



# DIPLOMA

PRIVATE STAATLICH ANERKANNTE HOCHSCHULE  
University of Applied Sciences

Schuenemann

## Medienprozesse

Studienheft Nr. 596

I. Auflage 07/2015

## Hinweise zur Arbeit mit diesem Studienheft

Der **Inhalt** dieses Studienheftes unterscheidet sich von einem Lehrbuch dadurch, dass er **für das Selbststudium besonders aufgearbeitet** ist.

Die Bearbeitung eines Studienheftes beginnt in der Regel mit einer Information über den Inhalt des Lehrstoffes. Diese Auskunft gibt Ihnen das **Inhaltsverzeichnis**.

Bei dem Vertraut machen mit neuen Inhalten finden Sie immer Begriffe, die Ihnen bisher unbekannt sind. Die **wichtigsten Fachbegriffe** dieses Studienheftes werden Ihnen übersichtsmäßig in einem dem Inhaltsverzeichnis nachgestellten **Glossar** erläutert.

Dem Inhalt dieses Studienheftes bzw. größerer Lernabschnitte sind **Lernziele** vorangestellt. Sie dienen als Orientierungshilfe und ermöglichen Ihnen nach Durcharbeitung des Materials, Ihren eigenen Lernerfolg zu überprüfen.

Setzen Sie sich **aktiv** mit dem Text auseinander, indem Sie sich wichtiges und weniger wichtiges mit farbigen Stiften kennzeichnen. Betrachten Sie dieses Studienheft nicht als "schönes Buch", das nicht verändert werden darf. Es ist ein **Arbeitsheft**, mit dem und in dem Sie arbeiten sollen.

Zur **schnelleren Orientierung** haben wir **Merksätze** bzw. **besonders wichtige Aussagen** durch Fettdruck und / oder Einzug hervorgehoben.

Lassen Sie sich nicht beunruhigen, wenn Sie Sachverhalte finden, die zunächst für Sie noch unverständlich sind. Diese Probleme sind bei einer ersten Begegnung mit einem neuen Stoff ganz normal.

Nach jedem größeren Lernabschnitt haben wir Übungsaufgaben, die mit "**SK = Selbstkontrolle**" gekennzeichnet sind, eingearbeitet. Sie sollen der Vertiefung und Festigung der Lerninhalte und vor allem der Selbstkontrolle dienen.

Versuchen Sie, die ersten Aufgaben zu lösen bzw. die Fragen zu beantworten. Dabei werden Sie teilweise feststellen, dass das dazu erforderliche Wissen nach der ersten Durcharbeit des Lehrstoffes noch nicht vorhanden ist. Gehen Sie nun nochmals diesen Inhalten nach, d. h. durchsuchen Sie das Studienheft gezielt nach den erforderlichen Informationen.

Sofort bereits während der Bearbeitung einer Frage sollten Sie die eigene Antwort schriftlich festhalten. Erst nach der vollständigen Beantwortung **vergleichen Sie Ihre Lösung mit dem** am Ende des Studienheftes **angegebenen Lösungsangebot**.

Stellen Sie dabei fest, dass Ihre eigene Antwort unvollständig oder sogar falsch ist, müssen Sie sich nochmals um die Aufgabe bemühen. Versuchen Sie, jedes Thema dieses Studienheftes zu verstehen. **Es bringt nichts, Wissenslücken durch Umblättern zu beseitigen.**

In vielen Studienfächern baut der spätere Stoff auf vorhergehendem auf. Kleine Lücken in den Grundlagen verursachen deshalb große Lücken in den Anwendungen. Jedes Studienheft enthält **Literaturhinweise**.

Inhaltsverzeichnis	Seite
<b>Glossar</b>	<b>7</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>2 Medienprozesse in den Massenmedien</b>	<b>9</b>
<b>2.1 TIME-Branche, Medienunternehmen und Medienprodukte</b>	<b>9</b>
2.1.1 Die TIME-Branche	9
2.1.2 Medienunternehmen	10
2.1.3 Medienprodukte	11
<b>2.2 Besonderheiten von Medienprodukten</b>	<b>12</b>
2.2.1 Nicht-Stofflichkeit und First Copy Costs	12
2.2.2 Nicht-Rivalität im Konsum und das Ausschlussprinzip	13
2.2.3 Medien als öffentliche und meritorische Güter	13
2.2.4 Skaleneffekte	13
<b>2.3 Technische, wirtschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen</b>	<b>15</b>
2.3.1 Digitalisierung	15
2.3.2 Deregulierung der Kommunikationsmärkte	15
2.3.3 Der künstlerisch-schöpferische Herstellungsprozess	16
<b>2.4 Konzentration, Internationalisierung, Crossmedialität</b>	<b>17</b>
2.4.1 Vertikale und horizontale Konzentration	17
2.4.2 Internationalisierungsprozesse und Lizenzhandel	18
2.4.3 Crossmedialität	18
<b>2.5 Veränderung der Nutzerkultur</b>	<b>20</b>
<b>3 Leistungs- und Finanzprozesse in Medienunternehmen</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Wertschöpfung in Medienunternehmen</b>	<b>24</b>
3.1.1 Produktion	24
3.1.2 Distribution	26
3.1.3 Nutzung	26
<b>3.2 Spezifische Kosten in der Medienproduktion</b>	<b>27</b>
3.2.1 TV	27
3.2.2 Kinofilm	28
3.2.3 Print-Produkte	29
3.2.4 Radio	30
3.2.5 Apps	31
<b>3.3 Core Assets und Kernkompetenzen von Medienunternehmen</b>	<b>32</b>
3.3.1 Core Assets von Medienunternehmen	32
3.3.2 Medienspezifische Kernkompetenzen	33
3.3.3 Analyse von medienspezifischen Core Assets und Kernkompetenzen	34
<b>3.4 Geschäftsmodelle</b>	<b>35</b>
3.4.1 Partielle Geschäftsmodelle	36
3.4.2 Medienspezifische Erlösformen	37
3.4.3 Medienspezifische Kosten- und Erlösstruktur	39
<b>3.5 Geschäftstypen: Generalisten vs. Spezialisten</b>	<b>41</b>

## Glossar

<b>Completion Bond</b>	Ausfallversicherung
<b>Content</b>	Inhalte
<b>Device</b>	Ausgabegerät für die Mediennutzung
<b>Diversifikation</b>	Ausweitung des Sortiments
<b>Economies of Scope</b>	Verbundeffekte
<b>EUR</b>	Euro
<b>First Copy</b>	Urwerk, Nullkopie
<b>KEF</b>	Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten
<b>Konvergenz der Medien</b>	Zusammenwachsen, Zusammenrücken der Medienmärkte
<b>Merger</b>	Zusammenschluss von Unternehmen
<b>Mio.</b>	Millionen
<b>NYSE</b>	New York Stock Exchange
<b>Pay-TV</b>	Gebührenpflichtiges Fernsehen, Bezahlfernsehen
<b>SFX</b>	Abkürzung für Spezialeffekte
<b>Shareholder Value</b>	Aktionärswert
<b>SPIO</b>	Spitzenorganisation der deutschen Filmwirtschaft
<b>TIME-Branche</b>	Telekommunikation-, IT-, Medien- und Elektronik-Branche
<b>TV-Movie</b>	90minütiger Fernsehfilm
<b>USD</b>	US-amerikanischer Dollar
<b>VDZ</b>	Verband der deutschen Zeitschriftenverleger
<b>VoD</b>	Video on Demand
<b>WWW</b>	World Wide Web

## 2 Medienprozesse in den Massenmedien

Die Bereitstellung von Produkten der Massenmedien unterliegt Bedingungen, die in besonderen produktbezogenen Merkmalen begründet sind. Daraus resultieren Rahmenbedingungen technischer, wirtschaftlicher und kultureller Prägung, welche den Prozess der Leistungserstellung von Massenmedien von der Leistungserstellung anderer Güter und Dienstleistungen in einzigartiger Weise unterscheidet. Der Kontext von Medienprozessen ist ein Umfeld, das radikalen Umwälzungen ausgesetzt ist.

