

Vorwort

Seit dem Erscheinen der vollständig überarbeiteten und erweiterten zweiten Auflage Ende 2002 hat sich - trotz der Kürze der Zeit - vor dem Hintergrund und unter dem Zwang einer ökonomischen Krise die Medienwirtschaft in vielfacher Hinsicht weiterentwickelt und ausdifferenziert.

Zentrale Triebkräfte in diesem Kontext sind die technologische Entwicklung und die veränderten Bedürfnisse der Kunden. Für die technologische Entwicklung stehen die neuen Medien Internet und mobile Kommunikation und bei der Technik Kabelnetz, Satellit sowie insbesondere die Digitalisierung. Ausdruck der veränderten Präferenzen der Nachfrager sind die zunehmend "individualisierten" Produkte am Rezipienten- und am Werbemarkt. Diese Entwicklungen haben Auswirkungen auf die Contentproduktion und die Contentkombination in inhaltlicher und technischer Hinsicht sowie auf den Vertrieb der Medienprodukte. Insofern standen und stehen die Unternehmen der Medienwirtschaft vor einer strategischen Herausforderung, mit der sie im Lichte ihrer Ressourcen und Fähigkeiten und der marktlichen Möglichkeiten je spezifisch umgehen. Dies führte nicht selten zu bemerkenswerten Brüchen und Neuorientierungen im strategischen Konzept. Auffällig ist ferner die stagnierende oder abnehmende Produktdiversifikation bei gleichzeitig zunehmender Internationalisierung bzw. geographischer Diversifikation.

All dies erforderte eine vollständige Überarbeitung des Buches. Abgesehen davon fand die zweite Auflage eine solche Aufmerksamkeit und rege Nachfrage, dass sie bereits nach Jahresfrist vergriffen war. Dies ist Freude und Ansporn zugleich. Eine derart breit angelegte und empirisch orientierte Darstellung und Analyse der Strategien in der Medienbranche bedarf der Unterstützung der verschiedensten Personen und Institutionen. Gedankt sei an dieser Stelle wieder den privaten und öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen und ihren Führungskräften, die - überwiegend bereitwillig - Informationen und Unterlagen zur Verfügung stellten. Meinen Mitarbeitern an der Hamburg Media School danke ich für die technische Unterstützung.

Insa Sjurts

Teil 1

Die Medienbranche im Wandel

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts steht die Medienbranche vor großen strategischen Herausforderungen. Getrieben durch fundamentale technologische Entwicklungen wie die kontinuierliche Steigerung der Speicherkapazität in der Mikroelektronik, durch Fortschritte in der Übertragungstechnologie durch Glasfaserkabel und Datenkompression sowie und vor allem durch die Möglichkeit der digitalen Übermittlung von Sprache, Daten und Bildern über ein einziges universales Netz entstehen immer neue Produkte und Distributionskanäle. Ergebnis der technologischen Neuerungen ist die Aufhebung der bislang vorherrschenden medienspezifischen Koppelung von Signaltyp und Übertragungskanal: Während früher schriftliche Texte an das Übertragungsmedium Papier gebunden waren, können diese heute auch über das Internet oder über mobile Endgeräte wie Handys oder Personal Digital Assistants (PDA's) transportiert werden. Bilder und Töne, die klassischerweise via Rundfunk übertragen wurden, stehen heute auch im Internet zum Abruf zur Verfügung. In der Folge dieser technologischen Konvergenz lösen sich die Branchengrenzen zwischen den ehemals klar getrennten Bereichen Medien, Telekommunikation und Informationstechnologie sukzessive auf (industrielle Konvergenz).¹ Begriffsschöpfungen wie "Communications" als Verbindung von *Computer* und *Telekommunikations* (Oettinger 1971) oder "Telematik" für die Kombination von *Telekommunikation* und *Informatik* (Nora/Minc 1979, S. 527ff.) versuchen die neu entstehende Mega-Branche auch sprachlich abzubilden. Gesamtwirtschaftlich betrachtet entsteht ein quartärer Wirtschaftssektor, der in den Industrieländern gemessen an der Beschäftigung, aber auch an der Wertschöpfung schon heute alle anderen Wirtschaftssektoren bei weitem übertrifft (Dostal 1995, S. 527ff.).

