

# Multimediawirtschaft

## Kapitel 1

### Grundlagen der Medienwirtschaft

Dozent: Prof. Dr. rer. pol. Dr. rer. medic. Thomas Urban  
Professur Wirtschaftsinformatik, insb. Multimedia Marketing

Wo zu finden?  
F 104

Wie zu kontaktieren?  
Tel: 03683 688-4113  
email: t.urban@fh-sm.de

Wann zu sprechen?  
Dienstag 12.00 – 13.00 Uhr

Vorlesung  
Montag, 14.15 – 15.55 Uhr, H 215  
Dienstag, 08.15 – 09.45 Uhr, H 215

- betriebswirtschaftliche Fragestellungen in Medienunternehmen
- aktuelle Veränderungen in den wichtigsten Medienmärkten
- Produkt- und ressourcenorientierte Perspektive der Medienwirtschaft
- Marketing auf einzelnen Medienmärkten und Ableitung eines integrierten Medienmarketings
- Marktforschungsmethoden zur Analyse des Nutzerverhaltens
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Finanzierung von Multimediaprojekten

- 1 Grundlagen der Medienwirtschaft
  - 1.1 Besonderheiten des Medienbereichs
  - 1.2 Veränderungen des Mediennutzungsverhaltens
  - 1.3 Medienwettbewerb und Medienkonvergenz
  - 1.4 Medienunternehmen und ihr Umfeld
  - 1.5 Wertschöpfungsstrukturen im Medienbereich
  - 1.6 Rahmenentscheidungen in Medienunternehmen
  - 1.7 Rechtliche Grundlagen der Medienwirtschaft
- 2 Der Medienmarkt im Überblick
  - 2.1 Rundfunkmarkt
  - 2.2 Zeitungsmarkt
  - 2.3 Filmmarkt
  - 2.4 Internetmarkt
  - 2.5 Video- und Computerspielemarkt
  - 2.6 Mobilfunkmarkt

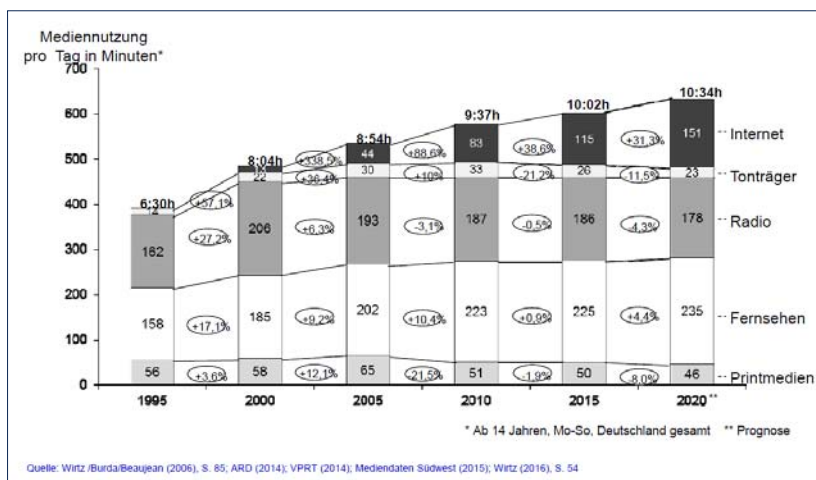
- 3 Produktorientierte Perspektive der Medienwirtschaft
  - 3.1 Rahmenbedingungen für Absatz und Produktion in Medienunternehmen
  - 3.2 Produktion in Medienunternehmen
  
- 4 Ressourcenorientierte Perspektive der Medienwirtschaft
  - 4.1 Ressource „Personal“
  - 4.2 Personalwirtschaftliche Aktionsfelder
  - 4.3 Ressource „Anwendungssysteme“
  
- 5 Marketing
  - 5.1 Spezifisches Marketing für einzelne Medienmärkte
  - 5.2 Integriertes Medienmarketing
  - 5.3 Markt- und Wettbewerbsstrategien

- 6 Rezipientenforschung
  - 6.1 Bedeutung und Aufgaben
  - 6.2 Elemente der Rezipientennachfrage
  - 6.3 Quellen der Publikumsforschung
  - 6.4 Kundenbindung im Medienbereich
  
- 7 Rechnungswesen in Medienunternehmen
  - 7.1 Grundlagen
  - 7.2 Internes Rechnungswesen
  - 7.3 Externes Rechnungswesen
  
- 8 Finanzierung
  - 8.1 Finanzierungsformen im Überblick
  - 8.2 Gebührenfinanzierung
  - 8.3 Werbefinanzierung
  - 8.4 Direkte Nutzerentgelte
  - 8.5 Sonstige Erlösquellen

- **Beyer, A./Carl, P. (2008):** Einführung in die Medienökonomie. UKV Verlagsgesellschaft, Stuttgart
- **Gläser, M. (2008):** Medienmanagement. Verlag Franz Vahlen, München
- **Schumann, M./Hess, Th. (2009):** Grundfragen der Medienwirtschaft. Springer Verlag Berlin, Heidelberg
- **Sigler, C. (2010):** Online-Medienmanagement. Gabler Verlag Wiesbaden
- **Urban, Th./Carjell, A. (2015):** Praxishandbuch Multimedia-Marketing: Märkte - Produktion – Strategien. UVK Verlag.
- **Wirtz, B. (2016):** Medien- und Internetmanagement. Gabler Verlag Wiesbaden

Folie 7 von 88

**Entwicklung Mediennutzungszeit (pro Tag in Minuten)**



Folie 8 von 88

**Internetnutzung in Deutschland**

	2000	2006	2012	2015	2016	2017	2018
<b>Internet-Nutzer</b>	28,6	59,5 %	75,9 %	79,5%	83,8 %	89,8 %	90,3 %
<b>Geschlecht</b>							
männlich	36,6 %	67,3 %	81,5 %	83,0%	87,8 %	90,6 %	92,1 %
weiblich	21,3 %	52,4 %	70,5 %	76,0 %	80,0 %	89,0 %	88,6 %
<b>Altersgruppe</b>							
14 – 19 Jahre	48,5 %	97,3 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
20 – 29 Jahre	54,6 %	87,3 %	98,6 %	97,7 %	98,4 %	100,0 %	99,5 %
30 – 39 Jahre	41,1 %	80,6 %	97,6 %	94,2 %	97,4 %	98,8 %	98,8 %
40 – 49 Jahre	32,2 %	72,0 %	89,4 %	91,9 %	97,1 %	94,8 %	98,5 %
50 – 59 Jahre	22,1 %	60,0 %	76,8 %	83,2 %	89,3 %	93,0 %	96,6 %
60 - 69 Jahre	8,3 %	29,2 %	62,7 %	67,2 %	72,6 %	87,1%	82,4 %
ab 70 Jahre	0,6 %	10,5 %	20,1 %	38,4 %	45,1 %	64,8 %	64,7 %

Quelle: ARD/ZDF-Onlinestudie 2018

Folie 9 von 88

**Internetnutzung 2017 bis 2018 nach Geschlecht und Alter**  
- täglich genutzt -

	Internetnutzung gesamt			mediale Internetnutzung			Individualkommunikation			sonstige Internetnutzung		
	2017	2018	Differenz	2017	2018	Differenz	2017	2018	Differenz	2017	2018	Differenz
Gesamt	149	196	+47	45	82	+37	59	87	+28	71	76	+5
Frauen	125	179	+54	36	74	+38	59	88	+29	56	61	+5
Männer	175	215	+40	54	92	+38	59	86	+27	87	92	+5
14-19 Jahre	270	344	+74	134	203	+69	89	125	+36	87	89	+2
14-29 Jahre	274	353	+79	116	186	+70	102	152	+50	103	111	+8
30-49 Jahre	183	258	+75	51	101	+50	77	118	+41	93	111	+18
50-69 Jahre	98	123	+25	11	34	+23	40	57	+17	58	55	-3
ab 70 Jahren	36	37	+1	9	15	+6	12	12	+0	18	14	-4