Lernziele in diesem Kapitel sind:

- produktbezogene Merkmale von Medienprodukten
- daraus resultierende Rahmenbedingungen auf technischer, wirtschaftlicher und kultureller Ebene
- Konzentrationsprozesse in den Massenmedien und crossmediale Strategien
- Veränderung der Nutzerkultur

### 2.1 TIME-Branche, Medienunternehmen und Medienprodukte

Um zunächst die hohe Bedeutung der Medien für die gesamte Gesellschaft zu erfassen und in zweiter Linie dann auch die grundlegende Medienprozesse zu verstehen, ist es notwendig, wesentliche Charakteristika der Medienmärkte, der Medienunternehmen und der Medienprodukte zu verstehen. Dieses Studienheft beginnt mit einer grundsätzlichen Abgrenzung von Märkten, Unternehmen, und Produkten, welche die Medienwirtschaft ausmachen.

#### 2.1.1 Die TIME-Branche

Medienunternehmen müssen im Kontext medienrelevanter Branchen betrachtet werden. Durch die anhaltenden Prozesse der Digitalisierung und der Konvergenz (Annäherung einst getrennter Bereiche) werden Medienunternehmen als Teil der TIME-Branche verstanden. Das Akronym TIME setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der Branchen Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Entertainment (Produkte der Unterhaltungselektronik) zusammen (vgl. Abb. 1).

Die TIME-Branche zeichnet sich dadurch aus, dass der Rezipient zur Nutzung mindestens drei separate Kaufentscheidungen treffen muss, um ein Medienprodukt zu erwerben. Er erwirbt ein Endgerät, eine Anbindungs- bzw. Informationstechnologie, und muss sich schließlich für die Nutzung bestimmter Inhalte entscheiden. Die Entscheidungen sind voneinander abhängig, da sie erst im Verbund dem Kunden einen Nutzen bringen können. Dennoch handelt es sich nicht um ein bestehendes Projektbündel, da die Kaufentscheidung und somit die Kombinationswahl beim Käufer liegt. Bevor er ein Medienprodukt nutzen kann, muss er sich für ein Endgerät, für eine Infrastruktur und einen Telekommunikationsdienst entscheiden. Dem Nachfrager ist es nicht möglich, innovative Medienprodukte ohne Übertragungstechnik, Speichermedien und Endgeräte zu konsumieren. Im Gegensatz zu den etablierten Medien wie zum Beispiel Zeitungen muss der Nachfrager sich bei innovativer Medientechnologie für eine selbstbestimmte Gesamtheit entscheiden.<sup>3</sup>

Die Hauptursachen für das Zusammenrücken der einzelnen Teil-Märkte der TIME-Branche liegen in der technologischen Entwicklung, insbesondere in der Digitalisierung, die Deregulierung der Märkte und damit zusammenhängend der Veränderung der Nutzerpräferenzen. Alle drei Ursachen werden ausführlicher

<sup>3</sup> Vgl. Schlohmann, 2012, S. 7

„als Packager die Vorprodukte Information und Unterhaltung zu einem marktreifen Endprodukt (Urkopie) [kombinieren].“<sup>7</sup>

Wenn dann folglich Nachrichtenagenturen nicht mehr als Medienunternehmen gelten, Hersteller von PC-Spielen aber im Gegenzug in diese Kategorie passen, müssen Zweifel an der Sinnhaftigkeit solcher Systematisierungen aufkommen. Der verfassungsmäßig garantierte institutionelle Schutz für die Medien war schließlich für Medienerzeugnisse und Medienmacher (also auch Medienunternehmer) gedacht, die den öffentlichen Auftrag erfüllen.<sup>8</sup>

Medienunternehmen handeln ihre Produkte auf Medienmärkten. Dazu zählen Märkte für nicht-elektronische Medien, auf denen Zeitungen, Zeitschriften und Bücher gehandelt werden. Demgegenüber stehen Medienunternehmen, die ihre Produkte auf Film-, TV-, Radio-, Musik-, Computerspiel- und Internetmärkten handeln. Diese Teilmärkte werden als Märkte für elektronische Medien bezeichnet. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass zu der Medienbranche die Unternehmen gehören, die Inhalte für den Rezipientenmarkt und als Werberaum für den Werbemarkt anbieten.<sup>9</sup>

Zentrale Aufgaben von Medienunternehmen sind die Erstellung und der Absatz von Medien. Dazu gehören die

- Bündelung eigen- oder fremdhergestellter redaktioneller Inhalte,
- Übertragung der Inhalte auf ein speicherfähiges Trägermedium,
- sowie ihre anschließende direkte oder indirekte Distribution.

Nach Wirtz sind nur solche Unternehmen als Medienunternehmen zu bezeichnen, die alle drei Aktivitäten vereinen. Dazu zählen Filmproduktionsunternehmen, TV- und Radio-Sender, Print-Medien und Internet-Content-Anbieter. Demgegenüber sind Nicht-Medienunternehmen Dienstleister - bspw. Rechte-Agenten, Anwälte oder RR-Agenturen, welche die Aufgaben der Medienunternehmen mit ihren Dienstleistungen lediglich unterstützen.<sup>10</sup>

Integrierten Medienunternehmen, die verschiedene Medienprodukte auf verschiedenen Teilmärkten anbieten, wird die dargestellte Unterteilung in die genannten Teilmärkte jedoch nicht gerecht. Durch die zunehmende Unternehmenskonzentration auf Anbieterseite sowie durch die Medienkonvergenz wird es schwieriger, Medienprodukte klar voneinander abzugrenzen.

## 2.1.3 Medienprodukte

Medienunternehmen erbringen ein Leistungsbündel aus Informationen und Unterhaltungsinhalten, die zusammengefasst als Inhalte (Content) bezeichnet werden. Content wird mittels Medien den Rezipienten dargeboten und befriedigt die Bedürfnisse der Rezipienten nach Informationen und Unterhaltung. Dazu zählen z. B. Nachrichtensendungen oder Zeitungen, Kinofilme, TV-Shows oder unterhaltende sowie informierende Internet-Angebote. Content bezeichnet also informierende und unterhaltende Inhalte.<sup>11</sup>

Zudem stellen Medienunternehmen Werberaum für die werbungtreibende Industrie bereit. Die vorgenann-

<sup>7</sup> Sjurts, 2011, S. 400

<sup>8</sup> Vgl. Branahl, 2013, S. 18-19

<sup>9</sup> Vgl. Wirtz, 2006, S. 10

<sup>10</sup> Vgl. Wirtz, 2006, S. 11

<sup>11</sup> Vgl. Wirtz, 2009, S. 10

Konvergenz wird das Zusammenrücken bzw. Zusammenwachsen vormals getrennter Einzelmedien verstanden.

- Auf wirtschaftlicher Ebene handelt es sich um das Zusammenwachsen von Geschäftsbereichen und letztlich dann auch von Teilbranchen: Zum Beispiel produzieren Hersteller von Unterhaltungselektronik auch Software für Off- und Online-Spiele oder Telekommunikationsanbieter bieten Online-Inhalte an.
- Auf technischer Ebene bezeichnet es die Überführung verschiedene Speicher- und Ausgabe-medien wie Fernsehen, Radio oder Bücher in ein einziges Gerät, dem Computer. Dort lassen sich dann die getrennten Einzelmedien konsumieren.
- Auf inhaltlicher Ebene beschreibt die Konvergenz der Medien die Angleichung medialer Inhalte und neue Medien-Kreationen, die anstelle der klassischen Medienprodukte treten. Jedoch ist die Substitution klassischer Inhalte durch neue Online-Medien vor allem eine künftige Möglichkeit, denn bisher ergänzen sich neue und klassische Medienprodukte, d.h. Online-Inhalte führen nur teils zur Verdrängung klassischer Medienprodukte (vgl. Kap. 2.5).

### 2.3.3 Der künstlerisch-schöpferische Herstellungsprozess

Die Beteiligten an den Leistungsprozessen der Medienprodukte üben vielfach Berufe aus, die den Künsten oder zumindest den angewandten Künsten zuzurechnen sind. Dazu zählen Autoren, Bildgestalter, Kameraleute, Regisseure, Schauspieler, Musiker etc. Sie bringen künstlerische Leistungen in den Prozess der Medienprodukterstellung ein, die mit anderen künstlerischen und nicht-künstlerischen Leistungen zum Medienprodukt gebündelt werden. Der Herstellungsprozess von Medienprodukten vereint sowohl industrielle als auch künstlerische Merkmale.

