

Georg-August-Universität Göttingen

Institut für Wirtschaftsinformatik

Professor Dr. Matthias Schumann



Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen

Telefon: + 49 551 39 - 44 33
+ 49 551 39 - 44 42

Telefax: + 49 551 39 - 97 35
www.wi2.wiso.uni-goettingen.de

Arbeitsbericht Nr. 6/2003

Hrsg.: Matthias Schumann

Christian Kaspar / Svenja Hagenhoff

**Strategisches Management in der
Medienbranche**

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	6
1.1 Problemstellung	6
1.2 Vorhandene Forschungsansätze	7
1.3 Zielsetzung.....	8
2 Grundlagen.....	10
2.1 Grundlagen des strategischen Managements	10
2.1.1 Die Evolution des strategischen Problems	10
2.1.2 Begriff der Strategie und des strategischen Managements.....	12
2.1.2.1 Strategie	13
2.1.2.2 Strategisches Management.....	15
2.1.3 Denkrichtungen im strategischen Management.....	16
2.1.3.1 Denkschulen des strategischen Managements	16
2.1.3.2 Marktorientierung und Ressourcenorientierung.....	18
2.2 Grundbegriffe der Medienwirtschaft.....	20
2.2.1 Begriff des Mediums	20
2.2.2 Eigenschaften von Mediengütern.....	22
2.2.2.1 Produktionsorientierte Perspektive.....	22
2.2.2.2 Verwendungsorientierte Perspektive.....	26
3 Strategisches Management in der digitalen Konvergenz.....	29
3.1 Die digitale Konvergenz als Ausprägungsbeispiel der Umweltdynamik.....	29
3.1.1 Auslöser der Konvergenz.....	30
3.1.1.1 Technologiewandel	31
3.1.1.2 Gesellschaftliche Trends	32
3.1.1.3 Globalisierung/ Liberalisierung	32
3.1.2 Konvergenzdimensionen.....	33
3.1.2.1 Technologische Konvergenz.....	33

3.1.2.2	Nachfrageseitige Konvergenz	34
3.1.2.3	Angebotsseitige Konvergenz.....	35
3.1.2.4	Bewertung der Konvergenzthese aus Sicht der Medienbranche.....	37
3.2	Umweltdynamik und Planungsunsicherheit in den konvergierenden Märkten	38
3.3	Strategisches Management unter dynamischen Rahmenbedingungen	40
4	Strukturanalyse des Medienwettbewerbs	43
4.1	Intramedialer Medienwettbewerb	43
4.1.1	Der Zeitungsmarkt.....	44
4.1.2	Der Zeitschriftenmarkt.....	45
4.1.3	Der Hörfunkmarkt.....	46
4.1.4	Der Fernsehmarkt	47
4.1.5	Zwischenfazit: Marktstrukturen und Wettbewerbsstrategien	48
4.2	Horizontal-konvergierender Wettbewerb	50
4.2.1	Das Internet als Segment des Medienmarkts	50
4.2.2	Die intermediale Konkurrenz zwischen traditionellem und elektronischen Medienvertrieb.....	51
4.2.3	Bewertung der horizontal-intermedialen Wettbewerbsstruktur	54
4.3	Strategische Handlungsmöglichkeiten von Inhaltanbietern in digitalen Vertriebsmärkten	56
4.3.1	Bezahlmodelle.....	57
4.3.2	Werbefinanzierungsmodelle.....	57
4.3.3	Content Syndication	58
4.3.4	Inhaltskontext	59
4.3.5	Zusatzdienste	60
4.3.6	Medienzugang.....	61
4.3.7	Zwischenfazit.....	63
5	Fazit.....	64
	Literaturverzeichnis.....	65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsansätze der ökonomischen Medienwirtschaft.....	7
Abbildung 2: Wettbewerbsfelder der Medienbranche.....	9
Abbildung 3: 7-S-Modell.....	12
Abbildung 4: Strategiebegriffe	14
Abbildung 5: Wettbewerbskräfte im Branchenwettbewerb	19
Abbildung 6: Medienprodukt	21
Abbildung 7: Wertschöpfungsstrukturen in der Medienbranche.....	23
Abbildung 8: Anzeigen-Auflagen-Spirale	24
Abbildung 9: Kostenstruktur in der Medienbranche.....	25
Abbildung 10: Kontratieff-Zyklus	30
Abbildung 11: Entstehung der Multimediamärkte.....	36
Abbildung 12: Ausprägungen der Planungsunsicherheit durch Konvergenz	39
Abbildung 13: Entwicklung der Mediennutzung in Deutschland.....	53
Abbildung 14: Entwicklung der Werbeeinnahmen	53
Abbildung 15: Krise des Werbemarkts	54
Abbildung 16: Annäherung von Medien- und Telekommunikationsanbieter	61

Abkürzungsverzeichnis

SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities and threats
MBV	Market based view
RBV	Resource based view
SCP	Structure, conduct, performance

1 Einleitung

Expansion in das Geschäft der neuen Medien oder restriktiver Verbleib im traditionellen Kerngeschäft?¹ – "Killerapplikationen" oder "Schlüsseltechnologien" als Erfolgsfaktoren gegenüber sich ständig wandelnden Wünschen und Erwartungen der Nutzer? - In wenig anderen Markt Bereichen wurde die Frage nach geeigneten Strategien für einen nachhaltigen Wettbewerbserfolg in den vergangenen Monaten häufiger gestellt und gleichzeitig kontroverser beantwortet als in der Medienbranche. Sicherlich sind die Rahmenbedingungen für eine langfristige Ausrichtung des Geschäftsmodells für die Medienbranche denkbar ungünstig: Eingeleitet durch die Veränderungen im Rahmen der Informations- und Kommunikationstechnik der letzten Jahre begannen sich die Branchengrenzen zwischen Telekommunikation, Informations-, Medien- und Unterhaltungsbranche immer stärker anzunähern. Mit der gleichzeitigen Internationalisierung der Marktbeziehungen einerseits, der Veränderung der sozialen Lebensgewohnheiten der potenziellen Rezipienten andererseits, wuchs die Planungsunsicherheit der Unternehmen dieser Wirtschaftssektoren. Dabei stellte sich die im Begriff der "New Economy" implizierte Wachstumsdogmatik einen Prüfstein, nicht selten sogar einen Scheiterungsgrund für viele Unternehmen dar.²

1.1 Problemstellung

Die Möglichkeiten der digitalen Informations- und Kommunikationstechnik beeinflussen Medienunternehmen nicht nur hinsichtlich Organisation und Management, sondern auch nachhaltig in Produktion, Redaktion, Distribution und Konsumption der erzeugten Medienprodukte.³ Die neuen Technologien der so genannten "Internetökonomie"⁴ bieten für die Medienbranche weit reichende Möglichkeiten zur Diversifikation im Rahmen der Marktbearbeitung in Form zusätzlicher Vertriebskanäle, neuer Nachfragersegmente und neuer Erlösformen.⁵ Gleichzeitig bergen die veränderten Wettbewerbsbedingungen auch jedoch Gefahren für die betroffenen Branchen. Die zunehmende Ernüchterung angesichts der kollabierten Wachstumsblase in medien- und technologieaffinen Anlegermärkten, gesättigte Rezipientenmärkte, sinkende Werbeetats und direkte Vertriebs Erlöse sowie die wachsende Bedrohung der traditionellen Geschäftsmodelle – um nur einige der Probleme zu nennen – konfrontieren die Medienbranche mit dem akuten Problem einer Nachfragestagnation.

¹ Vgl. beispielsweise den strategischen Kurswechsel bei Bertelsmann in Middelhoff (1999) und Spiegel (2002-08-01)

² Vgl. Krugman (1997) und Shepard (1997)

³ Vgl. Hass (2002), S. 1

⁴ Zerdick et al. (2001), S. 16

⁵ Vgl. Hess (2002), S. 571

Aus einem planungsstrategischen Blickwinkel ergibt sich daraus eine zweifache Problematik:

1. Welche Konzepte und Instrumentarien sind unter den geänderten und dynamischen Rahmenbedingungen für eine Identifikation nachhaltiger Erfolgspotenziale dienlich?
2. Welche Erfolgspotenziale und Handlungsmöglichkeiten lassen sich konkret aus der aktuellen Wettbewerbssituation ableiten und wie sind diese auszuschöpfen?

1.2 Vorhandene Forschungsansätze

Das Forschungsfeld der Medienwirtschaft hat in den vergangenen 10 Jahren nach zuvor langjährigem Nischendasein eine breite Aufmerksamkeit erlangt. Dieser Wandel ist abzulesen an der großen Anzahl der jüngst in diesem Bereich veröffentlichten Forschungsbeiträge. In Hass (2002) findet sich ein Überblick über die unterschiedlichen Literaturstränge in der ökonomischen Medienwirtschaft, grafisch dargestellt in Abbildung 1.

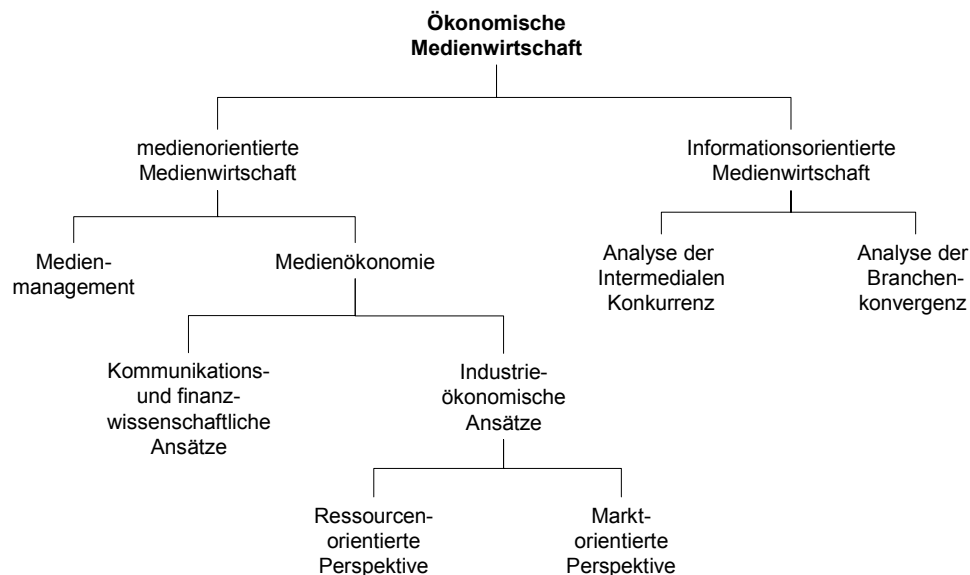


Abbildung 1: Forschungsansätze der ökonomischen Medienwirtschaft

Hass unterscheidet zwischen traditionellen Ansätzen medienorientierter, also entlang verschiedener Mediengattungen segmentierter Ansätze der Medienwirtschaft und neueren struktur- bzw. informationsorientierten Ansätzen.⁶ Im Bereich medienorientierter Ansätze kann weiter eine managementorientierte und eine ökonomische Perspektive unterschieden werden. Sowohl Medienmanagement als auch Medienökonomie untersuchen ihr Erklärungsfeld zumeist sektoral, d.h. in Segmenten abgegrenzt anhand der unterschiedlichen Trägermedien. Die Herangehensweise im Medienmanagement ist funktionsorientiert, untersucht werden betriebliche Teilbereich wie Produktion, Vermarktung und Finanzierung innerhalb von Medienunternehmen.⁷ Betrachtungsgegenstand der

⁶ Vgl. Hass (2002), S. 7 ff.

⁷ Deutschsprachige Beiträge zum Medienmanagement bilden u.a. Karmasin/Winter (2000),

Medienökonomie bilden demgegenüber ökonomische Aggregate, also Unternehmen, Märkte oder Branchen. Ansätze der Kommunikations- bzw. der Finanzwissenschaft untersuchen dabei im Wesentlichen die Rolle der Medien innerhalb gesellschaftlicher Strukturen, insbesondere vor dem Hintergrund von Konzentrationstendenzen in den Medienmärkten. Industrieökonomische Ansätze fokussieren demgegenüber Wettbewerbsstrukturen innerhalb der unterschiedenen Mediensegmente und leiten daraus betriebswirtschaftliche Handlungsstrategien in Bezug auf betriebliche Ressourcen oder marktbezogenes Wettbewerbsverhalten ab.⁸

Eine neue Perspektive zur Untersuchung der Medienwirtschaft thematisieren neuere Beiträge über Mechanismen der Inhaltsvermarktung unter der Bedingung digitaler Erzeugung und Distribution.⁹ Dabei wird bewusst die Sichtweise traditioneller Medienbranchen verlassen und eine breitere Sichtweise bezogen auf sämtliche Branchen in der so genannten "Internetökonomie" eingenommen.¹⁰ Hass benennt zwei zentrale Anwendungsfelder der informationsorientierten Sichtweise in der Forschung der Medienwirtschaft: die Analyse der intermedialen Konkurrenz, insbesondere in Bezug auf die Beziehung zwischen Internet und ausgewählten, traditionellen Vermarktungsformen; die Untersuchung der Auswirkungen der Konvergenzprozesse der im Rahmen der Internetökonomie interagierenden Branchen auf die Rolle von Medienunternehmen als Inhaltsproduzenten und -distributoren.¹¹

1.3 Zielsetzung

Vor dem Hintergrund der genannten Problemstellung wird im Folgenden eine industrieökonomische Perspektive zur Bewertung der Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen der Medienbranche eingenommen. Dabei wird versucht anhand einer mehrstufigen Analyse der Wettbewerbsstrukturen, mit denen sich Medienunternehmen derzeit konfrontiert sehen, die wissenschaftliche Erklärungslücke zwischen medienökonomischen und informationsorientierten Ansätzen der Medienwirtschaft zu schließen.

Schumann/Hess (2002), Wirtz (2001a)

⁸ Zu den deutschsprachigen Beiträgen zur industrieökonomisch ausgerichteten Medienökonomie gehören u.a. Sjurts (1996) und Sjurts (2001), Heinrich (1999) und Sennewald (1998); markt- bzw. ressourcenorientierte Betrachtungen finden sich darüber hinaus u.a. in Habann (1999), Wirtz (2001b)

⁹ Zu den informationsökonomischen Standardwerken zählen Zerdick et al. (2001), Shapiro/Varian (1999), Evans/Wurster (2000)

¹⁰ Der Begriff der Internetökonomie findet explizit Verwendung bei Zerdick et al. (2001), synonym werden in anderen Beiträgen die Begriffe "Network Economy" [u.a. in Shapiro/Varian(2001)] oder "digital Economy" [u.a. in Haertsch (2001)] verwendet

¹¹ Fragen intermedialer Konkurrenz werden u.a. thematisiert in Sennewald (1998), Sjurts (2002a) und Sjurts (2002b); Konvergenzprozesse werden u.a. untersucht in Thielmann (2000), Zerdick et al. (2001), Scholz et al. (2001), Keuper (2002); Die Rolle der Medienbranche im Zuge der Konvergenz wird u.a. untersucht in Brandtweiner (2000), Vizjak/Ringlstetter (2001)

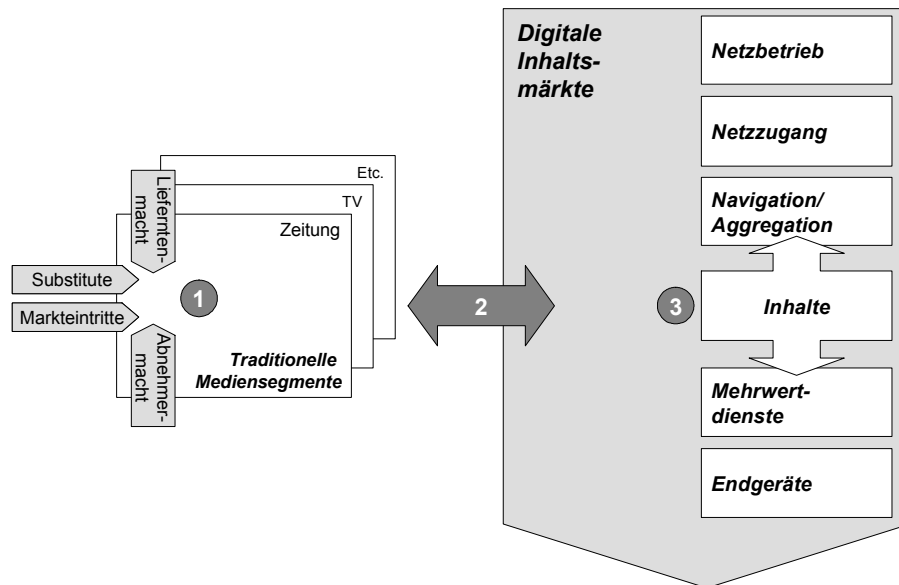


Abbildung 2: Wettbewerbsfelder der Medienbranche

Wie Abbildung 2 verdeutlicht, lässt sich die Wettbewerbssituation für Medienunternehmen im Zeitalter digitaler Produktion, Redaktion, Distribution und Konsumption in drei Feldern interpretieren:

1. als Branchenwettbewerb innerhalb des Mediensegmentmarkts, in dem ein jeweiliges Medienunternehmen tätig ist; Traditionell wird die Branchenabgrenzung anhand des segmenttypischen Trägermediums vorgenommen. Eine typische Branchenabgrenzung unterscheidet zwischen den Rundfunkmedien Radio und Fernsehen sowie den Printmedien Zeitung und Zeitschrift
2. als intermedialer Wettbewerb im Sinne der horizontalen, also für dieselben Medieninhalte konkurrierende Distributionsalternativen traditioneller und digitaler Medienformate
3. als vertikaler Wettbewerb der Leistungstiefe im Rahmen der digitalen, multimedialen Wertschöpfung; Durch Marktverschmelzungseffekte im Zuge der sog. "digitalen Konvergenz" entstehen neue Handlungsfelder im Bereich Mediengriff, Inhaltsaggregation und -navigation und kommunikationsorientierten Mehrwertdiensten, in denen Medienunternehmen in Konkurrenz zur Unternehmen der Branchen Telekommunikation, Informations- und Endgerätetechnologie treten

Im Folgenden werden zunächst die begrifflichen Grundlagen der Medienwirtschaft und die methodischen Prinzipien der Industrieökonomik im Bereich des strategischen Managements erörtert. Am Gegenstand der digitalen Konvergenz werden im dritten Kapitel die strategischen Rahmenbedingungen der Medienbranche sowie die Verwendbarkeit der industrieökonomischen Prinzipien erörtert. Darauf aufbauend werden im vierten Kapitel Handlungsfelder für Medienunternehmen im Rahmen der genannten drei Wettbewerbsbereiche identifiziert und bewertet.

2 Grundlagen

Die Prinzipien der Industrieökonomik finden Niederschlag in den Methoden des strategischen Managements als Instrumentarium zur Identifikation strategischer Handlungsmöglichkeiten im Rahmen von Wettbewerbsfeldern. Im Folgenden sollen daher die Prinzipien des strategischen Managements eingeführt werden (Kapitel 2.1). Daran anschließend werden die begrifflichen Grundlagen und ökonomischen Besonderheiten der Medienwirtschaft erläutert (Kapitel 2.2).

2.1 Grundlagen des strategischen Managements

Die Entwicklung des strategischen Managements in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis ist geprägt durch die Veränderungen der wettbewerblichen Rahmenbedingungen im letzten Jahrhundert. Nach Ansoff sind diese Veränderungen gekennzeichnet durch einen stetigen Anstieg der Umfeldkomplexität, ausgelöst durch die voranschreitende Innovations- und Veränderungsdynamik und Ergebnis der Ablösung der rein produktionsgetriebenen Strukturen zu Beginn des industriellen Zeitalters.¹² Die – wie im Nachstehenden noch näher zu erörtern - durchaus unterschiedlichen Denkrichtungen des strategischen Managements bilden vor diesem Hintergrund das Resultat einer führungsbezogenen "Professionalisierung"¹³ im Umgang mit einem, von Evolution geprägten und in der Bewältigung von Komplexität und Dynamik begründeten "strategischen Problem"¹⁴. Im ersten Abschnitt werden die Entwicklung der strategischen Problemstellung und deren Lösungsansätze kurz skizziert, bevor dann im Weiteren Begriffe und Methodik des strategischen Managements erläutert werden.

2.1.1 Die Evolution des strategischen Problems

Ansoff und Hayes beschreiben das "strategischen Problem" als langfristiges Planungsproblem zur Sicherung des betrieblichen Überlebens. Begründet wird dieses Planungsproblem, allgemein formuliert, in der "techno-ökonomischen Nichtentsprechung zwischen den Produkten des Unternehmens einerseits und den Bedürfnissen des Marktes andererseits".¹⁵ Die konkrete Ausprägung dieses Planungsproblems ist somit in hohem Maße abhängig von den Veränderungen der insbesondere angebotsseitigen, technologischen Möglichkeiten sowie der nachfrageseitigen Bedürfnisse. Diese Entwicklung und ihr Einfluss auf das strategische Planungsproblem soll im Folgenden kurz nachgezeichnet werden.

¹² Vgl. Ansoff (1979), S. 31 f.

¹³ Kirsch (1997a), 167

¹⁴ Ansoff/Hayes (1976), In: Ansoff (1976), S.1

¹⁵ Kirsch (1997a), S. 24

Bea und Haas unterscheiden vier Phasen der Anforderungsentwicklung für das betriebliche Management, denen ein prägender Einfluss in der betrieblichen Führungspraxis in spezifischen Zeitperioden beschieden wird:¹⁶

- die Planungsphase zwischen 1945 und 1960
- die Phase der langfristigen Planung zwischen 1960 und 1973
- die Phase der strategischen Planung zwischen 1973 und 1980
- die bis heute andauernde Phase des strategischen Managements

Auf den Angebotsmärkten nach dem zweiten Weltkrieg standen zunächst Aspekte der (vorwiegend kurzfristig orientierten) Rationalisierung und Organisation der Produktion im Vordergrund der Überlegungen der Überlebenseicherung.¹⁷ Die zentrale Planungsaufgabe des Managements lag in der Budgetierung der industriellen Produktion und der Kontrolle der Produktivität.¹⁸

Die zunehmende Diversifikation der Konsumentenbedarfe, der daraus resultierende Anstieg der Kapitalintensität langfristiger Investitionen und die aufkeimenden Internationalisierung der Wettbewerbsstrukturen lenkte ab den 60er Jahren den Fokus auf längerfristige Prognosemethoden. Die Grundlage solcher Planungsmethoden bildeten gegenwarts- und vergangenheitsbezogene Trendextrapolationen.¹⁹

Globalwirtschaftlichen Diskontinuitäten – ein zentrales, prägendes Ereignis der Dekade war die globale Ölkrise 1973 – aber auch zunehmende Machtverlagerung in Richtung der Käuferschichten, machten ab den 70er Jahren einen grundlegenden Perspektivenwandel in der betrieblichen Planung notwendig. Die zunehmende Unsicherheit der kurzfristigen Zukunft konnte nicht mehr durch eine vergangenheitsorientierte Strukturfortschreitung bewältigt werden, sondern verlangte eine systematische Erforschung zukünftiger und damit strategischer Handlungsmöglichkeiten auf der Grundlage einer "systematischen Analyse der zukünftigen Chancen und Risiken in der Unternehmensumwelt".²⁰ Ziel der Planung ist die Auslotung strategischer Freiheitsgrade auf der Grundlage einer primär markt- und wettbewerbsorientierten und damit extern orientierten Lagebeurteilung.²¹ Die Denkweise der strategischen Planung kann dabei folgendermaßen zusammengefasst werden:

*"The classic approach to corporate strategy starts with a presumption: that with sufficient analytical rigor and adaequat assessment of the propabilities, strategists can pave a predictable path to the future from the matter of the past."*²²

¹⁶ Vgl. Bea/Haas (1995), S. 11 ff.

¹⁷ Haertsch (2000), S. 49

¹⁸ Vgl. Bea/Haas (1995), S. 11 sowie Hinterhuber (1992), S. 23

¹⁹ Vgl. Bea/Haas (1995), S. 12

²⁰ Haertsch (2000), S. 49

²¹ Timmermann (1988), In: Henzler, S. 87

²² Bryan (2002)

Der Wandel von der strategischen Planung zum strategischen Management ist eng geknüpft an die Ausdifferenzierung der Rolle der strategischen Führung zur dauerhaften Sicherung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit und des Überlebens des Unternehmens. Vor dem Hintergrund der wachsenden Dynamik und Komplexität der wettbewerblichen Rahmenbedingungen, ist ein dauerhafter Erfolg nicht monokausal bedingt durch die jeweils situationsgerechte Erfüllung von Leistungs- und Wettbewerbszielen des primären Nutzerkreises. In Anlehnung an die bereits in den 60er Jahren von Alfred Chandler aufgestellte Hypothese "structure follows strategy", relativierte Ansoff bereits 1979 Nachhaltigkeit des Erfolges der marktbezogenen Wettbewerbsstrategie durch deren Abhängigkeiten nicht nur von den relevanten Rahmenbedingungen des Markts sondern insbesondere den internen Strukturvariablen des organisatorischen Systems.²³ Der Denkansatz des strategischen Managements erweitert gewissermaßen die Betrachtungsdimensionen der primär auf externe Markt- und Wettbewerbsbedingungen fokussierten Ansätze der strategischen Planung im Sinne einer umfassenden "Systemstrategie" bzw. eines "Umwelt-System-Fit" um intra-organisatorische Aspekte.²⁴ Einen pragmatischen Ansatz für die Ausdifferenzierung relevanter Subsysteme repräsentiert das so genannte "7-S-Modell" von McKinsey.²⁵ Darin wird die Abstimmung von sieben Subsystemen gefordert, getrennt nach rational-quantitativen, "harten" Faktoren (Strategy, Structure, Systems) und emotional-qualitativen, "weichen" Faktoren (Staff, Style, Skills, Superordinate Goals), (Siehe Abb. 3).

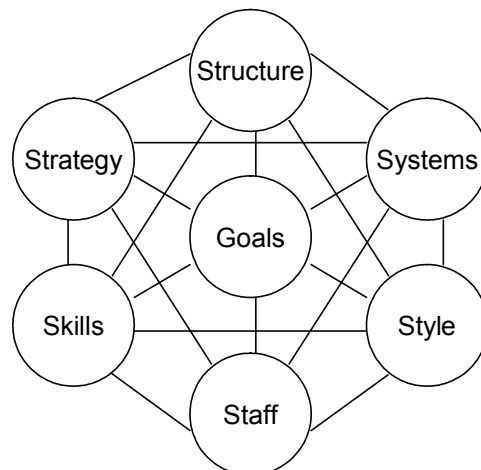


Abbildung 3: 7-S-Modell, in Anlehnung an: Bea/Haas (1995), S. 15

2.1.2 Begriff der Strategie und des strategischen Managements

Bei der gerade gemachten Untersuchung der Entwicklung der strategischen Problemstellung in der theoretischen und praktischen Auseinandersetzung, sollte zunächst ein pragmatischer Zugang zum Gegenstand strategischer Überlegungen eröffnet werden. Auf eine allgemeingültige Definition der

²³ Ansoff (1979), S. 7: "This book, like Chandler's, is built on the basic hypothesis that environment, external strategic behaviour, and the internal 'structure' are interrelated."

²⁴ Bea/Haas (1995), S. 14

²⁵ Waterman (1982), S. 71

Begriffe Strategie und des strategischen Managements wurde bislang bewusst verzichtet. Diese Begriffe sollen nun in diesem Abschnitt erarbeitet werden.

