
6.4.3.1	Anwendung der Effizienzkriterien .....	294
6.4.3.2	Beurteilung .....	295
6.5	Fallstudie 4: Content Management bei N24 .....	296
6.5.1	Allgemeines zum Fernsehunternehmen N24 .....	296
6.5.2	Strukturbeschreibung der digitalen Nachrichtenproduktion bei N24 .....	296
6.5.2.1	Organisatorische Aspekte der digitalen Nachrichtenproduktion .....	296
6.5.2.2	Technologische Aspekte der digitalen Nachrichtenproduktion .....	298
6.5.3	Effizienzbewertung des Content Managements bei N24 .....	299
6.5.3.1	Anwendung der Effizienzkriterien .....	299
6.5.3.2	Beurteilung .....	300
6.6	Auswertung der Fallstudien .....	301
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>303</b>

**Anhang: Leitfaden Expertengespräche ..... 307**  
**Literaturverzeichnis ..... 311**  
**Stichwortverzeichnis..... 355**

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1:	Gang der Untersuchung .....	7
Abbildung 2.1:	Bezugsrahmen der Untersuchung .....	17
Abbildung 2.2:	Differenzierung Content versus Asset .....	18
Abbildung 2.3:	Glaubwürdigkeit im Internet .....	29
Abbildung 2.4:	Wandlung vom Analog- zum Digitalsignal .....	32
Abbildung 2.5:	Wertschöpfungsnetzwerk .....	53
Abbildung 2.6:	Alternative Darstellungen der fernsehspezifischen Wertschöpfungsprozesse .....	56
Abbildung 2.7:	Wertschöpfungsprozesse mit integriertem Content Management .....	62
Abbildung 3.1:	Content Production – Teilprozess Fernsehen .....	71
Abbildung 3.2:	Content Production – Teilprozess Internet .....	85
Abbildung 3.3:	Netzebenen der BK-Netze .....	101
Abbildung 3.4:	Kategorien von Endgeräten .....	105
Abbildung 4.1:	Effizienzkonzept (Rationaldimension) .....	123
Abbildung 4.2:	Schematische Darstellung der Effizienzfelder .....	127
Abbildung 4.3:	Bestandteile eines digitalen Archivs .....	145
Abbildung 4.4:	Verarbeitung von Metadaten .....	147
Abbildung 4.5:	Reengineering im Archiv .....	150
Abbildung 4.6:	Reengineering im Newsgathering .....	168
Abbildung 4.7:	Reengineering im Schnitt .....	175
Abbildung 4.8:	Streaming im Teilprozess Internet .....	191
Abbildung 4.9:	Kategorien von Data Broadcasting .....	208
Abbildung 4.10:	Interdependenzen im single-purpose production flow .....	223
Abbildung 5.1:	Nachrichtenherstellung und Nachrichtenverarbeitung .....	243
Abbildung 5.2:	Ausdifferenzierung der Rolle Redakteur .....	250
Abbildung 5.3:	Idealtypische Organisationsstruktur .....	252

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1:	Gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Rundfunks 2000 .....	14
Tabelle 2.2:	Medienspezifika .....	30
Tabelle 2.3:	Begriffsvielfalt Content Management.....	61
Tabelle 2.4:	Abgrenzung Content Management versus Redaktionsmanagement.....	63
Tabelle 3.1:	Klassifikationskriterien der Content Production Fernsehen .....	70
Tabelle 3.2:	Organisatorische Dimensionen der journalistischen Tätigkeiten - Fernsehen .....	78
Tabelle 3.3:	Nutzeranteil des Internets nach Bevölkerungsgruppen 1997 bis 2002.....	80
Tabelle 3.4:	Motive des Onlineengagements .....	81
Tabelle 3.5:	Quellen der Artikel im Bereich aktueller Information.....	83
Tabelle 3.6:	Ausbaustufen der Internetredaktionen .....	84
Tabelle 3.7:	Organisatorische Dimensionen der journalistischen Tätigkeiten - Internet .....	87
Tabelle 3.8:	Organisatorische Dimensionen der journalistischen Tätigkeiten - Teletext .....	90
Tabelle 4.1:	Ausbaustufen der Digitalisierung .....	132
Tabelle 4.2:	Anbieter von digitalen Redaktionssystemen.....	133
Tabelle 4.3:	Charakteristika der digitalen Planung.....	137
Tabelle 4.4:	Effizienzbewertung der digitalen Planung.....	141
Tabelle 4.5:	Charakteristika der digitalen Recherche .....	151
Tabelle 4.6:	Effizienzbewertung der digitalen Recherche .....	157
Tabelle 4.7:	Charakteristika des digitalen externen Newsgatherings .....	161
Tabelle 4.8:	Effizienzbewertung des digitalen externen Newsgatherings .....	164
Tabelle 4.9:	Charakteristika des digitalen internen Newsgatherings .....	170
Tabelle 4.10:	Effizienzbewertung des digitalen internen Newsgatherings.....	174
Tabelle 4.11:	Charakteristika des digitalen Schnitts.....	176
Tabelle 4.12:	Effizienzbewertung des digitalen Schnitts.....	179
Tabelle 4.13:	Charakteristika der digitalen grafischen Nachbearbeitung.....	181
Tabelle 4.14:	Effizienzbewertung der digitalen grafischen Nachbearbeitung.....	183
Tabelle 4.15:	Charakteristika der digitalen Sendung.....	185
Tabelle 4.16:	Effizienzbewertung der digitalen Sendung.....	188
Tabelle 4.17:	Effizienzbewertung in der Internetredaktion .....	205
Tabelle 4.18:	Effizienzbewertung der digitalen journalistischen Zusatzdienste.....	214
Tabelle 4.19:	Ineffizienz durch Interdependenzen.....	222
Tabelle 5.1:	Funktionsbereiche des Content Managements.....	235
Tabelle 5.2:	Integrationsgrad Softwaresysteme und Funktionalitäten.....	264
Tabelle 5.3:	Implementierungsstufen.....	269

---

Tabelle 5.4:	Effizienzbewertung der integrierten Inhalteredaktion .....	272
Tabelle 6.1:	Gesprächspartner der leitfadengestützten Experteninterviews .....	277
Tabelle 6.2:	Effizienzbewertung der untersuchten Sender .....	301
Tabelle 6.3:	Ergebnisse der empirischen Fallstudien.....	302