Zwischen den Medienprodukten existieren hinsichtlich dieser Betrachtung erhebliche Unterschiede. Während Romane trotz der Mitwirkung Dritter wie bspw. Lektoren grundsätzlich als künstlerisches Werk betrachtet werden, fehlen journalistisch erstellten Produkten die Eigenschaften von Kunstwerken.<sup>22</sup> Auch das Design, das beispielsweise bei der Gestaltung von Online-Seiten angewendet wird, gilt bestenfalls als Gebrauchskunst. Kinofilme nehmen hier eine Sonderstellung ein. Während TV-Filme meist als Auftragsarbeiten für die Sender entstehen und der redaktionellen Kontrolle der Auftraggeber, der Sender unterliegen, genießen Regisseure wie Lars von Trier oder Michael Haneke eine Stellung als Autorenfilmer, die ihnen erlaubt, einen Stoff zu großen Teilen nach ihren Vorstellungen zu produzieren. Oftmals geben sie diese künstlerische Freiheit an andere Kreative des Leistungsprozesses wie Kameraleute oder Schauspieler weiter, so dass Filme Bündelungen verschiedener künstlerischer Leistungen sein können.<sup>23</sup>

Die Idee von Medienprodukten als Ergebnis künstlerischer Schöpfungsprozesse, die schützenswert sind, hat in Europa zu staatlicher Einflussnahme geführt. Verlage genießen in Deutschland für ihre Produkte unter anderem aus diesem Grund einen verminderten Mehrwertsteuersatz in Höhe von lediglich sieben Prozent. Musik- und Filmprodukte werden teils direkt gefördert. Verschiedene Programme der Filmförderung konzentrieren sich ausdrücklich auf künstlerische Filmwerke. Selbst bei Film-Förderprogrammen, die Filme aus rein wirtschaftlichen Gründen fördern, spielen künstlerische Erwägungen bei der Förderauswahl eine große Rolle. Nichtsdestotrotz genießt der Kunst- oder Autorenfilm nicht mehr den gleichen Stellenwert wie vor einigen Jahrzehnten. Dies liegt auch an der hohen künstlerischen Qualität vieler ausschließlich am Markt finanzierter US-amerikanischer Filme. Wenn sich also ohne Subventionen künstlerisch wertvolle Filme produzieren lassen, stellt sich die Frage, welchem Zweck die Filmförderung dient.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Zu den ‚Eigenschaften von Kunstwerken‘ vgl. Monaco, 1999, S. 22ff

<sup>23</sup> Zur Vorstellung vom Film als Autorenfilm vgl. Schuenemann, 2008, S. 57f

<sup>24</sup> Vgl. Schuenemann, 2008, S. 55

ger vom Werbemarkt zu werden. Zugleich geht es darum, Synergien zu erzeugen und dadurch Kosten zu senken.<sup>38</sup>

Ein Beispiel für crossmediale Integration ist die Verbindung herkömmlicher Medienproduktions- und Distributionsunternehmen mit Online-Plattformen, deren bekannteste und wirtschaftlich bedeutendste Vertreter gegenwärtig Facebook, Google und Youtube sind. Crossmediale Integration schafft vielfältige Möglichkeiten, selbstproduzierten oder fremdgenutzten Content zu verbreiten. Wie auch bei horizontaler und vertikaler Integration können durch die Zusammenlegung von Produktionsmitteln und Know-how Parallelstrukturen vermieden, Kosten gespart und Erlöse gesteigert werden. Darüber hinaus schafft eine Verzahnung von Produktion und Distribution, die nicht ausschließlich dem traditionellen Modell der vertikalen Integration entspricht, auch einen qualitativen Vorteil: Ist ein Unternehmen ausreichend diversifiziert, kann es seinen Content auf sehr unterschiedlichen Plattformen anbieten und damit auch qualitativ unterschiedliche Nutzerkreise ansprechen. Beispielsweise können Nutzer von Print- und Online-Medien durch den gleichen bzw. kostengünstig modifizierten Content gewonnen und Werbekunden dadurch für beide Seiten lukrative Kombinationstarife angeboten werden.<sup>39</sup>

Neben den benannten direkten wirtschaftlichen Vorteilen entwickelt sich die Crossmedia-Strategie von Medienunternehmen zu einem Standard, der dem veränderten Nutzerverhalten Rechnung trägt. Größere Content-Hersteller müssen angesichts des veränderten Nutzungsverhaltens auf mehreren Kanälen ihre Produkte vertreiben. Denn die Nutzer stellen aus einem vielfältigen Angebot ihr persönliches Nutzungs-Bouquet zusammen, und dies ist fragmentiert und personalisiert. Nur Medienunternehmen, die ihre Distributionswege weitgehend diversifiziert haben, können dem entsprechen.<sup>40</sup>

Unternehmen versuchen mit der **crossmedialen Strategie**, eine Antwort auf die gegenwärtigen strukturellen Umwälzungen der Branche zu geben. Die Annahme lautet: Ist ein vielfältig diversifiziertes Produkt auf medial unterschiedlichen Plattformen vertreten, kann es in vielen Medien vermarktet und verkauft werden.<sup>41</sup> Nach dem Erreichen des Break Even erhöhen zusätzliche Abnehmer die Einnahmen aufgrund geringer zusätzlicher Distributionskosten je Einheit die Erlöse exponentiell. Ist es also möglich, das Medienprodukt ohne großen Aufwand plattformgerecht zu differenzieren, sollten Zuschauer, Leser, Online-Surfer und Zuhörer aus einer – unternehmerischen – Hand beliefert werden. Unternehmen streben also zur vertikalen Integration, um also

- Verbundvorteile zu erzeugen,
- der unterschiedlichen Mediennutzung gerecht zu werden und
- die Distribution der Mediengüter über verschiedene Medienkanäle zu steigern.<sup>42</sup>

## 2.5 Veränderung der Nutzerkultur

Die Nutzung von Medienprodukten verändert sich rasant. Zwar existieren weiterhin klassische Medien wie Kinos, Zeitungen, Fernsehfilme, Radioprogramme. Es gibt weiterhin analoge oder auch feste digitale Speichermedien wie CDs für die ausschließliche Nutzung von Musik. Die Nutzung der klassischen Medien auf traditionellen Trägern ist aber im Verhältnis zur gesamten Nutzung tendenziell rückläufig. Eine Ausnahme stellt derzeit noch das Fernsehen dar, doch reagiert die TV-Branche bereits mit Smart-TVs auf

<sup>38</sup> Vgl. Schneider und Ermes, 2013, S. 15-16

<sup>39</sup> Vgl. Gounalakis, 2006, S. 93

<sup>40</sup> Vgl. Jakubetz, 2008, S. 102

<sup>41</sup> Vgl. Gounalakis, 2006, S. 92

<sup>42</sup> Vgl. Gounalakis, 2006, S. 92



- 1 Aus welchen Märkten besteht die TIME-Branche?
- 2 Was sind ‚First Copy Costs‘ und warum sind sie bei Medienprodukten besonders bedeutsam?
- 3 Sind Medienprodukte meritorische Güter?
- 4 Welche technologisch bedingte Umwälzung hat zu strukturellen Änderungen der Medienbranche geführt?
- 5 Was wird unter dem Begriff ‚Konvergenz der Medien‘ verstanden?
- 6 Welche großen Linien in der Veränderung der klassischen Medien zeichnen sich in den letzten Jahren durch die Konvergenz der Medien ab, und wie hat die Medienbranche begonnen, darauf zu reagieren?

Leseprobe

## 3.1.2 Distribution

Die Distribution ist die zwischen der Produktion und dem Konsum geschaltete Stufe, welche in anderen Branchen dem Handel zu fällt. Die Distribution bringt das fertige Medienprodukt von dem Hersteller zum Konsumenten auf verschiedenen Verbreitungswegen, die mit der Art des Medienproduktes korrespondieren. Bücher werden von den Verlagen an die Buchhandlungen oder Online-Buchhändler weitergeben oder über eigene Kanäle direkt vermarktet. Bei Filmen erwirbt der Distributor bzw. Verleiher vom Produzent die Lizenz für die Verwertung im Kino und in der Regel auch für die DVD-Verwertung. Die Lizenzrechte beziehen sich auf einen zeitlich und örtlich begrenzten Rahmen.<sup>48</sup> Neben der Lizenz-Übertragung besteht auch die Möglichkeit, die Rechte komplett zu verkaufen, wie es beispielweise bei Roman-Verlagen die Regel ist. Bei Verbundunternehmen werden selbst produzierte Güter selbst vermarktet. So bringt ein integriertes Film-Unternehmen die Filme über eigene Distributionskanäle selbst in die Kinos. Analog hierzu produzieren TV-Sender Formate senderintern oder beauftragen Dritte mit der Produktion, ohne die Rechte aus der Hand zu geben. Neben eigenproduzierten Formaten erwirbt der Sender Verwertungslizenzen. Die Verwertung findet in den analogen und digitalen Programmen statt oder über Online-Angebote wie die Mediatheken.