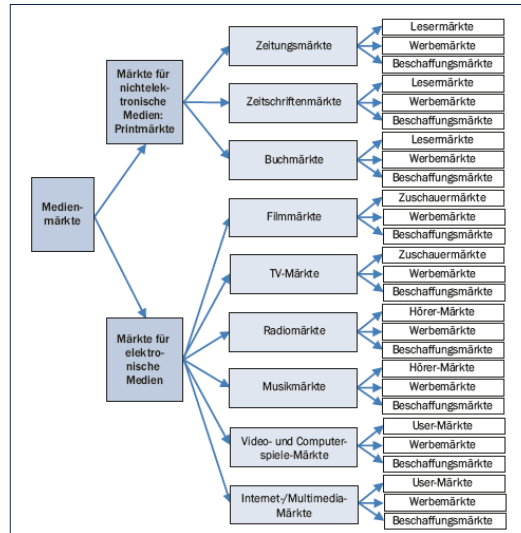
\* Daten aus dem Tagesablauf-Schema, Day After Recall 5.00 bis 24.00 Uhr. Alle Onlinetätigkeiten werden in 15-Minuten-Intervallen aufsummiert und zu Mittelwerten verrechnet. Alle Befragten gehen in die Berechnung ein; diejenigen, die am Tag vor der Befragung das Internet nicht genutzt haben, mit dem Wert Null. Die Internetnutzung gesamt ist dabei ein Nettowert aus den drei Bereichen, das heißt, bei gleichzeitiger Nutzung des medialen und sonstigen Internets bzw. misst diese Dauer in beide Bereiche ein, aber in die Internetnutzung gesamt nur einmal.

Basis: Deutschspr. Bevölkerung ab 14 Jahren (2018: n=2009; 2017: n=2017).

Quelle: ARD/ZDF-Onlinestudien 2017 und 2018.

Folie 10 von 88

**Medienmärkte im Überblick**



Quelle: Urban, Th./Carjell, A. (2015)

Folie 11 von 88

1 Grundlagen der Medienwirtschaft  
1.1 Besonderheiten des Medienbereichs

- Medienprodukte sind in vielen Fällen duale Güter/Verbundprodukte
  - einerseits ist der Rezipient, andererseits die werbetreibende Wirtschaft als Nachfrager zu befriedigen
  - Zielkonflikte: wenn Bedürfnisse und Wünsche der Rezipienten nicht den Vorstellungen der werbetreibenden Wirtschaft an das Medienunternehmen entsprechen
  - Aber: je attraktiver das Angebot für den Rezipienten, desto attraktiver wird das Werbemedium als Werbeträger durch seine Reichweite
  - Medienwirtschaft ist stärker als andere Branchen mit den verschiedenen Sektoren wechselseitig verflochten
  - Preissetzung ist ebenfalls durch die zweiseitigen Märkte beeinflusst

Folie 12 von 88

- Medienprodukte sind Kultur- und Wirtschaftsgüter
  - Produktion erfolgt in zwei verschiedenen Ordnungssystemen, die miteinander kooperieren
  - Redaktion und Management besitzen unterschiedliche Leitwerte und Steuerungsmechanismen
  - makroökonomische Sicht: Führt der ökonomische Wettbewerb zu den Ergebnissen die publizistisch und gesellschaftlich erwünscht sind?
  - mikroökonomische Sicht: Klären, wie beide Systeme im Unternehmen zusammenarbeiten und sich voneinander abgrenzen.

- Medienprodukte sind Dienstleistungen und Sachgüter
  - Dienstleistungen = Sammeln, Selektion, inhaltliche und physische Aufbereitung, Bündelung und die Verbreitung von Informationen
  - Dienstleistungen stellen immaterielle Güter dar und benötigen einen externen Rezipienten
  - Entwicklung zum Sachgut → durch physische Distribution
  - Hauptnutzen hängt von der aufbereiteten Information und der eigentlichen Dienstleistung ab

- Medienprodukte sind Erfahrungs- und Vertrauensgüter
  - Erfahrungsgüter = Beurteilung der Qualität erst nach dem Kauf möglich
  - Informationen, Unterhaltung oder Bildung werden nachgefragt, ohne dass diese überprüft werden
  - Medienprodukte sind auch Vertrauensgüter → Rezipient muss dem Medium mehr oder weniger hinsichtlich der Qualität vertrauen
  - weitere Möglichkeit der Risikominderung durch den Rezipienten: zeitlich befristete Angebote zur kostenlosen Probe oder die Veröffentlichung von Kriterien, Prämierungen und Rezensionen

- Qualität von Medienprodukten ist schwierig zu erfassen
  - Qualitätsindikatoren sind selten direkt kardinal messbar
  - wegen der generellen Qualitätsproblematik und der Informationsasymmetrien auf der Rezipientenseite → minderwertige Güter setzen sich am Markt durch
  - je komplexer Produkte gestaltet sind, desto schwieriger ist die Qualitätsbeurteilung durch den Konsumenten
  - hohe Bedeutung des Medienmanagements für Unternehmen → besser informierte Marktseite kann Qualitätssignale signalisieren
  - für werbetreibende Wirtschaft besteht bzgl. der Medienprodukte allerdings kein Problem

 Warum ist dies so?



- die Produktion in Medienunternehmen ist auf der Angebotsseite in hohem Maße durch Fixkostendegression geprägt
  - hohe Fixkosten für die Erstellung der Urkopie (First-copy-costs)
  - Reproduktionskosten (variable Kosten) und Grenzkosten sind dagegen niedrig
  - Generierung von Degressionseffekten der Fixkosten
  - Analogie auch bei der Inhalteproduktion und im Vertriebsbereich
  - Allerdings: Kapazitätsprobleme können insb. im Printbereich oder bei der Ausstrahlung von Sendungen entstehen

- bei Netzwerkprodukten entstehen Größenvorteile auf der Nachfragerseite (Netzeffekte)
  - direkte Netzwerkeffekte: Wert des Netzes steigt mit der Zahl der Nutzer
  - Metcalf'sches Gesetz: Wert steigt exponentiell bzw. ist gleich dem Quadrat der Anzahl der Anwender
  - Indirekte Netzwerkeffekte: entstehen bei Systemprodukten wie Software → hohe Anzahl von Anwendern, führt zu steigendem Systemnutzen
  - Netzwerkeffekte entstehen grundsätzlich auch bei dualen Gütern → Rezipienten und Werbetreibende Wirtschaft sind über indirekte Netzwerkeffekte miteinander verbunden




Wann erreicht ein Produkt Attraktivität?

- Medienprodukte unterliegen keiner physischen Abnutzung
  - es sind Güter, die durch Nichtproduktivität im Konsum gekennzeichnet sind
  - Medienprodukte können von vielen Rezipienten gleichzeitig oder nacheinander konsumiert werden
  - Einschränkungen können sich durch die Aktualität von Informationen ergeben
  - Aktualität, Zeitgeschmack oder abnehmender Unterhaltungswert bei mehrmaligen Konsum durch denselben Konsumenten erfordert neue Produkte
  - Medienprodukte für die werbetreibende Wirtschaft sind Werbezeit oder Werbeplatz

- Medienprodukte sind durch ihre Digitalisierung leicht zu reproduzieren und zu verändern
  - Sekundärmarkt-Wettbewerb entsteht, der originäre Anbieter stark unter Druck setzt
  - Urheberschutz sehr wichtig für Medienunternehmen
  - Digital Rights Management (DRM) → Systeme sollen unkontrolliertes Kopieren verhindern
  - mit der Digitalisierung von Informationen → Möglichkeiten der dezentralen Produktion steigen

- Medienprodukte sind Unikate
  - auch wenn das Gesamtprodukt – Zeitung, Programmschema, Struktur des Webauftritts – gleich bleibt → Inhalt der einzelnen Komponenten variiert
  - höheres Risiko, da Erfolgswahrscheinlichkeit schwer zu prognostizieren ist
  - Pro: flexibel i. S. der Trail-and-Error-Methode reagieren
  - Con: oft Wahl der Strategie der kreativen Nachahmung
  - Unikatcharakter bei immer wiederkehrenden Formaten oft eingeschränkt
  - die Produktion der Unikate im Segment Information – oft tagesaktuell – hat Auswirkungen auf die Organisationsgestaltung