2.1.2.1 Strategie

Die Frage nach dem Wesen der Strategie entpuppt sich bei genauer Betrachtung keineswegs als trivial. In der Literatur zum Thema Strategie finden sich zahlreiche, unterschiedliche Begriffsformen. Bereits 1987 bemerkte Gälweiler dabei die Entwicklung einer gewissen, begrifflichen Unschärfe:

*"Strategie und strategisch sind zu modischen Schlagwörtern geworden. Der Unbedarfte lässt sich leicht damit beeindrucken. Meistens wird Strategie einfach anstelle von ...-Politik (z.B. Personal-Politik), Verhaltensweise, Vorgehensweise, Absicht, Meinung oder Ansicht verwendet. Das muß zwangsläufig zu einer Begriffsverwirrung führen."*²⁶

Abbildung 2 zeigt einen kleinen Ausschnitt aus den in der Fachliteratur zu findenden Definitionen zum Begriff der Strategie, geordnet nach dem Jahr ihrer Erstveröffentlichung.²⁷

Von Clausewitz [1832] (1963), S. 53 und 77	"Die Strategie ist der Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges" im Sinne der "Tätigkeit, diese Gefechte in sich anzuordnen und zu führen".
Von Moltke [1912] (1993), S. 431	"Eine Strategie ist die Fortbildung des ursprünglichen leitenden Gedanken entsprechend den stets sich verändernden Verhältnissen"
Hendersson [1980] (2000), S. 29 und 31	"Die Geschichte der Strategie ist wenig mehr als der Versuch, die Geschehnisse in einem logischen Zusammenhang zu sehen." "Unternehmensstrategie muss zum Ziel haben, ein sich ständig veränderndes, dynamisches Gleichgewicht von Wettbewerbern zu beherrschen."
Porter [1980] (1999), S. 24	"Die Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie besteht im Wesentlichen in der Erarbeitung von Antworten auf die Fragen: Wie wird das Unternehmen den Wettbewerb bestreiten, worin sollen die Ziele des Wettbewerbs bestehen, und welche Maßnahmen sind zur Realisierung dieser Ziele notwendig."
Gälweiler (1987), S. 66	"Strategie bedeutet demnach, sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten oder obersten Zielen oder Zielvoraussetzungen zu orientieren uns ich dabei nicht durch vordergründige Dringlichkeiten, d.h. Augenblicksvorteile und –nachteile, ablenken zu lassen."
Hinterhuber (1992), S. 11	"Die Strategie ist der Weg, über den Veränderungen zu einem konstruktiven, tragfähigen Konzept ausgebaut wird." "Strategische Entscheidungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie im Unterschied zu operativen Entscheidungen nicht auf die Erreichung eines bestimmten Ziele, sondern auf der Suche nach einer optimalen Ziel-Position gerichtet sind (von der aus spezifische, nach Wegfall bestimmter Unsicherheitselemente präzisierbare Ziele erreicht werden können)."
Mintzberg (1994), S. 23-27	"Ask anyone, planner or otherwise, What is strategy? And you will almost certainly be told that (a) strategy is a plan (...) –a direction, a guide or course of action into the future (...). (b) Strategy is also a pattern , that is a consistency in behavior over time. To some people, namely Porter and his followers, (c) strategy is position , namely the determination of particular

²⁶ Gälweiler (1987), S. 55

²⁷ Falls das Jahr der Erstveröffentlichung von der Zitationsquelle abweicht sind beide Jahreszahlen angegeben

	products in particular markets. To others, however, (d) strategy is perspective , namely an organization's way of doing things (...) its concept of business."
Kirsch (1997b), S. 11	"Man kann also das Adjektiv "strategisch" unmittelbar als Ausgangspunkt wählen und propädeutisch konstatieren, dass dieses Adjektiv in höchst unterschiedlicher Weise verwendet wird: strategische Maximen, strategische Ziele, strategische Manöver, strategische Maßnahmen, strategische Planung, strategisches Handeln, 'begriffsstrategische Überlegungen' usw., oder auch: etwas ist 'strategisch relevant'."

Abbildung 4: Strategiebegriffe

Mintzberg spricht in seiner pragmatischen Begriffsannäherung vier wesentliche Aspekte einer Strategie an:

- a) Eine Strategie bringt, im Einklang mit dem alltäglichen Sprachgebrauch, zunächst eine Handlungsorientierung mit dem Charakter von Prinzipien für die Mitglieder einer Organisation zum Ausdruck.²⁸ Strategien implizieren eine „Argumentation mit möglichen Welten“²⁹ und repräsentieren globale Mittel-Weg-Beschreibungen³⁰, mit denen das Unternehmen einen gewünschten zukünftigen Zustand zu erreichen intendiert.
- b) Dabei ist eine Strategie zwar grundsätzlich geknüpft an eine Attribuierung von politischem Willen einer (ggf. auch dominierenden) Koalition im zugrundeliegenden organisatorischen System.³¹ Sie bedarf jedoch nicht zwangsläufig einer expliziten Formulierung durch organisatorische Organe, sondern kann durchaus als implizites, „formiertes“ und lediglich beobachtbares Handlungsmuster verstanden werden.³²
- c) Bezugnehmend auf Porter thematisiert Mintzberg einen zentralen Betrachtungsgegenstand von Strategien, die Produkt/Markt-Kombinationen. Diese Sichtweise wird im folgenden Abschnitt eingehender untersucht.
- d) Zunehmend finden Strategien Eingang in verschiedene Formen der Selbstbeschreibung eines Unternehmens. Mit der voranschreitenden Veränderungsdynamik von Geschäftsansätzen und dem wachsenden Interessentenkreis eines Unternehmens übernimmt die Strategie insbesondere eine systematische Erklärungsfunktion, bspw. hinsichtlich Ertragsmechanik oder Wertschöpfungskonfiguration, gegenüber Dritten im Rahmen formulierter Beschreibungen des unternehmensspezifischen Geschäftsmodells.³³

²⁸ Vgl. Kirsch (1997b), S. 98

²⁹ Kirsch (1997a), S. 537 f.

³⁰ Keuper (2001), S. 23

³¹ Kirsch (1997b), S. 660

³² Mintzberg (1994), S. 24; Mintzberg verwendet im englischen Original den Begriff "emergent strategies"

³³ Knyphausen (2002), In: Bieger et al. (Hrsg); Knyphausen definiert als „Geschäftsmodell“ die systematische Beschreibung der Strategie, um potenziellen Investoren die Sinnhaftigkeit ihres Engagements zu verdeutlichen

2.1.2.2 Strategisches Management

Wie schon im vorangegangenen Abschnitt erörtert, hat sich das strategische Management über den reinen Zeitbezug langfristiger Planungsentscheidungen zu einer umfassenden Abstimmung der organisatorischen Systemvariablen mit den Rahmenbedingungen aus dem Wettbewerbsumfeld entwickelt. Somit besitzt ein strategisches Management gleichzeitig sowohl eine interne, in Bezug auf die Gestaltung der organisatorischen Subsysteme, als auch eine externe Sichtweise in Bezug auf die Analyse der strategisch relevanten Rahmenbedingungen.

Vor dem Hintergrund der steigenden Abstimmungsanforderungen durch die wachsende Komplexität wirtschaftlicher Prozesse und der zunehmenden Dynamik struktureller Rahmenbedingungen geht das Entwicklungsziel des strategischen Managements notwendigerweise über die von Ansoff und Hayes in Kapitel 2.2.1 postulierte Sicherung des betrieblichen Überlebens hinaus. Ziel des strategischen Managements ist eine organisatorische Höherentwicklung – gleichermaßen gemessen an der Erreichung der Ziele primärer Nutznießer, als auch am Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse der jeweils (intra-organisational) Betroffenen – im Sinne eines evolutionsfähigen Systems.³⁴ Vor diesem Hintergrund lässt sich das Aufgabenspektrum eines strategischen Managements von dem der operativen Führung abgrenzen:

*"Unter operativer Führung versteht man (...) die auf die unmittelbare Erfolgserzielung ausgerichtete Unternehmensführung, wobei selbstverständlich die laufende Liquiditätssicherung eingeschlossen ist. (...) Demgegenüber besteht die Aufgabe der strategischen Unternehmensführung darin, so früh wie möglich und so früh wie notwendig für die Schaffung und Erhaltung der besten Voraussetzungen für anhaltende und weit in die Zukunft reichende Erfolgsmöglichkeiten, das heißt für >>Erfolgspotenziale<< zu sorgen."*³⁵

Nach Gälweiler bildet die Steuerung von Erfolgspotenzialen, im Sinne einer organisierten und systematischen "Vorsteuerung" von Erfolg und Liquidität, die Kernaufgabe der strategischen Führung. Ein Erfolgspotenzial repräsentiert dabei das "gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht."³⁶

Kirsch erweitert den Begriff des Erfolgspotenzials in diesem Zusammenhang mit der Diskussion des Gegenstands strategischer Führung durch eine, an den organisatorischen Fähigkeiten eines Unternehmens ansetzenden Systematik.³⁷ Nach Kirsch unterstellt der Begriff des Erfolgspotenzials dem Unternehmen implizit die Fähigkeit, mit den aus Produkt- und Marktgegebenheiten (und damit, entsprechend der eingangs gewählten Unterscheidung, externen Sichtweise gegenüber)

³⁴ Kirsch (1998), S. 481 f.

³⁵ Gälweiler (1987), S. 24

³⁶ Gälweiler (1987), S. 26

³⁷ Kirsch (1997b), S. 157

resultierenden Chancen und Risiken auch Erfolg versprechend umzusetzen.³⁸ Dies bildet jedoch einen, erst auf der Grundlage der (unternehmensinternen) Betrachtung der Fähigkeiten des Unternehmens mit solchen Gegebenheiten umzugehen, zu verifizierenden Sonderfall.

2.1.3 Denkrichtungen im strategischen Management

Nach der Abgrenzung der Begrifflichkeiten soll im Folgenden ein differenzierterer Blick auf die unterschiedlichen Konzepte und Denkansätze in der Literatur zum strategischen Management geworfen werden. Eine häufig angeführte Abgrenzung bildet die Unterscheidung zwischen den Ansätzen marktorientierter und denen ressourcenorientierter Prägung. Bevor jedoch näher auf diese beiden, sicherlich zentralen Sichtweisen eingegangen wird, soll zunächst ein genereller Überblick über die existierenden Denkansätze geworfen werden. Dazu soll die Unterscheidung von zehn strategischen Denkschulen nach Mintzberg herangezogen werden.

2.1.3.1 Denkschulen des strategischen Managements³⁹

Mintzberg unterscheidet in seiner Benennung strategischer Denkschulen zunächst zwischen präskriptiven und deskriptiven Ansätzen. Zur Kategorie der präskriptiven Schulen werden gezählt:

- Die Designschule
- Die Planungsschule
- Die Positionierungsschule

Die Designschule fordert ein einfaches und informell gefordertes Modell der Strategieentwicklung. Die Verantwortung für das "Design" der Strategie liegt beim Unternehmensleiter, dem alleinigen Strategen. Das zentrale Instrument der Strategieentwicklung stellt eine strukturierte Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen des Unternehmens mit den sich aus den Bedingungen des Marktes ergebenden Chancen und Risiken, das so genannte SWOT-Schema, dar. Das strategische Management endet mit einer explizit für das gesamte Unternehmen und in "einem Guss" ausformulierten Strategie.

Die Planungsschule knüpft ebenfalls an den analytischen Rahmen des SWOT-Schemas an. Anders als bei der Designschule dient es jedoch nicht als zentrales Instrument zur Ermittlung einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie, sondern bildet lediglich die Ausgangslage für umfassende Planungsprozesse in den verschiedenen Handlungsfeldern des Unternehmens. Das strategische Management versteht sich als geschlossener Zyklus aus Szenarioplanung der wettbewerblichen Handlungsfelder, einem strukturierten Zielbildungsprozess auf Grundlage einer systematischen Analyse der relevanten Rahmenbedingungen und Unternehmensspezifika und einer strategischen Kontrolle der ermittelten Budgets und operativen Plänen.

³⁸ Vgl. Kirsch (1997a), S. 205 f.

³⁹ Vgl. Zum folgenden Abschnitt – soweit nicht anderweitig benannt – Mintzberg (1999)

Die Positionierungsschule lenkt die Aufmerksamkeit im strategischen Management primär auf die strukturellen Rahmenbedingungen des Wettbewerbs. Bei den zu ermittelnden Strategien handelt es sich um generische, allgemeine und eindeutig erkennbare Marktpositionen. Nach Mintzberg lässt sich die Haltung der Positionierungsschule im strategischen Management auf die traditionellen Prinzipien der Kriegsführung zurückführen:

*"Die Elemente der Kriegskunst bestehen in Folgendem: 1. in der Beurteilung des Raums, 2. in der Einschätzung der Menge; 3. in der Kalkulation; 4. im Vergleichen und 5. im Ermessen der Siegchancen."*⁴⁰

Die Sichtweise der Positionierungsschule hat speziell in den 80er Jahren ein hohes Maß an Popularität gewonnen. Durch eine Reihe bedeutender Veröffentlichungen, u.a. durch Bain und Porter, konnte sich die Sichtweise der Positionierungsschule als eigenständiger Ansatz, dem so genannten "Market-based View" (MBV), in der Theorie der strategischen Führung etablieren. Eine detaillierte Untersuchung der Instrumente und Prinzipien des MBV folgt im Anschluss an diesen Überblick über die verschiedenen Denkansätze im strategischen Management.

Die drei genannten Ansätze beanspruchen jeweils einen gewissen Leitliniencharakter dafür, wie in einem Erfolg versprechenden, strategischen Management zu verfahren ist. Desweiteren unterscheidet Mintzberg sieben weitere Ansätze, die sich in mehr deskriptiver Weise mit strategischen Prozessen in Unternehmen beschäftigen. Die Ansätze ergänzen und erweitern dabei insbesondere an den, implizit in den drei erstgenannten Ansätzen vereinfachenden Rationalitätshypothesen im Rahmen von Strategieentwicklung und -umsetzung. Zu den deskriptiven Ansätzen zählt Mintzberg:

- Die unternehmerische Schule
- Die kognitive Schule
- Die Lernschule
- Die Machtschule
- Die Umweltschule
- Die Konfigurationsschule

Die unternehmerische Schule unterstreicht die visionäre Rolle des Unternehmensleiters im Prozess der Strategieentwicklung. Dieser Prozess ist bestenfalls halb bewusst, die Strategie wurzelt vorwiegend in der Erfahrung und Intuition des Unternehmensleiters und wird von diesem zielstrebig, sogar leidenschaftlich vertreten.

Sowohl die kognitive als auch die Lernschule fokussieren die Auswirkungen beschränkter Rationalität im menschlichen Denken im Rahmen der Informationsverarbeitungsprozesse im Zusammenhang mit Strategieentwicklung und –Implementierung: Menschliches Denken ist zum einen geprägt durch eine Vielzahl kognitiver Verzerrungen – bspw. durch das Argumentieren mit Analogien oder die Illusion der Kontrolle – sowie durch Voreingenommenheiten in der Entscheidungsfindung – bspw. aufgrund von Bequemlichkeit, Konservatismus, Optimismus oder Ähnlichem. Die kognitive Schule erweitert vor diesem Hintergrund das Rationalmodell der Informationsverarbeitung um Kognitionsmodelle

⁴⁰ Mintzberg (1999), S. 106

menschlichen Denkens im Rahmen von Konzepterlangung und Ergebniskonstruktion. Zum anderen basiert menschliches Entscheidungsverhalten selten auf einer vollständigen Analyse und Berücksichtigung der möglichen Alternativen. Insbesondere strategische Entscheidungsprozesse besitzen gemäß der Lernschule häufig inkrementalen und evolutionären Charakter, geprägt durch dynamische, zu berücksichtigende Lern- und Anpassungsprozesse.

Die Machschule untersucht unternehmenspolitische Aspekte der Strategieentwicklung. Die betriebliche Organisation wird verstanden als Sammelsurium von Koalitionen verschiedener Interessen. Der Prozess der Strategieentwicklung ist eingebunden in ein politisches System, in dem diese Interessenkoalitionen ihre Forderungen in autorisierte Entscheidungen umzusetzen versuchen. Als Mittel zur Gewinnung von Unterstützung stehen dabei nachgewiesene Sachkenntnis, die herrschende Kultur und insbesondere formale Autorität zur Verfügung.

Die Umweltschule konkretisiert Aspekte der außerbetrieblichen Rahmenbedingungen als maßgeblichen Akteur für die Strategieentwicklung. Die strategische Führung erfüllt lediglich einen passiven Zweck mit der Deutung der Umwelt und der Auswahl geeigneter Organisationsanpassungen. Zu den relevanten Deutungsaspekten gehören insbesondere die Stabilität und Komplexität der allgemeinen Rahmenbedingungen, die Diversifität und die Feindseligkeit des Marktes.

Die Konfigurationsschule begreift schließlich Organisationen als in der Regel stabile Konfigurationen ihrer spezifischen Eigenschaften. Die Phasen der Stabilität werden im Lebenszyklus der Organisation gelegentlich unterbrochen von Phasen der Transformation. Diese Transformationsphasen erfordern vom strategischen Management eine Neuausrichtung der internen Konfiguration und deren Implementierung in Form erneut stabiler Bedingungen.

2.1.3.2 Marktorientierung und Ressourcenorientierung

Prägenden Einfluss auf die Methodik der strategischen Planung hatte das zwischen den 30er und 50er Jahren entwickelte, erstmalig 1959 von Bain explizit ausformulierte Structure-Conduct-Performance-Paradigma (SCP-Paradigma) aus der Industrieökonomik.⁴¹ Ziel der Forschungstradition der Industrieökonomik ist die deskriptive Erklärung des Wettbewerbsprozesses innerhalb von Branchen. Das SCP-Paradigma erklärt den Erfolg (Performance) in einer Branche als Ergebnis der relativen Positionierung eines Unternehmens (Conduct) im Rahmen der spezifischen Wettbewerbsstruktur (Structure) der Branche.

Porter griff 1980 das SCP-Paradigma auf und integrierte es in verfeinerter Form – die allgemeine Monokausalität zwischen Marktstruktur und Wettbewerbsstrategie wurde erweitert um ein differenziertes Konzept der Wettbewerbskräfte einer Branche - in ein Plan-determiniertes Schema des strategischen Managements.⁴² Porter identifizierte relevante fünf Kräfte für die Analyse des Wettbewerbs in einer Branche (vgl. Abb. 3).

⁴¹ Kirsch (1997b) S. 168

⁴² Vgl. Thielmann (2000), S. 44

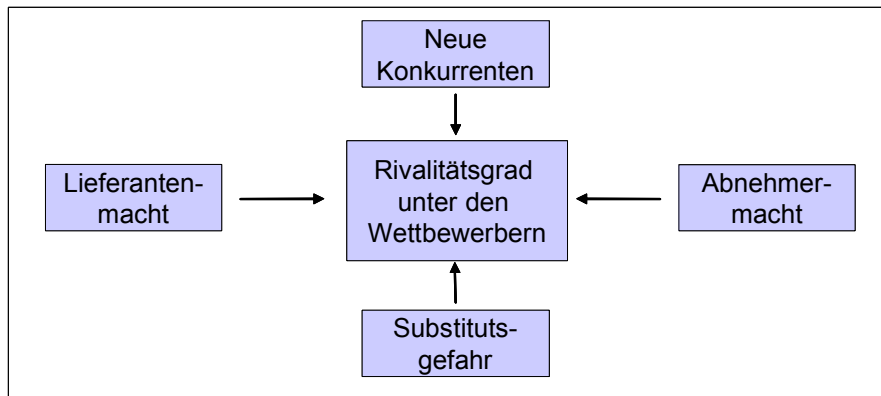


Abbildung 5: Wettbewerbskräfte im Branchenwettbewerb

Ausgehend von unterschiedlichen Ursachen möglicher Machpositionen der jeweiligen Wettbewerbskräfte – bspw. ein hoher Konzentrationsgrad als Grundlage der Verhandlungsstärke von Abnehmern und Lieferanten bzw. die Anzahl und der Differenzierungsgrad zwischen Wettbewerbern als Ursache des Rivalitätsgrades innerhalb der Branche – ermittelte Porter drei generische Grundstrategien: Differenzierung, Kostenführerschaft und die jeweils analoge Strategie innerhalb einer Marktnische.⁴³

Bereits Ende der 60er Jahre beurteilten Autoren wie Penrose und Ansoff die spezifische Ressourcenkonfiguration eines Unternehmens als zentrale Quelle des Wettbewerbserfolgs.⁴⁴ Während allerdings Porter davon ausgeht, dass Ressourcen innerhalb einer Branche frei verfügbar und austauschbar sind, entwickelte vor dem Hintergrund insbesondere der Überlegungen von Lern- und Kulturschule eine Gegenströmung zum marktorientierten Positionierungsansatz.

Aufgrund der Spezifität von Unternehmen – dafür ausschlaggebend aus ressourcenbezogener Sicht ist die langfristige, gewachsene Einbindung von Ressourcen in den spezifischen situativen, organisatorischen Kontext – der Unvollkommenheit der Faktormärkte in der Realität und die befristete Immobilität von Ressourcen aufgrund (mitunter befristeter) vertraglicher Verfügungsrechte sind Ressourcen heterogen zwischen den Unternehmen einer Branche verteilt.⁴⁵ Wesentlich für das strategische Management ist daher die Identifikation kritischer Ressourcen (auch: Kernressourcen), wenn möglich deren Erwerb, Potenzialerhaltung und Weiterentwicklung sowie die Förderung ihrer Nutzung im Unternehmen. Kernressourcen zeichnen sich dabei durch dreierlei aus: erstens, ihre Nutzenstiftung, sowohl aus Kundensicht als auch aus unternehmensinterner Sicht – bspw. in Form von Potenzialen zur Kostensenkung oder Leistungs- und Rentensteigerung; zweitens, ihre Nicht-Imitierbarkeit, bspw. aufgrund von Multiplikatoreffekten oder komplementärer Ressourcenverbundenheit; drittens, ihre Nicht-Substituierbarkeit.⁴⁶ Kernressourcen können dabei prinzipiell sowohl den Charakter von Kompetenzen, im Sinne unternehmensspezifischer,

⁴³ Vgl. Porter (1998), S. 71

⁴⁴ Vgl. Eschenbach/Kunesch (1996), S. 6

⁴⁵ Barney (2002), S. 155 und Habann (1999), S. 3 ff.

⁴⁶ Vgl. Habann (1999), S. 8ff.

beispielsweise managementbezogener Fähigkeiten, als auch von strategischen Vermögenswerten im Sinne immaterieller Kapitalwerte beispielsweise in Form von Markennamen besitzen.

2.2 Grundbegriffe der Medienwirtschaft

Der Begriff der Medien ist heute in aller Munde, ob nun bspw. im Zusammenhang mit der volkswirtschaftlichen Diskussion um die Bedeutung des Unterhaltungs- und Informationssektors oder als Modewort der "Neuen" Medien, synonym für sowohl Übertragungstechnologien als auch Endgeräte im Internetzeitalter.⁴⁷ Dabei bleibt zunächst festzuhalten, dass der Begriff des Mediums, der bis zu Mitte des letzten Jahrhunderts "eher mit Elementen wie Wasser, Feuer und Luft oder mit spirituellen Medien verknüpft"⁴⁸ wurde, in der heutigen Zeit grundsätzlich zwar neu, jedoch, wie die einleitenden Beispiele zeigen, sehr uneinheitlich belegt ist. Der folgende Abschnitt soll dazu dienen, Licht in die zum Teil populärwissenschaftliche Vermischung der Begriffe in Bezug auf Medien, Informations- und digitale Güter zu bringen und einen kurzen Überblick über die ökonomischen Besonderheiten der Medienbranche zu geben.

2.2.1 Begriff des Mediums

Im alltäglichen Sprachgebrauch lassen sich drei Facetten des Medienbegriffs, eine instrumentelle, eine organisatorische und eine gesellschaftliche, unterscheiden:⁴⁹ Unter instrumenteller Perspektive repräsentiert ein Medium ein "Instrument zur Verarbeitung von Informationen"⁵⁰ oder technologischer, ein "Zeichentransportsystem"⁵¹ im Sinne einer "vermittelnden Instanz" zwischen kommunizierenden Parteien. Unter organisatorischem Blickwinkel lassen sich Medien als organisierte Sozialsysteme, zur Erfüllung einer Informations- und Kommunikationsaufgabe, beschreiben. Schließlich werden Medien auch als gesellschaftliche Institutionen verstanden, "zur Erfüllung von Leistungsbeiträgen an gesellschaftlichen Strukturen und Prozessen"⁵². Im Weiteren soll, in Anlehnung an Saxer (1996) und Kiefer (2001), ein integrierender, speziell auf den Aspekt der Institution fokussierter Begriff der Medien

⁴⁷ Vgl. Sennewald (1998), S. 9: "Als neu werden die in den letzten zehn Jahren entwickelten Medien bezeichnet. (...) Die neuen Medien sind ein Komplex von Informations- und Kommunikationstechniken, die als Leistungsbündel aus Produkten und Dienstleistungen verstanden werden können." Demgegenüber werden nach Sennewald Medien als traditionell bezeichnet, "wenn sich das technische Verfahren zur Herstellung oder zur Distribution in den letzten zehn Jahren nicht grundlegend geändert hat."

⁴⁸ Hörisch (1998); Vgl. außerdem Kiefer (2001), S. 14

⁴⁹ Beck (2002), S.1

⁵⁰ Beck (2002),

⁵¹ Kiefer (2001), S. 15

⁵² Kiefer (2001), S. 15

verwendet werden. Medien sind demnach "komplexe institutionalisierte Systeme um organisierte Kommunikationskanäle von spezifischem Leistungsvermögen".⁵³

Um begrifflichen Verallgemeinerungen und Verwechslungen vorzubeugen, soll im Weiteren zwischen Medienunternehmen und Medienprodukten bzw. -gütern⁵⁴ unterschieden werden: Medienunternehmen werden häufig über ihren Leistungsprozess, durch das "Erzeugen, Bündeln und Distribuieren von Informationen und Unterhaltung"⁵⁵ charakterisiert. Aus der hier zu Grunde gelegten Sicht der Medienwirtschaft repräsentieren Medienprodukte die Ergebnisse, bzw. Ausbringungsmenge der Leistungsprozesse eines Medienunternehmens⁵⁶. "Aus Sicht der Mediennutzer produzieren Medienunternehmen gebündelte, mediale Inhalte in Form von Texten, Bildern, verschiedenen Varianten von Audio- und Videoangeboten sowie in wachsendem Maße auch interaktiven Angeboten zur Befriedigung des Bedürfnisses nach Unterhaltung und Information."⁵⁷

Aus einer technischeren Perspektive repräsentieren Medienprodukte also Informationsgüter, die an ein materielles bzw. digitales Trägermedium gebunden sind. Damit kann der Begriff des Medienprodukts solchen Definitionen des Informationsbegriffs gleichgesetzt werden, die Informationen über ihren "unvermeidbaren Dualismus zwischen materieller und immaterieller Sphäre"⁵⁸ charakterisieren.

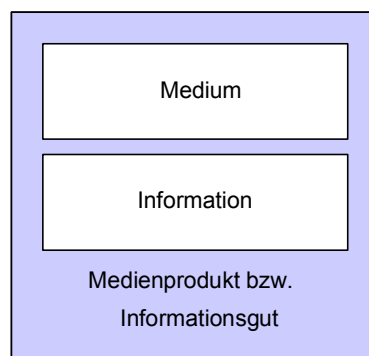


Abbildung 6: Medienprodukt, in: Hass (2002), S. 18

Abhängig vom Interaktionsgrad zwischen Inhaltanbieter und -Nachfrager unterscheidet Bode in Bezug auf Informationsgüter weiter zwischen Informations-(Sach)-Güter und Informationsdienstleistungen.⁵⁹ Vor dem Hintergrund der derzeit stattfindenden Entwicklungen im

⁵³ Saxer (1996), S. 20; Kiefer (2001), S. 15

⁵⁴ Die Begriffe "Produkte" und "Güter" werden hier synonym verwendet. Die Unterscheidung zwischen Medien, Medienunternehmen und Medienprodukten macht eine – wie bei verschiedenen Autoren vorgenommen – explizite Überprüfung des Gütercharakters von Medien unnötig.