## 3.1.3 Nutzung

Die Nutzung von Medienprodukten, auch Rezeption genannt, bezeichnet die Verwertung von Medienprodukten. Die aufeinander folgenden Stufen des Konsums bilden die Verwertungsstufen des Films. Die Entwicklung des Internets und die Konvergenz der Medien bieten seit den Neunzigerjahren neue Verwertungsmöglichkeiten. Der Film wurde bis dahin in einer klaren, auch zeitlich definierten Reihenfolge ausgewertet: Früher kamen Filme erst ins Kino, danach waren sie auf DVD erhältlich und schließlich endete die Verwertung durch das Screening im TV.<sup>49</sup> Bisher hat die Möglichkeit Filme *on demand* auf Filmportalen im Internet sowie die Einrichtung von Mediatheken in den Sendern vor allem die Grenze zwischen der DVD- und Fernsehverwertung sowie Videoverwertung aufgeweicht. Nun folgt mit Filmportalen, welche Filme ausschließlich oder zeitgleich zur Verwertung im Kino, auch online anbieten, die Aufweichung der zeitlich geschützten Verwertung im Kino. Ähnliche Nutzungsänderungen – und damit grundlegende Veränderung der Verwertung und der Finanzierung – finden sich in den anderen Medien. Durch die Konvergenz der Medien kommen nicht lediglich neue Verwertungsstufen hinzu, sondern bestehende Nutzungsformen verschwinden durch sie oder verändern sich nachhaltig. Für eine genauere Betrachtung der Verwertung vgl. Kap. 4.1.

**Merke:** Die Wertschöpfung in Medienunternehmen vollzieht sich von der Beschaffung von Inhalten über deren sukzessive Aggregation (Zusammenstellung) zu Medienprodukten, ihre Distribution und schließlich den Gebrauch durch Rezipienten und Inserenten.

<sup>48</sup> Vgl. Schulz, 2002, S. 38

<sup>49</sup> Vgl. Schulz, 2003, S. 50

## 3.2.4 Radio

Das klassische Medium Radio entwickelt sich trotz der Digitalisierung der Medien und den damit verbundenen Umbrüchen auf dem Werbemarkt grundsätzlich positiv. In den Jahren 2004 bis 2013 stiegen die Brutto-Werbeerlöse konstant. Im Jahr 2004 betragen sie 1.008,8 Mio. EUR, zehn Jahre später beliefen sie sich auf 1.588,5 Mio. EUR, das entspricht einer Brutto-Erlössteigerung in Höhe von 57,5 Prozent. Im gleichen Zeitraum haben sich allerdings die Netto-Werbeerlöse nicht nur positiv verändert: So betragen sie im Jahr 2007 bereits 743,3 Mio. Euro, um dann leicht zu sinken und im Jahr 2013 wieder 746,1 zu erreichen. Obwohl also brutto mehr Erlöst wird, verringern sich die Netto-Werbeerlöse. Im Jahr 2004 betragen sie hohe 61,4 Prozent, im Jahr 2013 beliefen sie sich auf immer noch auf 47 Prozent (vgl. Abbildung 8).

Brutto-Werbeerlöse	1.008,8	1.166,8	1.218,6	1.300,5	1.289,7	1.310,7	1.379,4	1.460,6	1.536,2	1.588,5
Netto-Werbeerlöse	619,4	663,7	680,5	743,3	719,8	678,5	692,1	709,2	719,7	746,1
Anteil der Nettowerbeerlöse in Prozent	61,4	57,0	55,8	57,2	55,8	51,7	50,2	48,6	46,8	47,0
<b>Jahr</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>

**Abbildung 8: Brutto-Netto-Erlöse-Entwicklung im privaten Rundfunk, in Mio. EUR**

Quelle: eigene Darstellung nach: Landesmedienanstalten, 2014, S. 160

Der Anstieg der Kosten bei gleichzeitigem Anstieg der Netto-Werbeerlöse ist eine indirekte Folge der Digitalisierung. Die werbungstreibende Industrie schätzt beim Radio die Möglichkeit, eine große Reichweite vor allem in einer Region zu erzielen.<sup>60</sup> Das Radio ist das letzte weiterhin gut funktionierende regionale Massenmedium, während regionale Print-Produkte wie Zeitungen in ihrer Existenz bedroht sind. Bei dem Radio ist es gerade die regionale Werbung, die zum Erfolg des Mediums beiträgt. So stieg der Anteil der regionalen Werbung zwischen den Jahren 2010 und 2012 von 41,8 Prozent auf 43,9 Prozent, während gleichzeitig die überregionalen Werbeumsätze von 37,7 auf 35,3 Prozent gefallen sind.<sup>61</sup>

Radio profitiert also von der Schwäche der Tageszeitungen auf den regionalen Werbemärkten, während Radio auf den überregionalen Werbemärkten ebenfalls dem stärker gewordenen Wettbewerb durch TV und vor allem Online-Medienprodukte ausgesetzt ist. Regionale Radioprogramme sind im Vergleich mit Print und TV zwar kostengünstiger zu produzieren, aber die durchschnittlichen Produktionskosten steigen durch die Zunahme regionaler Programme.<sup>62</sup> Denn Kosten für Programmaufwand, Programmverbreitung sowie Sachaufwendungen für technische Geräte fallen grundsätzlich an, unabhängig von der Größe der Hörerschaft. D.h. die First Copy Costs regionaler Sendungen lassen sich nur über einen relativ kleinen – regionalen – Markt refinanzieren. Das Auseinandergehen der in Abb. 8 dargestellten Brutto-Netto-Erlösschere spiegelt diesen Zusammenhang wieder.<sup>63</sup>

Eine gleichbleibend hohe Nutzung des Radios ist in der Zukunft durchaus fraglich. Noch hören vor allem mittelalte und ältere Menschen Radio. So lag die Nutzungsdauer im Jahr 2013 bei den 40- bis 49-Jährigen bei täglich 215 Minuten, und bei den 50- bis 59-Jährigen bei 218 Minuten, bei den 10- bis 19-Jährigen allerdings nur bei täglich 86 Minuten.<sup>64</sup> Die Digitalisierung ermöglicht zwar längst alternative Wege zum

<sup>60</sup> Vgl. Landesmedienanstalten, 2014, S. 157

<sup>61</sup> Vgl. Landesmedienanstalten, 2014, S. 160

<sup>62</sup> Vgl. Hermann, 2007, S. 115f.

<sup>63</sup> Vgl. für Radio im Werbemarkt auch Heffler, 2011, S. 65ff

<sup>64</sup> Vgl. Landesmedienanstalten, 2014, S. 148

tenz erfordert Wissen über Märkte, Produkte und die Konkurrenz. Für die Produktpolitik ist die Produktentwicklungskompetenz von großer Bedeutung. Sie hilft, ein wirtschaftlich ausgewogenes Produktportfolio zu gestalten, das stetige Erlöse erzielt.

Die **Promotion- bzw. Distributionskompetenz** von Medienunternehmen hilft bei der Vermarktung von Einzelprodukten. Wenn Produkte nur wenig von einer starken Marke profitieren können, ist die Promotionkompetenz wichtig, um einzelne Güter erfolgreich zu vermarkten. Besonders bedeutsam ist dies für ‚markenlose‘ Filme, Bücher und für Musik, die nur so eine gute Marktposition einnehmen können.