- Medienprodukte und Medienunternehmen erfüllen eine öffentliche Aufgabe
  - Medienprodukte haben eine öffentliche Aufgabe
  - Medienunternehmen zählen daher zu den stärksten regulierten Wirtschaftszweigen
  - Medienunternehmen tragen eine hohe gesellschaftliche Verantwortung
  - durch die öffentlichen Aufgaben → Ziel- und Aufgabenbereich breiter als in anderen Branchen
  - Zielkonflikte entstehen zwischen gesellschaftspolitischen und rein ökonomischen Zielsetzungen

- Medienprodukte und Medienunternehmen produzieren externe Effekte
  - externe Effekte: Einflüsse einer Wirtschaftseinheit auf andere, die nicht über den Markt ausgeglichen werden
  -  Worauf können sich externe Effekte bei Medienprodukten beziehen?
  - Internalisierung nach dem Verursacherprinzip oft nicht möglich
  - optimale Allokation der Produktionsfaktoren nicht gewährleistet → Gegenwert der externen Effekte wird in Entscheidungen nicht berücksichtigt
  - Einschränkung unerwünschter externer Effekte teilweise durch die besonderen Pflichten der Medienunternehmen

- Medienprodukte sind teilweise meritorische Güter
  - Produkte, die nicht in einem erwünschten Maß nachgefragt werden
  - Entscheidung, was zu viel oder zu wenig ist, wird von politischen Entscheidungsträgern gefällt
  - fraglich: führt die Bereitstellung meritorischer Güter bereits zum Konsum oder ist zusätzlich noch eine Verpflichtung zum Konsum notwendig
  - öffentlich-rechtlicher Rundfunk = meritorisches Gut

- Medienprodukte sind unteilbar, zeitelastisch und zeitgebunden im Konsum
  - Kinofilme, Zeitungen und Magazinbeiträge werden als Ganzes angeboten
  - Unteilbarkeit des Angebots verhindert nicht den selektiven Konsum
  - zeitelastisch: verlieren nach dem Konsum deutlich an Wert
  - Sportübertragung: Verbrauchsgut, da es für den Rezipienten keinen großen Zusatznutzen mehr stiftet
  - Unterhaltung: Gebrauchsgut

- der kulturbedingte Kontext von Medienprodukten schränkt deren kommerzielle internationale Verwertbarkeit ein
  - kulturelle Grenzen sind umso höher, je stärker das Medienprodukt auf die Alltagssituation der Rezipienten zugeschnitten ist
  - Gestaltung der Websites orientiert sich auch an den nationalen Konsumgewohnheiten bei Mediengütern
  - ökonomisch attraktive Kulturräume setzen Akzente für kleinere Kulturregionen und erlangen dort Akzeptanz
  - Globalisierung im Medienbereich ist gering → es dominieren nationale und sogar regionale Absatzmärkte
  - Internationalisierungstendenzen großer Medienunternehmen sind jedoch existent

Ökonomische Merkmale von Medienprodukten

	Rezipientenmarkt	Werbemarkt
<b>Marktfähigkeit</b>	stark eingeschränkt	vollkommen
<b>Qualitätsbewertung</b>	schwierig/komplex	Einfach
<b>Produktart</b>	Erfahrungs- und Vertrauensgüter	Inspektionsgüter
<b>Materialität</b>	immaterieller Verbrauch	materieller Verbrauch
<b>Kostenstruktur</b>	hoher Fixkostenanteil	geringer Fixkostenanteil
<b>Rivalität im Konsum</b>	nicht vorhanden	vorhanden
<b>meritorisches Gut</b>	teilweise	kein meritorisches Gut

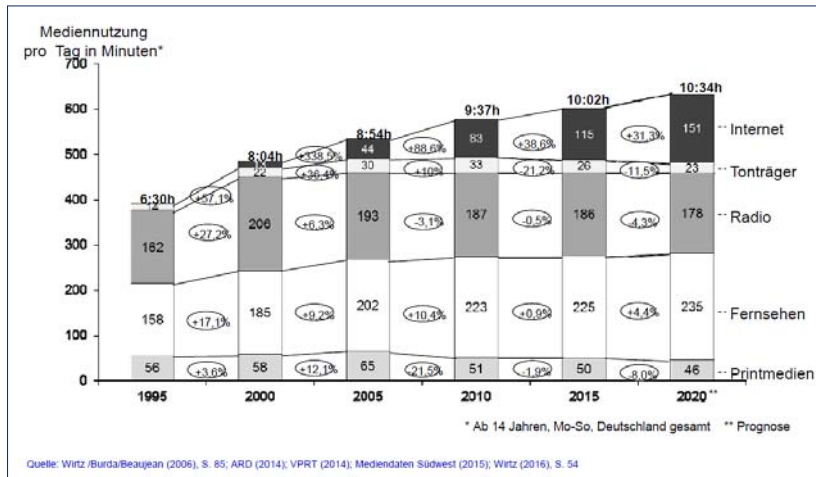
Quelle: Beyer, A./Carl, P. (2008), S. 22

Folie 27 von 88

- die Mediennutzung im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts wurde durch eine Reihe markanter demographischer und soziokultureller Veränderungen nachhaltig beeinflusst
  - deutliche Zunahme des individuellen Freizeitbudgets
  - Einführung des dualen Rundfunks 1984 in Deutschland
  - Wechsel in den Tonträgern leitete im Konsumbereich die Digitalisierung medialer Inhalte ein
  - in den 1990er Jahren hielten schließlich PC's und elektronische Spielgeräte verstärkt Einzug bei den privaten Konsumenten
  - innerhalb der beginnenden Digitalisierung kamen zahlreiche weitere Geräte auf den Markt wie u. a. DVD-Player, MP3-Player und DAT-Recorder
  - das Internet hat seit dem Jahr 2000 einen raschen Bedeutungszuwachs erlebt
  - ...

Folie 28 von 88

Entwicklung der Mediennutzungszeit (pro Tag in Minuten)



Folie 29 von 88

Internetnutzung in Deutschland

	2000	2006	2012	2015	2016	2017	2018
<b>Internet-Nutzer</b>	28,6	59,5 %	75,9 %	79,5%	83,8 %	89,8 %	90,3 %
<b>Geschlecht</b>							
männlich	36,6 %	67,3 %	81,5 %	83,0%	87,8 %	90,6 %	92,1 %
weiblich	21,3 %	52,4 %	70,5 %	76,0 %	80,0 %	89,0 %	88,6 %
<b>Altersgruppe</b>							
14 – 19 Jahre	48,5 %	97,3 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
20 – 29 Jahre	54,6 %	87,3 %	98,6 %	97,7 %	98,4 %	100,0 %	99,5 %
30 – 39 Jahre	41,1 %	80,6 %	97,6 %	94,2 %	97,4 %	98,8 %	98,8 %
40 – 49 Jahre	32,2 %	72,0 %	89,4 %	91,9 %	97,1 %	94,8 %	98,5 %
50 – 59 Jahre	22,1 %	60,0 %	76,8 %	83,2 %	89,3 %	93,0 %	96,6 %
60 - 69 Jahre	8,3 %	29,2 %	62,7 %	67,2 %	72,6 %	87,1%	82,4 %
ab 70 Jahre	0,6 %	10,5 %	20,1 %	38,4 %	45,1 %	64,8 %	64,7 %

Quelle: ARD/ZDF-Onlinestudie 2018

Folie 30 von 88

Grundcharakteristik der MedienNutzerTypologie 2.0

Lebensstilgruppe	Charakteristika
Junge Wilde	hedonistisch, materialistisch, konsumorientiert, Selbstbezüglichkeit und –unsicherheit, adoleszentes Verhalten
Zielstrebigere Trendsetter	pragmatische Idealisten und selbstbewusste Macher, breite Interessen, Erfolgsorientierung, Vollausschöpfung der Möglichkeiten neuer Medien
Unauffällige	Orientierung am Privaten, wenig Kontakte, passiv, übernehmen ungern Verantwortung, ökonomisch eingeschränkt, starkes Bedürfnis nach Unterhaltung und Ablenkung
Berufsorientierte	starke Berufsbezogenheit, wenig Zeit für anderes, nüchtern, rational, Kulturfaible, eher ledig als verheiratet
Aktiv Familienorientierte	Familienmenschen, bodenständig, selbstbewusst, gut organisiert, clever/findig, dynamisch/lebendig