⁵⁵ Schumann/Hess (2002), S. 1

⁵⁶ Rawolle/Hess (2001), S. 2

⁵⁷ Rawolle (2002), S. 6

⁵⁸ Bode (1997)

⁵⁹ Vgl. Bode (1997) und Brandtweiner (2000), S. 33; Im Falle von Informationsdienstleistungen repräsentiert der Nachfrager einen "externen Faktor" der Leistungserbringung, ohne den eine Konkretisierung und damit Fertigstellung der Leistungserbringung unmöglich wäre.

Rahmen der Informations- und Kommunikationstechnologien und der dadurch bedingten Veränderungen der Interaktionsprozesse – die These, dass als Folge der Informationswirtschaft die klassische Massenproduktion durch die Fertigung kundenindividueller Güter zu einem Kostenniveau vergleichbarer Massengüter abgelöst wird, bildet einen zentraler Leitgedanken in der Literatur zur Internetökonomie⁶⁰ – scheint jedoch eine strikte Trennung zwischen Dienstleistungs- und Sachgüteraspekt eines Medienguts nicht mehr zeitgemäß. Die zunehmende Möglichkeit der Integration des Kunden und seiner Präferenzen in die Prozesse der Erstellung, Bündelung und Distribution medialer Inhalte ist Gegenstand dieser Arbeit und wird im Weiteren noch dezidiert betrachtet werden.

2.2.2 Eigenschaften von Mediengütern

Nach Rawolle kann für die Betrachtung der Merkmale von Mediengütern zwischen einer produktionsorientierten und einer verwendungsorientierten Perspektive unterschieden werden.⁶¹ In produktionsorientierter Hinsicht sind drei Aspekte von Bedeutung: Die Struktur der Wertschöpfung, davon abhängig medienspezifische Aspekte der Kosten- und Erlösstruktur und die Möglichkeiten und Konsequenzen resultierend aus der zunehmenden Digitalisierung. In verwendungsorientierter Hinsicht sind dagegen solche, in den Eigenschaften immaterieller Informationsgüter wurzelnde Wesensmerkmale – darunter Netzeffekte und die Bewertungsproblematik von Mediengütern im Rahmen der Konsumententscheidung – zu erörtern.

2.2.2.1 Produktionsorientierte Perspektive

Wie bereits angesprochen, lässt sich der Wertschöpfungsprozess in der Medienbranche grob zunächst in drei Schritte untergliedern: Die Erzeugung, die Bündelung und die Distribution von Mediengütern. Abhängig von vom jeweiligen Marktsegment kann diese Überblicksbetrachtung der Wertschöpfung in den verschiedenen Teilmärkten der Medienbranche durchaus unterschiedliche Formen annehmen. Klassischerweise erfolgt die Abgrenzung von Teilmärkten der Medienbranche auf der Grundlage der jeweils erzeugten Produkte bzw. ihren materiellen Trägern, beispielsweise in die Sektoren Zeitungen, Zeitschriften, Hörfunk, Fernsehen und Online.⁶² Abbildung 5 zeigt an den Beispielen des Zeitungs- und des Fernsehsegments einen kleinen Ausschnitt der unterschiedlichen Wertschöpfungsstrukturen in der Medienbranche.

⁶⁰ Vgl. u.a. Piller (2001)

⁶¹ Vgl. Rawolle (2002), S. 6/7

⁶² Boening-Spohr/Hess (1999), S. 3 f.

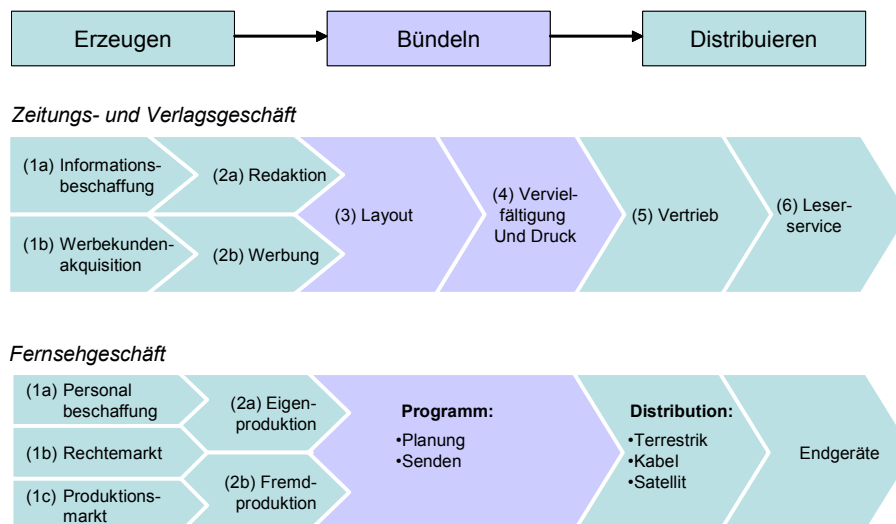


Abbildung 7: Wertschöpfungsstrukturen in der Medienbranche; in Anlehnung an Zerdick et al. (2001), S. 62, S. 64 und S. 65

Medienprodukte sind in Abhängigkeit von der Produktgattung durch unterschiedliche Erlösformen und –strukturen gekennzeichnet. Abbildung 5 impliziert bereits eine Reihe verschiedener Erlösformen in der Medienbranche: Abonnements, beispielsweise für Zeitungen oder Bezahlfernsehen; nutzungsunabhängige Gebühren, bspw. im öffentlichen Rundfunkbereich; staatliche Subventionen; Werbung sowie Erlöse aus nutzungsbezogenen Verkäufen und Einzeltransaktionen. Ohne an dieser Stelle detailliert die einzelnen Erlösmodelle zu untersuchen, soll hier kurz auf die Mechanismen der Werbefinanzierung eingegangen werden:

Medienunternehmen stehen in einem vieldimensionalen Wettbewerb, unter anderem um das finanzielle Budget der Konsumenten, um den Zugang zu Inhalten auf der Ebene der Rechtevermarktung, im publizistischen Wettbewerb mit Konkurrenten und nicht zuletzt im Zeitwettbewerb mit anderen Formen der Information und Unterhaltung um die Aufmerksamkeit potenzieller Nutzer.⁶³ Zwischen den genannten Wettbewerbsstrukturen existieren vielschichtige Abhängigkeiten, häufig zusammengefasst unter dem Stichwort der so genannten "Anzeigen-/Auflagen-Spirale": Attraktive publizistische Inhalte schaffen Aufmerksamkeit im Rezipientenmarkt. Mit steigenden Auflagen wächst auch das Interesse nach Werberaum auf dem Werbemarkt. Steigende Erlöse durch Abverkäufe und Werbeeinnahmen stärken die Marktposition in der Inhaltsakquise, was wiederum die Qualität der publizistischen Inhalte erhöht. Abbildung 6 gibt die Interdependenzstruktur der Medienmärkte wieder:

⁶³ Wirtz (2001), S. 23 f.

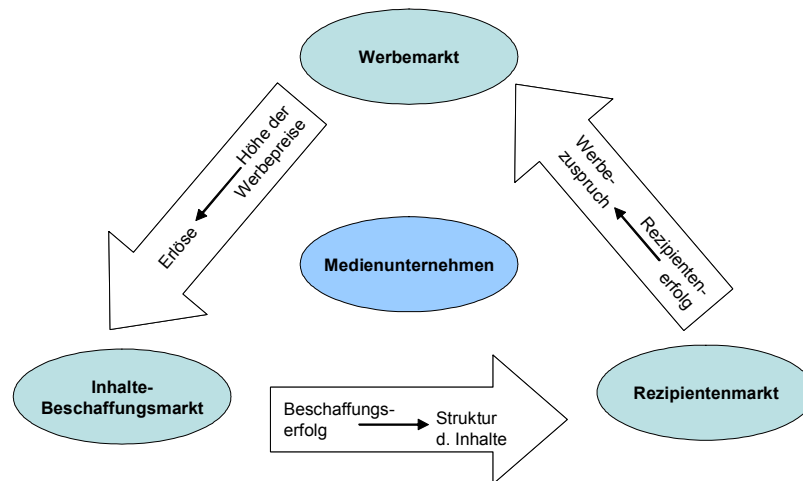


Abbildung 8: Anzeigen-Auflagen-Spirale; in Anlehnung an Wirtz (2001a), S. 22

Medienprodukte werden häufig als Kuppelprodukte beschrieben, immer dann, "wenn ein Erwerbsunternehmen Annoncenraum als Ware erzeugt, die nur durch einen redaktionellen Teil verkäuflich wird"⁶⁴. Neben dem offensichtlichen Vorteil der Erschließung zusätzlicher Finanzierungsquellen am Werbemarkt, liegen in der Beziehung zwischen redaktionellen Inhalten und Annoncenraum für Medienunternehmen eine Reihe von Verbundvorteilen – bspw. durch die Reduktion der Produktionskosten und der gemeinsamen Verteilkosten im Vertrieb oder durch die "symbiotische Kopplung" gegenüber der Aufmerksamkeit und Wahrnehmung von Rezipienten.⁶⁵

Ein weiteres, häufig angeführtes und für viele Teilmärkte der Medienbranche gültiges Merkmal von Medienunternehmen sind Produktionsstrukturen mit sinkenden Durchschnittskosten. Sinkende Durchschnittskosten sind Ergebnis eines in der Regel hohen Fixkostenanteils – beispielsweise aufgrund hoher Aufwendungen für Druckanlagen, Fernsehstudios oder Redaktionsmitarbeiter – gegenüber im Verhältnis nur moderat wachsenden variablen Kosten bei steigenden Losgrößen. Ergebnis dieser Kostenstrukturen ist ein natürlicher Konzentrationsprozess in den betroffenen Medienmärkten, resultierend aus der Möglichkeit zur Ausschöpfung von kostenreduzierenden Größenvorteilen.⁶⁶ Abbildung 7 stellt einen typischen Kostenverlauf grafisch dar.

⁶⁴ Büchner (1919), S.

⁶⁵ Kiefer (2001), S. 154

⁶⁶ Beck (2002), S. 28 f.

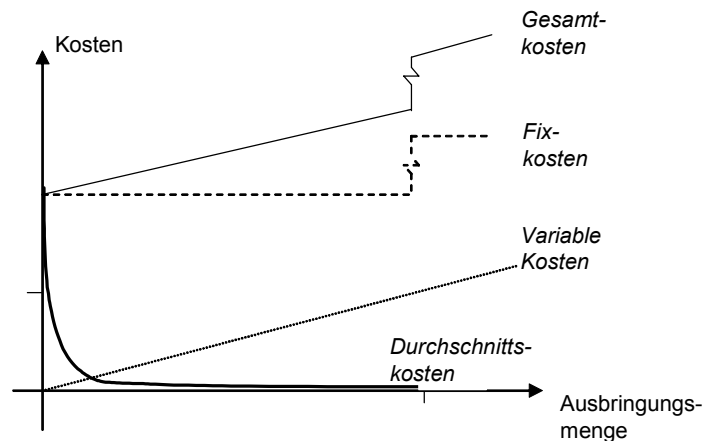


Abbildung 9: Kostenstruktur in der Medienbranche

Wie bereits angesprochen, repräsentieren Medienprodukte grundsätzlich (an materielle Trägermedien gebundene) Informationsgüter. Unter dem Begriff "Informationsgut" kann nach Shapiro/Varian jedes solche Gut verstanden werden, das als Folge von Bits codierbar und damit digitalisierbar ist.⁶⁷ Brandtweiner erweitert diese allgemeine Begriffsfassung und differenziert explizit zwischen digitalen Gütern und Informationsgütern:⁶⁸

- (a) *Ein digitales Gut ist ein Gut, das in elektronischer Form, also vercodiert als Menge von Bits und Bytes vorliegt und somit über eine Netzwerkinfrastruktur geliefert werden kann, z.B. Computerprogramme.*
- (b) *Ein Informationsgut ist ein Gut, das wegen seines Inhalts (Content) gekauft wird. Das Gut ist eigentlich der Inhalt, sprich die Information bzw. das Wissen, wofür es steht. Beispiele sind Bücher, Lexika, Tageszeitungen, Magazine und Bedienungsanleitungen.*
- (c) *Ein digitales Informationsgut ist ein Gut, das beide Eigenschaften in sich vereint.*

Aus der grundsätzlichen Digitalisierbarkeit von Medienprodukten zum einen, zum anderen der kontinuierlichen Weiterentwicklung digitaler Technologien zur Produktion und Distribution von Informationen ergeben sich eine Reihe von Besonderheiten für die Bereitstellung und Distribution digitaler Inhalte, wie eine vereinfachte Erzeugung und Bearbeitung von Inhalten, deren vereinfachte Reproduzierbarkeit, erhöhte Speicher- und Übertragungskapazitäten für Inhalte, die Möglichkeit einer Kombination unterschiedlicher Medientypen, die Möglichkeit interaktiver Komponenten in der Medienproduktion oder die vereinfachte Ent- und Neubündelung von Inhalten.⁶⁹ Der vermehrte Einsatz digitaler Technologien als Träger von Medienprodukten führt dabei nach Hass zu einer langfristigen "Desintegration" von Trägermedium und Informationsgut.⁷⁰ Dadurch entsteht zum einen

⁶⁷ Vgl. Shapiro/Varian (1999), S. 3

⁶⁸ Brandtweiner (2000), S.37

⁶⁹ Hess/Rawolle (2001)

⁷⁰ Hass (2002), S. 11; In Anlehnung an verwandte Begriffe in der Literatur wie "Dematerialisierung"

für die wie angesprochen traditionell entlang der Unterschiede verschiedener Trägermedien gezogenen Marktgrenzen innerhalb der Medienbranche ein Abgrenzungsproblem relevanter Wettbewerbsmärkte. Dieses Abgrenzungsproblem wird eingehend in Kapitel 3 thematisiert. Zum anderen schaffen die Möglichkeiten der interaktiven Produktgestaltung eine frühzeitige Einbindung von Kundeninformationen und –präferenzen in die Distribution und Produktion der Inhalte. Demzufolge lässt sich, gegenüber dem dargestellten, dreistufigen Konzept ein um die vierte Stufe der "Konsumtion" erweitertes Wertschöpfungsmodell vorstellen, in dem der Konsument statt seiner Rolle als passiver Rezipient eine aktive Rolle als "Prosument" in der Wertschöpfung einnimmt.⁷¹

2.2.2.2 Verwendungsorientierte Perspektive

Medienprodukte – dies wurde oben implizit vorausgesetzt – besitzen den Charakter ökonomischer Güter: sie sind knapp, dienen der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse und sind auf Märkten handelbar. Versucht man eine Einordnung von Medienprodukten in die verschiedenen Klassifikationsmöglichkeiten von Gütern in der Ökonomie, zeigen sich – neben der bereits angesprochenen Ambiguität in Bezug auf Sachgüter- und Dienstleistungscharakter von Medienprodukten – eine Reihe von spezifischen Merkmalen, die im Folgenden näher untersucht werden sollen.

Vor dem Hintergrund der einleitend dargelegten institutionellen Betrachtungsperspektive gegenüber Medien, erfüllen Medienprodukte eine gesellschaftliche und öffentliche Informations- und Unterhaltungsfunktion. Über den Grad der Verfügbarkeit von Medienprodukten existiert eine kontroverse Diskussion in der Literatur: Nimmt man das Beispiel des öffentlichen Rundfunks, zeichnen sich Medienprodukte aus durch eine (teilweise) Nicht-Ausschließbarkeit bestimmter Rezipienten vom möglichen Konsumentenkreis sowie durch eine Nicht-Rivalität ihres Konsums⁷² – Medienprodukte weisen also Eigenschaften öffentlicher Güter auf.⁷³ Betrachtet man allerdings als Gegenbeispiele Konsumrivalität um vergriffene Kinokarten bzw. die Zugriffsrestriktionen im gebührenpflichtigen Kabelfernsehen oder durch limitierte Buchauflagen, zeigen sich Merkmale privater Güter. Kiefer löst die Kontroverse durch die Trennung zwischen medialem Inhalt und Träger: "Konsumrivalität besteht nur bei den Kopien auf materiellem Träger [also der im Rahmen von Bündelung und Distribution erbrachten Dienstleistung von Medienunternehmen; Anm. d. Verf.], nicht beim Inhalt."⁷⁴

Ein potenzieller Rezipient trifft seine Konsumententscheidung für ein Informationsgut in Abwägung zwischen seinem Freizeit- und Finanzbudgets einerseits und seinem erwarteten Nutzen aus dem

bzw. "Dekonstruktion": Als Folge des Übergangs "von physischer und medienspezifischer zu nicht-physischer und medienunabhängiger Produktion, Redaktion und Distribution von Informationen (...) lassen sich nunmehr ein und dieselben Inhalte über verschiedene Medienkonfigurationen verbreiten."

⁷¹ Vgl. Hass (2002), S. 19 f.; Zum Begriff des Prosumenten vgl. Toffler (1980) in Anlehnung an die Charakterisierung des externen Faktors für die Produktion von Dienstleistungen, u.a. bei Meffert/Bruhn (1997)

⁷² Vgl. u.a. Beck (2002), S.8; etc.

⁷³ Vgl. u.a. Wirtz (2001), S. 30; Heinrich (2001a), S. 71 und 94; Beck (2002), S. 14

⁷⁴ Kiefer (2001), S. 146

Konsum.⁷⁵ Gegenüber der Konsumentenscheidung für materielle Güter wird die Nutzenbewertung von Informationsgütern durch eine Reihe von Effekten beeinflusst: Wird in der klassischen Mikroökonomie davon ausgegangen, dass das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage auf dem Markt automatisch einen gleichgewichtigen Preis in Höhe der Grenzkosten des Produzenten bewirkt, verliert erstens auf Märkten für Informationsgüter der Preis aus Konsumentensicht diese Indikatorfunktion. Ursachen dieses Preisversagens wurden bereits einige genannt: Die Degression der Fixkosten aufgrund der Nichtrivalität des Konsums von Informationsgütern, die dadurch bedingte Konzentrationstendenz in Medienmärkten in Richtung natürlicher Monopole, oder das Problem der Nicht-Ausschließbarkeit der Informationsrezeption.

Zweitens zeichnet sich nach Picot/Franck ein Informationsgut unter anderem dadurch aus, dass es "auch bei mehrfacher Nutzung nicht verbraucht wird"⁷⁶ – also das bereits angesprochene Prinzip der Nichtrivalität. Der Wert eines Informationsguts bleibt jedoch nicht nur konstant, sondern kann sogar tendenziell mit dessen zunehmenden Verbreitung ansteigen.⁷⁷ Ursache solcher positiven Rückkopplungen zwischen Verbreitung und Wert eines Informationsguts liegt in so genannten Netzwerkexternalitäten im Rahmen einer sozial oder insbesondere technisch vernetzten Mediennutzung. Netzwerkexternalitäten beschreiben grundsätzlich den Anstieg des Nachfragewerts eines Produkts als Nebenwirkung von dessen Nutzung.⁷⁸ Hess unterscheidet zwischen direkten und indirekten Rückkopplungseffekten in Bezug auf den Wert eines Guts in Abhängigkeit von seiner Nutzung und -verbreitung:⁷⁹

- Direkte Netzeffekte finden sich insbesondere im Rahmen kommunikations- und interaktionsorientierter Diensten wie dem Telefon, E-Mail oder Filesharing-Netzwerken. Jeder zusätzliche Nutzer und jedes weiter im Netzwerk verfügbare Gut steigert dabei den Wert des Netzwerks.
- Indirekte Netzeffekte lassen sich demgegenüber am Beispiel von Systemprodukten erklären: Indirekte Netzeffekte beschreiben beispielsweise die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Bestandteilen eines, aus einem Basiselement und komplementären Anwendungskomponenten bestehenden Gutes und deren Auswirkungen auf ihren gemeinsamen Gesamtnutzen. Bekannte Beispiele in der Literatur für indirekte Netzeffekte im Rahmen von Systemgütern bilden die Erfolgsgeschichten von CD und VHS-Videosystem, die sich aufgrund umfangreicherer Anzahl produzierter Titel im jeweiligen Format gegenüber konkurrierenden Mediensystemen durchsetzen konnten.
- Ergänzend zu diesen beiden Formen kann der Konsum von Informationsgütern von einem sozialen Netzwerkeffekt beeinflusst sein, verursacht durch Reproduktion medialer Inhalte in der

⁷⁵ Vgl. Schumann/Hess (2002), S. 39

⁷⁶ Picot/Franck (1988)

⁷⁷ Vgl. Kiefer (2001), S. 147 und Zerdick et al. (2001), S. 156

⁷⁸ Vgl. Hess (2000) und Schumann (1992); Netzwerkeffekte beziehen also eine Gegenposition zu den Annahmen der neoklassischen Ökonomielehre, die von einem sinkenden, in dessen Knappheit begründeten Wertes eines Gutes in Folge von dessen zunehmender Verbreitung ausgeht.

⁷⁹ Vgl. Hess (2000)

Kommunikation im öffentlichen und privaten Lebensumfeld. Bekanntes Beispiel ist das so genannte "Must-See TV" Phänomen im amerikanischen Fernsehen.⁸⁰

Drittens impliziert die Nutzenbeurteilung im Rahmen der Konsumententscheidung für ein Informationsgut ein Bewertungsdilemma, das so genannte „Informationsparadoxon“:⁸¹ Ein Informationsgut besitzt drei wertbildende Bestandteile: Die, insbesondere im Rahmen digitaler Güter relevante zugrunde liegende, mediale Infrastruktur, das jeweilige Speichermedium sowie, im Mittelpunkt der Konsumententscheidung stehend, der Inhalt.⁸² Die Bewertung des Inhalts bemisst sich dabei subjektiv nach qualitativen Kriterien, wie Aktualität, Exklusivität oder Spezifität.⁸³ Eine solche Bewertung setzt jedoch eine Kenntnis des Inhalts und seiner Qualität voraus, die erst mit dem Konsum des Informationsguts erworben werden kann.⁸⁴

Zur Lösung dieser Entscheidungsproblematik bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten: Entsprechend der jeweiligen Mediengattung erstens die Veröffentlichung kostenfreier Auszüge aus dem Inhalt eines Informationsguts, beispielsweise Vorschauen von Kinofilmen im Fernsehen, Auszüge aus dem Inhalt von Büchern in Zeitschriften oder auf der Buchrückseite oder die Titelseite von Zeitungen.⁸⁵ Neben dem eigentlichen Inhalten von Büchern, Filmen und Musikträgern werden auf Medienmärkten zweitens Bewertungsinformationen über erstere Inhalte als eigene Informationsgüter gehandelt, beispielsweise in Form von Theater-, Film und Fernsehkritiken im Feuilleton von Zeitungen bzw. in eigenen Fachsendungen und –Zeitschriften. Als dritte Möglichkeit wird zunehmend die Etablierung von Marken, als Bewertungssubstitut für die jeweiligen Inhalte im Rahmen der Konsumententscheidung diskutiert. Nach Hass besitzen Marken eine zweifache Signalfunktion für den Wertgehalt eines Informationsguts: Sie repräsentieren erstens eine Metainformation über einzelne Güter oder Güterbündel gleichartiger Formate im Sinne eines zusätzlichen, insbesondere im Rahmen von wiederholten Konsumententscheidungen neben Merkmalen wie Titel oder Autor wirksam werdenden Kriteriums der Konsumententscheidung. Zweitens fungieren Marken als Reputationsmechanismus über Glaubwürdigkeit und Güte der langfristigen Leistungsqualität eines Unternehmens.⁸⁶ Dabei ist von einem tendenziell volatilen Charakter positiver Reputation und einem vergleichsweise hohen Schadenspotenzial negativer Einzelbeurteilungen auszugehen. Als Reputationskapital fungieren dabei nicht nur direkt inhaltsbezogene Aspekte sondern auch Kriterien der Bündelung und Distribution, beispielsweise die Prominenz eines Zeitungsherausgebers oder Beliebtheit eines Nachrichtensprechers, dienen.⁸⁷

⁸⁰ Vgl. Titanic-Magazin (2002)

⁸¹ Erstmals erwähnt bei Arrow (1962): „(...) here is a fundamental paradox in the determination of demand for information; its value for the purchaser is not known until he has the information, but then he has in effect acquired it without cost.“

⁸² Vgl. u.a. Brandtweiner (2000), S 41; Torlina et al (1999); Sjurts (2000), S.8

⁸³ Vgl. Beck (2002), S. 18

⁸⁴ Vgl. Heinrich (2001a), S. 99

⁸⁵ Vgl. Schumann/Hess (2002), S 62 f.

⁸⁶ Vgl. Heinrich (2001a), S. 162

⁸⁷ Vgl. Hass (2002), S. 55 f.; Zu Begriff und Funktion von Reputation vgl. auch: Spremann (1988),

3 Strategisches Management in der digitalen Konvergenz

Wie bereits einleitend angedeutet, sieht sich die Medienbranche derzeit, zum einen aufgrund von Entwicklungen im Rahmen medialer Träger- und Übertragungstechnologien und deren Einfluss auf die bestehenden Geschäftsmodelle in der Medienbranche, zum anderen durch die allgemeinen ökonomischen Trends wie Globalisierung und Deregulierung, mit tief greifenden Veränderungen konfrontiert. Im Folgenden werden die Ursachen und Ausprägungen dieser Veränderungen näher untersucht.

Ausgangspunkt der Untersuchung bildet eine allgemeine Erörterung der situativen Rahmendynamik im Wettbewerbsumfeld der Medienbranche am Gegenstand der These der so genannten "digitalen Konvergenz" der Branchen von Telekommunikation, Informationstechnologie und Medien. Vor dem Hintergrund der angestrebten industrieökonomischen Bewertung der strategischen Handlungsmöglichkeiten in der Medienbranche wird dann die Analysemethodik der Industrieökonomik zur Ermittlung solcher Handlungsfelder bewertet.

3.1 Die digitale Konvergenz als Ausprägungsbeispiel der Umweltdynamik

Die rege öffentliche Diskussion um die Zukunft der Medien bzw. Medien der Zukunft prägt ein eigenes, sich ständig erneuerndes Vokabular. Sprach man noch vor wenigen Jahren von den Möglichkeiten "elektronischer Superhighways"⁸⁸ oder "Neuer Medien"⁸⁹, steht heute die These der "digitalen Konvergenz" im Mittelpunkt dieser Diskussion. Dabei ist der Begriff der Konvergenz keineswegs einheitlich belegt: Funktionale Überlappungen von Fernsehen und Computer⁹⁰ oder die Marktdurchdringung multimedialer Angebote werden ebenso genannt wie die Virtualisierung betrieblicher Strukturen⁹¹ und Verschmelzung ganzer Marktbereiche⁹². Die hier zu Grunde liegende Problemstellung der Bewertung der strategischen Relevanz der veränderten Wettbewerbsbedingungen der Rahmenbedingungen für die Medienbranche, macht eine genauere definitorische Abgrenzung der verwendeten Begrifflichkeiten notwendig. Konvergenz sei daher – unabhängig von ihren, im Folgenden noch näher zu erörternden Auslösern und Erscheinungsdimensionen – zunächst in einem weiteren Sinne verstanden als ein "Prozeß der Interaktion zwischen Unternehmensumwelt bzw. Wettbewerbsstrukturen und Unternehmensstrategie, der zur strukturellen Verbindung bislang getrennter Märkte führt."⁹³

Einwiller (2001)

⁸⁸ Stipp (1999)

⁸⁹ Vgl. u.a. Sennewald (1998), S. 9

⁹⁰ Vgl. Stipp (1999)

⁹¹ Vgl. Wirtz (1999)

⁹² Vgl. Thielmann (2000), S. 9

⁹³ Thielmann (2000), S. 9

3.1.1 Auslöser der Konvergenz

Beim Thema der Konvergenz "geht es nicht nur um Technologie, sondern um Dienste und neue Wege wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Interaktionen", so urteilt die Europäische Kommission in ihrem Grünbuch zur Konvergenz der Branchen Telekommunikation, Medien und Informationstechnologie.⁹⁴ Das Zusammenwirken der Dynamik von gesellschaftlichen Trends, technologischem Fortschritt und ökonomischen Prinzipien wird seit Jahrzehnten in zahlreichen Diskussionen thematisiert. Nach der Theorie der langen Wellen von Kontratieff sind es technologische Innovationen, beispielsweise die Erfindung der Dampfmaschine im vorigen 19. Jahrhundert oder die Entdeckung der Elektrizität zu Beginn des 20. Jahrhunderts, die in zyklischen Abständen sowohl den gesellschaftlichen Alltag als auch die wirtschaftliche Entwicklung beeinflussen.⁹⁵ Wie in Abbildung 8 dargestellt, manifestieren sich diese, parallel in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft und Ökonomie nachzuzeichnenden Entwicklungen seit Beginn des 18. Jahrhunderts in insgesamt fünf aggregierten Zyklen – im Vokabular Kontratieffs so genannte "lange Wellen".