In bestimmten Medienmärkten wiederum ist die **crossmediale Verwertungskompetenz** relevant. Sie bezeichnet die Fähigkeiten, Inhalte über verschiedene Kanäle für die Rezipienten bereit zu stellen. Komplexe Distributionskanäle müssen nicht nur technologisch und logistisch beherrscht werden, in der Regel sind auch inhaltliche Formatanpassungen nötig. Wettbewerbsvorteile können dann durch die Economies of Scope und eine Erhöhung der Reichweite entstehen.<sup>78</sup>

Eng verwoben mit den Distributionskompetenzen (Promotionkompetenz, crossmediale Verwertungskompetenzen) ist die **Technologiekompetenz**. Sie bezeichnet die Fähigkeit, digitale Kommunikationstechnologien zur Erstellung und Vermarktung von Content einzusetzen. Die Distributionskompetenz und die Technologiekompetenzen setzen Wissen über die Vermarktungskanäle und die dazugehörigen Technologien voraus. Es können Effizienzvorteile, einhergehend mit Kosteneinsparungen, erzielt werden. Auch diese Fähigkeiten entstehen durch langwierige Lernprozesse sowie das Zusammenwirken verschiedener Akteure im Team und sind kaum imitierbar.<sup>79</sup>

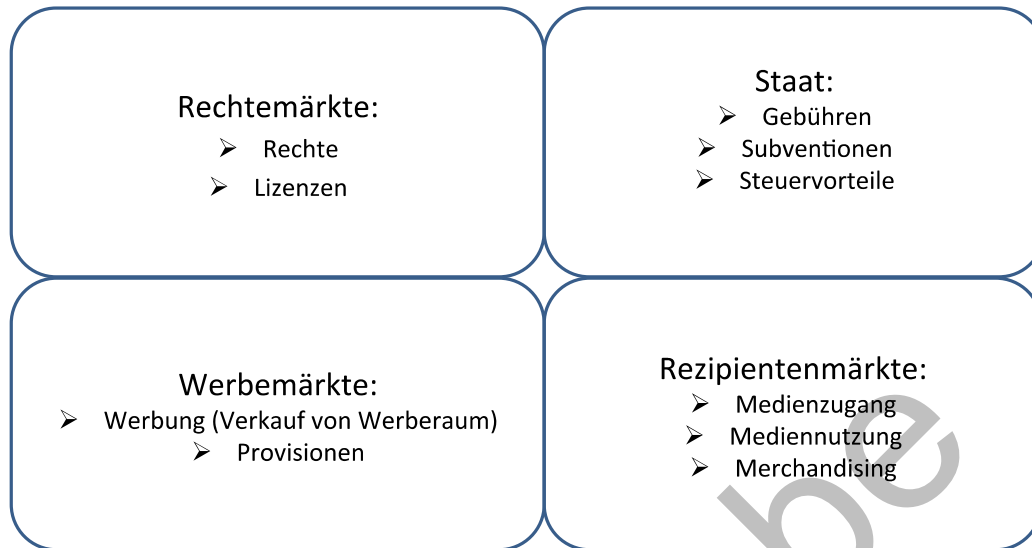
### 3.3.3 Analyse von medienspezifischen Core Assets und Kernkompetenzen

Die Analyse von Core Assets und Kernkompetenzen bieten eine Grundlage für die Strategieentwicklung eines Medienunternehmens. Vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen, wie sie in Kap. 2 geschildert wurden, entspricht die Benennung von Core Assets und Kernkompetenzen dem Ist-Zustand in einem Unternehmen. Demgegenüber werden die Marktanalyse und damit verbunden die Zukunftsperspektiven für das Unternehmen gestellt (Soll-Zustand). Aus diesem Soll-Ist-Vergleich können potentielle Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen definiert werden (vgl. Abb. 10).

---

<sup>78</sup> Unter ‚Economies of Scope‘ werden Verbundeffekte verstanden, also Vorteile, die bei diversifizierten, auf verschiedenen Märkten tätigen Unternehmen z.B. durch Kostenersparungen entstehen. Vgl. für Konzentrationsprozesse Kap. 2.4

<sup>79</sup> Vgl. für die Kompetenzen Wirtz, 2006, S. 64f



**Abbildung 12: Erlösformen in Medienunternehmen**

Quelle: eigene Darstellung nach: Wirtz, 2009, S. 78

Zunächst richten sich Medienprodukte an Rezipienten. Teilweise werden transaktionsabhängige Entgelte für die Nutzung von Medienprodukten entrichtet. Dazu zählen Bücher, Zeitschriften und Zeitungen, Kino oder Pay per View, bei dem sich die Höhe des Entgelts nach der Leistungsmenge richtet. Für die Nutzung andere Medienprodukte hingegen wie bestimmte Online-Angebote wird ein Nutzungsentgelt nach der Dauer der Mediennutzung erhoben. Als weitere Möglichkeit bestehen transaktionsunabhängige Entgelte für die potentielle Nutzung von Medienprodukten. Dazu zählen Abonnements für Medienangebot, wie bzw. Zeitungsabonnements oder VoD-Angebote wie Netflix oder Watchever. Hinzu kommen Entgelte für den Medienzugang. Hierzu zählen insbesondere Gebühren wie etwa für das öffentlich-rechtliche Free-TV.<sup>88</sup>

Der Rezipienten-Markt stellt allerdings nur einen Markt der Erlösmöglichkeiten dar. Als zweite große Erlösquelle bei Medienprodukten gilt der Werbemarkt. Hier zahlt nicht der Rezipient für die Nutzung der Mediengüter, sondern die werbungtreibende Industrie für die Bereitstellung von Werberaum. Ein vielgenutztes Beispiel hierfür ist das private Free-TV, für deren Nutzung keine Gebühren erhoben werden, sowie die Schaltung von Werbung auf Online-Seiten. Zu Werbespots oder Werbebanner kommen zusätzliche Werbeformen wie Sponsoring oder Product-Placement hinzu, für die es jedoch Beschränkungen gibt.<sup>89</sup> Vor allem bei der Nutzung von Internet-Angeboten kommen zudem Erlöse aus Verkauf von Nut-

<sup>88</sup> Vgl. Wirtz, 2006, S. 71

<sup>89</sup> Nach der EU-Richtlinie für audiovisuelle Kommunikation und nach dem 13. Rundfunkstaatsvertrag muss *Product-Placement* gekennzeichnet sein, darf die redaktionelle Unabhängigkeit nicht beeinträchtigen sowie nicht in Informations-, Magazin- und Kindersendungen vorkommen. Vgl. o. V. (2010): Neue Regelungen zum Product-Placement. URL: <http://www.urheberrecht.org/news/3918/> sowie § 15 und § 44 im 13. Rundfunkstaatsvertrag, URL: [http://www.urheberrecht.org/law/normen/rstv/RStV-13/materialien/1\\_RAeStV.php3](http://www.urheberrecht.org/law/normen/rstv/RStV-13/materialien/1_RAeStV.php3) (Abruf für beide Quellen am 08.052015)

Als dritter Geschäftstyp in der Medienbranche gelten die **Content-Präsentatoren**. Sie spezialisieren sich auf das Zusammenstellen und bestenfalls die grafische Aufarbeitung von Inhalten, welche andere herstellen, ohne redaktionelle Änderungen vorzunehmen. Sie weisen demnach die geringste vertikale Integrationsstiefe auf. Dadurch benötigen sie nur ein geringes Maß an Core Assets und Kernkompetenzen. Content-Bundling ist also kostenarm, aber bietet auch wenige Möglichkeiten zu Produktdifferenzierung und einer wettbewerbsstarken Positionierung des Unternehmens. Viele Online-News-Portale greifen auf Inhalte Dritter zurück, seien es Agentur-Meldungen oder andere Zeitungen oder Zeitschriften, ohne ihn redaktionell zu bearbeiten.

Zur Vertiefung:

zu TV: Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, Kapitel 5.1 TV-Management [S.317-347] (Online-Campus)

Mürl, Sascha: Redaktionsarbeit im privaten Fernsehen [S. 171-180], In: Krömker, Heidi.; Klimsa, Paul (Hrsg.): Handbuch Medienproduktion, Wiesbaden 2005

zu Kinofilm: Hermanni, Alfred.Joachim: Medienmanagement, Kapitel 3 Film [S.23-94], München 2007

Wirtz, Bernd W.; Medien- und Internetmanagement, Kapitel 4.1 Film-Management [S.255-275] (Online-Campus)

zu Print: Hermanni, Alfred.Joachim: Medienmanagement, Kapitel 7 Print [S.187-229], München 2007

Wirtz, Bernd W.; Medien- und Internetmanagement, Kapitel 2.1 Zeitungs- und Zeitschriftenmanagement [S.155-167] und Kapitel 3.1 Buchmanagement [S. 207-221] (Online-Campus)

Klimsa, Paul: Printmedien im Zeitalter der Digitalisierung [S. 377-396], In: Krömker, Heidi.; Klimsa, Paul (Hrsg.): Handbuch Medienproduktion, Wiesbaden 2005

zu Radio: Hermanni, Alfred.Joachim: Medienmanagement, Kapitel 4 Hörfunk [S.95-122], München 2007

Wirtz, Bernd W.; Medien- und Internetmanagement, Kapitel 6.1 Radiomanagement [S.405-422] (Online-Campus)

zu neue Medien: Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, Kapitel 9.1 Internetmanagement [S.565-581] (Online-Campus)

Hermanni, Alfred.Joachim: Medienmanagement, Kapitel 6 Multimedia [S.171-184], München 2007