Quelle: MNT-Justierungsstudie (2006), ARD/ZDF-Onliniestudie (2009)

Folie 31 von 88

Grundcharakteristik der MedienNutzerTypologie 2.0

Lebensstilgruppe	Charakteristika
Moderne Kulturorientierte	(ehemalige) kulturelle Avantgarde, u. a. arrivierte „68er“, intellektuellster Typ, hohes Aktivitätsniveau, medienkritisch, weltoffen
Häusliche	Bedürfnis nach Sicherheit und Kontinuität im Alltag, eher traditionelle Wertvorstellungen und Rollenbilder, relativ enger Aktionsradius, häuslicher Rahmen wichtig
Vielseitig Interessierte	sehr breites Interessenspektrum, gesellig, aktiv, erlebnisfreudig, bodenständig
Kulturorientierte Traditionelle	eher konservativ und traditionell geprägtes Weltbild, häuslicher Radius ist wichtig, gleichzeitig spielen aber auch (hoch-)kulturelle Aktivitäten eine Rolle
Zurückgezogene	Traditionell, häuslich, eher passiv, hohe Bedeutung von Sicherheit und Harmonie, gering ausgeprägte Interessen

Quelle: MNT-Justierungsstudie (2006), ARD/ZDF-Onliniestudie (2009)

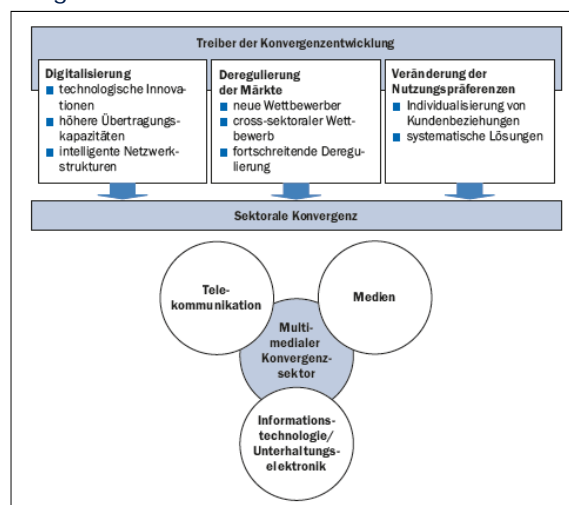
Folie 32 von 88



- Situation auf den Medienmärkten: strukturelle Umwälzungen
  - neue Marktteilnehmer aus dem Computer- und Telekommunikationsbereich treten in den Medienmarkt ein
  - Schwierigkeiten der Abgrenzung → Grenzen zwischen Medien-, Computer- und Telekommunikationsprodukten werden fließender
- Grund: zunehmende Konvergenz zwischen den Bereichen Medien, Informationstechnologie und Telekommunikation
- Konvergenz
  - Annäherung der zu Grunde liegenden Technologien
  - die Zusammenführung einzelner Wertschöpfungsbereich aus der Telekommunikations-, der Medien- und die Informationstechnologiebranche und
  - Zusammenwachsen der Märkte

Folie 33 von 88

Konvergenz im Informations- und Kommunikationsbereich



Quelle: Urban, Th./Carjell, A. (2015)

Folie 34 von 88

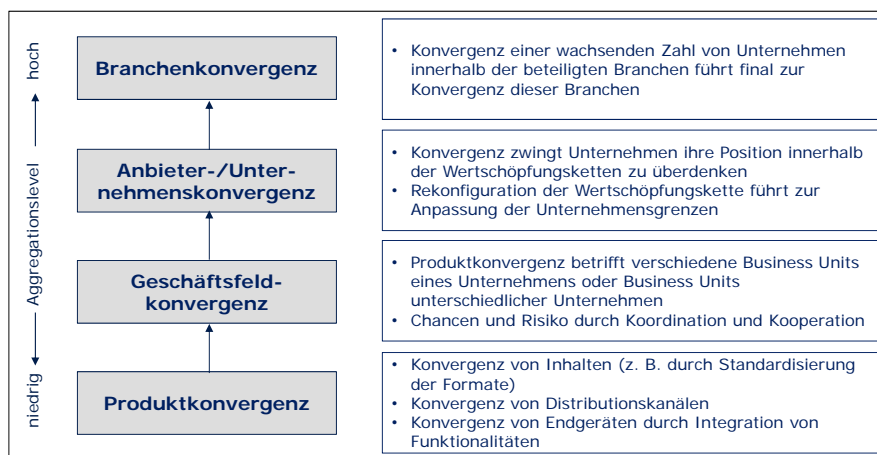
- Determinanten der Konvergenzentwicklung
  - Digitalisierung
  - Deregulierung der Informations-, Medien- und Kommunikationsmärkte
  - Veränderungen der Nutzerpräferenzen
- technologische Konvergenz: Zusammenwachsen von vormals getrennten Märkten
- Internet ist ein Kommunikationsraum, die eine Zeit- und Ortslosigkeit aufweist
- Unternehmen reagieren bspw. mit Unbundling und Rebundling ganzer Wertschöpfungsketten oder
- Erweiterung durch Fusion der Content-Basis und Nutzung mehrerer Vertriebsformen

- Beobachtung unterschiedlicher Konvergenztypen:
  - Sektorale und Branchenkonvergenz
  - Konvergenz auf Produktebene
  - Konvergenz auf der Geschäftsfeldebene
  - Konvergenz auf der Unternehmensebene
  - Konvergenz von Produkten und Services
  - Komplementäre Konvergenz → Individual Multi Play

- fortschreitende Produktkonvergenz kann attraktiv sein
  - unternehmensinterne Kooperation konvergenter Geschäftsfelder
  - unternehmensexterne Kooperation konvergenter Geschäftsfelder
- Konvergenz kann bis zu Kooperationen oder gar Verschmelzungen ehemals getrennter Unternehmen führen
- multimedialer Konvergenzsektor: Konvergenzentwicklung bleibt nicht auf einzelne Unternehmen beschränkt
- branchen- und sektorale Konvergenz: finale Stufe im Konvergenzprozess → führt zur Auflösung ehemaliger Branchengrenzen

Folie 37 von 88

Konvergenzebenenmodell



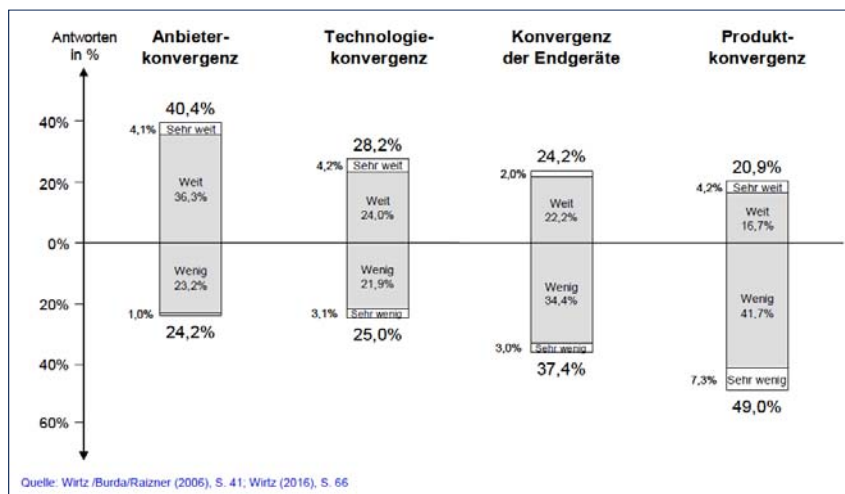
Quelle: Wirtz, B. W. (2009), S. 49

Folie 38 von 88

- Branchenkonvergenz nicht nur Phänomen bei Unternehmen in Deutschland → globale Bedeutung
- Stand der Konvergenzprozesse:
  - Stufe 1: Anbieterkonvergenz
  - Stufe 2: Technologiekonvergenz
  - Stufe 3: Konvergenz der Endgeräte
  - Stufe 4: Produktkonvergenz
- fortschreitender Konvergenzprozess hat erhebliche Auswirkungen auf andere Branchen
- IuK-Markt in Deutschland erhebliches Wachstum → alle Branchen werden hiervon profitieren