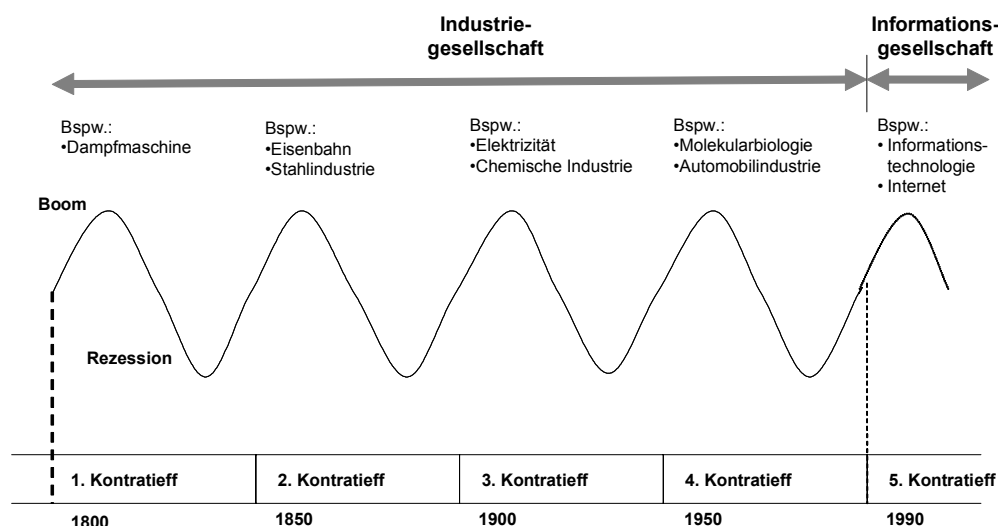


Abbildung 10: Kontratieff-Zyklus

Technologische Innovationen, gesellschaftliche und ökonomische Rahmenfaktoren erzeugen also ein sich gegenseitig bedingendes Krätedreieck für Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen. Diese Kräfte werden im Folgenden kurz näher betrachtet.

⁹⁴ EU (1999)

⁹⁵ Vgl. Kontratieff (1984): Anhand einer Zeitreihenanalyse volkswirtschaftlicher Indikatoren wie Rohstoffpreise, Zinssätze, Einkommen, Außenhandelsbilanz oder Produktionskennzahlen des Montansektors identifiziert Kontratieff parallele, wellenförmige Zyklen expansiver und rezessiver Entwicklungen der beobachteten Indikatoren (u.a. S. 60 f.). Diese Bewegungen führt Kontratieff auf profunde Veränderungen in den Verarbeitungstechnologien zurück: "These changes are usually manifested (in one combination or another) in profound changes in the technique of production and exchange (which in their turn have been preceded by significant technical inventions and discoveries), a change in the condition of monetary circulation, enlargement of the role played by new countries in global economic life, etc. (S. 64)

3.1.1.1 Technologiewandel

Zentralen Motor des Wandels von der Industrie- zur Informationsgesellschaft bilden die Entwicklungen im Rahmen der Informations- und Kommunikationstechnik. Dieser Fortschritt kann an drei Eckpunkten festgemacht werden: Erstens, am Kapazitätenzuwachs der elektronischen Daten- und Informationsverarbeitung; Zweitens, an der Ausweitung der elektronischen Vernetzung; Drittens am Einzug der Digitalisierung in den Bereich der Signalübertragung.⁹⁶

1. Dahingestellt ob es sich dabei um visionären Weitsicht oder wie auch behauptet um eine "self-fulfilling prophecy" der Branche handelt,⁹⁷ das so genannte "Gesetz von Moore" – nach dem sich die Zahl der Transistoren eines Mikroprozessors bei gleich bleibenden Produktionskosten alle 18 Monate verdoppelt – besitzt seit 1965 nach wie vor seine Gültigkeit.⁹⁸ Neben der parallel zu verfolgenden Miniaturisierung der Gerätetechnik – man denke nur an die Entwicklung elektronischer Speichermedien von Lochkarten über Magnetbänder zu Transistorenchips – ist die Folge der Kapazitätensteigerung ein Preisverfall der Prozessor- und Speicherleistungen von Computern.⁹⁹
2. Der umfangreichen elektronischen Vernetzung liegen zwei Entwicklungen zu Grunde: Zum einen hat hierzu die weltweite Etablierung weitgehend akzeptierter Standards zur Sprach- und Datenvernetzung beigetragen. Die aus einem militärischen Forschungsprojekt der späten 60er Jahre hervor gegangenen Protokolle TCP/IP bilden den de-facto Standard des heutigen Internets, mit geschätzten 26,7 Millionen Teilnehmern im Mai 2002 allein in Deutschland;¹⁰⁰ Der derzeitige Übertragungsstandard GSM im Mobilfunk ist heute in 147 Ländern vertreten und vernetzt weltweit rund 450 Mio. Teilnehmer. Zum anderen die wachsende Zugangsichte der Netzstruktur: Das Internet Software Konsortium (ISC) verzeichnete beispielsweise im Juli 2002 bereits über 160 Mio. Internet Hosts weltweit.¹⁰¹ Ähnlich Fortschritte lassen sich auch im Bereich der Übertragungstechnologien beobachten. Mit der Entfaltung der Kommunikations- und Netzwerktechnik entstand in den letzten Jahren eine Konkurrenz unterschiedlicher, sowohl stationärer als auch leitungsloser Übertragungsstandards.
3. Drittens am Einzug der Digitalisierung in den Bereich der Signalübertragung. Die bis vor einigen Jahren vorherrschenden analogen Übertragungsverfahren folgten dem Prinzip der Radiowellen.¹⁰² Die Bandbreite des Übertragungsmediums wurde in beliebig viele Frequenzbänder unterteilt, denen dann bestimmte Sende- oder Empfangsaufgaben zugeordnet wurden. Die Übertragung von, beispielsweise im IT-Sektor schon immer in

⁹⁶ Vgl. Zerdick et al. (2001), S. 150

⁹⁷ Vgl. Scholz/Stein/Eisenbeis (2001), S.73

⁹⁸ Vgl. Intel (2003)

⁹⁹ Vgl. Zerdick et al. (2001), S.118 und FAZ (2001), S. 34

¹⁰⁰ Vgl. Zerdick et al. (2001), S.152 und Oebbeke (2003)

¹⁰¹ Vgl. ISC (2003)

¹⁰² Vgl. Scholz/Stein/Eisenbeis (2001), S. 55

digitaler Form verwendeten Daten folgte einem komplexen Prozess der analogen Übersetzung, Übertragung und Re-Digitalisierung.¹⁰³ Moderne Verfahren der digitalen Paketvermittlung ermöglichen demgegenüber effiziente Übertragungswege für Datenpakete unabhängig ob im Sprach-, Text- oder Bildformat, die ohne Qualitätsverluste beim Empfänger unmittelbar weiterverarbeitet werden kann.

3.1.1.2 Gesellschaftliche Trends

Neben den technologischen Entwicklungen, in besonderer Weise auch durch diese beeinflusst, lassen sich auch auf gesellschaftlicher Ebene weit reichende Veränderungen identifizieren. Die technologischen Veränderungen induzierten in vielen Ländern – darunter insbesondere den USA – einen gesamtwirtschaftlichen Wachstumsschub. Ausgelöst durch Wachstumserwartungen strategischer Investoren schienen die Branchen der Biotechnologie, Automatisierungstechnik und in besonderem Maße von Medien, Telekommunikation und Informationstechnik die zyklischen Abhängigkeiten von Beschäftigungsquote, Inflationsrate, Zahlungsbilanzgleichgewicht und Wirtschaftswachstum aufgehoben zu haben.¹⁰⁴ Somit wurde insbesondere letztgenannte Branchen in der deshalb so bezeichneten "New Economy" zu einem Generator aber auch Magneten im Arbeitsmarkt, mit knapp 2 Mio. Beschäftigten in informations- und technologieaffinen Berufen im Jahr 2001.¹⁰⁵ Diese Verschiebung am Arbeitsmarkt induzierte neue Arbeitszeitmodelle, Arbeitsformen und Qualifikationsvoraussetzungen. Ein früher Eintritt ins Berufsleben, insgesamt längere Lebensarbeitszeiten und eine zunehmende Zahl von Heimarbeitsplätzen sind nur einige Beispiele dieser Veränderungen. Mit den wachsenden Ansprüchen an technologischen Grundfertigkeiten, die Voraussetzung kreativen und komplexen Denkens für die Bewältigung der Dynamik in Wettbewerb und Branchenumfeld verliert die menschliche Arbeitskraft den Charakter einer "Commodity".¹⁰⁶ Forschungsintensive Produkte, komplexe organisatorische Abstimmungsprozesse und dynamische Rahmenbedingungen setzen heute die Maßstäbe der wirtschaftlichen Entwicklung in einer von Wissen geprägten Gesellschaft.¹⁰⁷

3.1.1.3 Globalisierung/ Liberalisierung

Auf markökonomischer Ebene schuf die vielfältige Liberalisierung und Deregulierung nationaler Märkte und Branchen veränderte Wettbewerbsbedingungen in einem globalisierten Umfeld. Beispiele bilden die schrittweise Deregulierung im Rundfunk, mit dem zentralen Meilenstein der Einführung des privaten Rundfunks 1984 als Grundstein des heutigen dualen Rundfunksystems, oder die Öffnung des europäischen Telekommunikationssektors seit 1998, durch die Abschaffung der staatlichen Monopole in Netzbetrieb und Sprachtelefonie auf der Grundlage des Telekommunikationsgesetzes (TKG) vom

¹⁰³ Vgl. Zerdick et al. (2001), S. 140

¹⁰⁴ Vgl. Krugman (1997)

¹⁰⁵ Vgl. Wirtz (2001b), S.9

¹⁰⁶ Haertsch (2000), S. 14

¹⁰⁷ Vgl. Drucker (1994)

25.07.1996.¹⁰⁸ Der Wegfall der nationalen Zutrittsschranken öffnete zum einen den Weg für wettbewerbliche Konkurrenz. Die Deregulierung des Marktes erlaubte zudem differenzierte Geschäftsmodelle entlang der Wertschöpfungsstrukturen.¹⁰⁹

Der Aufbruch der nationalen Monopole wurde durch einen weiteren Faktor begünstigt. Das Engagement in multinationale Unternehmensverbindungen, bspw. zur Wahrung von marktlichen Synergien oder Skaleneffekten, setzt insbesondere im Bereich von Medien- und Telekommunikationsmärkte, eine breite Kenntnis der nationalen Kundenbedürfnisse und Marktdeterminanten voraus. Die zunehmende gesellschaftliche Informations- und Wissensdurchdringung trug jedoch zu einer Abminderung der kulturellen Gegensätze und damit nationalen Unterschieden solcher Märkte bei.¹¹⁰ Deregulierte und liberalisierte Märkte, die Nivellierung der kulturellen Grenzen schufen ideale Voraussetzungen für die Globalisierung wirtschaftlicher Beziehungen.

3.1.2 Konvergenzdimensionen

Nachdem die Triebkräfte der Veränderungen von Unternehmensumfeld und Wettbewerbsbedingungen identifiziert sind bleibt zu klären, in welchen Formen konkrete Ausprägungen konvergenzbedingter Transformationsprozesse in Märkten und Wettbewerbsstrukturen zu beobachten sind. Für die Analyse der strategischen Wettbewerbsbedingungen sind dabei drei Dimensionen von Relevanz: Konvergierende Trends auf technologischer Ebene, Aggregationstendenzen wahrgenommener Funktionalitätsklassen von Produkten auf der Nachfragerseite und Nivellierungs- und Verschmelzungsformen in den Wertschöpfungsstrukturen auf der Anbieterseite. Zusammenfassend sollen abschließend die Möglichkeiten der Konvergenz von Märkten analysiert und bewertet werden.

3.1.2.1 Technologische Konvergenz

Wie bereits angedeutet gilt "der Wandel zum digitalen Technologieparadigma"¹¹¹ – gemeint ist der Leitcharakter der Digitalisierung von Informationen für die Innovationsentwicklung und die Marktdurchdringung der Informations- und Kommunikationstechnik in zahlreichen Markt Bereichen – als Basis der Konvergenz. Ein Effekt des Innovationsdreiecks aus Digitalisierung, Vernetzung und verbesserten Verarbeitungs- und Speichertechnologien ist die Ausprägung neuer Funktionen durch die vielschichtige Integration, Anreicherung und Ausdifferenzierung der Technologien in

¹⁰⁸ Heinrich (1999b), S. 103

¹⁰⁹ Zerdick et al. (2001), S. 109

¹¹⁰ Quelle?

¹¹¹ Thielmann (2000), S. 10; in Anlehnung an Colombo/DangNguyen/Perrucci (1997) charakterisiert Thielmann ein technologisches Paradigma als "Modell einer Reihe technologischer Probleme, das auf ausgewählten naturwissenschaftlichen Prinzipien und Basistechnologien beruht und als Definition relevanter Fragen ein Untersuchungs- bzw. Lösungsmuster bietet.

verschiedenen Anwendungsbereichen. Drei wesentliche Eigenschaften bilden das Ergebnis dieser Effekte:

Erstens, die multimediale Konvergenz im Schnittbereich stationärer Geräte, Kommunikationsdienste und Übertragungsnetzwerke. Das Internet bildet eine wichtige Ausprägung für ein solches Zusammenwachsen von informationsverarbeitender Hardware, integrierten Anwendungen zum Abrufen von Datenformaten in Text, Bild und Ton und sowohl schmal- als auch breitbandiger Übertragungsverfahren. Insbesondere in Bezug auf die Übertragungsnetzwerke vereinigen sich derzeit eine Reihe unterschiedlicher Trends. Wie eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie prognostiziert, wird zum einen die Trennung zwischen Sprach- und Datennetzen in Zukunft vollständig verschwinden.¹¹²

Zweitens, der zunehmende Wegfall von Kapazitätsschranken der Übertragungstechnik. Trotz alternativer und konkurrierender Zugangstechnologien wie bspw. Breitbandkabelnetze und Powerline Communications lässt sich dabei zum einen die Entwicklung in Richtung durchgängig breitbandiger Netze beobachten. Gleichzeitig zeichnet sich eine Entwicklung konvergierender Netzeigenschaften und Standards im Bereich einerseits stationärer, andererseits mobiler Dienste ab. Wenn auch gegenüber leitungsgebundenen Verfahren mit einer zeitlichen Entwicklungsverzögerung von rund drei bis fünf Jahren, beschreiten auch mobile Technologien den Weg in Richtung breitbandiger Übertragungskapazitäten. Damit treten mobile Übertragungsverfahren nicht nur vermehrt in ein Konkurrenzverhältnis zu stationären Diensten. Zunehmend entstehen auch Kombinations- und Integrationsformen. Ausprägungen stellen beispielsweise zum einen so genannte "Wireless" Netzsysteme dar. Solche "drahtlosen" Systeme basieren auf Netzwerkstandards für den Datenverkehr im lizenzfreien Funkfrequenzbereich. Diese finden bspw. derzeit in zunehmendem Maße Einsatz zur Überbrückung der so genannten "kritischen letzten Meile", also der Verbindung zwischen leitungsgebundenen Datenfernnetz zum Nutzungsendgerät. Ein anderes Beispiel bildet die Entwicklung konvergierender Netzeigenschaften und –Standards zwischen leitungsgebundenen und mobilen Datendiensten. Zu denken wäre dabei beispielsweise an die aktuelle Vermarktung von Mobilfunkdiensten der Generation 2.5 als "mobile Internet" oder "Handy-eMail".¹¹³

3.1.2.2 Nachfrageseitige Konvergenz

Die regelmäßige Proklamation von "Killerapplikationen" in Veröffentlichungen zum Thema Entwicklungstrends von Digitalisierung, Miniaturisierung, Multimedialität und –Multifunktionalität lässt mitunter den Eindruck entstehen das Ergebnis der Konvergenz wäre automatisch eine, im übertragenen Sinne "eierlegende Wollmilchsau im Taschenformat".¹¹⁴ Bereits zum Ende der 90er Jahre deutete sich jedoch ein Bruch zwischen der grundsätzlichen Machbarkeit technologischer Integrationsformen und der nachfrageseitigen Marktakzeptanz an. Ebenso wenig wie das bereits seit 1997 angekündigte Internet-TV konnten sich bislang umfangreiche Datendienste wie WAP im

¹¹² Büllingen/ Stamm (2001), S.17

¹¹³ Vgl. u.a. Lehner (2002) und Best (2002)

¹¹⁴ Spiegel-Online (2002)

Mobilbereich durchsetzen. Die Ursachen dieser nutzerbedingten Konvergenzbarrieren sind vielschichtig: Geringe Bedienfreundlichkeit beispielsweise der WAP-Oberfläche durch die bislang unübersichtlichen Mobilgeräte-Displays, die Kluft zwischen dem so genannten "lean-forward" und "lean-backward" -Verhalten der Mediennutzung trugen dazu bei, dass umfangreiche Prognosen wie z.B. der erwarteten Umsatzvolumina im Bereich kommerzieller, mobiler Transaktionen oder interaktivem Fernsehen z.T. drastisch nach unten korrigiert werden mussten.

Das Beispiel der Handheld-Computer, so genannte PDA (persönliche-digitale-Assistenten) macht deutlich, wie dünn der Grad zwischen erfolgreicher Marktplatzierung und Zurückweisung konvergenter Technologien sein kann. Die handflächengroßen Minicomputer, von denen laut der Analystengruppe IDC bis 2006 weltweit rund 31,6 Millionen Stück verkauft werden, demonstrieren eine heute erfolgreiche Kombination von Gerätefunktionen und Anwendungen zum Speichern elektronischer Nachrichten und Termine, zur Bearbeitung und Wiedergabe multimedialer Dateien, zum Teil sogar zur Mobiltelefonie und digitalen Fotografie.¹¹⁵ Dennoch stellte Apple bereits drei Jahre nach dem Verkaufsstart 1993 und 500 Mio. US-\$ Entwicklungskosten die Produktion seines neuartigen Handheld-PCs "Newton" mangels Nachfrage ein.¹¹⁶

Das Beispiel verdeutlicht, was die EU-Kommission bereits 1998 konstatierte: Konvergenz ist weder ein automatischer noch ein revolutionärer, sondern ein schrittweiser, evolutionärer Prozess.¹¹⁷ Die Nachfrageentwicklung birgt, neben den technologischen Entwicklungen, ein zentrales Unsicherheitsmoment für die Ermittlung der Wettbewerbsziele eines Unternehmens. Unklarheit besteht in dreifacher Hinsicht:

"Es ist unklar, ob überhaupt eine Nachfrage besteht, wenn ja, wie groß das Marktvolumen für spezifische Produkte sein wird. Weiterhin ist unklar, welche Bestandteile eines Dienstes aus Konsumentensicht welche Differenzierungswirkung erzielen."¹¹⁸

3.1.2.3 Angebotsseitige Konvergenz

Der durch die technologischen Entwicklungen mögliche Zusatznutzen in Form von Interaktivität und Multimedialität erzeugt "strukturelle Kopplungen" ursprünglich getrennter Wertschöpfungsaktivitäten.¹¹⁹ Solche Kopplung folgen laut Zerdick et al. einem zweistufigen Muster: Digitalisierung und Datenvernetzung sorgen zum einen für eine Verschmelzung der Leistungsketten von Telekommunikations- und Informationstechnik. Daneben bedingt das in zunehmendem Maße zu beobachtende Zusammenwachsen von Individual- und Massenkommunikation – durch die Wahrnehmung interaktiver, multimedialer Vertriebsformen – die Annäherung von Telekommunikation

¹¹⁵ Vgl. Delbrouck (2002)

¹¹⁶ Vgl. Dillon (1998)

¹¹⁷ EU (1999)

¹¹⁸ Müller/Heitmann (2002), S. 7

¹¹⁹ Zerdick et al. (2001), S.141

und Informationsverarbeitung an die Medienbranche. Ergebnis dieses Annäherungsprozesses der drei Branchen ist der ständige Bedeutungszuwachs der Überschneidungsbereiche.

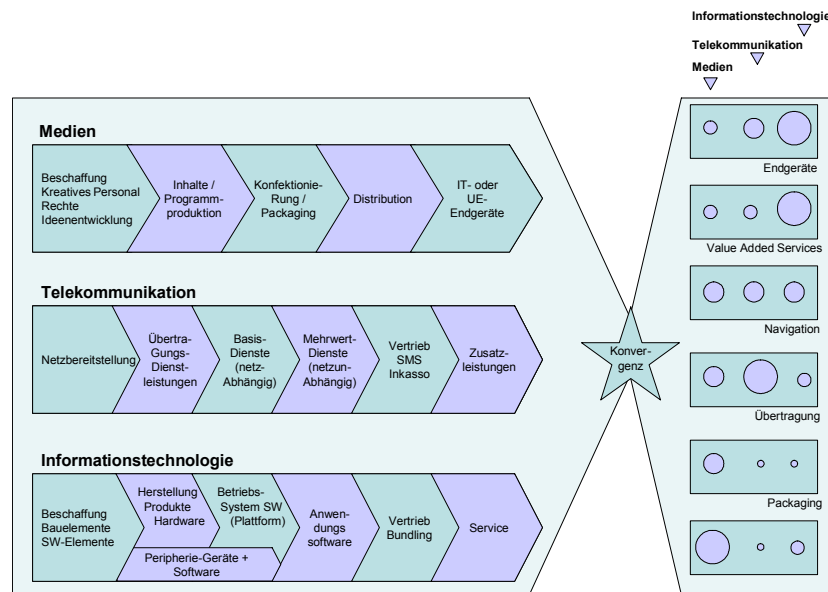


Abbildung 11: Entstehung der Multimediämärkte; in Anlehnung an Zerdick et al. (2001), S. 144

Nach Müller und Heitmann können im Rahmen solcher strukturellern Kopplungseffekte drei Formen der angebotsseitigen Konvergenz von Branchen unterschieden werden: Konvergenz auf Wertschöpfungsstufenebene, durch neu entstehende Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen; Konvergenz durch Komplementarität sich gegenseitig erlöswirksam beeinflussender Leistungen und drittens Konvergenz auf Wettbewerbsebene durch Substitutionsangebote.¹²⁰ Nach Zerdick et al. bilden diese konvergierenden Wertschöpfungsbereiche die Grundlage neuer, multimedialer Marktbereiche.

Im Rahmen dieser multimedialen Märkte prognostiziert Keuper drei komplementäre Erlebniswelten: Die des M(obile)-Business, des E(lektronik)-Business und des T(elevision)-Business.¹²¹ Mag man auch im Zweifel über die jeweilige Eintrittswahrscheinlichkeit der drei genannten Erlebniswelten sein – betrachtet man die Rolle der Medien, ist die vollkommene Neudefinition der Rolle der Medien bzw. eines Medienunternehmens im Rahmen konvergenter Märkte evident: War die traditionelle Rolle eines Medienunternehmens festgelegt auf die eines vollintegrierten Unternehmens zur Distribution von Inhalten in einem bestimmten Medienkanal, ist ihre generische Rolle im konvergenten Bereich deutlich enger gefasst – als primär Anbieter von Inhalten im Rahmen der elektronischen Verwertungskette – mit schwindendem Einfluss auf den Betrieb von Übertragungskanälen der elektronischen Distribution, den darin möglichen Netzdienstleistungen oder die Herstellung der notwendigen Zugangsgaräte. Damit löst sich zunehmend die Branchenabgrenzung der Medien von ihrem Bezug zu einem Distributionskanal von spezifischem Leistungsvermögen zum reinen Anbieter von Inhalten.

¹²⁰ Müller/Heitmann (2002)

¹²¹ Vgl. Keuper (2002), S. 653

3.1.2.4 Bewertung der Konvergenzthese aus Sicht der Medienbranche

Eine wesentliche Gefahr im Umgang mit Prognosen über zukünftige Entwicklungen von Anwendungen und Einsatzgebieten der Informations- und Kommunikationstechnik oder den daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen über die Entwicklung von Branchenstrukturen liegt in der Bewertung ihrer Allgemeingültigkeit. In Ermangelung verfügbarer Daten für die nach wie vor im Entstehungsstadium befindlichen Märkte digitaler Vertriebsformen, besitzen zahlreiche Analysen von Nutzerpräferenzen und Entwicklungsperspektiven – man denke an die Einschätzung der Erfolgsentwicklung im Mobilfunk der dritten Generation – lediglich Vorschlagscharakter einer möglichen, zukünftigen Welt.

In ähnlicher Weise muss auch eine Bewertung der auf dem Höhepunkt der Expansionsphase digitaler Technologien formulierten These von der digitalen Konvergenz der Märkte von Telekommunikation, Informationstechnik und Medien beurteilt werden. Wie an den aufgezeigten Beispielen dargelegt, können in allen drei der betrachteten Untersuchungsdimensionen konvergierender Trends – technologie-, nachfrage- und angebotsbezogen – zwischen den Märkten und Leistungen von Informationsverarbeitungstechnik, Telekommunikation und Medien Entwicklungsformen solcher Konvergenzen beobachtet werden. Neben der Entwicklung neuer, digitaler Übertragungsverfahren als Träger von Medieninformationen sind nach Hess im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung weitere technische Veränderungen bei Inhalteanbietern und Inhaltenachfragern von Bedeutung:¹²²

- Content Managementsysteme, zur arbeitsteiligen Planung, Erzeugung, Gestaltung, Verwaltung und Publikation von Medieninhalten
- Rechtemanagementsysteme zur Unterstützung der Durchsetzung von Verwertungsrechten
- Elektronische Zahlungssysteme zur Unterstützung der Abrechnung von Geschäften im Internet
- Digitale Wasserzeichen zur urhebergerechten Zuordnung von Inhalten
- Datenaustauschstandards für einen automatisierten Datenaustausch unabhängig von anwendungsspezifischen Auszeichnungsemantiken

Trotz der zweifellosen Bedeutung konvergierender Trends in diesen Beispielen, werden diese jedoch regelmäßig relativiert durch einen Weiterbestand der ursprünglichen, von Konvergenzen unbeschadeten Ausprägungen der Wertschöpfungsprozesse in den jeweiligen Branchen – beispielsweise die nach wie vor dominierende Bedeutung physischer Vertriebsformen auf Grundlage von Papier oder Datenträgern.