Für die Medienunternehmen sind diese Entwicklungen Bedrohung und Chance zugleich. Einerseits eröffnet Konvergenz Diversifikationsmöglichkeiten, da die Markteintritts-

1 Zu Prozess und Stadien der Konvergenz vgl. Duysters 1996, S. 18ff., EITO 1998, S. 240ff., Ulbrich 1998, S. 101, Markus 1999, S. 10ff., Hassan 2000, S. 18ff., Chan-Olmsted/Jamison 2001, S. 318ff. und Stieglitz 2004.

Konvergenz auch eine Bedrohung. Die etablierten Medienunternehmen sehen sich nämlich zum einen konfrontiert mit einer zunehmenden Konkurrenz durch Unternehmen aus den jeweils anderen Medienteilmärkten. So werden Zeitungsverlage im Rundfunk oder auch im Internet aktiv und Fernsehveranstalter beteiligen sich an Verlagen. Ferner drängen auch Unternehmen aus den Konvergenzbranchen Telekommunikation und Informationstechnologie sukzessive in den Medienmarkt hinein. Kooperationen wie die zwischen Bild.de und T-Online oder die von focus.de mit Microsoft sind Beispiele hierfür. Zum anderen entstehen in der Folge der technologischen Konvergenz ganz neuartige Substitutionsprodukte, die mit den klassischen Medienprodukten in Konkurrenz um die Aufmerksamkeit der Rezipienten treten und durch ihre spezifischen Leistungsvorteile die Gewinnchancen der etablierten Unternehmen begrenzen. Die Stärken von Internet oder auch Mobilkommunikation liegen dabei vor allem in der Individualisierungsfähigkeit des Angebots. Broadcasting der klassischen Medienunternehmen wird zunehmend herausgefordert durch Narrowcasting der neuen Anbieter.

Auf diese Wettbewerbsveränderungen haben die Medienunternehmen mit einem Diversifikationsschub reagiert. Medienunternehmen sind heute nicht mehr nur in ihren jeweils angestammten Medienteilmärkten wie Zeitungen, Zeitschriften, Hörfunk und Fernsehen aktiv, sondern verfügen durchweg über ein ganzes Portfolio an Geschäftsfeldern sowohl in den klassischen als auch in den neuen Medienmärkten Internet und mobile Kommunikation. Dabei richtet sich das Interesse schon lange nicht mehr nur auf die jeweiligen nationalen Märkte. Nahezu alle großen Medienunternehmen sind heute international aktiv.

Ziel des Buches ist es, im Lichte der veränderten Rahmenbedingungen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive die Marktstrukturen in der Medienbranche knapp, aber umfassend darzustellen, systematisch die Strategien der zentralen nationalen und internationalen Wettbewerber zu rekonstruieren und den Unternehmenserfolg sowie die volkswirtschaftlichen Wirkungen der Wettbewerbsprozesse in der Tendenz abzuschätzen.

Um die strategischen Aktivitäten der Wettbewerber in der Medienbranche theoriegeleitet verstehen zu können, sollen zunächst die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen zu Medienunternehmen, Medienprodukten und zu den Strukturen und Strategien in den Medienmärkten behandelt werden (Teil 2). Im Zentrum der Untersuchung (Teil 3) stehen die klassischen nationalen Medienteilmärkte Zeitungen, Zeitschriften, Hörfunk und Fernsehen sowie die neuen Medienmärkte im Internet. Diese Märkte werden zunächst je für sich und sodann in ihrer Entwicklung und wechselseitigen Durchdringung (Cross-Media-Strategien) analysiert. Daran schließt sich eine Untersuchung der internationalen Medienmärkte (Teil 4). Im Mittelpunkt der Analyse stehen die Unternehmensstrategien der größten Medienkonzerne der Welt. Im Ausblick (Teil 5) sollen die sich abzeichnenden Strukturen und strategischen Handlungsmuster in den nationalen und internationalen Medienmärkten resümierend herausgearbeitet und diskutiert werden.