Folie 39 von 88

Stand der Konvergenzprozesse

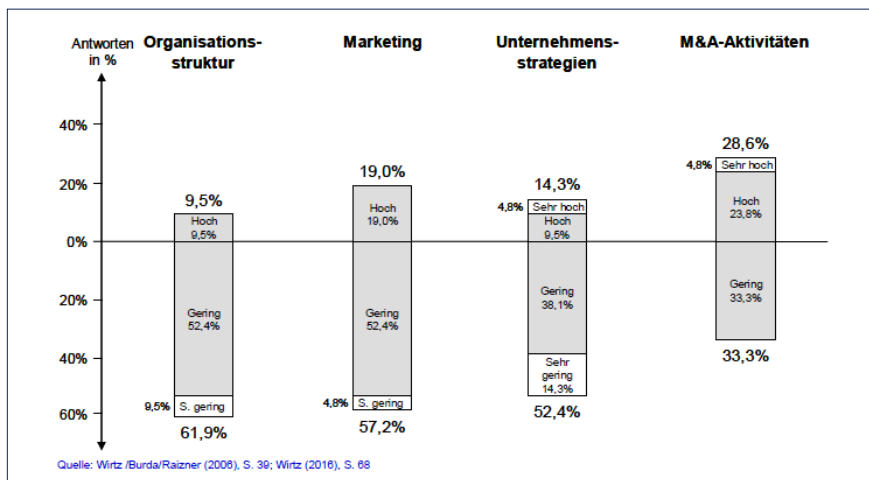


Folie 40 von 88

- konvergenzbedingter Wettbewerb zwischen Online- und Offline-Rubrikenmärkten → erhebliche Verluste bei Medienunternehmen
- klassische Medienunternehmen nicht ausreichend auf Branchenkonvergenz vorbereitet
- geringste Anpassung an dynamischen Wettbewerb: Organisations- und Redaktionsstrukturen
- geringe Berücksichtigung: Marketing- und Vertriebsaktivitäten sowie Unternehmensstrategien
- gute Ausgangspositionen nur im Bereich der M&A-Aktivitäten

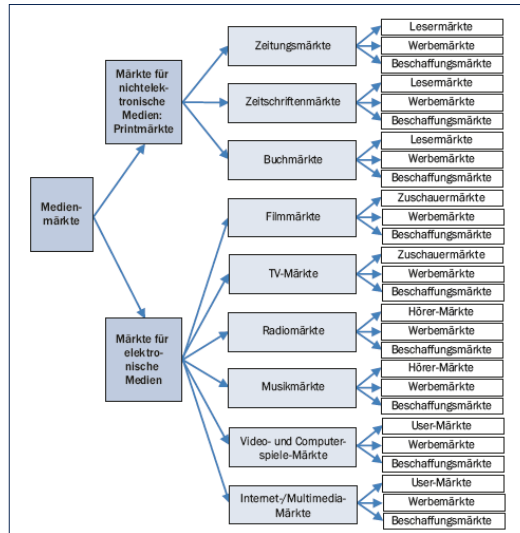
Folie 41 von 88

Vorbereitung von Medienunternehmen auf die Konvergenz  
in verschiedenen Bereichen



Folie 42 von 88

**Medienmärkte im Überblick**



Quelle: Urban, Th./Carjell, A. (2015)

Folie 43 von 88

**Medienunternehmen im Überblick**

- Medienunternehmen werden all jene Unternehmen im Sinne einer rechtlichen Einheit bezeichnet,
  - die in der Wertschöpfungskette von Medienprodukten bzw. Inhalten und Content einen nennenswerte Rolle spielen und
  - insofern auf deren Konzeption, Produktion Redaktion, Bündelung und/oder Distribution ausgerichtet sind
- Medienunternehmen : Produktionsbereich ist sektorspezifisch
- Produktion umfasst die Herstellung von unterschiedlichen Inhalten (Content)
- Inhalt wird traditionell durch eine Aufzählung von Beispielen definiert

Folie 44 von 88

- Unterscheidung zwischen Information und Inhalt notwendig



Was sind explizite und was sind implizite Informationen?

- implizite Informationen bilden die Grundlage für menschliches Wissen  
→ kann zur Abbildung von der Information führen
- dieses Wissen kann auch verwendet werden, um Inhalt zu erstellen,  
der sich von expliziten Informationen unterscheidet
- Inhalte besitzen eine Zweckorientierung



Wie können Inhalte definiert werden?

#### Medienunternehmen im Überblick

- Verlage
  - Zeitungsverlage
  - Zeitschriftenverlage
  - Buchverlage
  - Musikverlage
- Rundfunk
  - öffentlich-rechtlicher TV-/Radio-Anbieter
  - private TV-Anbieter
  - private Radio-Anbieter
- Zulieferer von Inhalten
  - Nachrichtenagenturen, Nachrichtenbüros, Journalisten
  - Bildagenturen
  - Pressedienste

- Produzenten audiovisueller Inhalte (AV-Produzenten)
  - Tonstudios, Tonproduzenten
  - Spielfilmproduzenten
  - TV-, Werbefilm-, Video- und Multimedia-Produzenten
- Produktionstechnische Dienstleister
  - Vervielfältigung von Bild- und Tonträgern
  - Synchronisation
  - Computergrafik und -animation
- Druckbetriebe
  - Zeitungs- und Buchdruck
  - Grafik- und Design-Ateliers
  - Papierverarbeitung

- Inhalte-Distributoren
  - Filmverleih und -vertrieb, Filmtheater
  - Videotheken, DVD-Verleih
  - Kabelgesellschaften und Kabelnetzbetreiber
- Kommunikation
  - Werbeberatung, Werbeagenturen, Werbemittelhersteller
  - PR-Agenturen
  - Medien- und Kommunikationsberatung
  - Messe- und Kongressveranstalter
  - Medien- und Kommunikationsforschung



***Typisierung nach der Stellung in der Wertschöpfungskette***

- Stufe 1: Initiierung
  - Auftraggeber: alle Institutionen, die eine Medienproduktion auslösen
- Stufe 2: Beschaffung von vorgefertigtem Content
  - Einkaufsabteilungen in Verlagen und Rundfunkanstalten, Programmhändler
- Stufe 3: Herstellung von (neuem) Content:
  - Konzeption, Kreation und Produktion
- Stufe 4: Packaging
  - alle Einrichtungen, die Inhalten zu Paketen zusammenfügen und zu einem marktfähigen Produkt bündeln

Folie 49 von 88

- Stufe 5: Vervielfältigung
  - Druckereien, Kopierwerke, Experten für den Betrieb von Sendern
- Stufe 6: Distribution, Verteilung, Verarbeitung und Ausstrahlung:
  - Handel, Distributoren von elektronischen Signalen, Marketing
- Stufe 7: Nutzung durch den Konsumenten
  - Privatpersonen, Wirtschaftsunternehmen, Unterhaltungselektronik
- Medienunternehmen stehen vor der Wahl, wie sie sich definieren sollen
  - Generalisten: versuchen die gesamte Wertschöpfungskette abzudecken
  - Spezialisten: konzentrieren sich auf einige wenige Stufen der Wertschöpfungskette

Folie 50 von 88

- hoher Generalisierungsgrad: öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten
  - generieren in hohem Maß eigenen Content
  - weisen hohe Eigenproduktionsquote auf
  - unterhalten umfangreiche Produktionsbetriebe
  - eigenständig in der Distribution vertreten
  - Aber: zunehmende Verwässerung der aktuellen Position durch Outsourcing.