Entsprechend konfrontieren die dargestellten, konvergenzgeprägten Veränderungen die betroffenen Unternehmen mit einem hohen Maß an Planungsunsicherheit hinsichtlich der Entwicklungen bspw. von Kundennachfrage, technologischen Anforderungen und Wettbewerbskonkurrenz und damit hinsichtlich der Bestimmung der Wettbewerbsziele. Diese Unsicherheit bewirkt eine Einschränkung für die Konkretisierbarkeit der unternehmensspezifischen Zielerreichung, also den Strategien eines Unternehmens. Vor diesem Hintergrund sind im Folgenden drei Fragen zu klären:

¹²² Hess (2002); In: Keuper (Hrsg.), S. 574

- Wie hoch ist die, aus den erörterten, konvergierenden Trends resultierende Unsicherheit für die Bestimmung der Wettbewerbsziele zu erörtern? (Kapitel 3.2)
- In wieweit können die Instrumente des strategischen Managements aus markt- und ressourcenorientierter Perspektive unter solchen Bedingungen der Wettbewerbsdynamik zur Ermittlung von Handlungsempfehlungen herangezogen werden? (Kapitel 3.3)
- Im Falle ihrer Anwendbarkeit, welche Handlungsempfehlungen lassen sich aus den Instrumenten ableiten? (Kapitel 4)

3.2 Umweltdynamik und Planungsunsicherheit in den konvergierenden Märkten

Die so genannte "residuale Unsicherheit", also die verbleibende Restunsicherheit im Rahmen von Trendanalysen, kann nach Courtney/Kirkland/Viguerie grundsätzlich in vier Stufen eingeteilt werden:¹²³

1. Genügend klare Zukunft mit vernachlässigbarer Unsicherheit
2. Identifizierbare Zukunftsalternativen mit Unsicherheit über die Eintrittswahrscheinlichkeit
3. Eine Reihe möglicher Zukunftsformen, abhängig von einer beschränkten Zahl von Schlüsselvariablen
4. Echte Ambiguität aufgrund mangelnder Identifizierbarkeit von Schlüsselvariablen für den Eintritt möglicher Zukunftsszenarien

Nach Haertsch ist eine Unsicherheit der dritten Stufe in der Regel im Falle evolutionärer Transformationen von Wertschöpfungsketten – beispielsweise die Computerisierung der Büroarbeit – anzutreffen.¹²⁴ Dies setzt voraus, dass analytische Bewertungsmerkmale, beispielsweise die Branchenstruktur oder die grundsätzliche Abfolge der traditionellen Wertschöpfungsprozesse im Zuge der Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen nach wie vor Gültigkeit besitzen. Revolutionäre Veränderungen – beispielsweise die Auswirkungen der industriellen Fertigung in der Bekleidungsindustrie auf das Schneiderhandwerk, oder die Auswirkungen der E-Mail auf den traditionellen Briefverkehr – erzeugen nach Haertsch demgegenüber eine Unsicherheit der vierten Stufe. Revolutionäre bzw. diskontinuierliche Transformationen liegen immer dann vor, wenn die ganze, bzw. große Teile der Wertschöpfungskette von den zugrundeliegenden Veränderungen beeinflusst werden.¹²⁵

Die Frage, ob und in wieweit die konvergenten Trends im Rahmen der Transformation von der Industrie- zur Informationsgesellschaft als revolutionäre oder lediglich evolutionäre Transformationen zu bewerten sind, spaltet derzeit die betriebswirtschaftliche Literatur. Wie bereits in Kapitel 3.1.2.2 gezeigt, wurden einerseits zahlreiche Erwartungen an "revolutionäre" Technologien und Anwendungen hinsichtlich ihrer Auswirkungen im Rahmen der Branchentransformation als überzogen

¹²³ Vgl. Courtney/Kirkland/Viguerie (2000), S. 6 f.

¹²⁴ Vgl. Haertsch (2000), S. 111

¹²⁵ Vgl. Haertsch (2000), S. 111

entlarvt. Der Einschätzung der europäischen Kommission folgend, können die Ergebnisse der Konvergenz demnach als evolutionäre Transformationen gewertet werden. Zum anderen weist jedoch u.a. das Beispiel des Musiksektors in der Medienbranche, bedingt durch die Digitalisierung von Musikformaten und den damit verbundenen Möglichkeiten der Distribution, radikale, auf die gesamte Wertschöpfung bezogene Veränderungen und damit Merkmale revolutionärer Transformationen auf.

Ein erweitertes Bewertungsspektrum hinsichtlich der Reichweite und der Auswirkungen der Transformationsprozesse im Rahmen der Konvergenz eröffnet eine differenziertere Betrachtung des Äquivalenzgrades traditioneller und konvergierender Marktleistungen. Nach Keuper lassen sich zwei Ausprägungen der Konvergenz in Form eines komplementären und eines kompetitiven Konvergenzparadigmas unterscheiden.¹²⁶ Unter dem kompetitiven Paradigma versteht Keuper die Verschmelzung zweier Branchen aufgrund der konvergenzbedingten, funktional-äquivalenten Beurteilung ihrer Produkte durch Kunden. Demgegenüber beschreibt das komplementäre Paradigma die Bildung eines zusätzlichen, neuen Marktes in Folge der Leistungsbündelung und –integration der Leistungen zweier Branchen.

Durch die Kombination der möglichen Alternativen in Bezug auf Äquivalenzgrad und wertschöpfungsbezogener Transformationsreichweite konvergenter Angebote lassen sich im Rahmen der Konvergenz vier mögliche Zukunftsszenarien beschreiben, wie dargestellt in Abbildung 12:

		Veränderungen, bezogen auf...	
		...einzelne Wertschöpfungsteile (<i>evolutionäre Transformation</i>)	...gesamte Wertschöpfung (<i>revolutionäre Transformation</i>)
Nachfrage- Äquivalenz der Konvergenten Angebote	Komple- mentär	<i>Prozessalternativen</i> (z.B. digitale Bildnachbereitung)	<i>Konkurrierende Geschäftsmodelle</i> (z.B. Onlineergänzungen von Zeitungsverlagen)
	Kompe- titiv	<i>Prozesstransformation</i> (z.B. digitale Rundfunkübertragung)	<i>Wegfall der Geschäftsgrundlage</i> (Unsicherheit 4. Grades)

Unsicherheit 3. Grades

Abbildung 12: Ausprägungen der Planungsunsicherheit durch Konvergenz

komplementäre Transformationen einzelner Wertschöpfungsteile, wie bspw. eine digitale Bildnachbereitung in einer Nachrichtenredaktion, oder der gesamten Wertschöpfung, wie bspw. das Ergänzungsangebot im Internet von Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen; kompetitive Transformationen wiederum entweder in Bezug auf einzelne Wertschöpfungsteile, wie bspw. digitale Programmdistribution im Hörfunk und Fernsehen, oder in Bezug auf den gesamten Wertschöpfungsprozess wie näherungsweise im Musikgeschäft. Im Falle komplementärer Konvergenz, ebenso wie im Falle kompetitiver Transformationen einzelner Wertschöpfungsbestandteile, bleiben Bemessungsvariablen in Form unveränderter, entweder vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsstufen, oder traditioneller Geschäftsmodelle für die Bestimmung

¹²⁶ Vgl. Keuper (2002), S. 624 sowie Thielmann (2000), S 14

der Zukunftsentwicklung bestehen – im Sinne der oben genannten Stufen der Unsicherheit liegt also eine Unsicherheit der dritten Stufe vor. Demgegenüber führen revolutionäre Konvergenzausprägungen mit kompetitiven Charakter zu einer Auflösung der traditionellen Geschäftsgrundlage und schaffen dadurch eine schwerprognostizierbare Unsicherheit der vierten Stufe.

3.3 Strategisches Management unter dynamischen Rahmenbedingungen

Allgemeines Ziel des strategischen Managements liegt – wie bereits im Grundlagenkapitel angesprochen – in der Bewältigung des, aus der Evolution der Unternehmensumwelt resultierenden Komplexität und Dynamik der Wettbewerbsbedingungen. Miles und Snow benennen vier prinzipiell mögliche Grundhaltungen von Unternehmen gegenüber auftretender Planungsunsicherheit in den Rahmenbedingungen des Wettbewerbs:¹²⁷

- die Rolle eines "Prospectors" im Sinne einer *Innovationsorientierung* des Unternehmens in ständiger Suche nach neuen Geschäftschancen
- die Rolle des "Analysers" in Form einer *Flexibilitätsorientierung* auf Basis von Innovationsanalysen und -selektionen
- die Rolle eines "Defenders" im Sinne einer auf den eigenen Geschäftsbereich konzentrierte *Stabilitätsorientierung*
- die Rolle des "Reactors", stellvertretend für strategisch inkonsistentes Reaktionsverhalten aufgrund eines exogenen Handlungsdrucks

Kennzeichen der Veränderungen im Zuge der Konvergenz bilden "unklare Marktgrenzen, die hohe Unsicherheit des Markterfolgs sowie eine sehr unstetige und intransparente Marktentwicklung". Courtney empfiehlt in Fällen solcher Unsicherheiten der dritten Stufe entsprechend der Klassifikation in Kapitel 3.2 eine Mischhaltung zwischen Stabilitäts- und Flexibilität nach dem Prinzip "reserving the right to play".¹²⁸ Kennzeichnend für eine solche Strategiehaltung ist das gleichzeitige Agieren eines Unternehmens in stabilen Geschäftsfeldern unter effizienzorientierten Gesichtspunkten und in dynamischen, innovativen Produkt-Markt-Kombinationen – dort bewusst reaktiv und adaptiv gegenüber innovationsorientierten Konkurrenten.

Wie bereits erörtert werden gemäß der marktorientierten Denkweise des strategischen Managements Wettbewerbsstrategien eines Unternehmens ausschließlich durch die Chancen und Risiken in den Rahmenbedingungen des Marktes bedingt. Zentralen Untersuchungsgegenstand bildet dabei die Wettbewerbsstruktur innerhalb der Branche, in der ein Unternehmen agiert. Die Branchenstruktur bildet hier zwar, gegenüber revolutionären Veränderungen – gekennzeichnet durch eine vollkommene Umwälzung der Wertschöpfungs- und Wettbewerbsstrukturen – einen Orientierungsrahmen für die

¹²⁷ Miles/Snow (1986), S. 38 f.

¹²⁸ Courtney/Kirkland/Viguerie (2000), S. 13 f.

Analyse der wettbewerblichen Rahmenbedingungen. Als alleiniges Planungsinstrument der Wettbewerbsstrategie greift die Analyse der Branchenstruktur jedoch in dreifacher Hinsicht zu kurz:

- Die traditionelle Abgrenzung von Branchen anhand von Sachkriterien macht die Randbestimmung der Branchengrenzen problematisch. Anstelle der sachbezogenen Branchenabgrenzung schlägt Thielmann daher eine Differenzierung anhand funktional-bedarfnisbezogener Kriterien vor.
- Eine, wie gemäß obigen Ausführungen im Rahmen der Konvergenz sinnvolle Flexibilitätsorientierung im strategischen Management impliziert eine bewusste Verlagerung des Produkt-Markt-Spektrums aus dem bisherigen Handlungsfeld heraus. Dies muss nicht zwangsläufig, kann aber den relevanten Marktfokus außerhalb des bisherigen Branchenumfeldes ansiedeln. Solcherart bedingte Marktzutritte von Wettbewerbern, die durch "prinzipielle Innovationen neu in den Markt eintreten [fallen] durch das Identifikationsraster."¹²⁹
- Drittens werden technologische oder nachfragebezogene Abhängigkeiten, bspw. Leistungskompatibilitäten zwischen Akteuren im Rahmen multimedialer Wertschöpfungsketten oder kooperative Systemleistungen, vernachlässigt. Von verschiedenen Autoren wird daher die Ergänzung einer sechsten Wettbewerbskraft, die Kraft des Komplementors, gefordert.

Viele Autoren, darunter auch Porter selbst, sehen gerade in Fällen hoher Umweltdynamik und Planungsunsicherheit einen tendenziellen Vorteil einer ressourcenorientierten, auf die Fähigkeiten des Unternehmens ausgerichteten Strategieermittlung.¹³⁰ Zum Ausdruck kommt diese Popularität der ressourcenorientierten Denkweise insbesondere in den derzeit zahlreichen Forschungsbemühungen rund um die Rolle und das Management von Wissen. Wissensmanagement konnte sich als eigene betriebswirtschaftliche Teildisziplin, mit dem Ziel der Schaffung lernfähiger und dadurch dynamikgerechter Organisationsentwicklung, etablieren.

Die Anwendung der ressourcenorientierten Denkweise stößt jedoch im Falle von Planungsunsicherheit an Grenzen der Identifizierbarkeit erfolgsversprechender Unternehmensvariablen. Nur solche Ressourcen, die im Falle veränderter Rahmenbedingungen noch Erfolg zu generieren in der Lage sind, dürfen strategisch weiterentwickelt werden – dies ist die zentrale Bedingung der ressourcenorientierten Denkweise, unter der Voraussetzung der Nicht-Imitierbarkeit und –Substituierbarkeit solcher Fähigkeiten und Vermögenswerten. Herrscht jedoch Unsicherheit über die langfristigen Wettbewerbsziele, bzw. die sich aus den Wettbewerbsbedingungen ergebenden Chancen und Risiken, ist auch die Ermittlung zur Potenzialausschöpfung relevanter Unternehmensressourcen mit Risiko behaftet. Verlieren Ressourcen aufgrund konvergierender Transformationsprozesse für die betriebliche Wertschöpfung an Wert, können mögliche Potenziale im Rahmen der konvergenten Wettbewerbsbereiche nicht ausgeschöpft werden. Gleichzeitig verhindert der gemäß Annahme der ressourcenorientierten Denkweise prinzipiell langfristige Charakter der Entwicklung solcher Ressourcen einen kurzfristigen Aufbau neuer Kompetenzen und Vermögenswerte im Rahmen der konvergierenden Wettbewerbsfelder.

¹²⁹ Thielmann (2000), S. 62

¹³⁰ Vgl. Porter (1999), S. 16

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass speziell unter Bedingungen wachsender Wettbewerbsdynamik und Planungsunsicherheit weder eine isolierte Analyse der branchenspezifischen Wettbewerbskräfte, noch eine unabhängig von den Wettbewerbsbedingungen betriebene Entwicklung der betrieblichen Ressourcen den evolutionären Anforderungen der sich u.a. im Zuge der Konvergenz herausbildenden Veränderungspotenzials für die strategische Ausrichtung der davon betroffenen Unternehmen gerecht werden kann. Wie in jüngeren Veröffentlichung im Bereich der Theorie zu strategischen Führung vermehrt zu lesen ist, liegt die Herausforderung vielmehr darin, Markt- und Ressourcenorientierung als komplementäre Analyseperspektiven für eine sachgerechte Evaluation der Chancen des Marktes anhand der betrieblichen Stärken und Schwächen zu vereinen. Vor diesem Hintergrund sollen im Folgenden aus der Untersuchung der strukturellen Bedingungen des Wettbewerbs in der Medienbranche und der relativen Stärken von Medienunternehmen eine integrierte Betrachtungsweise für die strategischen Handlungsmöglichkeiten von Medienunternehmen abgeleitet werden.

4 Strukturanalyse des Medienwettbewerbs

Eine Untersuchung der strukturellen Wettbewerbskräfte im Medienbereich muss zwei Aspekte berücksichtigen: erstens, die den jeweiligen Einzelsegmenten der Medienbranche innewohnenden (intramedialen) Wettbewerbsstrukturen und die daraus abzuleitenden Strategieoptionen – zur Bewertung des existierenden Handlungsdrucks im Rahmen der traditionellen Marktbereiche; zweitens, die Veränderungen und Auswirkungen neuer, elektronischer und multimedialer Wertschöpfungsformen und Handlungsoptionen, als Folge konvergierender Marktentwicklungen auf den Branchenwettbewerb; Diese Veränderungen können wiederum aus zweierlei Perspektiven betrachtet werden:

Öffentliche, elektronische Netze wie das Internet oder Mobilfunknetze nach GSM oder zukünftig UMTS Standard weisen zum einen Wesensmerkmale medialer Übertragungskanäle, also von Medien im Sinne der obigen Definition, auf: sie ermöglichen den Transport von Inhalten - aktuelle Informationen, Werbung oder Unterhaltung – zum Zwecke der Massenkommunikation. Betrachtet man demnach elektronische Distributionsformen im Lichte der traditionellen Abgrenzung von Branchensegmenten anhand ihres Trägermediums, können diese als neue Medienmärkte charakterisiert werden. Dabei sind hinsichtlich der Wettbewerbsbeziehung zwischen traditionellen und elektronischen Vermarktungsformen insbesondere das Ausmaß von Substitution oder möglicherweise Komplementarität in der Nachfrage von Relevanz.

Zum anderen repräsentieren die aus Rezipientensicht entstehenden, elektronischen Erlebniswelten jedoch nicht nur neue inhaltliche Massenmedien, sondern repräsentieren zugleich elektronische Datennetze mit spezifischen Zugangserfordernissen, Dienstleistungsformen, Vertriebs- und Präsentationsmöglichkeiten sowie eigenen Endgeräten. Die strategische Positionierung von Medienunternehmen im Sinne der in Kapitel 3.1.2.3 dargelegten Überlegungen Zerdicks et al. als reiner Inhaltsanbieter innerhalb der Wertschöpfungsverflechtungen, die diesen Erlebniswelten zu Grunde liegend, bildet eine vereinfachende, wie nachstehend noch gezeigt wird ressourcenorientierte Hypothese. Eine ausschließliche Betrachtung der Möglichkeiten einer inhaltlichen Vertriebsdiversifikation auf der Grundlage elektronischer Vermarktungsformen bildet jedoch eine hinsichtlich des grundsätzlichen Handlungsspektrums innerhalb der konvergenten Wertschöpfungsmöglichkeiten unsachgemäße Verkürzung – man denke bspw. an einen Markteintritt von Medienunternehmen als Netzzugangsdienstleister oder Portalanbieter.

4.1 Intramedialer Medienwettbewerb

In einer beachtlich vollständigen Analyse der strategischen Wettbewerbsbedingungen stellte Sjurts 1996, erweitert und ergänzt im Jahr 2002, eine Erhebung der Strukturdaten und der resultierenden Unternehmensstrategien für die Medienbranche in Deutschland auf. Im Wesentlichen dieser Erhebung

folgend, soll im Folgenden entsprechend des oben erstgenannten Betrachtungsgegenstands die strukturimmanenten Wettbewerbsbedingungen in den Medienmärkten untersucht werden. Nach dem Bedarfsmarktkonzept unterscheidet Sjurts vier Teilmärkte: den Zeitungsmarkt, den Zeitschriftenmarkt, den Rundfunkmarkt – aufzuspalten zwischen Hörfunk und Fernsehen. Diese werden im Einzelnen kurz betrachtet.¹³¹

4.1.1 Der Zeitungsmarkt

Der Zeitungsmarkt, mit Nettoeinnahmen in Höhe von knapp 6 Mrd. EUR nach wie vor größter Werbeträger im gesamten Mediensektor,¹³² wies in den letzten zehn Jahren mit rund 320 Unternehmen stabile Teilnehmerzahlen und mit 10,79 Mrd. EUR im Jahr 2000 gegenüber 18,64 Mrd. DM 1999 leicht gestiegene Umsätze aus.¹³³ Im Jahr 2001 musste der Markt einen empfindlichen Umsatzrückgang von insgesamt 7,3% verkraften, primär bedingt durch einen Einbruch im Anzeigengeschäft von 13,9%.¹³⁴ Die Umsatzverteilung zwischen den Anbietern liefert ein differenziertes Bild: Während der Marktanteil der fünf größten Abonnementzeitungen zwischen 1989 und 2000 von 24,9% auf 28,8% stieg, sank im selben Zeitraum der Anteil der größten Zeitungen im vergleichsweise hochkonzentrierten Segment des Straßenverkaufs von 98,8% auf 95,1%. Segmentübergreifend blieb die Konzentration der größten fünf Zeitungsanbieter mit 42,8% (1989) und 42,3% (2000), ebenso der größten zehn Anbieter mit 54,8% (1989) und 55,9% (2000) nahezu konstant.¹³⁵

Durch die starke inhaltliche Differenzierung auf der Grundlage des redaktionellen Profils der einzelnen Blätter ist die Flexibilitätsspielraum im redaktionellen Angebot gegenüber Präferenzänderungen der Nachfrage an den Grenzen des gewählten Profils relativ gering. In Verbindung mit einer gleichzeitig schwach ausgeprägten Nachfrageflexibilität in Bezug auf die alternative Rezeption verschiedener Zeitungen – aufgrund der über das redaktionelle Profil geprägten "Leser-Blatt-Bindung" – sind die Preiselastizitäten in der Zeitungsnachfrage ebenfalls gering. Die Gefahr intramedialer Substitution ist daher schwach ausgeprägt. Demgegenüber weist der Anzeigenmarkt eine hohe Flexibilität, sowohl hinsichtlich der Angebotsformen für Werberaum seitens der Zeitungsverlage, als auch in Bezug auf hohe intramediale Preiselastizitäten der Werberaumnachfrage auf. Die Nachfrage im Anzeigenmarkt wird wesentlich durch den bereits beschriebenen Volumeneffekt der "Anzeigen-Auflagen-Spirale" bestimmt. Dieser Volumeneffekt erzeugt in Verbindung mit den, für den Zeitungsmarkt typischen Kostenstrukturen – geprägt durch hohe Fixkostenanteile und sinkende Durchschnittskosten – neben strategischen Marktzutrittsschranken wie geeigneten Vertriebskanälen im Abonnementgeschäft, hohe strukturelle Barrieren gegen einen Marktzutritt potenzieller neuer Wettbewerber.

¹³¹ Soweit nicht anders angegeben, vgl. zum Folgenden Sjurts (1996) und Sjurts (2002)

¹³² Vgl. BDVZ (2002): 5,99 Mrd. EUR und Hautsch (2002): 5,87 Mrd. EUR; beide für 2001

¹³³ Vgl. Sjurts (1996), S. 11 und Media Perspektive (2002), S. 43

¹³⁴ Vgl. BDVZ (2002)

¹³⁵ Vgl. Sjurts (2002), S. 28

Als dominierende Wettbewerbsstrategie im deutschen Zeitungsmarkt identifizierte Sjurts eine reaktive, auf die Durchdringung der traditionellen Märkte gerichtete Differenzierung des redaktionellen Angebots, beispielsweise durch die Einführung von Supplements in den 80er Jahren, das Engagement der Zeitungsverlage im privaten Hörfunk in den 90ern sowie durch die aktuelle Regionalisierungstendenz der Zeitungsinhalte. Vermehrt haben die Zeitungsverlage mit einem allgemeinen Rückgang des Leserinteresses speziell in jüngeren Lesergruppen zu kämpfen, was in der dargelegten Umsatzstagnation sowie in den leicht rückläufigen Auflagenzahlen (die Gesamtauflage der deutschen Tagespresse sank zwischen 1997 und 2000 von 24,6 auf 23,7 Mio. Exemplare) zum Ausdruck kommt.¹³⁶ Auch auf dem Werbemarkt macht sich eine zunehmende Substitutionskonkurrenz, primär durch das Fernsehen, zunehmend aber auch durch die Märkte der so genannten "Neuen Medien" bemerkbar.

4.1.2 Der Zeitschriftenmarkt

Gegenüber dem Zeitungssektor zeichnet sich im Markt für Zeitschriften eine deutlich stärkere oligopolistische Konzentrationstendenz ab. 1991 produzierten 1980 Verlage insgesamt 8740 Zeitschriftentitel wovon 1685 auf das umsatzstärkste Segment der Publikumszeitschriften entfielen.¹³⁷ Die Gesamtzahl der Zeitschriften stieg bis zum Jahr 2000 auf 5630 Titel an, davon im 2040 Publikumssegment.¹³⁸ Der Umsatz im Zeitschriftenmarkt verzeichnete in den 90er Jahren ein kontinuierliches Wachstum von jährlich rund 6% und stieg damit von 14,7 Mrd. DM (1991) auf 19,378 Mrd. DM (1998).¹³⁹ Der Anteil der Anzeigenerlöse rangiert gegenüber dem Zeitungsmarkt auf niedrigerem Niveau mit 1,79 Mrd. EUR (1997) bzw. 2,24 Mrd. EUR (2000), im Jahr 2001 sanken die Werbeumsätze um 6,9% auf 2,09 Mrd. EUR.¹⁴⁰

Bestimmend für den Zeitschriftenmarkt ist der Wettbewerb zwischen den vier umsatzstärksten Verlagshäusern – Bauer, Springer, Burda und Gruner+Jahr – die 58,6% der Umsatzerlöse¹⁴¹ und 61,18% der Gesamtauflage¹⁴² des Markts auf sich vereinen. Dabei ist die Konzentrationstendenz bezogen auf den Gesamtmarkt insgesamt abnehmend, sie sank zwischen 1980 und 2000 von 66,9% auf 58,6%, im wiederum umsatzstärksten Segment der Publikumszeitschriften der mindestens 14-tägig erscheinenden Titel jedoch leicht steigend, von 76,1% im Jahr 1975 auf 77,2% im Jahr 2000.

¹³⁶ Vgl. Media Perspektive (2002), S. 43; Bei Schulz (2001) leichte Unterschiede: 25,0 Mio. (1997) und 23,8 Mio. (2000)

¹³⁷ Vgl. Sjurts (1996), S. 68

¹³⁸ Vgl. VDZ (2000)

¹³⁹ Heinrich (2001a), S. 36 und S. 334

¹⁴⁰ Media Perspektiven (2002),

¹⁴¹ Vgl. Sjurts (2002), S. 98

¹⁴² Vgl. Schulz (2001)

Während die Gesamtauflage im Zeitschriftenmarkt zwischen 1980 und 200 von 63,5 Mio. verkaufter Exemplare auf 92,5 Mio. ausgeweitet wurde, sank im selben Zeitraum die Durchschnittsauflage je Zeitschriftentitel drastisch von 741.000 auf 541.000 Exemplare.¹⁴³ Die gesunkene Durchschnittsauflage lässt sich erklären durch die starke interessensspezifische Differenzierung des Zeitschriftenangebots. Alleine im Jahr 2000 entstanden 409 neue Zeitschriftentitel, als Ausdruck einer allgemein im Vergleich zum Zeitungsmarkt höheren Angebotsflexibilität der Zeitschriftenverlage.¹⁴⁴ Diese interessensspezifische Ausdifferenzierung des Titelangebots verringert dabei einerseits die Preiselastizitäten der Rezipientennachfrage, sie schafft andererseits eine zielgruppenspezifische Kanalisierung der Werberaumnachfrage in den einzelnen Zeitschriftentiteln mit der Folge einer geringeren Nachfrageflexibilität am Anzeigenmarkt. Die Bedingungen des Marktzutritts im Zeitschriftenmarkt entsprechen weitgehend denen des Zeitungsmarkts und müssen daher nicht gesondert betrachtet werden.

Trotz der hohen Konzentration im Zeitschriftenmarkt existiert ein heftiger Wettbewerb zwischen den Marktteilnehmern, ausgelöst durch eine Stagnationsphase zu Beginn der 80er Jahre, der in der Vergangenheit in mehreren Konfrontationsrunden insbesondere auf den drei Wettbewerbsfeldern Programmpresse, Frauenzeitschriften und aktuelle Magazine ausgetragen wurde. Als Folge dieser Konfrontationen präsentiert sich der Markt heute mit einer breiten, differenzierten Angebotspalette mit insgesamt niedrigem Preisniveau. Aufgrund der hohen Angebotsflexibilität konnte der Zeitschriftenmarkt vom Boom der New-Economy zum Ende der 90er durch Titelinnovationen im Bereich von Finanzdienstleistungen, Telekommunikation und Internet profitieren, steht jedoch im Zuge des derzeit auch in diesem Segment schwindenden Rezipienteninteresses – EDV-Magazine verbuchten 2001 einen Nachfragerückgang von 20,4%, Wirtschaftsblätter sogar von 29%¹⁴⁵ – vor der Herausforderung der Marktkonsolidierung und Risikominimierung. Dominierende Wettbewerbsstrategie der Akteure am Zeitschriftenmarkt bildet eine reaktive, intramedial ausgerichtete Differenzierung. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang derzeit Dachmarkenstrategien – so genannter "Line-Extensions" – zur Schaffung von Käufervertrauen, sowie kostenminimierende Vertriebsformate.