## Medienprozesse

Bei Medienunternehmen ist die **Wertkette** durch einen hohen Grad der Immaterialität der Produktionsfaktoren gekennzeichnet. Die Wertaktivität der Forschung und Entwicklung, die gewöhnlich bei Dienstleistungsunternehmen gegeben ist, wird bei Medienunternehmen durch Entwicklung und Beschaffung von Inhalten ersetzt.<sup>98</sup> Unter **Packaging** wird in Abb. 14 die Konfektionierung eines bereits produzierten Medienproduktes für den Markt verstanden; d.h. die spätere Zielgruppe des Medienproduktes wird im Vorfeld der Vervielfältigung und Markteinführung durch verschiedene Maßnahmen adressiert. Dazu gehört neben der Programmplanung und der Planung der redaktionellen Einbindung vor allem eine passende Marketingstrategie. Unter ‚Packaging‘ wird allerdings auch die Konzeption eines Medienproduktes vor der Produktion verstanden. Im Film lässt sich der Begriff ‚Packaging‘ weitgehend mit ‚Projektentwicklung‘ gleichsetzen. Im entwickelten ‚Package‘ sind alle wichtigen Bestandteile des späteren Films dargelegt: Vom Drehbuch über den Stab und den Cast (Schauspieler) bis hin zur Art der Inszenierung. Erst wenn ein überzeugendes ‚Package‘ besteht, sind Geldgeber wie Filmverleiher bereit, in den Film zu investieren. Einer Filmherstellung geht also ein erfolgreiches Packaging voraus.<sup>99</sup>

Wird die Wertkette eines Unternehmens mit den Wertketten der vor- und nachgelagerten Lieferanten respektive Abnehmer verbunden, liegt die Wertschöpfungskette vor, mit der die Prozesse der Wertschöpfung eines Produktes, einer Branche oder eines Marktes, aber nicht eines Unternehmens dargestellt werden (vgl. Kap. 3.1). Eine **Verwertungskette** wiederum besteht aus den aufeinanderfolgenden Stufen der Nutzung. Die Verwertungsstufen sind durch die unterschiedliche Gültigkeit des Ausschlussprinzips gekennzeichnet. Bei der Verwertungskette des Films folgt auf die Verwertung im Kino die Verwertung im Video/DVD-Markt, im Pay-TV und abschließend im TV. Vom Kinobesuch lassen sich alle potentiellen Kunden ausschließen, die nicht bereit sind, eine Eintrittskarte zu erwerben. Mit der Ausstrahlung eines Films im Free-TV dagegen nimmt der Film Charakteristika eines öffentlichen Guts an (vgl. Kap. 2.2.3).

Die höchsten Erlöse je Zuschauer werden beim Film wie den meisten anderen Medien auf der ersten Stufe der Verwertungskette erzielt. Wichtiger aber noch als die Erlöse pro Zuschauer ist die **Signalwirkung**, die von dem Erfolg eines Medienprodukts auf der ersten Verwertungsstufe ausgeht. Wiederum beim Film gibt der Erfolg im Kino oft Auskunft über den weiteren Werdegang des Films, sie kann als Lokomotive des Verwertungsprozesses betrachtet werden: Die Kino-Zuschauer legen in der Regel den Grundstein für den Gesamterfolg eines Films. Hohe Kino-Zuschauerzahlen führen auch zu einer erfolgreicherer Verwertung des Films auf nachfolgenden Stufen.<sup>100</sup>

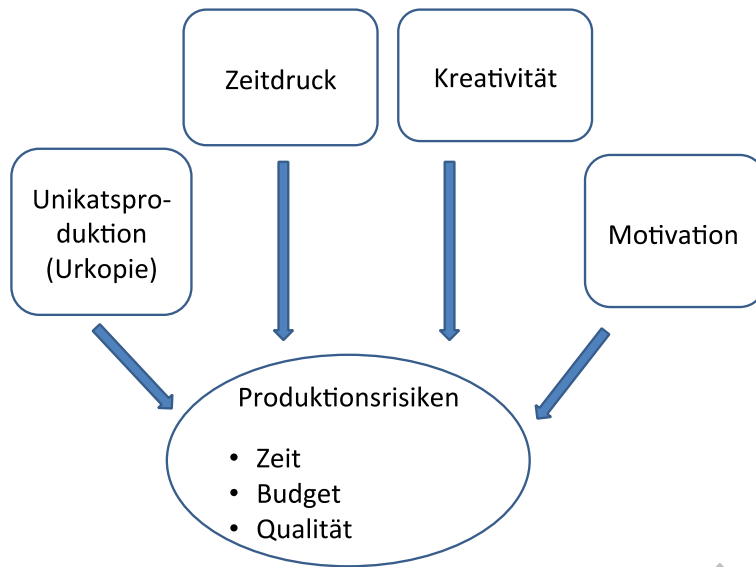
**Merke:** Die Wertkette bezeichnet

- a) alle wertschöpfenden Aktivitäten eines Medienunternehmens von der Beschaffung der Inhalte, über die Leistungserstellung, bis hin zur Vermarktung der Medienprodukte;
- b) alle wertschöpfenden Aktivitäten eines Produktes, einer Branche oder eines Teilmarktes, wenn vor- oder nachgelagerte Stufen einbezogen werden, die nicht zu einem einzelnen Unternehmen gehören.

<sup>98</sup> Vgl. Wirtz, 2000, S. 43

<sup>99</sup> Vgl. Rimscha, 2010, S. 26

<sup>100</sup> Vgl. Schuenemann, 2008, S. 47



**Abbildung 17: Produktionsrisiken in der Medienproduktion**

Quelle: eigene Darstellung nach: Rimscha, 2010, S. 154

### 4.2.3 Distributions- und Nutzungsrisiken

Schwer zu bestimmen ist das Risiko der Unsicherheit über die Akzeptanz eines Medienproduktes am Rezipienten- und Werbemarkt. Bei Produkten, die Einzelwerk-Charakter haben, lässt sich schwerer der Erfolg prognostizieren als bei hoch standardisierten Produkten. Das Verhalten des Rezipienten ist zudem von einer Reihe von Faktoren abhängig, auf das ein Medienunternehmen keinen Einfluss hat. Dazu zählen z. B. schwer abzuschätzende Trends und damit verbunden der Rezipienten-Geschmack. Das Konsumrisiko wird, formal betrachtet, von den Distributoren getragen. Da aber die Finanzierungszusagen eines Distributors in der Regel die Herstellung eines Medienproduktes erst möglich macht, ist die Unterscheidung theoretischer Natur und wird hier nicht gesondert thematisiert (vgl. Abb. 18).

Grundsätzlich besteht keine positive Korrelation zwischen der Höhe der Kosten der Medienproduktion und den späteren Verkaufserlösen. Es lässt sich weder auf Basis der Kosten eines Medienproduktes noch angesichts seiner Qualität sagen, ob sich die Kosten der Produktion refinanzieren lassen bzw. ob ein Medienprodukt Anklang bei den Rezipienten findet.<sup>106</sup> Es gibt keine direkten Vergleiche, die über den wirtschaftlichen Erfolg eines Medienproduktes Auskunft geben könnten. Das Ergebnis einer Leistungserstellung lässt sich mit der Fertigstellung des Medienproduktes bewerten, aber ein in den Augen der Hersteller positives Produkt-Ergebnis führt nicht zwangsläufig zu hohen Produkt-Nutzungszahlen. Die **Unvorhersehbarkeit des Nachfrageverhaltens** ist eine Besonderheit auf vielen Medienmärkten, da auch Rezipienten Medienprodukte als Einzelwerke betrachten. Selbst Serienfilme, sogenannte ‚sequels‘, führen nicht zwangsläufig zum Erfolg am Markt.<sup>107</sup>

Vor allem das Nutzungsrisiko hat starke Auswirkungen auf die Finanzierung von Medienprodukten. Als immaterielles Gut fehlen einem Medienprodukt direkte, produktimmanente Sicherheiten, wie sie bei der

<sup>106</sup> Vgl. Schuenemann, 2008, S. 48

<sup>107</sup> Vgl. Schuenemann, 2008, S. 47



**Merke:** Medienunternehmen begegnen produktbezogenen Risiken durch die marktorientierte Produktgestaltung sowie die Risiken minimierende Verträge und Versicherungen.