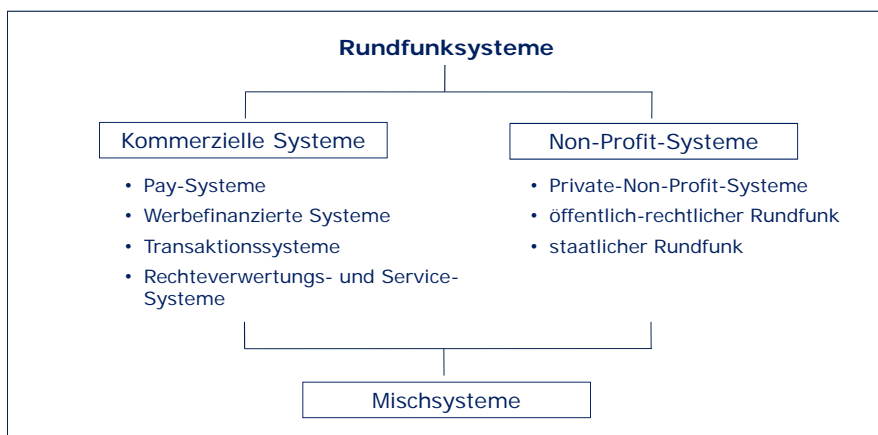
Wie und wo können sich Medienunternehmen als Spezialisten positionieren?

***Typisierung nach Medien-Teilbranchen***

- Medienunternehmen können nach den von ihnen erstellten Produkten typisiert werden → Zuordnung zu bestimmten Medien-Teilmärkten
- Medienunternehmen sind i. d. S. Kommunikatoren
- vordergründige Teilmärkte:
  - Zeitung- und Zeitschriftenmarkt
  - Buchmarkt
  - Filmmarkt
  - Fernsehmarkt
  - Radiomarkt
  - Musikmarkt
  - Internetmarkt
  - Markt für Video- und Computerspiele

- zahlreiche Medienunternehmen sind nicht nur in einem Teilmarkt, sondern in mehreren tätig
- generalistischer Ansatz: verfolgen Unternehmen mit ausgeprägten Wachstums- und Internationalisierungsstrategien
- Spezialisierungsstrategie: Konzentration gemäß ihrem Inside-out-Ansatz auf ihre Kernkompetenzen

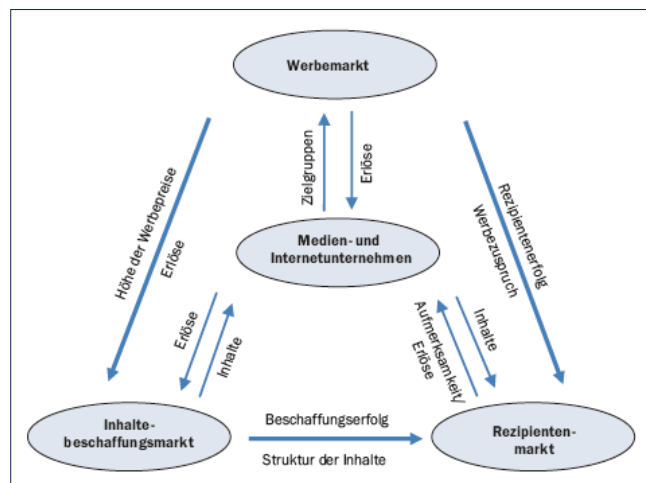
**Typisierung nach Zielorientierung**



Quelle: Gläser, M. (2008), S. 101

- weitere Typisierungen sind möglich, nach
  - Grad der Autonomie
  - der Rechtsform
  - dem Standort
  - der Größe
  - ...

Interdependenzen zwischen den Medienmärkten



Quelle: Urban, Th./Carjell, A. (2015)

- Wertschöpfung entsteht im Wertschöpfungsprozess → gestuftes Geschehen der Transformation von Input- und Output-Größen
- Medienunternehmen müssen sich im Zusammenhang mit der Wertschöpfung folgende Fragen stellen:
  - Welches sind die Kernkompetenzen des Medienunternehmens und sollten deshalb konsequent gestärkt, im Unternehmen behalten und kommuniziert werden?
  - Welche Bereiche in der Wertschöpfungskette können ausgelagert werden?
  - Welche Bereiche auf dem Weg zum fertigen Produkt können von dem Medienunternehmen noch zusätzlich übernommen werden?
  - Auf welchen Märkten lassen sich die gesammelten Erfahrungen in anderen Zusammenhang neu einsetzen (Diversifikation)?

Folie 57 von 88

- allgemein gültiges („generisches“) Stufenmodell für medialen Wertschöpfungsprozess:
  - Stufe 1: Initiierung
  - Stufe 2: Beschaffung
  - Stufe 3: Herstellung
  - Stufe 4: Packaging
  - Stufe 5: Vervielfältigung
  - Stufe 6: Distribution
  - Stufe 7: Nutzung



Was sind die Inhalte der einzelnen Wertschöpfungsstufen? (siehe auch Kap. 1.4)

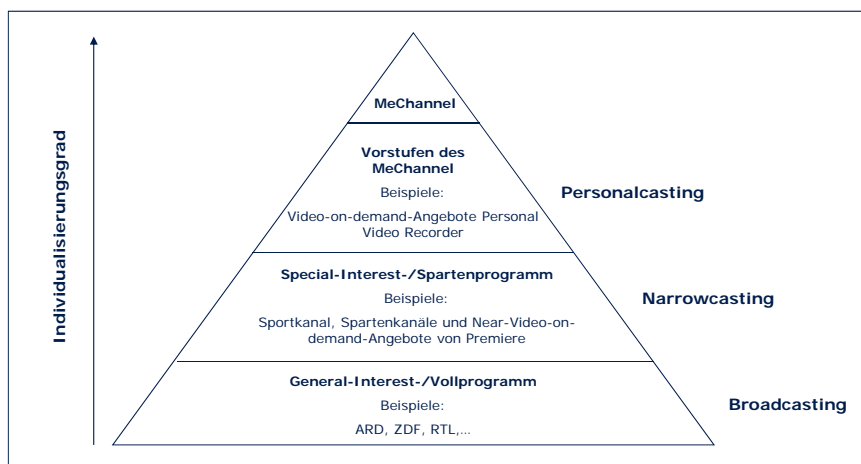
Folie 58 von 88

*Überbetrieblicher Wertschöpfungsprozess*

- Positionierung in der Wertschöpfungskette wird von zwei Kriterien bestimmt
- Kriterium 1: Produktionsbreite
  - betrifft die Anzahl unterschiedlicher Produkte sowie den Grad ihrer Unterschiedlichkeit
  - kleines Repertoire vs. Mehrproduktbetrieb
  - Mehrproduktfertigung realisierbar als Sortimentverbund oder diversifiziertes Produktprogramm
  - Digitalisierung bewirkt neue Produktvarianten bis zu personalisierten Angeboten
  - TV: Entwicklung vom Broadcasting, über Narrowcasting, zum Personalcasting und MeChannel

Folie 59 von 88

Personalisierungspyramide des Fernsehens



Quelle: Gläser, M. (2008), S. 399

Folie 60 von 88

- Kriterium 2: Produktionstiefe
  - Anzahl der Wertschöpfungsstufen, auf den das Unternehmen in vertikaler Richtung beteiligt ist
  - hohe vs. geringe Produktionstiefe: alle/viele Stufen oder wenige bis eine Stufe abdecken
  - Rückwärtsintegration: Erhöhung der Produktionstiefe in Richtung der Bezugsquellen
  - Vorwärtsintegration: Angliederung von Weiterverarbeitungs- und Handelsstufen



Welche Möglichkeiten der unterschiedlichen Produktionstiefe gibt es beim Fernsehen?