4.1.3 Der Hörfunkmarkt

Auf dem Hörfunkmarkt besteht derzeit auf Landesebene ein mäßig weites, auf Lokalebene weites Angebotsoligopol. Die Programmzahl der Radiostationen in Deutschland stieg nach der Liberalisierung der Mediengesetze 1986 von 63 Programmen, darunter 24 privat finanzierte, in den 90ern bis auf insgesamt 240 Programme.¹⁴⁶ Obwohl der Hörfunk mit einem Zeitaufwand von rund 155

¹⁴³ Vgl. Sjurts (2002), S. 98 und S. 102

¹⁴⁴ Vgl. Sjurts (2002), S. 99

¹⁴⁵ Vgl. Schulz (2001), S.7

¹⁴⁶ Vgl. Sjurts (2002), S. 186

Minuten pro Werktag das meistgenutzte Medium in Deutschland darstellt, spielt der Hörfunkmarkt in der öffentlichen Diskussion lediglich, so Heinrich, ein "Mauerblümchendasein".¹⁴⁷ Erklärbar ist dies durch die geringe ökonomische Bedeutung des Hörfunks als Werbeträger: Der Werbemarkt erwirtschaftete im Jahr 2000 einen Umsatz von 628 Mio. EUR und musste zudem nach einem Jahrzehnt stabiler, jährlicher Wachstumsraten von konstant über 5% im Folgejahr erstmals Einbußen von 7,5% verzeichnen.¹⁴⁸ Während sich der Werbemarkt sowohl im Angebot als auch in der intramedialen Nachfrage durch eine hohe Flexibilität auszeichnet, ist der Programmvertrieb, nachfrageseitig aufgrund der nachweislichen, sowohl intra- als auch intermediären Programmtreue der Rezipienten, angebotsseitig aufgrund der wachsenden Programmdifferenzierung der Sendestationen, durch geringe Preiselastizitäten und somit durch eine geringe intramediale Substitutionsneigung gekennzeichnet. Wettbewerbshemmend wirken sich desweiteren eine Reihe von Marktzutrittsschranken aus: strategische Barrieren, durch eine hohe, rückwärts gerichtete Wertschöpfungsintegration der einzelnen Sendestationen in die vergleichbar teure Programmproduktion; strukturelle Barrieren durch den analog bereits im Rahmen der Druckmedien als "Anzeigen-Auflagen-Spirale" charakterisierten Volumeneffekt zwischen Rezipienten- und Werberaumnachfrageinteresse; sowie die in den Landesmediengesetzen verankerte Limitierung des Marktzutritts als institutionelle Hürde.

Zusammenfassend lässt sich der Hörfunkmarkt nach einer Expansions- und Differenzierungsphase seit der Marktliberalisierung in der zweiten Hälfte der 80er Jahre als weitgehend gesättigter, jedoch von intermediären Substitutionsneigungen der Rezipienten weitgehend unbelasteter Markt. Dominierende Strategie bildet eine, in Bezug auf das Programmangebot reaktive, im Werbemarkt häufig innovative Angebotsdifferenzierung. Offen sind derzeit die zukünftigen Auswirkungen der zunehmenden Alternativenvielfalt der Programmdistribution wie Internetradio und digital-terrestrischer Rundfunk.

4.1.4 Der Fernsehmarkt

Trotz des europaweit größten Programmangebots von 15 öffentlich-rechtlichen und 22 privaten Kanälen präsentiert sich der Fernsehmarkt als hochkonzentriertes Mediensegment mit drei dominierenden Anbietern:¹⁴⁹ Erstens die öffentlich-rechtlichen Sendestationen, zweitens die zum Kirchkonzern gehörenden Kanäle und drittens die Stationen der Bertelsmann AG. Diese Dreiteilung spiegelt sich in den Zuschauermarktanteilen der einzelnen Programme wieder, wonach 2001 auf öffentlich-rechtliche Stationen ein Anteil von 42,8%, auf die Sender der Kirch-Gruppe 24,6% und auf die Stationen der Bertelsmann AG 24,7%.¹⁵⁰ Der Werbemarkt erlebte in den 90er Jahren ein

¹⁴⁷ Heinrich (2001b), S. 72

¹⁴⁸ Vgl. Sjurts (2002), S. 196

¹⁴⁹ Vgl. Sjurts (2002), S. 240

¹⁵⁰ Vgl. Sjurts (2002), S. 243

kontinuierliches Wachstum mit stabilen Zuwachsraten von über 6% und erwirtschaftete im Jahr 2000 einen Gesamtumsatz von 4,7 Mrd. EUR.¹⁵¹ Erstmals wurde im Jahr 2001 ein Negativwachstum von -5,1% verzeichnet. Nach Heinrich kann auf dem Werbemarkt von einem marktbeherrschenden Oligopol dreier Anbieter, RTL mit 30,1%, Sat.1 mit 22,3% und Pro7 mit 21,2%, ausgegangen werden.¹⁵²

Im Gegensatz zum Hörfunkmarkt sind Fernsehzuschauer in ihrer Programmrezeption sehr flexibel. Während sich einerseits der durchschnittliche Zeitaufwand für das Fernsehen in den vergangenen 30 Jahren von 70 Minuten auf 145 Minuten mehr als verdoppelte, kann andererseits ein Wandel von einer gezielten Programmrezeption zu einer unsystematischen Wahrnehmung des Fernsehens als Hintergrundsunterhaltung in Konkurrenz zum Hörfunk beobachtet werden. Das Programmangebot weist nach Sjurts zunehmend Merkmale eines Hyperwettbewerbs auf, mit abnehmenden Programmlebenszyklen und kurzen Innovationsintervallen neuer Programmformate. Der Werbemarkt besitzt sowohl auf Angebots- als auch Nachfrageseite ein hohes Maß an Flexibilität mit der Folge einer hohen Wettbewerbsintensität insbesondere zwischen den privaten Anbietern. Die Möglichkeiten des Marktzutritts werden eingeschränkt durch analoge Hemmnisse wie im Hörfunkmarkt und müssen hier nicht weiter betrachtet werden.

Ohne an dieser Stelle eine Typunterscheidung zwischen den einzelnen Programmen vorzunehmen – denkbar wäre beispielsweise die Abgrenzung zwischen Voll-, Regional-, Sparten- und Abonnementprogrammen – verfolgen alle Marktteilnehmer eine, sowohl in Bezug auf den Rezipienten- als auch Werbemarkt, innovative, intramedial ausgerichtete Differenzierungsstrategie. Als in absehbarer Weise für die nahe Zukunft für den Fernsehmarkt wettbewerbsprägend lassen sich zwei Ereignisse in der jüngeren Vergangenheit bewerten: Erstens die Insolvenz der Kirch-Media-Holding und *der dadurch ermöglichte Einstieg der Bauer-Verlagsgruppe ins Fernsehgeschäft*. Zweitens, die wachsende Bedeutung der Digitalisierung und die dadurch eröffneten Wege in die Multimedialität, sowohl im Hörfunk als auch im Fernsehmarkt. Heinrich benennt in diesem Zusammenhang drei Elemente eines sich abzeichnenden Wandels: die Entwicklung des Schnittfelds zwischen Rundfunk und Telekommunikation zur Schlüsselbranche mit hohem Wachstumspotenzial; zunehmende Vertriebskapazitäten bei gleichzeitig sinkenden Kosten; der Trend in Richtung von Differenzierung und, in Folge der möglichen Interaktivität, Individualisierung des Programmangebots.

4.1.5 Zwischenfazit: Marktstrukturen und Wettbewerbsstrategien

Ein segmentübergreifender Blick auf die Wettbewerbssituation in den Medienmärkten liefert das Bild weitgehend gesättigter Märkte mit hoher Wettbewerbsintensität sowohl in den Rezipienten als auch Werbemärkten. Die hohe segmentübergreifende Breite und Differenzierung des Medienangebots hat eine zunehmende Machtverlagerung zu Gunsten der jeweiligen Nachfragergruppen zur Folge.

¹⁵¹ Vgl. ZAW (2001)

¹⁵² Heinrich (2001b), S.464; Zahlen für 1997

Insbesondere im Druckbereich zeichnet sich derzeit ein Rückgang in der Nachfrage ab. Insgesamt lässt sich dabei eine Verlagerung des Rezipientenverhaltens in Richtung audio-visueller Medien und speziell multimedialer Angebote nachzeichnen. Die in diesem Zusammenhang strategieprägende Befürchtung elektronischer Medienangebote als Substitutionskonkurrenz im Rahmen der Rezipientenaufmerksamkeit scheint sich allerdings nicht zu bewahrheiten. Vielmehr zeichnet sich ein weitgehend komplementäres Nachfrageverhalten von traditionellen und elektronischen Angebotsformen ab, bei gleichzeitig insgesamt steigender Gesamtnachfrage.

Insgesamt wettbewerbsverstärkend wirkt sich derzeit die allgemeine konjunkturelle Schwäche auf die Medienmärkte aus. Eine wesentliche Rolle für den Grad der Betroffenheit von der allgemeinen Rezession spielt das Ausmaß der jeweiligen Erlösabhängigkeiten der Mediensegmente vom Werbemarkt. Mit einem Werbe- und Anzeigenerlösanteil von durchschnittlich 60% hat die Rezession insbesondere den Markt für überregionale Tageszeitungen hart getroffen.¹⁵³ Die Reaktion der Branche erfolgte durch Kosteneinsparungen und Personalabbau.¹⁵⁴ Bspw. kündigte der Süddeutsche Verlag, Herausgeber der Süddeutschen Zeitung, aufgrund von Millionenverlusten im Geschäftsjahr 2001 trotz Auflagenwachstum Mitarbeiterentlassungen in Höhe von 20% und eine Fremdbeteiligung durch die Südwestdeutsche Medienholding in Höhe von 18% an.¹⁵⁵ Im, mit einem durchschnittlichen Erlösanteil aus dem Anzeigenmarkt von 34% weniger hart getroffenen Zeitschriftenmarkt konnte bspw. die Bauer Verlagsgruppe einen intermedialen Expansionskurs durch die Übernahme des Kirch-Konzerns einschlagen.

Einen wesentlichen Machfaktor für den Branchenwettbewerb in den Medienmärkten stellt der Zugang zu vermarktungsfähigen Inhalten dar. Die Schaffung und mediengerechte Produktion von Inhalten ist kostenspielig, zeitaufwändig und eingeschränkt durch die Verfügbarkeit dazu notwendigen kreativen Potenzials. Häufige Strategie, bspw. im Fernseh- und Hörfunkmarkt mit einer wachsenden Zahl an Eigen- bzw. Vertragsproduktionen, bildet eine intramediale, vertikal rückwärts gerichtete Integrationsstrategie zur Eindämmung möglicher Lieferantenmacht.¹⁵⁶

Zusammenfassend sind anhand der strukturellen Bedingungen des Branchenwettbewerbs in den Medienmärkten folgende Strategien erklärbar: Eine hohe Differenzierung des Angebots zur Verringerung von Abnehmermacht in den Werbe- und Rezipientenmärkten und Reduktion der allgemeinen Wettbewerbsrivalität, eine vertikale Integration in die Inhalte-Produktion zur Reduktion von Lieferantenmacht und eine intermediale Vertriebsdiversifikation in die Märkte elektronischer Medien zur Verringerung möglicher Substitutionsgefahr.

¹⁵³ Vgl. Wössner (2001), S. 22 f.

¹⁵⁴ Vgl. Hautsch (2002b)

¹⁵⁵ Vgl. Handelsblatt (2003)

¹⁵⁶ Vgl. Sjurts (2002b), S. 14 f.

4.2 Horizontal-konvergierender Wettbewerb

Erstmalig in der Erhebung von 2000 untersuchte Sjurts das Internet als eigenes – mangels aktueller, relevanter Marktdaten für die Erlebnisbereiche mobiler oder interaktiver Informationsrezeption auch einziges elektronisches – Segment des Medienmarkts, als Ausdruck für dessen wachsende Bedeutung als Instrument für die Massenkommunikation redaktioneller Inhalte. Diese wachsende Bedeutung des Internets ist ein erster Beleg für die eingangs dieses Kapitels beschriebene Konvergenz der Märkte von Telekommunikation, Informationsverarbeitung und Medien. Im Folgenden werden zunächst auf die Rahmendaten für das Internet als Mediensegmentmarkt beschrieben. Im Weiteren werden dann die Auswirkungen der elektronischen Vermarktungsformen auf die Nachfrage in den traditionellen Segmentmärkten untersucht.

4.2.1 Das Internet als Segment des Medienmarkts

Die Zahl der Internetnutzer stieg zwischen 1997 und 2000 jährlich um 60-70%, 2001 lediglich um 36%.¹⁵⁷ Den derzeit rund 30,5 Mio. Nutzern in Deutschland steht weltweit ein Angebot von mehr als 17 Mio. Internetangeboten, davon 2,5 Mio. aus Deutschland, zur Verfügung.¹⁵⁸ Zu den fünf größten Anbietern aus Deutschland gehören derzeit T-Online mit 6,6 Mio. Besucher, Google mit 6,3 Mio., gefolgt von MSN.de mit 5,6 Mio., Web.de mit 5,2 Mio. und Freenet.de mit rund 5 Mio. Besuchern.¹⁵⁹ Trotz des Fehlens einer relativen Bemessungsgrundlage für die Ermittlung eines exakten Konzentrationsmaßes für das Internet lässt sich anhand der absoluten Zahlen der Seitenbesuche bzw. alternativ der abgerufenen Einzelseiten je Angebotspräsenz eine deutliche Konzentrationstendenz hinsichtlich der generierten Aufmerksamkeit der Rezipienten verfolgen. Demnach werden im Angebot von Bild.t-online.de monatlich knapp 240 Millionen Seiten abgerufen, bei RTL-de 234 Mio., gefolgt von Spiegel Online mit 112 Mio. Seiten, Sat1 Online mit 103 Mio. und Focus Online mit 97,3 Mio. abgerufenen Seiten.¹⁶⁰

Aufgrund der geringen Kosten der rein digitalen Remission und Distribution im Internet können Anbieter sehr flexibel auf Änderungen der Nachfragepräferenzen oder aktuelle Geschehen sowohl auf dem Rezipienten- als auch auf dem Werbemarkt bzw. reagieren.¹⁶¹ Dabei bildet der Zugang zu internetfähigen Inhalten eine zentrale Hürde für den Marktzutritt neuer Wettbewerber im Internet.¹⁶² Ähnlich flexibilitätsverstärkend und dadurch wettbewerbsverstärkend wirken sich dem gegenüber die geringen Umstellungskosten von Rezipienten und Anzeigenkunden aus. Wesentliches Entscheidungskriterium für die Werberaumnachfrage bilden die generierbare Rezipientenreichweite

¹⁵⁷ Vgl. Media Perspektiven (2002), S. 83

¹⁵⁸ Vgl. Sjurts (2002a), S. 311

¹⁵⁹ Vgl. Werben und Verkaufen (2002)

¹⁶⁰ Vgl. Sjurts (2002a), S. 315 und Werben und Verkaufen (2002)

¹⁶¹ Vgl. Wirtz (2001a), S. 388

¹⁶² Vgl. Klein (2001), S. 102 und Sjurts (2002a), S. 318

der an den Werberaum gekoppelten Inhalte sowie die vom Anbieter zu Grunde gelegten, in der Regel reichweitenabhängigen Werberaumtarife. Eine *wesentliche, strukturelle Zugangshürde* für den Marktzutritt bilden in diesem Zusammenhang Skaleneffekte in Form der Werbebanner-Reichweiten-Spirale, analog zu den beschriebenen Effekten von Anzeigen-Auflagen-Spirale der Druckmedien.¹⁶³

Gemessen an den derzeitigen Vertriebs- und Werbeumsätzen in den traditionellen Medienmärkten, stellt das Internet nach wie vor ein kleines Marktsegment dar. Mit 185 Mio. EUR beliefen sich die Netto-Werbeerträge im Onlinegeschäft im Jahr 2001 auf wenig mehr als 1% des Gesamtwerbeertragsvolumens der Medienbranche.¹⁶⁴ Gegenüber den geringen direkten Einnahmeerwartungen stellt die Diversifikation der Geschäftstätigkeit in Richtung der Onlinemedien gleichzeitig eine zusätzliche, teilweise erhebliche Kostenbelastung dar. Im folgenden Abschnitt soll untersucht werden, in wiefern eine solche kostenintensive Investition in elektronische Vertriebsformen der primär für die traditionelle Vermarktung produzierten Inhalte auf der Grundlage des Konkurrenzverhältnisses zwischen elektronischer und traditioneller Vermarktung zu rechtfertigen ist.

4.2.2 Die intermediale Konkurrenz zwischen traditionellem und elektronischen Medienvertrieb

Die Frage, ob und in welchem Ausmaß die Einführung einer neuen Mediengattung in Konkurrenz zu bestehenden Übertragungsformen tritt, wurde bereits im Zusammenhang mit der Einführung des Radios und des Fernsehens kontrovers diskutiert. Weitgehende Gültigkeit, auch für die Systeme moderner Massenmedien, wurde die 1913 von Wolfgang Riepl in Bezug auf die Nachrichtenmedien des Altertums formulierte Hypothese beschieden, demnach Medien "wenn sie nur einmal eingebürgert und für brauchbar befunden worden sind, auch von den vollkommensten und höchst entwickelten niemals wieder gänzlich und dauerhaft verdrängt und außer Kraft gesetzt werden (...), sondern sich neben diesen erhalten (...)." ¹⁶⁵

Einige Argumente, die eine solche komplementäre Mediennutzung im Onlinezeitalter plausibel erscheinen lassen, wurden bereits genannt: Unterschiedliche Rezeptionsbedingungen hinsichtlich aktiver („lean forward“) und passiver („lean backward“) Konsumgewohnheiten¹⁶⁶ oder die derzeit noch eingeschränkten Darstellungsmöglichkeiten oder technologischen Schranken digitaler Medien hinsichtlich audio-visueller Aufbereitung. Demgegenüber führt Sennewald drei Argumente gegen eine dauerhafte, komplementäre Nutzung traditioneller und digitaler Medien an:¹⁶⁷

1. die zunehmende Substituierbarkeit der verschiedenen Medienformen – resultierend zum einen aus einer grundsätzlichen Nutzerindifferenz hinsichtlich der Inhaltsrezeption, zum anderen aus der

¹⁶³ Vgl. Wirtz (2001a), S. 390 und Sjurts Sjurts (2002a), S. 318

¹⁶⁴ VDZ (2002)

¹⁶⁵ Hagen (2003)

¹⁶⁶ Vgl. Beck (1999)

¹⁶⁷ Sennewald (1998), S. 112 ff.

wachsenden Angebotsdifferenzierung und dadurch inhaltlichen Tiefe im Bereich von Rundfunk- und Onlinemedien im Verhältnis zu textbasierter Inhaltsaufbereitung. Sennewald widerspricht dabei explizit der im Zusammenhang mit der Charakterisierung der intermedialen Konkurrenzbeziehung im Rahmen der Mediennutzung traditioneller Formate häufig angeführten These, dass die Medienrezeption einer Nutzerpräferenzordnung unterliegt, nach der die Vermittlung kurzer, gebündelter Nachrichten durch elektronische, inhaltlich detaillierte Hintergrundinformationen tendenziell durch textbasierte Medien erfolgt. Eine solche Präferenzordnung ist nach Sennewald empirisch nicht hinreichend belegt und aufgrund des gestiegenen Detailliertheitsgrads im Zuge der heutigen Programmviefalt elektronischer Medien widerlegt.

2. die Veränderung der Rezeptionsgewohnheiten vom habitualisierten Lesen in Richtung einer habitualisierten Nutzung elektronischer und vermehrt digitaler Medien. Eine umfassende Studie von ARD und ZDF zum Onlinenutzungsverhalten aus dem Jahr 2002 zeigt eine prägnante Spaltung der Nutzerschaft in zwei, derzeit gleich große Gruppen:¹⁶⁸ auf der einen Seite eine Gruppe von Nutzern, "die durch ein aktiv-dynamisches Verhalten gekennzeichnet sind, die relativ häufig und kontinuierlich online sind, deren Vielseitigkeit der Nutzenanwendung und deren Aufgeschlossenheit für das Medium erkennen lässt, dass sie ein fortgeschrittenes Aneignungsniveau des Mediums erreicht haben"; auf der anderen Seite eine Nutzergruppe, "die das Medium eher selektiv (...) auf wenige Funktionen beschränkt wahrnimmt und nutzt." Als wesentliches Zuordnungskriterium von Nutzern in die genannten Gruppen ermittelte diese Untersuchung die grundsätzliche Netzerfahrung eines Nutzers im Medium Internet. Insofern lassen diese Ergebnisse die Schlussfolgerung zu, dass eine zunehmende gesellschaftliche Diffusion und Gewöhnung an die vergleichbar jungen Onlinemedien, deren Bedeutung für die Planung des Zeitbudgets in Konkurrenz zu alternativen Medienformaten durch die Nutzer und eine routinierte und aktive Nutzung in ähnlichem Maße gewinnen lässt.
3. die nachstehend noch empirisch zu untersuchende Verlagerung der Rezeptionsgewohnheiten in Richtung elektronischer, audio-visuell darstellender Medien.

Eine Untersuchung der allgemeinen Nutzernachfrage der letzten Jahre liefert ein differenziertes Ergebnis: Im Zeitraum zwischen 1970 und 2000 hat sich die durchschnittliche Medienrezeption pro Woche über alle Sparten hinweg von 221 Minuten auf 444 Minuten verdoppelt.¹⁶⁹ Während dabei die Nutzung von Printerzeugnissen einen leichten Rückgang verzeichneten – die durchschnittliche, wöchentliche Lesedauer von Zeitungen sank im selben Zeitraum von 35 auf 30 Minuten, im Zeitschriftenbereich zwischen 1980 und 2000 nur unwesentlich von 11 auf 10 Minuten – erfreuten sich besonders audiovisuelle Medien einer wachsenden Nachfrage. Wie Abbildung 10 verdeutlicht, hatte die Diffusion der Online-Medien seit Anfang der 90er Jahre eine positiv verstärkende Wirkung auf die bereits seit Mitte der 80er Jahre bestehende Entwicklungstendenz in Richtung einer insgesamt steigenden Rezeptionsdauer bei stagnierender Nachfrage nach Printmedien.

¹⁶⁸ Oehmichen/Schröter (2002), S. 378

¹⁶⁹ Media Perspektive (2002), S. 64

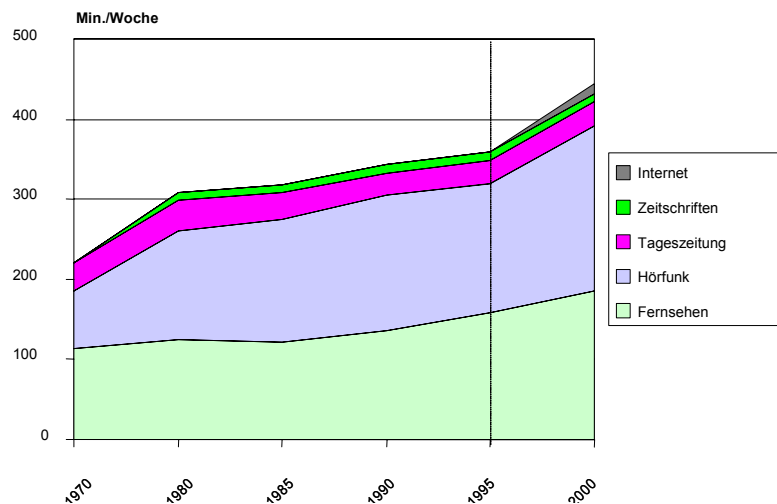


Abbildung 13: Entwicklung der Mediennutzung in Deutschland; Zahlen in: Media Perspektive (2002), S. 64

Ein deutlich unterschiedliches Bild liefert die Entwicklung der Werbeumsätze in den Mediensegmenten. Ausgelöst zum einen durch die allgemeinen, konjunkturell bedingten Sparmaßnahmen im Bereich der Werbung – als Schuldtragende der Werbemarktkrise gelten die durch Konsolidierungen stark getroffenen Unternehmen der Märkte Telekommunikation, Energieversorgung und Finanzen mit Werbeetat Kürzungen im "deutlich zweistelligen Bereich"¹⁷⁰, zum anderen durch die wachsende Vielfalt und dem damit einhergehenden Überangebot an Medienprodukten, ereignete sich im Werbemarkt eine der "schwersten Krisen der Nachkriegszeit."¹⁷¹ (Vgl. Abb. 11)

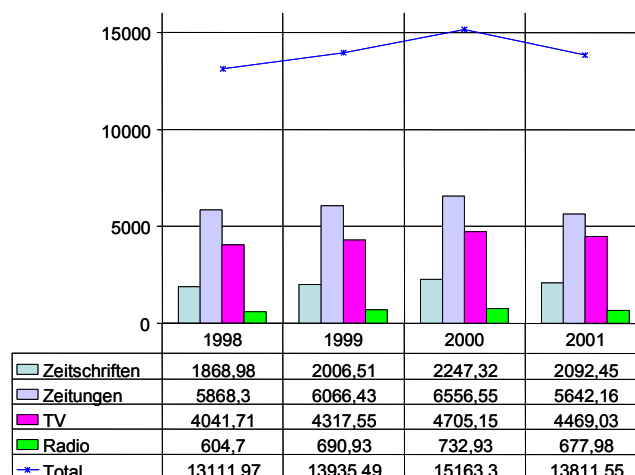


Abbildung 14: Entwicklung der Werbeeinnahmen; Zahlen in: Heinrich (2001a), S. ??

¹⁷⁰ Horizont 04/2003, S. 34

¹⁷¹ Manager-Magazin (2002)

Gegenüber dem Allzeithoch von über 15 Mrd. EUR im Jahr 2000, brach die Gesamtnachfrage nach Werberaum in der Medienbranche im Folgejahr um knapp 9%, 2002 nochmals um 4,4%¹⁷², ein. Ein vollkommen gegensätzliches Bild liefert die Entwicklung der Werbeumsätze im Onlinebereich, die 2002 im Vergleich zum ohnehin über 20%-igen Wachstum im Vorjahr sogar noch zulegen konnte – wenngleich auch wie in Kapitel 3.2.3.2.1 angesprochen, ausgehend von einem insgesamt niedrigem Umsatzvolumen von 185 Mio. EUR im Jahr 2001 bzw. 224 Mio. in 2002. Abbildung 12 verdeutlicht die Nachfrageentwicklungen für die einzelnen Branchensegmente.