## 4.4 Unternehmerisches Risiko-Management

Der Begriff ‚Unternehmerisches Risikomanagement‘ bezeichnet eine Unternehmensstrategie, welche die hohen Risiken zum Ausgangs- und Mittelpunkt des unternehmerischen Vorgehens bei der Gestaltung der Geschäftstätigkeit stellt. In Abgrenzung zum projektorientierten Risikomanagement sind eine Vielzahl von realisierten Projekten geeignete Mittel zur effektiven Risikominimierung. Die Herstellung eines so genannten Produkt-Portfolios bedarf zunächst wichtiger inhaltlicher Überlegungen bei der Gestaltung der Medienprodukte. Engpässe, vor allem in Hinblick auf die Distribution, vermag aber auch ein Produkt-Portfolio nicht aufzuwiegen. Die größte Risikostreuung erfolgt schließlich durch eine crossmediale Strategie des Unternehmens bzw. des Konzerns. Sie bieten Unternehmen vielfältige Vorteile, von der Beschaffung bis hin zur Distribution, und werden den hohen Risiken der Medienmärkte gerecht.

### 4.4.1 Risikostreuung durch Back-up und Produkt-Portfolios

Medienunternehmen entwickeln nicht nur ein Medienprodukt, sondern eine Vielzahl konkurrierender Projekte. Angesichts der hohen Risiken, die dem Prozess der Medienproduktion innewohnen einerseits, und der sehr dynamischen Nachfrageverhaltens andererseits, erlangen nicht alle Produkte eines Medienunternehmens die Marktreife, bzw. gehen in die Produktion. Ein Beispiel aus der Filmwirtschaft: So erhalten neun von zehn Projekten, die selbst für die Hollywood-Studios entwickelt werden, kein ‚Green Light‘, d.h. sie werden nicht produziert. Alternative Entwicklungsprojekte stellen dann ein Ausfall-Back-Up, und helfen das Entwicklungsrisiko zu mindern<sup>115</sup>

Ein Portfolio von Medienprodukten entsteht, wenn ein Unternehmen mehr als ein Produkt herstellt und am Markt anbietet. Eine Vielzahl von Produkten kann das Risiko minimieren, wenn die einzelnen Produkte nicht durch die gleichen Risikofaktoren geprägt werden. D.h. die Medienprodukte müssen sich inhaltlich so sehr unterscheiden, dass sie verschiedene Zielgruppen ansprechen, und sich in ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich voneinander abgrenzen. Bezogen auf die Filmbranche bedeutet dies, dass ein Filmunternehmen eine Reihe von Filmen auf den Markt bringt, die sich hinsichtlich Genre, Plot, Altersfreigabe, Budget und Starpower deutlich voneinander unterscheiden und somit eine Absicherung gegen Schwankungen der Nachfrage darstellen. Trotz Genre-Mix sind dabei etwa bei den von US-Verleihern in Deutschland herausgebrachten Filmen in Genre-Hinsicht Schwerpunkte erkennbar, die es den Unternehmen trotz Diversifikation erlauben, Lern- und Synergieeffekte z. B. in der Projektentwicklung zu generieren. Die großen Studios in Hollywood bilden eine Portfolioorientierung auch in ihrer Organisationsstruktur nach: Tochterfirmen fokussieren jeweils auf bestimmte Filmtypen. In Gänze sind die Studios heute selbst Teil von Medienkonzernen, was sie jedoch nicht davon entbindet, in ihrem Markt, dem Filmmarkt, selbständig zu agieren.<sup>116</sup>

Das Modell des inhaltlich diversifizierten Produkt-Portfolios eines Unternehmens lässt sich jedoch nicht zwangsläufig auf andere Medienprodukte übertragen. Verlagshäuser erzielen in der Regel keine Risikostreuung, wenn sie auf inhaltlich zu diversifizierte Produkte setzen. Die Kernkompetenz eines Verlags-

<sup>115</sup> Vgl. Epstein, 2005, S. 133f

<sup>116</sup> Vgl. Rimscha, 2010, S. 170ff

## Medienprozesse

klassischen Mediengattungen Musik, Film und Print zog. Dennoch wurde 1996 mit dem Kauf der CNN-Gruppe eine weitere Großfusion umgesetzt. Time Warner war von nun auch im TV präsent. Im Jahr 2000 folgte die Fusion von Time Warner und AOL: Damit verschmolz der damals größte Betreiber der traditionellen Medien mit dem damals erfolgreichsten Internet-Unternehmen. Die AOL-Aktionäre erhielten 55 Prozent der Aktien des neu entstandenen Konzerns AOL Time Warner. Obwohl Time Warner einen neun Mal größeren Umsatz als AOL hatte, schätzten die Analysten die Zukunftsaussichten des Internet-Unternehmens AOL deutlich positiver als die des traditionellen Medienkonzerns Time Warner ein. Kurz darauf trennte sich AOL Time Warner von Unternehmen der alten Medien, die nicht lukrativ waren, auch weil die Kooperation zwischen den einzelnen Sparten sich als schwierig gestaltete. Zu unterschiedlich waren die Unternehmenskulturen, und gleichzeitig fehlte eine übergeordnete, bindende Strategie, welche die Unterschiede hätte kompensieren können.<sup>123</sup>

Trotz der optimistischen Erwartungen blieb die Fusion weit hinter den Erwartungen zurück. Der Konzern schaffte es nicht, sinnvolle Synergien aus dem Zusammenschluss der alten und neuen Medien zu ziehen. Hinzu kam natürlich das Platzen der spekulativen Blase am Neuen Markt im Jahr 2002. Schon ein Jahr später strich der Konzern wieder den Zusatz AOL aus dem Konzernnamen. Als Internet-Anbieter konnte sich AOL nicht gegen seine Konkurrenten durchsetzen. Zunächst wurde das AOL-Internet-Zugangsgeschäft in Deutschland, Frankreich und Großbritannien verkauft. Im Jahr 2009 schließlich spaltete Time Warner die gesamte Internetsparte AOL ab. AOL ist in der Folge vor allem ein werbefinanziertes Portal mit Nachrichten, Kleinanzeigen und Software-Anwendungen, das auch Suchfunktionen anbietet. Der Konzern bezahlte seine wenig durchdachte, vor allem auf schnelles Größenwachstum ausgerichtete Multi-Media-Strategie mit erheblichen Umsatz- und Gewinneinbußen (vgl. Abb. 20).<sup>124</sup>

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
<b>Umsatz</b> (Mio. USD)	27.359	29.795	28.729	28.974	26.888	25.785	46.984	46.482	44.200	43.652	42.089
<b>Gewinn</b> (Mio. USD)	5.975	6.599	6.126	5.864	5.400	4.618	(13.402)	4.387	6.600	2.905	3.364
<b>Aktienkurs</b> (USD, Jahresende)	85,06	69,72	37,83	35,89	31,97	28,13	9,98	16,51	21,93	17,44	19,45
<b>Beschäftigte</b>	k.A.	k.A.	k.A.	34.000	32.000	k.A.	k.A.	86.400	87.900	87.850	85.000

**Abbildung 20: Time Warner / AOL Time Warner, ökonomische Basisdaten, 2004 - 2014**

Quelle: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/internationale-medienkonzerne/time-warner-inc.html>

Seit der Abspaltung von AOL konzentriert sich Time Warner auf das Geschäft mit Inhalten. Das traditionsreiche, aber kriselnde Verlagshaus Time Inc. wurde 2013 aus dem Konzern ausgegliedert; es bleibt vor allem das Film- und TV-Geschäft. 24 Jahre nach der Fusion von Time und Warner und zwischenzeitlicher Internet-Strategie ist damit wieder das Film- und Unterhaltungsgeschäft dominierend - Warner Bros, New Line Cinema und DC Entertainment erwirtschaften seit Jahren konstant gute Zahlen. Das schnelle Wachstum und das darauffolgende Schrumpfen von Time Warner respektive AOL Time Warner spiegelt dabei eine Unternehmensstrategie wieder, die, befeuert durch den ungezügeln Optimismus am Neuen Markt Anfang des Jahrhunderts, allein auf schnelles Größenwachstum setzte. Was im Gegensatz zu Bertelsmann fehlte, war die ständige und sorgfältige Überprüfung wie alte und neue Medien zum gegenseitigen Nutzen

<sup>123</sup> Diese Überwertung von Titeln der Neuen Medien ist somit exemplarisch für den Hype um die New Economy zur Jahrhundertwende.

<sup>124</sup> Vgl. Clark und Bartsch, 2015

## Medienprozesse

gänzt werden. Im folgenden ‚Packaging‘ werden alle Leistungen gebündelt, das heißt, Inhalte werden so zusammengestellt und bearbeitet, dass sie das Muster für das zu erstellende neue Medienprodukt ergeben. Die folgende technische Produktion (inklusive der Postproduktion) ist dann die Umsetzung dieses ‚Pakets‘.