Folie 61 von 88

*Unternehmensinterner Wertschöpfungsprozess*

- Wertschöpfungsprozess lässt sich in unterschiedlicher Weise beschreiben
- Wertschöpfungsprozess in Fernsehunternehmen:
  - journalistische Wertschöpfungskette
  - technologische Wertschöpfungskette
  - ökonomische Wertschöpfungskette
- Wertschöpfungsprozess in Medienunternehmen kann – nach Porter – in primäre und unterstützende Aktivitäten unterschieden werden
- primäre Aktivitäten: Aktivitäten der Eingangslogistik; konkrete Operationen; Marketing- und Vertriebsaktivitäten; Ausgangslogistik; Kundendienst, Service

Folie 62 von 88

- sekundäre bzw. unterstützende Aktivitäten: Aktivitäten zur Sicherung der Unternehmensinfrastruktur; der Personalwirtschaft; der Technologieentwicklung; Aktivitäten der Beschaffung
- Gewinnspanne
  - privater Rundfunk: übliche Erfolgsgrößen
  - öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten: gesellschaftlicher Gewinn
- weiterer Ansatz zur Beschreibung der internen Wertschöpfungsvorgänge: Business Process Management und hier insb. Business Process Reengineering (BPR)



Welchen Prinzipien unterliegt dieses Konzept?

Folie 63 von 88

- BPR versteht sich als Reaktion auf teils dramatische Änderungen im Unternehmensumfeld
- vier Ansätze, nach denen BPR in der Praxis umgesetzt werden kann:
  - Prozesse als Gliederungskriterien
  - Kongruenz von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz
  - Horizontale Arbeitsteilung
  - IT-Unterstützung
- besondere Rolle im BPR → Optimierung der Prozesse mit Hilfe von Informationstechnik
- Rahmen: flexible, kostengünstige IT-Unterstützung unter Berücksichtigung der heterogenen Systemlandschaft

Folie 64 von 88



*Folgen der Digitalisierung der Wertschöpfungsketten*

- Hauptfolge der Digitalisierung: Dematerialisierung des Kernproduktes Content



Wie lassen sich hierdurch enorme interne Effizienzgewinne realisieren?

- RE-Konfiguration der medialen Wertschöpfungskette kann auf den folgenden Wegen realisiert werden:
  - Verlängerung der Wertschöpfungskette (Intermediation)
  - Verkürzung der Wertschöpfungskette (Dis-Intermediation)
  - Bildung von Wertschöpfungsnetzwerken
  - Virtualisierung

*Festlegung der Unternehmensziele*

- Sachziele: beschreiben Gegenstandsbereich des Wirtschaftens, d. h. das WAS
- Sachziele in Medienunternehmen: Erzeugen, Bündeln oder Distribuieren von Informationen oder Unterhaltung mittels eines Massenmediums
- Formalziele: dokumentieren die mit den Formalzielen verfolgten Ziele, d. h. das WARUM
- in Medienunternehmen → insb. Betriebswirtschaftlichen oder publizistischen bzw. künstlerischen Ursprungs
- wichtigste Variante eines betriebswirtschaftlichen Formalziels: Gewinnmaximierung

Folie 67 von 88

- Medienunternehmen orientieren sich traditionell für interne Analysen am kalkulatorischen Gewinn bzw. für die Darstellung gegenüber Anteilseignern
- Wertorientierung gewann in den letzten Jahren an Bedeutung
- betriebswirtschaftliche sowie publizistische Ziele sind nicht unabhängig voneinander
  - Medienunternehmen vom Typ A stellen ökonomische Ziele in den Mittelpunkt und betrachten publizistische/künstlerische Basisziele als Nebenbedingung
  - Medienunternehmen vom Typ B stellen die publizistischen/künstlerischen Ziele ins Zentrum. Ökonomische Ziele stellen Nebenbedingungen dar.
  - Medienunternehmen vom Typ C verfolgen gleichermaßen ökonomische sowie publizistische /künstlerische Ziele.

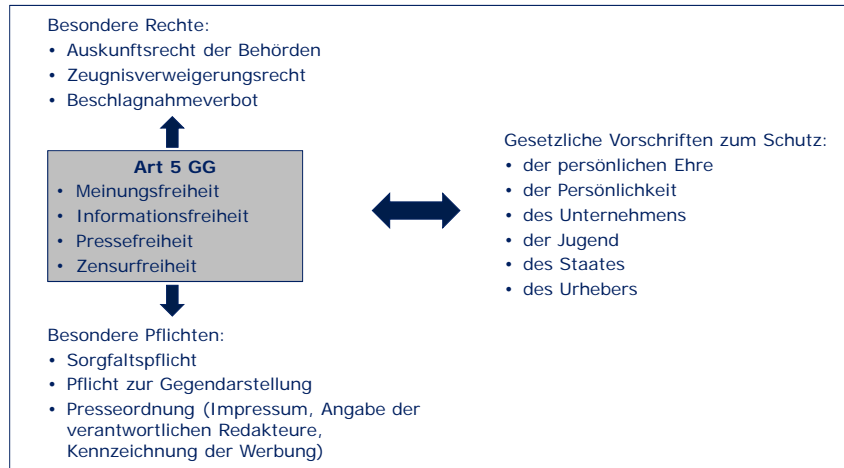
Folie 68 von 88

*Wahl der Rechtsform*

- Privatrechtliche Formen
  - Einzelunternehmen
  - OKG
  - GmbH
  - AG
- Öffentlich rechtliche Formen

- Ausgangspunkt aller medienrechtlichen Überlegungen ist das Grundgesetz (GG)
- Art. 5 GG garantiert als individuelle Freiheiten
  - das Recht auf freie Meinungsäußerung (Meinungsfreiheit) und
  - das Recht zur freien Unterrichtung (Informationsfreiheit)
- die in Art. 5 GG verbrieften Rechten werden durch Vorschriften anderer Schutzbereiche begrenzt
  - Schutz der Privatsphäre, Recht am gesprochenen und geschriebenen Wort, Recht am eigenen Bild, Recht auf Wahrung der persönlichen Ehre
  - Schutz des Unternehmens, des Staates und der Jugend

Wertschöpfungskette im Medienbereich



Quelle: Beyer, A./Carl, P. (2008), S. 31

Folie 71 von 88

**Regelungen für die Presse**

Pressegesetze

- es existiert kein einheitliches Bundespressegesetz
- Bund kann nur Rahmenvorschriften erlassen
- jedes Bundesland hat ein Landespressegesetz → weisen ein breites Feld an Parallelen auf
- wichtigste Regelungen der einzelnen Landespressegesetze:
  - es existieren keine Zugangsregulierungen.
  - Auskunftspflicht der Behörden, Zeugnisverweigerungsrecht für Journalisten und Beschlagnahmeverbot
  - Sorgfaltspflicht bei der Recherche und Darstellung sowie Verpflichtung der Gegendarstellung
  - Impressumspflicht, die Angabe des verantwortlichen Redakteurs und die Kennzeichnung der Anzeigen

Folie 72 von 88

Innere Pressefreiheit, Redaktionsstatuten und Tendenzschutz

- innere Pressefreiheit → Abgrenzung der Kompetenzen im Innenverhältnis zwischen Journalist und Verlag
- Verleger besitzt jedoch die grundsätzliche Kompetenz i. S. eines Unternehmers
- Verlegerautonomie in strittigen Fällen gegen Persönlichkeitsrechte der Journalisten abwägen
- Redaktionsstatuten: grundsätzliche Regelung des Innenverhältnisses
- Festlegungen:
  - publizistische Grundhaltung
  - Vorgehen bei Meinungsverschiedenheiten
  - Rechte der personellen Entwicklung

Folie 73 von 88

- Grundrecht der Pressefreiheit: Basis für eingeschränkte Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei Presse- und Rundfunkunternehmen



Was sind Charakteristika von Presse- und Rundfunkunternehmen und welche Funktion hat das Grundrecht der Pressefreiheit?