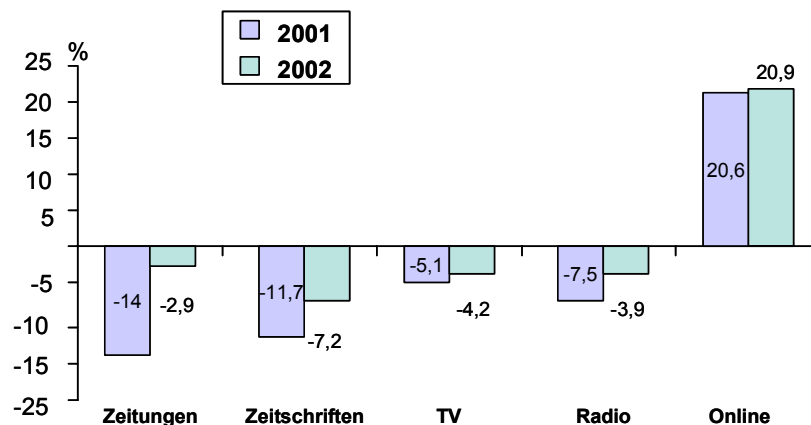


Abbildung 15: Krise des Werbemarkts; Zahlen in: VDZ (2003) und Media Perspektive (2002), S. 65

Die Ableitung einer eindeutigen Beziehung zwischen der Entwicklung des Werbemarkts zwischen traditionellen und Onlinemedien ist dennoch problematisch. Zum einen ist die langfristige Entwicklung der Zuwachsraten der Onlinewerbung strittig – Experten diskutieren ein Erreichen der 2%-Marke am Umsatzgesamtvolumen der Medienwerbung kontrovers im Zeitraum zwischen bereits 2003 und erst 2006.¹⁷³ Zum anderen zeichnet sich, ohne eine nachweisliche Existenz etwaiger gegenläufiger Veränderungen der Werbenachfrage im Onlinegeschäft, eine langsame Erholung der Nachfrage am Werbemarkt in den traditionellen Mediensegmenten, mit einem 0,6 prozentigem Wachstum im Dezember 2002 ab – als Frühindikator für die Nachfrageentwicklung im Jahr 2003.¹⁷⁴ Eine dauerhafte Substitutionsbeziehung im derzeitigen Ausmaß der dargestellten Schere zwischen dem Rückgang der Werbeumsätze in den traditionellen Mediensegmenten und dem Wachstum der Onlinewerbung scheint daher langfristig unwahrscheinlich.

4.2.3 Bewertung der horizontal-intermedialen Wettbewerbsstruktur

Die zunehmende Habitualisierung der Nutzung elektronischer Medien, die sinkenden Kapazitätsschranken der digitalen Informations- und Kommunikationstechnik, die steigende Bedienungsfreundlichkeit digitaler Endgeräte und die grundsätzlichen Vorteile digitaler

¹⁷² Horizont 04/2003, S. 36

¹⁷³ Vgl. Meyer-Lucht (2002)

¹⁷⁴ Vgl. Horizont 04/2003, S. 36

Informationsdistribution wie Zugriffsschnelligkeit oder die Möglichkeit zu interaktiver Vertriebsgestaltung konstituieren die wachsende Bedeutung digitaler Medien, gleichermaßen für den inhaltlichen Rezipienten-, als auch den Werbemarkt. Eine signifikante Substitutionsbeziehung zwischen traditionellen und digitalen Medienmärkten ist wie dargestellt zwar derzeit nicht nachzuweisen. Eine weiterführende Untersuchung der Nutzerstrukturen in den nachweislich stagnierenden Märkten für printbasierte Medien deutet jedoch auf eine sinkende Beliebtheit in jungen Käuferschichten und damit auf eine mittelfristige, demographisch bedingte Substitutionstendenz hin.

Die wachsende Bedeutung digitaler Medien hat jedoch nicht nur eine wachsende Wettbewerbsbeziehung zwischen traditionellen und digitalen Medienmärkten zur Folge, sondern impliziert außerdem, wie bereits in Kapitel 4.2.2 angedeutet, eine zunehmende Substituierbarkeit des Trägermediums. Diese Substitutionstendenz kann sowohl aus Nachfragesicht, im Sinne der oben erörterten Indifferenz der Mediennutzung und des Trends in Richtung audiovisueller Informationsnachfrage, als auch aus Sicht der Inhaltsproduktion, im Sinne einer Desintegration von Inhalten und Trägermedium als Resultat einer digitalen und vermehrt medienneutralen Inhaltserzeugung, interpretiert werden. In dem Maße, in dem sich Informationsgüter unabhängig von einem spezifischen Trägermedium erzeugen, bündeln und distribuieren lassen, zerfällt das vermarktungsfähige Angebot eines Medienunternehmens im traditionellen Sinne in die einzelvermarktbarsten Leistungen. Bei der traditionellen Marktbestimmung der Medienbranche wird von vollintegrierten Unternehmen entlang der Wertschöpfungsschritte Erzeugung, Bündelung und Distribution ausgegangen. Die Marktbestimmung orientiert sich ausschließlich am Trägermedium und kommt dadurch zur Einteilung der Segmente Print-, Rundfunk- und Online-Medien. Unterstellt man allerdings die oben erörterten Bedingungen der Medienindifferenz der Informationsnachfrage sowie die Desintegrationstendenz der Medienwertschöpfung, so lassen sich demgegenüber entlang des Wertschöpfungsprozesses von Mediengütern drei separate, zwar komplementäre jedoch nicht zwangsläufig gekoppelte Geschäftsmöglichkeiten identifizieren: die Inhaltserzeugung, die Bündelung und kontextspezifische Kombination oder Aggregation von Inhalten sowie der Betrieb und der Zugang zu digitalen Kommunikationsnetzen als Trägermedien im Inhaltsvertrieb.

Im folgenden Kapitel werden diese drei Handlungsfelder von Medienunternehmen als separate Geschäftsbereiche erörtert. Insofern die betrachteten Wettbewerbsfelder neu entstehende Marktsegmente repräsentieren, stößt eine, wie bislang unter strukturorientierten Kriterien durchgeführte Wettbewerbsanalyse an die Grenzen fehlender, bereits existierender Wettbewerbsstrukturen. Entsprechend wird im Folgenden die Frage eines potenziellen Marktzutritts auf der Grundlage einer Analyse der relevanten Ressourcenausstattung vorgenommen.

4.3 Strategische Handlungsmöglichkeiten von Inhaltanbietern in digitalen Vertriebsmärkten

Eine ressourcenbezogene Analyse strategischer Potenziale kann nach Thielmann entweder auf unternehmensindividueller oder auf branchentypischer Betrachtungsebene erfolgen.¹⁷⁵ Dabei lässt sich nach Habann zwischen wissensbezogenen Ressourcen, sog. Kernkompetenzen, und besitzbezogenen Ressourcen, sog. strategischen Vermögenswerten, unterscheiden.¹⁷⁶

Das Ressourcenprofil von Medienunternehmen zeichnet sich typischerweise zum einen durch Kompetenzen in Form eines kreativen und investigativen Redaktionspotenzials bzw. grafischer Darstellungsfähigkeiten aus. Schwer imitierbare, besitzbasierte Ressourcen eines Medienunternehmens bilden zum anderen inhaltliche Nutzungsrechte, erfolgreich etablierte Marken sowie eine kritische Kundenbasis.¹⁷⁷ Eine branchentypische Stärke von Medienunternehmen liegt demnach unabhängig von der Art der medialen Verwertung primär in der Erzeugung verwertungsfähiger Inhalte. Handlungsbedarf zur Erschließung neuer Erlösquellen im Rahmen digitaler Distributionsmöglichkeiten besteht in der Mehrfachverwertung erzeugter Inhalte sowohl in traditionellen als auch digitalen Distributionskanälen.

Wie bereits voran stehend angesprochen, besteht das Problem der Distribution in digitalen Vertriebsformen in der Gefahr eines langfristigen Substitutionswettbewerbs, im Falle einer offensiven Diversifikationsstrategie in Form von Selbstkannibalisierung, im Falle einer defensiven Strategie als Fremdkannibalisierung der traditionellen Geschäftsfelder. Die Herausforderung der digitalen Verwertung liegt darin, den durch die Vertriebsdiversifikation anfallenden Kosten einen erlöswirksamen Zusatznutzen für das Unternehmen gegenüberzustellen. Dieser Zusatznutzen kann sowohl erzeugt werden in Form von Markentransfereffekten für das traditionelle Kerngeschäft, als auch als zusätzliche Direkteinnahmen im digitalen Werbe- oder Vertriebsgeschäft. Dabei lassen sich im Rahmen der Inhaltsvermarktung in digitalen Vertriebsmedien fünf verschiedene Erlösformen identifizieren: Die inhaltliche Direktvermarktung auf der Grundlage eines Bezahl- oder Abonnementmodells (Kapitel 3.2.3.3.1); die Vermarktung des Kundenkontakts aus der, durch den redaktionellen Inhalt generierten Aufmerksamkeit im Rahmen von Werbefinanzierungsmodellen (Kapitel 3.2.3.3.2); der Inhaltsvertrieb zur Fremdvermarktung an Intermediäre im Geschäftskundenbereich – das so genannte "content syndication" (Kapitel 3.2.3.3.3); Geschäftsmodelle auf Grundlage einer getrennten Vermarktung von Informationskontexten als Rezeptionsunterstützung von Inhalten in Form von Navigations- oder Aggregationsstrukturen (Kapitel 3.2.3.3.4) sowie kommunikationsorientierte Zusatzdienste gebündelter Informationsangebote (Kapitel 3.2.3.3.5). Ergänzend wird in Kapitel 3.2.3.3.6 die Geschäftsmöglichkeit von Medienunternehmen als Zugangsdienstleister zu digitalen Onlinemedien-Netzwerken diskutiert.

¹⁷⁵ Vgl. Thielmann (2000), S. 79

¹⁷⁶ Vgl. Habann (2000), S. 23

¹⁷⁷ Vgl. Thielmann (2000), S. 80

4.3.1 Bezahlmodelle

Ein Engagement in Form digitaler Vertriebsstrategien unterliegt der Beschränkung einer geringen Zahlungsbereitschaft potenzieller Kunden auf den Onlinevertriebsmärkten. Zwar weist der Bereich "Paid Content" derzeit ein Umsatzwachstum von über 30% auf. Dennoch wird der Markt für direkte Umsätze mit Bezahlinhalten in Deutschland nach einer Schätzung des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger bis ins Jahr 2005 lediglich ein Gesamtvolumen von 127 Mio. EUR erreichen.¹⁷⁸ Ursache der geringen Zahlungsbereitschaft liegt nach Mings/White zum einen in der traditionellen Gratismentalität des Internets, das seinen Wandel von ursprünglich einem Medium des freien Informationsaustauschs zwischen akademischen oder staatlichen Forschern zu einem kommerziellen Kommunikationskanal noch nicht vollständig vollzogen hat, zum anderen in der dualen Gebührenstruktur für Medienzugang und Inhaltsrezeption im Internet.¹⁷⁹ Aufgrund der bereits anfallenden Kosten für Zugang und ggf. Nutzungsdauer von Onlinemedien steigt der Reservationspreis für die Onlinerezeption von Inhalten. Nach einer Studie des Internetmarktforschungsunternehmens Fittkau und Maaß entsteht eine Bereitschaft, für Online-Content zu bezahlen, insbesondere im Bereich hochwertiger Informationen, Daten und Nachrichten.¹⁸⁰ Die Wertigkeit von Informationen ergibt sich nach Hass aus deren jeweils individuell beigemessenen Bruttonutzen für einen Benutzer. Wesentliche, wertbildende Faktoren bilden dabei der Exklusivitätsgrad der enthaltenen Information einer Nachricht, ihre zeitliche Relevanz und der Grad der kundenindividuellen Personalisierung ihres Angebots.¹⁸¹

4.3.2 Werbefinanzierungsmodelle

Gegenüber solchen, auch in traditionellen Mediensegmenten wie im Zeitschriftenmarkt oder im Privatfernsehen durch Werbung teil- bis vollfinanzierten Mediengütern, weisen Onlinemedien sowohl Effizienzvorteile im Rahmen der Leistungsabrechnung als auch Effektivitätsvorteile in Bezug auf die Zielgenauigkeit der Werbebotschaft auf.¹⁸² Zentrales Merkmal von Onlinemedien bildet eine einfache Identifizierbarkeit und Wiederverwendbarkeit individueller, kundenspezifischer Kontexte der Inhaltsnachfrage.¹⁸³ Neben Aspekten der Zeit kann die Situation der Abfrage eines Onlinedienstes gleichermaßen nach Persönlichkeits- und Bedürfnisprofil des Nutzers, seinem aktuellen Verhaltensmuster im Rahmen der Onlinemediennutzung sowie ortsspezifischen Merkmalen kategorisiert werden.¹⁸⁴ Spezifika dieser Art können, sind sie einmal erhoben, im Zuge einer

¹⁷⁸ Vgl. Ecin (2002)

¹⁷⁹ Mings/White (2000), S. 64 f.

¹⁸⁰ Ecin (2003a)

¹⁸¹ Vgl. Hass (2002), S. 99 f.

¹⁸² Vgl. Hass (2002), S. 142

¹⁸³ Runte (2000), S. 1

¹⁸⁴ Vgl. Amberg/Wehrmann (2001)

dauerhaften Kundenbeziehung wiederverwendet und verfeinert werden und der Kunde somit als integrativer, "proaktiver" Bestandteil in den Prozess von Leistungserstellung- Bündelung und –Vertrieb integriert werden.¹⁸⁵ Neben der angesprochenen Exklusivitätswirkung einer solcher Art personalisierten Angebotsdifferenzierung können die erhobenen Profilmerekmale für eine zielgenaue Werberaumvermarktung im Sinne eines "target advertising" oder "target marketing" verwendet werden.¹⁸⁶

Die Preispolitik auf den Werbemärkten traditioneller Medienformen ist überwiegend kostenorientiert, als Preismaßstab gelten entweder ein "Tausender-Kontakt-Preis", als Bemessungsgröße des Werberaumpreises je Reichweite an Leserkontakten des Medienprodukts¹⁸⁷ oder zeitabhängige Modell, so genannte "flat fees"¹⁸⁸. Derartige Preismodelle vernachlässigen nach Hoffmann/Novak den, gegenüber klassischen Werbeformaten, interaktiven Charakter von Onlinemedien und Onlinewerbung. Denkbare Bestimmungsgrößen einer interaktivitätsgerechten Preisstaffelung bilden der tatsächlich zustande gekommene Kontakt zwischen Kunden und Werbetreibenden, gemessen an der Zahl der Clicks im jeweiligen Werberaum, die über die Werbebotschaft tatsächlich realisierten Transaktionen oder die aus der Werbebotschaft hervorgegangene Interaktionsintensität eines Kunden mit dem Dienstleistungsangebot des Werbetreibenden, messbar beispielsweise anhand der Anzahl abgerufener Seiten oder wiederholter Besuche.¹⁸⁹

4.3.3 Content Syndication

"Content Syndication" bzw. die Syndikation von Inhalten im Geschäftskundenbereich bedeutet nach Anding und Hess "... the aggregation and distribution of information goods or copyrights to business consumers for economic purposes."¹⁹⁰ An Stelle einer Einzelvermarktung von Inhalten tritt im Falle der Syndikation also der Vertrieb von Inhalten im Vergleich zur Einzelvermarktung in der Regel mit höheren Preisen an einen Intermediär zur Weiter- oder Endvermarktung. Syndikation findet demnach primär auf der Ebene der Aggregation und Bündelung von Mediengütern statt, erweitert jedoch das Modell der inhaltlichen Verwertung um die Rolle des Syndikators als Handelsmittler für Informationsgüter. Möglich wird diese zusätzliche Wertschöpfungsstufe aufgrund der, im Zuge digitaler Erstellung und Wiederverwendbarkeit von Inhalten reduzierten Transaktionskosten, die durch einen Syndikator als Gewinnmarge in Form von Bündelungs- und Interaktionsdienstleistungen abgeschöpft werden können. Ergebnis ist eine theoretische Dreiecksbeziehung zwischen dem Inhaltsersteller oder "originator", dem "syndicator" und dem Vertreter der Inhalte oder "distributor" im

¹⁸⁵ Strauß/Schoder (1999), S. 110

¹⁸⁶ Kölmel/Alexakis (2002)

¹⁸⁷ Wirtz (2001a), S. 161

¹⁸⁸ Hoffmann/Novak (2000), S. 50

¹⁸⁹ Hass (2002), S. 139

¹⁹⁰ Anding/Hess (2000), S. 3

Endkundengeschäft, wobei in der Praxis nicht nur unabhängige Intermediäre sondern sowohl Inhaltsersteller als auch –vertreiber die Rolle eines Syndikators einnehmen können.¹⁹¹

4.3.4 Inhaltskontext

Die grundsätzliche Modularität digital erzeugter Inhalte ermöglicht wie angesprochen eine getrennte Vermarktung der Inhaltselemente von strukturbezogenen Informationen zu Klassifikation und Systematik, also den strukturellen Inhaltskontexten.¹⁹² Nach Böning-Spohr eröffnen sich für die Vermarktung solcher Informationskontexte im Rahmen einer Bündelung von Inhalten in der digitalen Verwertungskette zwei denkbare Geschäftsmodelle:¹⁹³ Erstens, das Angebot von Portalen im Sinne einer Navigationsunterstützung in Form einer Bündelung von Inhaltsadressen. Zweitens, die materielle, inhaltliche Neukombination einzelner Inhaltselemente durch so genannte Aggregatoren.

Wesentlich im Falle sowohl von Portal als auch Aggregator ist eine strukturelle Veränderung von, ursprünglich bereits in gebündelter Form vorliegenden Informationsgütern. Nach Brandtweiner lassen sich Informationsgüter generell als Produktbündel interpretieren.¹⁹⁴ Diese Bündelinterpretation kann nach Rawolle bei digital erzeugten Formaten sowohl aus einer Makro- als auch aus einer Mikrostruktur bewertet werden.¹⁹⁵ Während die Perspektive der Makrostruktur ein Informationsgut im Sinne geschlossener Medienobjekte, also in Form eines Textes, eines Bildes oder einer Audio-Sequenz als kleinste betrachtete Einheit versteht, repräsentiert die Mikrostruktur die Zerlegung solcher Objekte in einzelne Inhaltselemente. Die Perspektive der Mikrostruktur kann verdeutlicht werden anhand des Beispiels eines textbasierten Informationsguts, interpretierbar als Bündel einer Überschrift, einer Quellenangabe und einem Textkörper. Ein Portal in der Begriffsabgrenzung von Böning-Spohr zielt dabei nicht auf eine Trennung zwischen Inhalt und dem, vom Autor zugrunde gelegten thematischen Kontext, also einer Neuformung der Mikrostruktur eines Medienguts, sondern bietet einen Metakontext im Sinne einer thematischen oder zielgruppenspezifischen Makrostruktur zur Kategorisierung der im Portal erfassten Inhalte. Demgegenüber bildet der Leistungsschwerpunkt im zweitgenannten Geschäftsmodell der Aggregatoren eine bewusste Re-Kontextualisierung von Inhalten. Verfügbare Inhalte werden vom Aggregator sowohl hinsichtlich ihrer inhaltlichen Mikro- als auch ihrer Makrostruktur in zielgruppenspezifische Themenkategorien zusammengeführt. Dabei kann in der Praxis zwischen Aggregatoren i. e. S., die eine Bündelung für eine konkrete, abgrenzbare Zielgruppe vornehmen, und Aggregatoren i.w.S. oder "Onlinediensten", die neben einem Zugang zum

¹⁹¹ Werbach (1999)

¹⁹² Wirtz (2001b), S. 243

¹⁹³ Vgl. Böning-Spohr/Hess (2000)

¹⁹⁴ Vgl. Brandtweiner (2000), S. 71

¹⁹⁵ Vgl. Rawolle (2002), S. 16

Daten- und Kommunikationsnetz lediglich eine grobe thematische Segmentierung in einer eigenen Startseite vornehmen, unterschieden werden.¹⁹⁶

4.3.5 Zusatzdienste

Anbieter von Portalen und Aggregationsangeboten sehen sich im Vergleich zu Inhaltenanbietern mangels eigener personeller Produktionskapazitäten für Inhaltsrecherche und –Erstellung mit deutlich geringeren Fixkosten konfrontiert. Durch das Fehlen solcher strukturellen Marktzutrittsbarrieren ist die derzeit hohe Heterogenität der Anbieter sowohl auf dem Portal- als auch auf dem Aggregatorenmarkt zu erklären.¹⁹⁷ Wesentliche Rolle im Wettbewerb der Anbieter sowohl für Bezahlinhalte als auch im Werbemarkt spielen daher im besonderen Maße zum einen strategische Aspekte wie Markenbekanntheit von gleichermaßen Bündelungsangebot als auch Inhaltslieferanten und die dadurch erzielbare Aufmerksamkeit zur Schaffung einer kritischen, wettbewerbsfähigen Kundenmasse. Eine weitere Möglichkeit zur wettbewerbsbezogenen Differenzierung bildet zum anderen die Erweiterung des Inhaltsangebots um funktionale Zusatznutzen. Zusatzprodukte inhalteorientierter Online-Angebote umfassen in der Praxis im besonderen Maße kommunikationsorientierte Dienste wie Email, Diskussionsforen, Chat oder Transaktionsdienste.¹⁹⁸

Wie Sennewald zeigt, ist die Erweiterung des Inhaltsangebots um kommunikations- und transaktionsorientierte Dienste insbesondere im Bereich inhaltlicher Spezial- und Randmärkte von Relevanz. Gegenüber Inhaltsmärkten für allgemeinunterhaltende Informationen und Nachrichten über das allgemeine Weltgeschehen, deren Anbieter allein durch den größeren Gültigkeitsbereich ihrer publizierten Inhalte eine kritische Abnehmermasse zu adressieren in der Lage sind, müssen Anbieter auf Märkten für Fach-, Special-Interest- und Lokalinformationen zusätzliche Kundenattraktions-elemente schaffen, zur Bündelung der in diesem Bereich per se begrenzten Interessentenzahlen. Sennewald nennt als Beispiele intermediäre Kooperationen potenzieller Wettbewerber publizistischer Inhalte mit lokalen Händlern, Wirtschafts- oder Fachverbänden sowie die Schaffung von Kundeninteraktionsmöglichkeiten im Sinne "virtueller Communities" zur Erhöhung der Kundenloyalität durch Anbieter im Bereich inhaltlicher Fach- und Spezialmärkte.¹⁹⁹

Nach Wirtz lässt sich das Angebot kommerzieller oder kommunikativer Dienstleistungen innerhalb eines Medienkanals weiter unterteilen zum einen in den Bereich der "Mailing Services", die Dienstleistungen wie Grußkarten oder Emails als Instrumente entweder zur Werberaumerzeugung oder zur Erhöhung der Kundenbindung anbieten sowie den Bereich community-orientierter Angebote. Zu letzteren zählt Wirtz "Customer Opinion Portale" wie dooyoo.de oder clickfish.de mit

¹⁹⁶ Böning-Spohr/Hess (2000)

¹⁹⁷ Nach Böning-Spohr/Hess (2000) sind sowohl das Segment der Portale als auch der Aggregatoren durch ein große Vielfalt der Anbieter und eine starken Wettbewerbsdruck gekennzeichnet. Allein im Markt für deutschsprachige Navigationshilfen waren im Jahr 1999 40 Anbieter vertreten.

¹⁹⁸ Böning-Spohr/Hess (2000), S. 51

¹⁹⁹ Sennewald (1998), S. 140 ff.

Entscheidungshilfen für Konsumenten beim Kauf von Produkten oder Dienstleistungen, "Customer Exchange Dienste" wie napster.com oder gnutella.com die eine direkte Austausch- und Interaktionsplattform für Konsumenten bspw. auf der Grundlage von peer-to-peer Technologien anbieten sowie den Bereich "Consumer Chat/Interest" als Anbieter allgemeiner oder themenspezifischer Kommunikationsmöglichkeiten.²⁰⁰

4.3.6 Medienzugang

In dem Maße, in dem digitale Kommunikationsmedien die Rolle von Träger bzw. Übertragungsmedien von Inhalten im Rahmen der Massenkommunikation übernehmen, kommt es zur bereits angesprochenen Annäherung der traditionellen Wertschöpfungsbereiche von Telekommunikations- und Medienbranche. Indem digitale Kommunikationsmedien zum Träger von publizistischen Inhalten werden, entfernen sich streng genommen Telekommunikationsanbieter vom traditionellen Geschäftsbereich des technischen Betriebs von Netzen zur Individualkommunikation und entwickeln sich zu Inhaltsdistributoren bzw. zum Anbieter inhaltlicher Zugangsleistungen.²⁰¹ Im Bereich des digitalen Inhaltsvertriebsgeschäfts entsteht dadurch ein Überschneidungsbereich, der sowohl aus Sicht der Telekommunikationsbranche als auch aus Mediensicht eine strategisch bedeutsame Rolle für den langfristigen Erfolg des Angebots im Rahmen digitaler Leistungsverwertung einnimmt (vgl. Abb. 13).

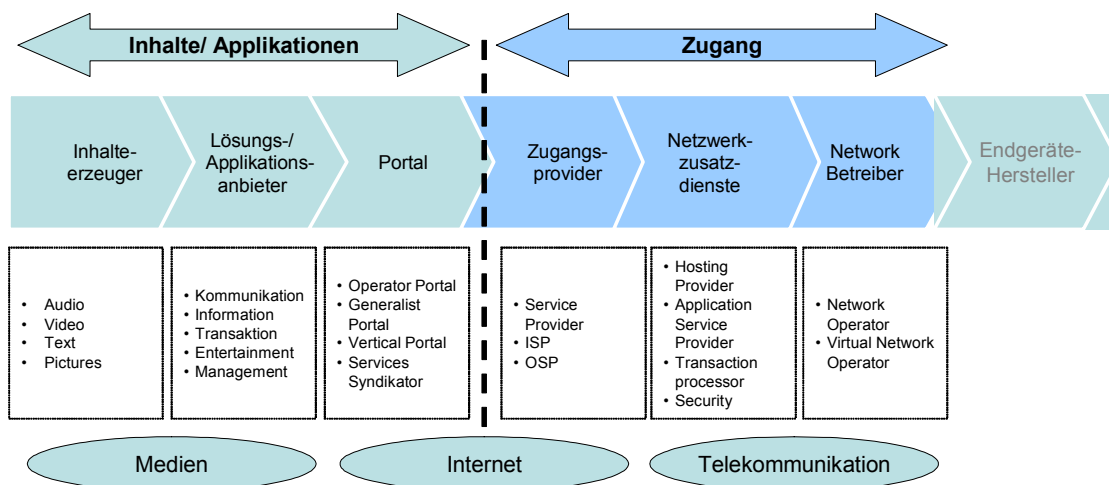


Abbildung 16: Annäherung von Medien- und Telekommunikationsanbieter; in Anlehnung an: Gregg (2001), S. 38

Für Medienunternehmen in traditionellen Geschäftsbereichen, speziell in nicht-elektronischen Mediensegmenten wie Zeitschriften oder Zeitungsmärkten, ist die Produktion des Trägermediums lediglich von nachrangiger strategischer Bedeutung. Zur Realisierung von Verbundeffekten in der Produktion bzw. zur Reduktion von Zulieferabhängigkeiten ist ein hoher, vertikaler Integrationsgrad

²⁰⁰ Wirtz (2001b), S. 253

²⁰¹ Gregg (2001), S. 39

branchentypisch.²⁰² Die Frage des Medienformats sowie der Zugang zum Vertriebsnetz nimmt im Rahmen der elektronischen, insbesondere der digitalen Verwertung in dreifacher Hinsicht eine zentrale Bedeutung ein:

Erstens bildet aus Sicht eines Medienunternehmens der Betrieb und Zugang zum digitalen Kommunikationsnetz eine notwendige Systemleistung für die Konsumierbarkeit Online vertriebener Medienprodukte.²⁰³ Zweitens spielt die Auswahl und Produktion des Medienformats, beispielsweise in Bezug auf den Detaillierungsgrad der Modularisierung im Rahmen der Mikrostruktur oder die Klassifizierbarkeit und Kombinierbarkeit, eine entscheidende Rolle für die Möglichkeiten einer erlöswirksamen Mehrfachverwertung wie Syndikation oder target-advertising. Drittens bildet häufig erst die Abwicklung des materiellen Medienzugangs für Kunden, im Falle digitaler Onlinemedien eine Zugangsdienstleistung zu digitalen Kommunikationsnetzwerken, die Zugangsvoraussetzung sowohl für eine breite potenzielle Rezipientenvielfalt in der Inhaltsvermarktung, als auch für den Erwerb kundenspezifischer Informationen wie Personalien oder Konsumpräferenzen.