- 8 Die teuersten TV-Formate sind jene, welche die meisten Input-Faktoren miteinander verknüpfen. So vereint ein TV-Movie mehr Input-Faktoren als zum Beispiel eine Reportage. Der TV-Movie braucht ein ausgearbeitetes Drehbuch, viele Mitarbeiter und Schauspieler, eine hohe technische Ausstattung während des Drehs und für die Postproduktion, während eine Reportage vor allem dokumentarisch erzählt und von einem kleinen Team realisiert werden kann.
- 9 Der Umsatz von Apps hat sich in Deutschland vervierfacht, und für 2015 zeichnet sich ein weiteres Wachstum exponentieller Größenordnung ab.
- 10 Core Assets ist materielles und immaterielles Vermögen (inklusive des Personals z.B. in Redaktionen) eines Medienunternehmens, die entscheidend für die Produktion und anschließende Vermarktung des Medienprodukts sind. Core Assets sind z.B. eine gute Beschaffungsabteilung eines Medienunternehmens, die hilft, gute Input-Güter zu erwerben, oder die Existenz größerer Redaktionen, in denen die Input-Güter zum Medienprodukt weiterentwickelt werden können. Vermögenswerte für die Vermarktung, wie ein breiter Kundenstamm, zählen auch zu den Core Assets.
- 11 Core Assets müssen mit Kernkompetenzen kombiniert werden, müssen unverwechselbar und schwer imitierbar sein, um zu Wettbewerbsvorteilen für ein Medienprodukt bzw. ein Medienunternehmen zu werden. Kernkompetenzen sind Fähigkeiten und Kenntnisse, um die Core Assets nutzbar zu machen. Dazu zählt bei einer Redaktion z.B. die Fähigkeit, beschaffte Inhalte zu veredeln. Wenn dies einem Medienunternehmen besser als der Konkurrenz gelingt, entsteht ein Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen.
- 12 Medienunternehmen speisen ihre Erlöse aus vier Quellen. Erstens, sie erzielen Erlöse bzw. Nutzungsentgelte von den Rezipienten. Zweitens, sie verkaufen die Rechte an den Produkten oder Dienstleistungen und die Produkte bzw. Dienstleistungen selbst an Dritte, also Händler von Verwertungsrechten, die ihrerseits das Produkt an den Markt bringen. Drittens, sie erzielen bei Inserenten Erlöse durch die Bereitstellung von Werberaum. Und viertens, unterstützt der Staat die Produktion von Medienprodukten steuerlich oder durch direkte Subventionen.
- 13 Unternehmerische Aktivitäten auf dieser Stufe sind in den Redaktionen, der Programmplanung, der Marktforschung oder auch in Consulting-Unternehmen zu finden. Hier werden die Input-Faktoren des Produkt-Pakets bewertet, gebündelt und verbessert, mit dem Ziel, ein wettbewerbsstarkes Medienprodukt zu produzieren.
- 14 Auf Projektebene, also auf der Ebene des einzelnen Produkts, findet sich zunächst die Möglichkeit, das Produkt inhaltlich an den Bedürfnissen des Marktes auszurichten, d.h. im Rahmen der Projektentwicklung werden die einzelnen Produktionsfaktoren so ausgewählt, dass ihre Kombination ein erfolgreiches Medienprodukt wahrscheinlich machen. Im Film wird dieses Prozess vor der Produktion ‚Packaging‘ genannt (vgl. Kap. 4.1). Weiterhin kommen zeitlich befristete oder an Zielerreichungen geknüpfte Personalverträge hinzu, die helfen, die Kosten zum Beispiel bei Abbruch eines Projekts gering zu halten. Weiterhin besteht die Möglichkeit, Versicherungen abzuschließen, die vor allem vor Produktionsrisiken schützen.
- 15 Risikomanagement-Systeme werden hauptsächlich auf unternehmerischer Ebene realisiert. Dazu dient vor allem die Gestaltung von Produkt-Portfolios, mit denen unterschiedliche Nutzergruppen

## Literaturverzeichnis

---

**Artopé, Alexander und Zerdick, Axel:** Die Folgen der Media-Mergers in den USA – Die neue Ausgangssituation auf dem deutschen und europäischen Fernsehmarkt, Berlin und München 1995

**Ballhaus, Werner:** Medienlandschaft steckt in einem radikalen Wandel, Düsseldorf 2015, unter: <http://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/technologie-medien-telekommunikation-vorstellung.jhtml> (abgerufen am 06.02.2015)

**Burke, Peter: Papier und Marktgeschei. Die Geburt der Wissensgesellschaft, Berlin 2013**

**Clark, Thomas und Bartsch, Marlen:** Internationale Medienkonzerne: Time Warner Inc., 23.03.2015, unter: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/internationale-medienkonzerne/time-warner-inc.html> (abgerufen am 02.04.2015)

**Clevé, Bastian:** Investoren im Visier: Film und Fernsehproduktionen mit Kapital aus der Privatwirtschaft, Gerlingen 2000

**Dewenter, Ralf:** Helmut-Schmidt-Universität, Fak. Volkswirtschaftslehre (Hrsg.): Crossmediale Fusionen und Meinungsvielfalt, Hamburg (Diskussionspapier Nr. 65) 2007

**Döbler, Thomas:** Universität Hohenheim, Fak. Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Forschungsstelle für Medienwirtschaft und Kommunikationsforschung (Hrsg.): Die Internationalisierung von Medienunternehmen - Verlage zwischen Globalität und Lokalität, (Arbeitspapiere der Forschungsstelle für Medienwirtschaft und Kommunikationsforschung 4-04), Stuttgart 2004

**Epstein, Edward J.:** The big picture: The new logic of money and power in Hollywood, New York 2005

**Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ):** Wissen für kluge Köpfe: Porträt der FAZ, 09.12.2012, unter: <http://verlag.faz.net/unternehmen/ueber-uns/portraet/wissen-fuer-kluge-koepfe-portraet-der-f-a-z-11090906.html> (abgerufen am 25.06.2015)

**Gabler (Hrsg.):** Wirtschaftslexikon K- R, 16. Auflage, Wiesbaden 2004

**Gattringer, Katrin:** Radionutzung im Alltag, in: Müller, Dieter. K. und Raff, Esther (Hrsg.): Praxiswissen Radio, 2. aktualisierte und erweiterte Ausgabe, S. 51 – 63, Frankfurt 2011

**Gläser, Martin:** Handbuch Medienmanagement, 1. Aufl., München 2006

**Gläser, Martin:** Handbuch Medienmanagement, 2. überarb. Aufl., München 2010

**Gleick, James:** Die Information. Geschichte, Theorie, Flut, München 2011

**Gounalakis, Georgios:** Crossmediale Konzentration und Meinungsmacht, in: AFP Zeitschrift für Medien- und Kommunikationsrecht, Ausgabe 02-2006, S. 93 – 103, Köln 2006

**Hagner, Michael: Zur Sache des Buches, Göttingen 2015**

**Handelsblatt:** ARD-Produktionskosten: Ein Kleinwagen pro Sendeminute, 13.09.2013, Düsseldorf 2013

# Medienprozesse

**Zwirner, Anke:** Finanzierung und Förderung von Kinofilmen in Deutschland: Herausforderungen und Chancen für junge Produzenten, Springer, Wiesbaden (1. Aufl.) 2012

**Zeit-Online:** ‚Newsweek‘ veröffentlicht letzte Print-Ausgabe, 25.12.2012, unter: <http://www.zeit.de/kultur/2012-12/newsweek-us-medien> (abgerufen am 25.04.2015)

**Zeit-Online:** Online-Dating: Gut gehackt ist halb verheiratet, 12.02.2015, unter: <http://www.zeit.de/digital/internet/2015-02/tinder-online-dating-hacks-erfolg> (abgerufen am 24.06.2015)

## Online-Datenbanken

**International Movie Data Base (IMDB):**

<http://www.imdb.com>

**Institut für Medien- und Kommunikationspolitik (IFM):**

<http://www.mediadb.eu/datenbanken/internationale-medienkonzerne/cox-enterprises-inc.html>

**Spitzenorganisation der Filmwirtschaft (SPIO):**

<http://www.spio.de/tvdatenbankabo>

**Statista**

[www.statista.com](http://www.statista.com)

**Verband deutscher Zeitschriftenverleger**

<http://www.vdz.de/>