Folie 74 von 88

#### Pressefusionskontrolle

- Landespressegesetze → keine spezifischen Regelungen für die Vielfaltssicherung
- im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) → Vorschrift enthalten, die sich auf Zusammenschlüsse im Pressebereich bezieht
- Inhalt:
  - Vorkehrung vor zu geringer Vielfalt im ökonomischen Bereich
  - Erhalt der mittelständischen Struktur regional tätiger Presseunternehmen
  - Gewährleistung einer ausgewogenen Meinungsvielfalt
- aktuelle Diskussionen von Seiten der großen Verlage: Lockerung des Pressefusionsrechts, damit Kooperationen möglich werden

Folie 75 von 88

#### Deutscher Presserat

- Aufgabe: Definition und Überwachung berufsethischer Normen und Verhaltensregeln
- ist ein Organ der freiwilligen Selbstkontrolle und Selbstverpflichtung der deutschen Presse
- Träger: Bundesverband Deutscher Zeitungverleger (BDZV), der Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ), der Deutsche Journalisten-Verband (DJV) und die IG Medien
- wichtigstes Gremium: Beschwerdeausschuss, der paritätisch mit Journalisten und Verlegern besetzt ist
- Arbeitsbasis: Publizistische Grundsätze (Pressekodex), die als Richtlinien für die publizistische Arbeit konzipiert wurden

Folie 76 von 88

***Regelungen für den Rundfunk***

Rundfunkstaatsverträge

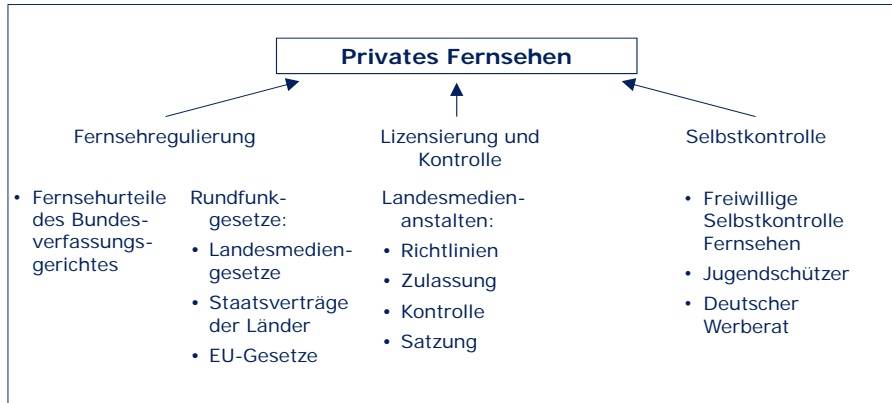
- analog zur Presse ist auch der Rundfunk ein Kulturgut
- Existenz von Landesmediengesetzen für private Veranstalter und Landesrundfunkgesetze für öffentlich-rechtliche Veranstalter
- Staatsvertrag: ist notwendig, sobald öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten über Landesgrenzen hinweg zusammenarbeiten (z. B. SWR, MDR)
- prägende Gesetzesbasis für das duale Rundfunksystem in Deutschland ist der Staatsvertrag über den Rundfunk in Deutschland

Folie 77 von 88

- Inhalt:
  - Rundfunkstaatsvertrag (RStV)
  - ARD- und ZDF-Staatsvertrag
  - Rundfunkgebührenstaatsvertrag (RGebStV)
  - Rundfunkfinanzierungsstaatsvertrag (RFinStV)
  - Deutschlandradio-Staatsvertrag (DLRStV)
- parallel zu den gesetzlichen Regelungen → Fülle von Einzelaspekten und Fragestellungen, die durch richterliche Entscheidungen konkretisiert wurden

Folie 78 von 88

Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB)



Quelle: Beyer, A./Carl, P. (2008), S. 36

Folie 79 von 88

Internationales Recht

- Richtlinie „Fernsehen ohne Grenzen“ ist Rechtsrahmen für den europäischen audiovisuellen Sektor
- Ziel: Schaffung der Voraussetzungen für freien Verkehr von Fernsehdiensten innerhalb des Binnenmarktes
- wesentliche Inhalte:
  - Kriterien zur Festlegung der Rechtshoheit über Fernsehveranstalter.
  - Bedingungen zur Sicherstellung der unverschlüsselten Übertragung von Ereignissen mit erheblicher gesellschaftlicher Bedeutung.
  - Regelungen zur Förderung der Herstellung und Verbreitung europäischer Fernsehproduktionen.

Folie 80 von 88



- Bestimmungen zu Berücksichtigung von Zielen zum Schutz des Allgemeininteresses
- Regeln über Fernsehwerbung
- Regelungen waren bis Ende Dezember 1998 in nationales Recht umzusetzen
- Ende 2005: Vorschlag durch die EU-Kommission zur Novellierung der Richtlinie
- wesentliche Punkte:
  - Erweiterung des allgemeinen Regelungsumfangs auf das digitale Mehrkanalfernsehen und elektronische Medien
  - Liberalisierung der Regelungen für die Fernsehwerbung

#### Freiwillige Selbstkontrolle Fernsehen (FSF)

- wurde im Jahre 1994 auf Initiative der privaten Fernsehveranstalter gegründet
- Ziel: Prüfung der Sendungen im Hinblick auf die Einhaltung der Jugendschutzbestimmungen und der Programmgrundsätze
- Aufgaben der FSF:
  - prüft die vor der Ausstrahlung eingereichten Programme
  - spricht Empfehlungen zu Sendezeit und möglichen Modifikationen aus
- hat keine eigenen Sanktionsmöglichkeiten → kann mit den Landesmedienanstalten zusammenarbeiten

**Regelungen für Neue Medien (Auswahl)**

Telemediengesetz (TMG)

- Gesetz gilt für alle elektronischen Informations- und Kommunikationsdienste, die nicht der Telekommunikation oder dem Rundfunk zuzuordnen sind
- Telemedien haben keinen oder einen unwesentlichen Einfluss auf die öffentliche Meinungsbildung



Welche Dienste gehören zu den Telemedien und welche nicht?

- Regelung der wirtschaftsbezogenen und allgemeinen Anforderungen an Diensteanbieter:
  - Herkunftslandprinzip
  - Zulassungs- und Anmeldefreiheit
  - Informationspflichten
  - Verantwortlichkeit
  - Datenschutz

Freiwillige Selbstkontrolle im Bereich der neuen Informations- und Kommunikationsdienste

- im Zusammenhang mit dem Internet existieren eine Reihe nichtstaatlicher Institutionen zur Selbstregulierung:
  - ICANN (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers) → zuständig für die Verwaltung der Top-Level-Domains
  - W3-Konsortium → verantwortlich für Stand und Entwicklung der Protokolle des WWW
  - IETF (Internet Engineering Task-Force) → beschäftigt sich mit den technischen Fragen der Internet-Architektur
  - DENIC (Deutsches Network Information Center) → zuständig für die Verwaltung der de-Domains
  - Freiwillige Selbstkontrolle Multimedia e.V.

Folie 85 von 88

Problematik der Regulierungen im elektronischen Medienbereich

- Bereich der elektronischen Medien ist stark reguliert
- Problembereiche:
  - Recht hinkt der technischen Entwicklung hinterher
  - Wettbewerbsverzerrungen durch unterschiedliche Regulierungen sind möglich
  - Unsicherheiten über Zuständigkeiten
  - Grenzen von Massen- und Individualkommunikation sind fließend
  - Grenzen zwischen klassischen Medien heben sich mehr und mehr auf
  - national gedachte Zielsetzungen scheitern an der Globalisierungsentwicklung der Medien
  - unterschiedliche Kompetenzen erzeugen hohe Abstimmungskosten

Folie 86 von 88

### **Urheberschutz**

Gesetzliche Regelungen des Urheberschutzes

- Mediengüter sind leicht zu reproduzieren → Urheberschutz hat hohe Bedeutung
- Ziel: Verarbeitung, Veränderung oder wirtschaftliche Ausbeutung eines Werkes nur mit Erlaubnis des Urhebers zu gestatten



Was sind Voraussetzungen, dass der Urheberschutz greift?

- nicht geschützt sind:
  - Gesetz, Verordnungen u. ä.
  - Tagesnachrichten, die durch Presse und Rundfunk veröffentlicht worden sind
  - Vervielfältigungen zum privaten Gebrauch
- Neuregelung im Urheberrecht: Schulen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen dürfen auch ohne Genehmigung von Autoren/Verlagen elektronische Kopien einem begrenzten Personenkreis zur Verfügung stellen
- ökonomische Verlagsinteressen steht der Aspekt des wissenschaftlichen Arbeitens und Austauschs entgegen