Das branchentypische Ressourcenprofil im Telekommunikationsgeschäft zeichnet sich demgegenüber einerseits durch besitzbasierte Ressourcen im Bereich physischer Übertragungsnetze sowie einer kritischen Kundenmasse, andererseits durch Kompetenzen im Bereich von Netz- und Kundenmanagement aus.²⁰⁴ Im Zuge der veränderten Rolle digitaler Kommunikationsnetze als inhaltliche Trägermedien erweitert sich das Leistungsspektrum von Telekommunikationsanbietern von reinen Geschäftsformen in Verbindung mit Individualkommunikation um Aspekte der Bereitstellung von Inhalten im Sinne der Massenkommunikation. Im Bereich des Internets haben sich dabei zwei Geschäftsmodelle im Bereich des inhaltlichen Medienzugangs etabliert: erstens, der reine, technische Netzwerkzugang, angeboten durch Internet Service Provider. Zweitens, der technische Zugang verbunden mit inhaltlichen Zusatzleistungen wie Einstiegsportalen und Kommunikationsdiensten, angeboten durch sog. Online Service Provider.²⁰⁵

Im Bereich der Zugangsdienstleistung existieren drei denkbare Verkaufsmodelle.²⁰⁶ der Vollanschluss über eine eigene Leitung mit monatlicher Grundgebühr zuzüglich zeit- oder volumenabhängiger Nutzungsentgelte; eine rein zeitabhängige Abrechnung ohne vorherige Anmeldung sowie eine zeitabhängige oder pauschale Abrechnung nach vorheriger Dienstregistrierung. Wie Klein ausführt, führen der hohe Wettbewerb in der Telekommunikationsbranche aufgrund der zunehmenden Sättigung der Kommunikationsmärkte sowie der Preisverfall im Bereich des Internetzugangs zu einer Bedrohung rein verbindungsabhängiger Geschäftsmodelle von Diensteanbietern im Internet.²⁰⁷ Die Erweiterung um inhaltliche oder kommunikationsorientierte Zusatzdienste bildet eine Notwendigkeit für

²⁰² Vgl. Sjurts (2002b), S. 13 und Sjurts (2002a), S. 348

²⁰³ Vgl. zum Begriff des Systemguts: Taschner (2001)

²⁰⁴ Thielmann (2000), S. 80

²⁰⁵ Vgl. Wirtz (2001b), S. 256 und Klein (2001), S. 99 f.

²⁰⁶ Vgl. Klein (2001), S. 99

²⁰⁷ Vgl. bspw. Ecin (2003b)

eine langfristige wettbewerbsstrategische Differenzierung zur Vermeidung eines Preiswettbewerbs.²⁰⁸ Aus Sicht der Telekommunikationsbranche repräsentieren Inhaltsangebote demnach Netzeffektgüter, die einen Zusatznutzen als strategischer Erfolgsfaktor des Wettbewerbs im Geschäftsbereich des Netzzugangs.

4.3.7 Zwischenfazit

Aus ressourcenorientierter Sicht sind demzufolge drei Szenarien möglicher Geschäftsstrategien im Bereich der Angebotskonvergenz von Medien- und Telekommunikationsunternehmen denkbar:

- Die notwendige Kundenbasis sowie die grundsätzlich geringen, strukturellen Eintrittsbarrieren im Inhaltsvertrieb in Form von Portalen oder Aggregatoren machen das Geschäftsmodell des Online Service Providing zu einer Erfolg versprechenden Strategieoption für Telekommunikationsunternehmen. Insofern allerdings die vertriebenen Inhalte zum kritischen Differenzierungsfaktor werden, besteht die Gefahr einer Geschäftsbeherrschung durch dominierende Medienmarken.
- Neben dieser Möglichkeit zur Ausschöpfung der Markenbekanntheit repräsentiert der Geschäftsbereich des Netzwerkzugangs für Medienunternehmen eine bedeutsame Quelle für Kundeninformationen. Diese Informationen sind jedoch, aufgrund der hohen Eintrittsbarrieren im Netzzugangs- und Netzbetriebsgeschäft in Form der Kosten des Aufbaus einer eigenen technischen Netzwerkinfrastruktur bzw. eines notwendigen Kunden- und Abrechnungsmanagements, teuer zu erwerben. Eine günstige Gelegenheit für einen Markteintritt in das Zugangsgeschäft digitaler Mediennetze bietet sich nach Feldman derzeit allerdings im Bereich mobiler Kommunikationsnetze, da die hohen Lizenzgebühren aus Sicht der Telekommunikationsbranche eine Kostenteilung notwendig und daher günstige Pachtbedingungen für Netzzugang für virtueller Netzdienstleister wahrscheinlich machen.²⁰⁹
- Eine dritte Variante bildet die Konzentration sowohl von Medien- als auch Telekommunikationsunternehmen auf die jeweiligen Kernkompetenzen im Bereich von einerseits Inhaltserstellung und Bündelung, andererseits des Netzwerkbetriebs- und -zugangs als Partner im Rahmen von Inhaltszugangskooperationen. Frühzeitige Kooperationsmodelle schaffen beidseitige Synergienmöglichkeiten im Bereich der Marktforschung, Kundendatenerhebung und Inhaltsauswahl, der Dienstentwicklung sowie der technischen Umsetzung des Inhaltszugangs.²¹⁰ Beispiel einer solchen Kooperation auf Ebene des Portalangebots bildet das gemeinsame Angebot von Bild und T-Online.²¹¹

²⁰⁸ Vgl. Klein (2001), S. 102

²⁰⁹ Vgl. Feldmann (2002), S. 368 f.

²¹⁰ Vgl. Gregg (2001), S. 44

²¹¹ Vgl. Chip Online (2003): Eine geplante Kooperation zwischen Bild und T-Online auf Ebene des Internetzugangs wurde kartellrechtlich untersagt.

5 Fazit

Nach einer Einführung der Grundlagen und Begriffe von strategischem Management und Medienbranche im zweiten Kapitel, wurde im dritten Kapitel zunächst die digitale Konvergenz als Ausprägung der Rahmendynamik für das strategische Management in der Medienbranche erläutert. Konvergierende Annäherungen in den Wertschöpfungen von Telekommunikations-, Informationsverarbeitungs- und Medienbranche wurden als evolvierende Trends charakterisiert, unter denen ressourcenorientierte sowie eingeschränkt marktorientierte Methoden der Strategieermittlung anwendbar bleiben. Eine Marktstrukturanalyse in den traditionellen Mediensegmenten von Zeitungs-, Zeitschriften-, Hörfunk- und Fernsehmarkt ergab eine branchenweite Sättigung der Segmentmärkte mit der Folge hoher Wettbewerbsrivalitäten. Am Beispiel des Internets wurde der digitale Vertrieb von Medienprodukten als Diversifikationsmöglichkeit zur Reduktion von Erlösabhängigkeiten in den traditionellen Medienmärkten vorgestellt. Digitale Vertriebsformen bilden jedoch nicht nur eine fakultative Expansionsmöglichkeit, sondern stellen aufgrund von Veränderungen der Nutzungsgewohnheiten von Medienrezipienten eine strategische Notwendigkeit zur Reduktion einer wachsenden Substitutionsgefahr des traditionellen Geschäfts dar. Eine strategische Diversifikation in den digitalen Inhaltsvertrieb verlangt von Medienunternehmen zwangsläufig eine Neudefinition ihrer Marktposition im Rahmen der digitalen Wertschöpfung. Darin lassen sich sechs Formen erlöswirksam vermarktungsfähiger Einzelleistungen abgrenzen: Bezahlhalte; Werbefinanzierung; Content Syndication; Kontextvermarktung; kommunikationsorientierte Zusatzdienste und der Rezipientenzugang zum digitalen Übertragungsmedium.

Wie in Kapitel vier angedeutet, liegt der Schlüssel zum Erfolg eines Engagements von Medienunternehmen in der Schaffung eines erlöswirksamen Zusatznutzens durch die digitalen Geschäftsfelder für das Unternehmen. Erlösmöglichkeiten bieten sich in erster Linie dort, wo das digitale Angebot für potenzielle Kunden einen Zusatznutzen darstellt. Damit repräsentiert die Frage des Erfolgs im Kern ein Differenzierungsproblem der Angebotsgestaltung gegenüber den vielfältigen Nachfragebedürfnissen potenzieller Kunden.

Literaturverzeichnis

- Amberg, Michael; Wehmann, Jens (2001): Situationsabhängige Dienste-Grundlagen ihrer Entwicklung; <http://www.wi3.uni-erlangen.de/forschung/situation/SAD.pdf> [2003-03-31]
- Anding, M., Hess, T. (2000): Content Syndication - Basic Concept and Case Studies Arbeitspapiere der Abt. Wirtschaftsinformatik II, Universität Göttingen, Nr. 11, Göttingen, 2001
- Ansoff, H. Igor (1979): Strategic Management; The Macmillan Press; London 1979
- Barney, Jay (2002): Gaining and sustaining competitive advantage; Prentice Hall, Upper Saddle River 2002
- BDZV (2002): Zur Lage der Zeitungen in Deutschland; Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger; ftp://ftp.rga.de/bdzbv/situation_of_newspapers_in_germany.doc [2003-03-31]
- Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (1995): Strategisches Management; Gustav Fischer Verlag, Stuttgart 1995
- Beck, Hanno (2002): Medienökonomie; Springer, Frankfurt 2002
- Beck, Klaus (1999): Der Computer als Medium der Medienintegration: Ergebnisse und Erfahrungen einer internationalen online/offline-Delphi-Befragung; http://www.gor.de/tband99/pdfs/a_h/beck.pdf [2003-03-31]
- Best, Wolfgang (2002): Mobilfunk in der Semiometrie-Welt; TNS EMNID Telecommunication&IT; http://www.emnid.tnsfres.com/forschungsbereiche/doc_f_telekom/TNS_EMNID_MF_in_der_Semiometriewelt.pdf [2003-03-31]
- Bieger, Thomas; Bickhoff, Nils; Caspers, Rolf; Von Knyphausen-Aufseß, Dodo; Reding, Kurt (2002): Zukünftige Geschäftsmodelle. Konzept und Anwendung in der Netzökonomie; Springer-Verlag, Berlin 2002
- Bode, Jürgen: Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. In: ZfbF 49 (1997), S. 449-468
- Boening-Spohr, Patricia; Hess, Thomas (1999): Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen für Medienunternehmen; Arbeitspapiere der Abt. Wirtschaftsinformatik II, Universität Göttingen, Nr. 2, Göttingen, 1999
- Böning-Spohr, P., Hess, T. (2000): Geschäftsmodelle inhalteorientierter Online-Anbieter; Arbeitspapiere der Abt. Wirtschaftsinformatik II, Universität Göttingen, Nr. 1, Göttingen, 2000.
- Brandtweiner, Roman (2000): Differenzierung und elektronischer Vertrieb digitaler Informationsgüter; Symposium Publishing, Düsseldorf 2000
- Bryan, Lowell L. (2002): Just-in-time strategy for a turbulent world; In: The McKinsey Quarterly, 2002 Number 2 Risk and resilience; http://www.mckinseyquarterly.c/article_page.asp?ar=1195&L2=21&L3=37 [2002-06-12]
- Büllingen, Franz; Stamm, Peter (2001): Entwicklungstrends im Telekommunikationssektor bis 2010 - Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie;

- www.bmwi.de/Homepage/download/telekommunikation_post/Entwicklungstrends.pdf [2003-03-31]
- Chip Online (2003): Kartellamt: Freigabe mit Auflagen für Bild.T-Online; http://www.chip.de/news_stories/news_stories_8708039.html [2003-03-31]
- Courtney, Hugh G.; Kirkland, Jane; Viguerie, S. Patrick (2000): Strategy under unvertainty; The McKinsey Quarterly, 2000 Number 3 Strategy
- Delbrouck, Dirk (2002): PDA-Absatz wird 2002 um 13 Prozent steigen; <http://news.zdnet.de/story/0,,t101-s2110072,00.html> [2003-03-31]
- Dillon, Pat (1998): Die Geschichte des Palm; <http://muetze.net/palm/palmstory.html> [2003-03-31]; Originalquelle: http://www.econy.de/archiv/0298/0298_weltveraendern.htm
- Drucker, Peter (1994): Knowledge Work and Knowledge Society - The Social Transformations of this Century; http://www.ksg.harvard.edu/ifactory/ksgpress/www/ksg_news/transcripts/drucklec.htm [2003-03-31]
- EcIn (2002): Gute Perspektive für Paid Content; <http://www.ecin.de/news/2002/12/16/05190/> [2003-03-31]
- EcIn (2003a): Steigende Akzeptanz für kostenpflichtige Inhalte; <http://www.ecin.de/news/2003/02/04/05336/> [2003-03-31]
- EcIn (2003b): 3G: Preiskrieg der Anbieter; <http://www.ecin.de/news/2003/02/18/05393> [2003-03-31]
- EU (1999): Grünbuch zur Konvergenz der Branchen Telekommunikation, Medien und Informationstechnologie und ihren ordnungspolitischen Auswirkungen; <http://europa.eu.int/scadplus/leg/de/lvb/l24165.htm> [2003-03-31]
- FAZ (2001): TIME to Survive? Strategien, Geschäftsmodelle und Management im digitalen Zeitalter; F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt 2001
- Feldmann, Valerie (2002): Competitive strategy for media companies in the mobile internet; In: Schmalenbach Business Review, Vol. 54, October 2002; S. 351-371
- Gälweiler, Aloys (1987): Strategische Unternehmensführung; Campus Verlag, Frankfurt 1987
- Greenstein, Shane; Khanna, Tarun (1997): What does industry convergence mean?; In: Yoffie, David B. (Hrsg): Competing in the age of digital convergence; Harvard Business School Press, Boston 1997
- Gregg, Stefanie (2001): Die Konvergenz: Telekommunikationsanbieter und Medienunternehmen – Wettbewerber oder Partner?; In: Vizjak, Andre; Ringlstetter, Max (Hrsg.): Medienmanagement: Content gewinnbringend nutzen; Gabler, Wiesbaden 2001; S. 37-44
- Habann, Frank (1999): Kernressourcenmanagement in Medienunternehmen; Josef Eul Verlag, Lohmar 1999
- Haertsch, Patrick (2000): Wettbewerbsstrategien für die Digital Economy – Eine kritische Überprüfung klassischer Strategiekonzepte; Josef Eul Verlag, Köln 2000

- Hagen, Lutz M. (2003): Riepils Gesetz im Online-Zeitalter. Eine Sekundäranalyse über die Grenzen der Substitution von Massenmedien durch das Internet; http://www.gor.de/tband99/pdfs/a_h/hagen.pdf [2003-03-31]
- Handelsblatt (2003): SWMH darf bei Süddeutschem Verlag einsteigen; <http://www.handelsblatt.com/hbiwwangebot/fn/rehbi/sfn/buildhbi/cn/GoArt!200104,201200,602418/SH/0/depot/0/>; [2003-03-31]
- Hass, Berthold H. (2002): Geschäftsmodelle von Medienunternehmen – Ökonomische Grundlagen und Veränderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnik; Gabler, Wiesbaden 2002
- Hautsch, Gert (2002a): Quartalsbericht 4/02 zur Medienwirtschaft, Teil 1 Branchenübersicht; ver.di Fachgruppe Verlage und Agenturen; <http://www.verdi-verlage.de/pdf/branchen/quartal-402-1.pdf>
- Hautsch, Gert (2002b): Klappern gehört zum Handwerk – Tendenzen in der Medienwirtschaft von Oktober 2001 bis März 2002; <http://www.verdi-verlage.de/branchen/inhalte/ueberblick.html> [2003-03-31]
- Hayes, R. I.; Ansoff, H. I. (1976): Introduction; In Ansoff, H. Igor (Hrsg.); S. 1-12
- Heinrich, Jürgen (1999a): Medienökonomie - Bd.1, Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt; Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 1999
- Heinrich, Jürgen (1999b): Medienökonomie - Bd.2, Hörfunk und Fernsehen; Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 1999
- Hendersson, Bruce D. (2000): Das Konzept der Strategie; In: Von Oetinger, Bolko (Hrsg.): Das Boston Consulting Group Strategie Buch; Econ Verlag, Düsseldorf 2000
- Hess, Thomas (2000): Netzeffekte - Verändern neue Informations- und Kommunikationstechnologien das klassische Marktmodell?; In: WiSt 29 (2000), S. 96 – 98
- Hess, Thomas (2002): Implikationen des Internet für die Medienbranche - eine strukturelle Analyse, In: Keuper, F. (Hrsg.): Electronic Business und Mobile Business - Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle, Wiesbaden, S. 569 - 602, 2002.
- Hinterhuber, Hans (1992): Strategische Unternehmensführung – I. Strategisches Denken; Verlag Walter de Gruyter, Berlin 1992
- Hoffmann, Donna L.; Novak, Thomas P. (2000): Advertising Pricing Models fort he World Wide Web; In: Kahin, Brian; Varian, Hal R. (Hrsg.): Internet Publishing and Beyond – The Economics of Digital Information and Intellectual Property; The MIT Press, Cambridge 2000; S.45-61
- Hörisch, Jochen (1998): Einleitung; In: Ludes, Peter (1998): Einführung in die Medienwissenschaft – Entwicklungen und Theorien; Erich Schmidt Verlag, Berlin 1998
- Intel (2003): Moore Optimistic on Moore's Law; <http://www.intel.com/labs/features/eml02031.htm> [2003-03-31]
- ISC (2003): Internet Software Consortium - Internet Domain Survey, January 2000; <http://www.isc.org/ds/WWW-200001/report.html> [2003-03-31]
- Keuper, Frank (2001): Strategisches Management; Oldenbourg Verlag, München 2001

- Keuper, Frank (2002): Electronic Business und Mobile Business. Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle; Gabler, Wiesbaden 2002
- Kiefer, Marie Luise (2001): Medienökonomik; Oldenbourg Verlag, München 2001
- Kirsch, Werner (1997a): Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen; Verlag Barbara Kirsch, München 1997
- Kirsch, Werner (1997b): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung; Verlag Barbara Kirsch, München 1997
- Kirsch, Werner (1998): Betriebswirtschaftslehre – Eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung; Verlag Barbara Kirsch, München 1998
- Klein, Christoph (2001): Online Service Providing – Herausforderungen im Massenmedium Internet; In: Vizjak, Andre; Ringlstetter, Max (Hrsg.): Medienmanagement: Content gewinnbringend nutzen; Gabler, Wiesbaden 2001; S. 99-108
- Knyphausen (2001), In: Bieger et al. (Hrsg.);
- Kölmel, Bernhard; Alexakis, Spiros (2002): Location Based Advertising; http://www.yellowmap.com/presse/images/YellowMap_Location%20Based%20Advertising%20m-Business%20Conference%202002.pdf [2003-03-31]
- Kontratieff, Nikolai (1984): The Long Wave Cycle; Richardson & Snyder, 1984
- Krugman, Paul (1997): Speed Trap - The fuzzy logic of the "New Economy", <http://web.mit.edu/krugman/www/speed.html>
- Lehner, Franz (2002): Mobile Business / Mobile Service; <http://www-mobile.uni-regensburg.de/freiedokumente/Berichte/MobileBusinessMobileServices.pdf> [2003-03-31]
- Manager-Magazin (2002): Deutsche Medien, ein durch und durch schwarzes Jahr; <http://www.manager-magazin.de/ebusiness/artikel/0,2828,228865,00.html> [2003-03-31]
- Media Perspektive (2002): Basisdaten – Daten zur Mediensituation in Deutschland 2002; Arbeitsgemeinschaft der ARD-Werbegeellschaften, Frankfurt, 2002
- Meyer-Lucht, Robin (2002): Zwischenzeit; Brand Eins 10/02, S. 144-148; http://www.brandeins.de/magazin/archiv/2002/ausgabe_10/schwerpunkt/artikel22.html [2003-03-31]
- Middelhoff, Thomas (1999): Strategien für einen Medienkonzern im 21. Jahrhundert; Vortrag auf dem Deutschen Multimedia Congress am 26. April 1999 in Stuttgart; <http://www.berlinews.de/archiv/377.shtml>
- Miles, Raymond E.; Snow, Charles C. (1986): Unternehmensstrategien; McGraw-Hill Book Company, Hamburg 1986
- Mings, Susan M.; White, Peter B (2000): Profiting from Online News: The Search for Viable Business Models; In: Kahin, Brian; Varian, Hal R. (Hrsg.): Internet Publishing and Beyond – The Economics of Digital Information and Intellectual Property; The MIT Press, Cambridge 2000; S. 62-96

- Mintzberg, Henry (1994): The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners; The Free Press, New York 1993
- Mintzberg, Henry (1999): Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements; Ueberreuter, 1999
- Moltke (??), S. ??
- Müller, Christian D./Heitmann, Mark (2002): "Methoden der Strategiefindung unter der Bedingung der Konvergenz von Branchen am Beispiel Mobile", Konzepte des Medien- und Kommunikationsmanagements, =mcminstitute, University of St. Gallen, 2002.
- Oebbecke, Alfons (2003): Internet-Zahlen (2003); http://www.glossar.de/glossar/1frame.htm?http%3A/www.glossar.de/glossar/z_intrzahl.htm; [2003-03-31]
- Oehmichen, Ekkehardt; Schröter, Christian (2002): Zur Habitualisierung der Onlinenutzung; Media Perspektiven 08/2002; S. 376-388
- Picot, Arnold/Franck, Egon: Die Planung der Unternehmensressource Information (I). In: WISU 10 (1988), S. 544-549
- Piller, Frank Thomas (2001): Mass Customization – Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter; Deutscher Universitäts-Verlag, 2001
- Porter, Michael (1999): Wettbewerbsstrategie; Campus Verlag, Frankfurt 1999
- Rawolle, Joachim (2002): Content Management integrierter Medienprodukte – Ein XML-basierter Ansatz; Gabler, Wiesbaden 2002
- Rawolle, Joachim; Hess, Thomas (2001): Integrierte Medienprodukte – Grundlagen, Ausprägungen und Beispiele; Arbeitsbericht der Abteilung Wirtschaftsinformatik II der Universität Göttingen; Göttingen 2001
- Runte, Matthias (2000): Personalisierung im Internet – Individualisierte Angebote mit Collaborative Filtering; Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2000
- Saxer, Ulrich (1996): Medien- und Journalismusethik; In: Holzhey, Helmut; Schaber, Peter (Hrsg.): Ethik in der Schweiz; S. 109- 123
- Scholz, Christian; Stein, Volker; Eisenbeis, Uwe (2001): Die TIME-Branche: Konzepte – Entwicklungen – Standorte; Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2001
- Schulz, Rüdiger (2001): Zeitung und Internet: Verdrängungswettbewerb oder Ergänzung? Eine Zwischenbilanz; Vortrag beim Forum 'Zukunft der Zeitung', Medientage München, 18.10.2001; <http://www.ifd-allensbach.de/publikationen/medientage.html> [2003-03-31]
- Schumann, Jochen (1992): Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 6. Auflage, Berlin u.a. 1992.
- Schumann, Matthias; Hess, Thomas (2000): Grundfragen der Medienwirtschaft; Springer Verlag, Berlin 2000
- Sennewald, Nicola (1998): Massenmedien und Internet – Zur Marktentwicklung der Pressebranche; Gabler, Wiesbaden 2002

- Shapiro, Carl; Varian, Hal R. (1999): Information Rules – A strategic guide to the network economy; Harvard Business School Press, Boston 1999
- Shepard, Stephen (1997): The New Economy: what it really means; <http://www.businessweek.com/1997/46/b3553084.htm>
- Sjurts, Insa (1996): Die deutsche Medienbranche; Gabler, Wiesbaden 1996
- Sjurts, Insa (2002): Strategien in der Medienbranche – Grundlagen und Fallbeispiele; Gabler, Wiesbaden 2002
- Sjurts, Insa (2002b): Cross-Media Strategien; In: Müller-Kalthoff (Hrsg.): Corss-Media Management; Springer, Berlin 2002; S. 3-18
- Spiegel (2002): Bertelsmann - Rückzug aus dem Internet; <http://www.spiegel.de/netzwelt/politik/0,1518,212020,00.html>
- Spiegel-Online (2002): Erstes UMTS-Handy vorgestellt; <http://www.spiegel.de/netzwelt/technologie/0,1518,215761,00.html> [2003-03-31]
- Stipp, Horst (1999): Convergence Now?; In: The International Journal on MediaManagement, Volume 1, No. 1, 1999
- Strauß, Ralf E.; Schoder, Detlef (1999): Wie werden die Produkte den Kundenwünschen angepasst? – Massenhafte Individualisierung; In: Albers, Sönke; Clement, Michel; Peters, Kay; Skiera, Bernd (Hrsg.): eCommerce – Einstieg, Strategie und Umsetzung im Unternehmen; F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt 1999
- Taschner, Andreas (2001): Interaktive Medien als Systemgut; In: Albers, Sönke; Clement, Michel; Peters, Kay; Skiera, Bernd (Hrsg.): Marketing mit interaktiven Medien – Strategien zum Markterfolg; F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt 2001; S. 83-99
- Thielmann, Bodo (2000): Strategisches Innovationsmanagement in konvergierenden Märkten: Medien und Telekommunikationsunternehmen in Online-Diensten un im digitalen Fernsehen; Gabler, Wiesbaden 2000
- Timmermann, Armin (1988): Evolution des strategischen Managements; In: Henzler (Hrsg): Handbuch Strategische Führung; Gabler, Wiesbaden 1988
- Titanic-Magazin (2002): Never watched Seinfeld; <http://www.titanic-magazin.de/> [2002-11-19]
- VDZ (2001): Branchendaten Zeitschriftenmarkt; Verband deutscher Zeitschriftenverleger; <http://www.vdz.de/pages/static/12.aspx> [2003-03-31]
- VDZ (2003): Brachendaten New Media 2002; http://www.vdz.de/mediabase/documents/030123_BrachendatenNewMedia2002_am.pdf [2003-03-31]
- Von Clausewitz, Carl (1963): Vom Kriege; Wowohlt, 1963
- Von Moltke, Helmuth (1993): Theoretische Äusserungen über Krieg, Politik und Völkerrecht; In: Stumpf, Reinhard (Hrsg.): Kriegstheorie und Kriegsgeschichte; Deutscher Klassiker Verlag, Frankfurt 1993

- Waterman, Robert H. (1982): Seven Elements of Strategic Fit; In: Journal of Business Strategy (Winter 1982), p. 71
- Werbach, Kevin (1999): Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era; <http://www.edventure.com/conversation/articleprint.cfm?Counter=125457>; [2003-03-31]
- Werben & Verkaufen (2002): Top 50 Domains im März 2002; <http://www.wuv.de/daten/studien/062002/546/1734.html> [2003-03-31]
- Wirtz, Bernd W. (1999): Convergence Processes, Value Constellations and Integration Strategies in the Multimedia Business; In: The International Journal on Media Management, Volume 1, No. 1, 1999
- Wirtz, Bernd W. (2001a): Medien- und Internetmanagement; Gabler, Wiesbaden 2001
- Wirtz, Bernd W. (2001b): Electronic Business; Gabler, Wiesbaden 2001
- Wössner, Mark (2001): Die Medien: Eine traditionsreiche Branche am Scheideweg; In: Vizjak, Andre; Ringlstetter, Max (Hrsg.): Medienmanagement: Content gewinnbringend nutzen; Gabler, Wiesbaden 2001; S. 19-25
- ZAW (2001): Netto-Werbeeinnahmen erfaßbarer Werbeträger 2001; Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft; http://www.interverband.com/u-img/184/Netto-Werbeeinnahmen_2002.htm [2003-03-31]
- Zerdick, Axel et al. (2001): Die Internet-Ökonomie – Strategien für die digitale Wirtschaft; Springer 2001